



دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية

عائشة منير عبدالسلام سعيد

الاكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور

**The Role of Management Information Systems in Enhancing the Efficiency of Human Resource Management Performance**

**Aisha Munir Abdul Salam Saeed**

**Libyan Academy for Graduate Studies, Janzour**

[aisha.156a26@gmail.com](mailto:aisha.156a26@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2025/11/11 - تاريخ المراجعة: 2025/12/1 - تاريخ القبول: 2025/12/26 - تاريخ للنشر: 29/1/29

2026

**الملخص :**

تُعد نظم المعلومات الإدارية أحد العوامل الأساسية في تعزيز كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. حيث تلعب هذه النظم دوراً محورياً في تحسين عمليات التخطيط والتوظيف والتدريب، وتقييم الأداء والتحفيز، من خلال توفير بيانات دقيقة وموثقة في الوقت المناسب، مما يسهم في اتخاذ قرارات إدارية فعالة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور نظم المعلومات الإدارية في دعم كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية، استناداً إلى منهج وصفي تحليلي تم تطبيقه على مجموعة من العاملين في إدارات الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن نظم المعلومات الإدارية تُسهم في رفع كفاءة العمليات الوظيفية، وتحسين القرارات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات. كما تم التوصل إلى ضرورة تطوير البنية التكنولوجية لهذه النظم، وتدريب العاملين على استخدامها بالشكل الأمثل.

**Keywords:**

نظم المعلومات الإدارية، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء، التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، اتخاذ القرار

**Summary :**

Management Information Systems (MIS) are a critical factor in enhancing the efficiency of Human Resource Management (HRM) performance in modern organizations. These systems play a central role in improving planning, recruitment, training, performance evaluation, and motivation processes by providing accurate and reliable data in a timely manner, contributing

to effective administrative decision-making. This study aims to analyze the role of MIS in supporting the efficiency of HRM performance, based on a descriptive analytical approach applied to a group of HRM staff members. The results showed that MIS contribute to improving operational processes and enhancing decision-making, which positively affects individual and collective performance within organizations. The study concluded that there is a need to develop the technological infrastructure of these systems and train employees to use them optimally.

#### **Keywords:**

Management Information Systems, Human Resource Management, Performance Efficiency, Planning, Recruitment, Training, Performance Evaluation, Motivation, Decision Making

#### **مقدمة**

أصبحت نظم المعلومات الإدارية في العصر الحديث من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين أدائها وتعزيز كفافتها، في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد وسرعة التغير. وقد أثّر التطور التكنولوجي المتتسارع في إحداث تحولات جوهريّة في أساليب العمل الإداري، حيث لم تعد القرارات الإدارية تعتمد على الخبرة الشخصية فقط، بل أصبحت تستند إلى معلومات دقيقة، حديثة، ومتكمّلة.

وتعُد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثراً بتطبيق نظم المعلومات الإدارية، نظراً لارتباطها المباشر بإدارة رئيس المال البشري الذي يمثل المورد الأهم في المنظمة. إذ تسهم هذه النظم في تحسين عمليات التخطيط، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية، وتحليل مدى إسهامها في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع مستوى الكفاءة والفعالية داخل المنظمات

#### **مشكلة**

على الرغم من التوسع الملحوظ في استخدام نظم المعلومات الإدارية داخل المنظمات، إلا أن درجة الإفادة الفعلية منها في تعزيز كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية ما تزال منقاوتة. إذ تشير الممارسات الواقعية إلى أن بعض المؤسسات تطبق هذه النظم بشكل شكلي أو جزئي، دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، نتيجة ضعف البنية التكنولوجية، أو نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، أو غياب التكامل بين نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية.

وعليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق نظم المعلومات الإدارية في تعزيز كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية؟  
أهمية

تتمثل أهمية هذا البحث في إثراء الأدبيات العربية في مجال نظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية، ودعمه للدراسات التي تربط بين التكنولوجيا الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي، فضلاً عن تعزيزه لفهم العلمي لدور نظم المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي. كما تبرز أهميته

التطبيقية في مساعدة متخذي القرار على تحسين استثمار نظم المعلومات الإدارية، وتطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتقديم نتائج ووصيات عملية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على المعلومات داخل المنظمات.

#### أهداف

1. التعرف على مستوى تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المنظمات.
2. تحليل دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.
3. بيان أثر نظم المعلومات الإدارية في دعم وظائف الموارد البشرية.
4. تقديم توصيات تسهم في تفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل إدارة الموارد البشرية

#### تساؤلات

1. ما مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية في المنظمات؟
2. ما دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية؟
3. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية

#### منهجية

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، استناداً إلى ما أظهرته الأدبيات السابقة من ملامعة هذا المنهج لدراسة نظم المعلومات الإدارية وتحليل أثرها في كفاءة الأداء داخل المنظمات، حيث اعتمدت غالبية الدراسات السابقة في هذا المجال على هذا المنهج لقرته على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية منهجية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية ونظم المعلومات، وذلك انسجاماً مع توجه الدراسات السابقة التي ركزت على هذه الفئة بوصفها الأكثر ارتباطاً بتطبيق نظم المعلومات الإدارية والاستفادة من مخرجاتها.

#### الدراسات السابقة

1. العشي، هارون؛ بوراس، فايزة، 2020، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة: دراسة حالة شركة EST-SERO بباتنة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - جامعة باتنة 1 - الجزائر، الأهمية: إبراز دور نظم المعلومات الإدارية في دعم القرار الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية، المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظم المعلومات الإدارية وتحسين عملية اتخاذ القرار، التوصيات: ضرورة مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات وتحديث البنية المعلوماتية بشكل مستمر.
2. المستوفي، حيدر عبد الحسين؛ الساعدي، أحمد فالح، 2020، تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية - العراق، الأهمية: توضيح العلاقة بين تقييم الأداء ونظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية والمالية، المنهجية: وصفي تحليلي، النتائج: تعتمد جودة القرارات الإدارية والمالية على توفر نظم معلومات دقيقة ومتكلمة، التوصيات: تعزيز نظم المعلومات وربطها بنظم تقييم الأداء لتحقيق كفاءة القرار.

3. بوهرين، فتيبة؛ صباح، عائشة، 2025، دور نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة Emirates DXN، مجلة المثل الاقتصادي - جامعة الوادي - الجزائر، الأهمية: بيان الدور التطبيقي لنظم معلومات الموارد البشرية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، المنهجية: وصفي تحليسي ومقارن، النتائج: أسهمت نظم HRIS الحديثة في تحسين التوظيف، وتقدير الأداء، وتقليل الأخطاء التشغيلية، التوصيات: تعميم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة وربطها بالتحليل المستمر والتدريب.
4. الهاديدي، علي حمودة، 2019، نظم المعلومات الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على صندوق ليبيا للمساعدات والتنمية - فرع الفرزنج، بحث ميداني - ليبيا، الأهمية: تشخيص واقع نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الليبية، المنهجية: وصفي كمي باستخدام الاستبانة وتحليل SPSS، النتائج: تعانى نظم المعلومات الإدارية من معوقات تنظيمية وتشريعية تؤثر على جودة القرار، التوصيات: تطوير التشريعات، وتحسين البنية التنظيمية والتقنية للنظم.
5. العجار، ابتسام عبد الحميد؛ العرفي، أسامة عوض، 2020، نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى القيادات التربوية العليا بمدينة بنغازي، مجلة المنارة العلمية - ليبيا، الأهمية: دراسة العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرار التربوي، المنهجية: وصفي تحليسي باستخدام الاستبانة، النتائج: ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات أدى إلى انخفاض جودة المعلومات، مع وجود علاقة دالة إحصائياً بين جودة النظم وفعالية القرار، التوصيات: تحديث نظم المعلومات الإدارية وتحسين جودة البيانات المتاحة للفيادات.
6. سكافالي، حسين؛ عقون، عبد القادر؛ مقلاتي، مروة، 2020، نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة بنك الفلاحنة والتنمية الريفية BADR رسالة ماجستير - جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر، الأهمية: ربط نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي، المنهجية: وصفي تحليسي ميداني، النتائج: وجود أثر إيجابي لنظم المعلومات الإدارية على سرعة إنجاز العمل ودقة الأداء، التوصيات: الاستثمار في تحديث البرمجيات وقواعد البيانات وتدريب العاملين.
7. المحاميـد، حازم محمد، 2018، نظم المعلومات الإدارية وأثرها في وظائف إدارة الموارد البشرية: إدارة المعرفة كمتغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية، الأهمية: إبراز الدور التكاملي بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية، المنهجية: وصفي تحليسي باستخدام SPSS، النتائج: وجود أثر دال لنظم المعلومات الإدارية على التخطيط والتوظيف وتقدير الأداء، مع تعزيز هذا الأثر بوجود إدارة المعرفة، التوصيات: تطوير الأجهزة والشبكات وربط تقييم الأداء بالتعويضات.

### **الفصل الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية**

يُعد الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية من الركائز الأساسية في الدراسات الإدارية المعاصرة، لما تمثله هذه النظم من دور محوري في دعم الأشطة الإدارية، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز جودة القرارات داخل المنظمات، فقد أفرزت التطورات المتسرعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحولات جوهرية في أساليب العمل الإداري، وأصبحت المنظمات تعتمد بصورة متزايدة على نظم معلومات متكاملة قادرة على جمع البيانات، ومعالجتها، وتحويلها إلى معلومات دقيقة وملائمة تخدم المستويات الإدارية المختلفة، وتساعدها على التعامل مع بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري رصين يوضح ماهية نظم المعلومات الإدارية، من حيث مفهومها، وأهدافها، وخصائصها، ومكوناتها، وأنواعها، ووظائفها داخل المنظمة، فضلاً عن إبراز أهميتها في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي، مع التطرق إلى معايير تقييم كفاعتها، بما يتيح فهماً علمياً متكاملاً يسهم في تمييز الطريق أمام الدراسة التطبيقية، ويعزّز القدرة على تفسير النتائج وربطها بالأدبيات الإدارية ذات الصلة، وبما ينسجم مع طبيعة البحث وأهدافه العلمية والعملية.

#### **المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية**

- **المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات الإدارية**

تعد نظم المعلومات الإدارية من الركائز الأساسية في المنظمات الحديثة، إذ تُعنى بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، ومعالجتها وتحليلها، ثم تحويلها إلى معلومات دقيقة وملائمة تُسهم في دعم عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فيما يخدم عملية اتخاذ القرار الإداري على مختلف المستويات التنظيمية، وتتكامل هذه النظم مع الموارد البشرية والتكنولوجية والإجرائية داخل المنظمة، بما يضمن تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما تُسهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوفير معلومات آنية وموثوقة تساعد الإدارة على معالجة المشكلات والتبيؤ بالفرص المستقبلية،

وفي هذا الإطار عزف الهواري (2021) نظم المعلومات الإدارية بأنها «نظم متكاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، تهدف إلى جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها، وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة تساعد الإدارة في دعم اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية»، (الهواري، 2021، ص 34)،

ويُستفاد من هذا التعريف أن نظم المعلومات الإدارية لا تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل تمثل إطاراً متكاملاً يجمع بين العنصر البشري والتكنولوجي، بما يعزز من جودة القرار الإداري ويدعم الأداء المؤسسي على المدى القصير والطوي

- **المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات الإدارية**

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى دعم العمل الإداري وتحسين كفاعته من خلال توفير معلومات دقيقة، ملائمة، وفي الوقت المناسب، بما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي، وتسعى هذه النظم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، من أبرزها دعم عمليات التخطيط عبر إمداد الإدارة ببيانات تحليلية تساعد على استشراف البدائل

المتاحة، وتعزيز عملية التنظيم من خلال تنسيق الأنشطة وربط الوحدات الإدارية المختلفة، إضافة إلى دعم الرقابة الإدارية عبر متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط والمعايير المحددة، كما تسهم نظم المعلومات الإدارية في رفع الكفاءة التشغيلية، وترشيد استخدام الموارد، وتقليل درجة عدم التأكيد في بيئة العمل، فضلاً عن تحسين الاتصال الإداري وتسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة،

وفي هذا السياق يشير السرحان (2022) إلى أن أهداف نظم المعلومات الإدارية تمثل في: «توفير معلومات دقيقة وموثقة لإدارة، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، ودعم الوظائف الإدارية الأساسية، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ورفع قدرتها التنافسية»، (السرحان، 2022، ص 41)

ويتبين من ذلك أن نظم المعلومات الإدارية لا تُعد غاية في ذاتها، بل وسيلة استراتيجية لتمكين الإدارة من أداء وظائفها بكفاءة أعلى، وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المتسرعة في بيئة الأعمال،

#### • المطلب الثالث: خصائص نظم المعلومات الإدارية

تنسم نظم المعلومات الإدارية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من النظم الفرعية داخل المنظمة، وتجعلها أداة فاعلة في دعم العمل الإداري واتخاذ القرار، ومن أبرز هذه الخصائص الشمولية، إذ تغطي مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية، والتكمال، حيث تربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة وتتضمن انسياط المعلومات بينها بصورة منسقة، كما تتصف بالدقة والموثوقية من خلال اعتمادها على بيانات صحيحة ومحدثة، فضلاً عن خاصية التوقيت المناسب التي تضمن وصول المعلومات إلى متاحذى القرار في الوقت الملائم، إضافة إلى المرونة وقابلية التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية، والقدرة على خدمة المستويات الإدارية المختلفة سواء العليا أو الوسطى أو التنفيذية، بما يتاسب مع طبيعة القرارات المطلوبة في كل مستوى،

وفي هذا الإطار يوضح العلي (2021) أن خصائص نظم المعلومات الإدارية تمثل في: «الشمول والتكمال والدقة والمرونة، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبالصيغة التي تلائم احتياجات المستويات الإدارية المختلفة، بما يدعم كفاءة اتخاذ القرار ويعزز فاعلية الأداء المؤسسي»، (العلي، 2021، ص 52)،

ويُستفاد من ذلك أن خصائص نظم المعلومات الإدارية تمثل الأساس الذي يمكن هذه النظم من أداء دورها الاستراتيجي داخل المنظمة، و يجعلها عنصراً حاسماً في تحسين جودة القرارات وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية،

#### المبحث الثاني: مكونات وأنواع نظم المعلومات الإدارية

##### • المطلب الأول: مكونات نظم المعلومات الإدارية

تتكون نظم المعلومات الإدارية من مجموعة عناصر مترابطة تعمل بصورة تكاميلية من أجل تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة تدعم العمل الإداري واتخاذ القرار، وتمثل هذه المكونات في **الموارد البشرية** التي تشمل المستخدمين والمختصين القائمين على تشغيل النظام وتحليله، و**المكونات التقنية** التي تضم الأجهزة والمعدات ووسائل الإدخال والإخراج،

والبرمجيات التي تشمل نظم التشغيل والتطبيقات الإدارية المختلفة، إضافة إلى قواعد البيانات التي تمثل الوعاء الرئيس لتخزين البيانات وتنظيمها واسترجاعها، فضلاً عن الإجراءات والسياسات التي تحكم سير العمل داخل النظام وتحدد آليات جمع البيانات ومعالجتها وتوزيع المعلومات، ويُعد التكامل بين هذه المكونات شرطاً أساسياً لفاعليّة نظم المعلومات الإدارية وقدرتها على تحقيق أهدافها داخل المنظمة،

وفي هذا السياق يعرّف عبد الباسط (2022) مكونات نظم المعلومات الإدارية بأنها: «مجموعة من العناصر المتكاملة تشمل الأفراد، والأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والإجراءات، والتي تعمل معًا بصورة منسقة لتحويل البيانات إلى معلومات تدعم الوظائف الإدارية وعمليات اتخاذ القرار»، (عبد الباسط، 2022، ص 39)،

ويُستفاد من هذا الطرح أن أي خلل في أحد مكونات نظم المعلومات الإدارية ينعكس سلباً على كفاءة النظام ككل، الأمر الذي يؤكّد ضرورة الاهتمام بتكامل هذه المكونات وتطويرها المستمر بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة،

#### • المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات في المنظمة

تنوع نظم المعلومات داخل المنظمة تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية وطبيعة القرارات التي تخدمها، إذ لا يقتصر دور هذه النظم على جانب إداري واحد، بل يمتد ليشمل المستويات التشغيلية والوسطى والعليا، وبما يحقق التكامل المعلوماتي داخل المنظمة، ومن أبرز هذه الأنواع نظم **معالجة العمليات** التي تُعنى بتسجيل المعاملات اليومية والأنشطة الروتينية، ونظم **المعلومات الإدارية** التي ترتكز على تزويد الإدارة الوسطى بتقارير دورية وملخصات تحليلية تدعم الرقابة والتخطيط، ونظم دعم القرار التي تُستخدم في معالجة المشكلات شبه المهيكلة من خلال النماذج التحليلية والبدائل المختلفة، إضافة إلى نظم المعلومات التنفيذية التي تستهدف الإدارة العليا من خلال عرض معلومات استراتيجية مختصرة تساعد في رسم السياسات واتخاذ القرارات المصيرية، كما تشمل المنظمة في بعض الأحيان نظم إدارة المعرفة التي تهدف إلى توثيق الخبرات وتنظيم المعرفة المؤسسية واستثمارها في تحسين الأداء،

وفي هذا الإطار يوضح الطائي والقدوة (2021) أن أنواع نظم المعلومات في المنظمة تتمثل في: «نظم معالجة العمليات، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار، ونظم المعلومات التنفيذية، حيث يختص كل نوع منها بخدمة مستوى إداري محدد وبما يتلاءم مع طبيعة القرارات المتخذة داخله»، (الطائي والقدوة، 2021، ص 61)،

ويُستخلص من ذلك أن تنوع نظم المعلومات داخل المنظمة يُعدّ ضرورة تنظيمية، تفرضها اختلاف المهام وتباين مستويات القرار، الأمر الذي يعزّز من كفاءة الأداء المؤسسي ويضمن تدفق المعلومات بشكل منظم يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

#### • المطلب الثالث: وظائف نظم المعلومات الإدارية

تؤدي نظم المعلومات الإدارية مجموعة من الوظائف الأساسية التي تجعلها عنصراً محورياً في دعم العمل الإداري داخل المنظمة، إذ تبدأ هذه الوظائف بعملية جمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية ذات الصلة بالنشاط التنظيمي، ثم **معالجة البيانات** وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية والتقييمية المناسبة، يلي ذلك **تخزين البيانات** وتنظيمها في قواعد بيانات

تضمن سهولة الاسترجاع والحفظ على سلامتها، كما تقوم النظم بوظيفة إنتاج المعلومات في شكل تقارير دورية أو استثنائية أو تحليلية تتلاءم مع احتياجات المستويات الإدارية المختلفة، إضافة إلى وظيفة دعم اتخاذ القرار من خلال توفير بدائل وحلول مبنية على معلومات دقيقة، فضلاً عن تعزيز الرقابة الإدارية عبر متابعة الأداء وقياس الانحرافات عن الخطط والمعايير الموضوعة، وبما يسهم في تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية،

وفي هذا الإطار يبيّن الزبيدي (2022) أن وظائف نظم المعلومات الإدارية تمثل في: «جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها، وإنتاج المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، ودعم اتخاذ القرار الإداري، ومساندة وظائف التخطيط والرقابة والتنظيم داخل المنظمة»، (الزبيدي، 2022، ص 47)،

ويُستنتج من ذلك أن وظائف نظم المعلومات الإدارية لا تقتصر على الجانب الفني، بل تمتد لتشكل دعامة أساسية للعمل الإداري، تسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات في بيئه الأعمال،

### **المبحث الثالث: أهمية نظم المعلومات الإدارية**

#### **• المطلب الأول: دورها في دعم اتخاذ القرار**

تُسهم نظم المعلومات الإدارية إسهاماً جوهرياً في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، من خلال توفير معلومات دقيقة، وملائمة، وفي الوقت المناسب، بما يساعد متذبذبي القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة وتقليل درجة عدم التأكيد، إذ تعمل هذه النظم على تجميع البيانات من مصادر متعددة، ثم معالجتها وتحليلها بأساليب كمية ووصفية، وتحويلها إلى تقارير ومؤشرات تساعد الإدارة على فهم المشكلات الإدارية وتشخيصها بصورة موضوعية، كما تدعم القرارات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية وفقاً لاختلاف المستويات الإدارية، وتُسهم في تحسين جودة القرار من حيث السرعة والدقة والفاعلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية،

وفي هذا الإطار يؤكد أبو حمور والعناية (2022) أن دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار يتمثل في: «ترويد الإدارة بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتحليل البدائل الممكنة، وتقليل درجة المخاطرة وعدم التأكيد المصاحب لعملية اتخاذ القرار، بما يعزز كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية»، (أبو حمور والعناية، 2022، ص 29)،

ويُستفاد من ذلك أن نظم المعلومات الإدارية تُعد أداة استراتيجية لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى معلومات موثوقة، بعيداً عن الاجتهادات الشخصية، وبما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية،

#### **• المطلب الثاني: دورها في تحسين الأداء المؤسسي**

تُسهم نظم المعلومات الإدارية بدورٍ محوري في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى التسليق بين الوحدات التنظيمية، وتحسين جودة العمليات الإدارية، إذ تعمل هذه النظم على توفير معلومات دقيقة ومتكلمة تساعد الإدارة على متابعة سير العمل وتقييم مستوى الإنجاز، والكشف عن مواطن القصور والانحرافات في الأداء، بما يمكن من معالجتها في الوقت المناسب، كما تُسهم في تحسين سرعة إنجاز الأعمال، وتقليل

الأخطاء الإدارية، ودعم ثقافة الأداء القائم على البيانات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية والاستدامة المؤسسية، وفي هذا الإطار يبيّن العزاوي (2021) أن دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي يتمثل في: «تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز الرقابة على الأداء، ورفع مستوى التسويق والاتصال داخل المنظمة، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية أعلى»، (العوازي، 2021، ص 44)،

ويُستنتج من ذلك أن نظم المعلومات الإدارية لا تقصر على دعم القرار فحسب، بل تُعد أدلة فاعلة في تطوير الأداء المؤسسي الشامل، من خلال تحسين العمليات، وتعزيز المساعدة، ودعم التحسين المستمر داخل المنظمة،

#### • المطلب الثالث: معايير تقييم كفاءة نظم المعلومات

تُعد عملية تقييم كفاءة نظم المعلومات الإدارية خطوة أساسية لضمان قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها داخل المنظمة، إذ تعتمد هذه العملية على مجموعة من المعايير التي تعكس مدى جودة النظام وفعاليته في دعم العمل الإداري وتخاذل القرار، ومن أبرز هذه المعايير **جودة المعلومات** من حيث الدقة والملاعنة والحداثة والاكتمال، وسرعة الحصول على المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، و**موثوقية النظام** وقدرته على العمل دون أعطال ودرجة عالية من الاعتماد، إضافة إلى **سهولة الاستخدام** ووضوح واجهات النظام بما يتاسب مع قدرات المستخدمين، فضلاً عن **المرونة وقابلية التكيف** مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية، و**مستوى الأمان** في حماية البيانات والمعلومات من الاختراق أو الفقدان، كما يُنظر إلى مدى مساهمة النظام في تحسين الأداء ودعم اتخاذ القرار بوصفه معياراً حاسماً في تقييم كفاءته،

وفي هذا الإطار يشير الحسيني (2022) إلى أن معايير تقييم كفاءة نظم المعلومات الإدارية تتمثل في: «جودة المعلومات، وسرعة استرجاعها، وموثوقية النظام، وسهولة استخدامه، ومرونته، وقدرته على تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة ودعم اتخاذ القرار بفاعلية»، (الحسيني، 2022، ص 58)،

ويُستفاد من ذلك أن كفاءة نظم المعلومات الإدارية لا تُقاس بالجانب التقني وحده، بل بمدى إسهام هذه النظم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية القرارات الإدارية، وهو ما يجعل عملية التقييم ضرورة مستمرة لضمان التطوير والتحسين المستدام

#### الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية الحديثة، نظراً لارتباطها المباشر بالعنصر البشري الذي يُمثل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ لم يعد الاهتمام بالموارد البشرية يقتصر على الجوانب الإجرائية التقليدية كالتعيين وصرف الأجر، بل تطور ليشمل التخطيط الاستراتيجي، وتنمية القدرات، وتحفيز العاملين، ورفع كفاءة أدائهم بما ينسجم مع متطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة، ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

وإنطلاقاً من هذا التصور، يسعى هذا الفصل إلى تناول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية من حيث نشأتها وتطورها، وأهدافها، ووظائفها الأساسية، مع التركيز على مفهوم كفاءة الأداء في إدارة

الموارد البشرية، وأنواع الكفاءة، وعناصرها، ونماذج قياسها، بوصفها مؤشرات أساسية للحكم على مدى فعالية السياسات والممارسات الإدارية، كما يتناول الفصل موضوع تقييم أداء الموارد البشرية، من حيث مفهومه وأهميته، والطرق التقليدية والحديثة المستخدمة فيه، إضافةً إلى المعوقات التي قد تحدّ من فاعليته، وذلك بهدف بناء أساس علمي متكمّل يُسهم في دعم الجانب التطبيقي للدراسة، وتفسير نتائجها في ضوء الأدب الإداري ذات الصلة.

### **المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**

#### **• المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية**

شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً تدريجياً ارتبط بتطور الفكر الإداري والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها المنظمات، إذ بدأت في مراحلها الأولى تحت مسمى إدارة شؤون العاملين، حيث كان التركيز منصبًا على الجوانب الإجرائية الروتينية مثل التوظيف، والأجور، وسجلات الحضور والانصراف، دون اهتمام كافٍ بتنمية قدرات العاملين أو تحفيزهم، ومع بدايات القرن العشرين، وظهور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، برز الاهتمام بتنظيم العمل وتقسيمه ورفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أن العنصر البشري ظل يُنظر إليه بوصفه أداة إنتاج أكثر من كونه شريكاً في تحقيق أهداف المنظمة، ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بدأ الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وأُعيد النظر في دور الإنسان داخل المنظمة، مما أسهم في الانتقال التدريجي من إدارة شؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية التي تُعنى بالاستقطاب، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، وتنمية المهارات، وفي المراحل الحديثة، ومع اشتداد المنافسة وتزايد الاعتماد على المعرفة والتكنولوجيا، تطورت إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث أصبحت تُعدّ شريكاً استراتيجياً في صياغة وتنفيذ الخطط وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة،

وفي هذا السياق يوضح الطائي (2021) نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية بقوله:

«إن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل متعددة بدأت بإدارة شؤون العاملين ذات الطابع التفويذي، ثم تطورت إلى إدارة الموارد البشرية التي تركز على تنمية العنصر البشري، وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة»، (الطائي، 2021، ص 23)،

ويُستخلص من ذلك أن تطور إدارة الموارد البشرية يعكس تحول نظرية المنظمات إلى المورد البشري من عنصر تكميلي إلى مورد استراتيجي يُسهم بفاعلية في تحقيق الأداء المؤسسي والنجاح طويلاً الأمد،

#### **• المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية**

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعظيم الاستفادة من العنصر البشري بوصفه المورد الأهم في المنظمة، من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة، وتنميتها، وتحفيزها، وتوجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، إذ تسعى هذه الإدارة إلى تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وخلق بيئه عمل إيجابية تدعم الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، كما تهدف إلى رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي عبر التدريب والتطوير المستمر، وتحسين

نظم تقييم الأداء، وضمان العدالة في الأجور والحوافز، فضلاً عن تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستدامة التنظيمية، وفي هذا الإطار يشير العطيات (2021) إلى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في: «توفير الموارد البشرية الكفؤة، وتنمية قدراتها، وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، ورفع مستوى الأداء، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة»، (العطيات، 2021، ص 31)،

ويُستفاد من ذلك أن إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الجوانب الإجرائية، بل تُعد وظيفة استراتيجية تسهم في بناء رأس مال بشري قادر على دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل،

#### • المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تُعدّ وظائف إدارة الموارد البشرية الإطار التفيذي الذي تمارس من خلاله هذه الإدارة دورها في تنظيم وتوجيه العنصر البشري داخل المنظمة، إذ تشمل مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تبدأ بـ **تخطيط الموارد البشرية** لتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من العاملين، ثم الاستقطاب والاختيار والتعيين بما يضمن جذب الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المختلفة، يلي ذلك التدريب والتطوير الهدف إلى تربية مهارات العاملين وقدراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل والتغييرات التنظيمية، كما تشمل الوظائف **تقييم الأداء** لقياس مستوى الإنجاز والكفاءة، وإدارة **الأجور والحوافز** لتحقيق العدالة وتحفيز العاملين، فضلاً عن إدارة علاقات العمل والحفاظ على الانضباط الوظيفي، وضمان السلامة والصحة المهنية، وبما يسهم في تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة واحتياجات العاملين،

وفي هذا الإطار يوضح الطائي والعطيات (2022) أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

«**تخطيط الموارد البشرية**، والاستقطاب والاختيار ، والتدريب والتطوير ، و**تقييم الأداء**، وإدارة التعويضات، وتنظيم علاقات العمل، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة»، (الطائي والعطيات، 2022، ص 45)،

ويُستنتج من ذلك أن وظائف إدارة الموارد البشرية تمثل منظومة متكاملة، ينعكس حسن أدائها على رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحقيق الاستقرار والفاعلية المؤسسية على المدى الطويل،

#### المبحث الثاني: كفاءة الأداء في إدارة الموارد البشرية

##### • المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وأنواعها

يُعدّ مفهوم الكفاءة من المفاهيم المحورية في العلوم الإدارية، إذ يُستخدم للدلالة على قدرة الفرد أو المنظمة على استخدام الموارد المتاحة استخداماً أمثل لتحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة وجهد وقت ممكن، وترتبط الكفاءة بدرجة إحسان الأداء وجودته، ومدى تحقيق النتائج المتوقعة مقارنة بما تم استهلاكه من مدخلات، وبذلك تُعبر الكفاءة عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومدى الرشد في توظيف الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية داخل المنظمة،

ويُنظر إليها بوصفها معياراً أساسياً للحكم على نجاح السياسات الإدارية وفاعلية النظم التنظيمية المختلفة،

وفي هذا الإطار يعرّف العطيات (2021) الكفاءة بأنها:

«قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، وبما يعكس حسن استغلال الإمكانيات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية»، (العطيات، 2021، ص 27)،

وتتخذ الكفاءة عدة أنواع وفقاً لمجال التطبيق وطبيعة الأداء، من أبرزها **الكفاءة الفنية** التي تعكس القدرة على إنجاز الأعمال وفق المعايير المهنية والتقنية المطلوبة، وال**الكفاءة الإدارية** التي تتعلق بقدرة الإدارة على التخطيط والتخطيم والتوجيه والرقابة بفاعلية، وال**الكفاءة الاقتصادية** التي تُعبّر عن تحقيق أفضل عائد ممكن مقارنة بالتكليف، إضافة إلى **الكفاءة البشرية** المرتبطة بمهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم، وال**الكفاءة التنظيمية** التي تعكس مدى انسجام الهياكل والإجراءات مع أهداف المنظمة، ويسهم تكامل هذه الأنواع في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية،

#### • المطلب الثاني: عناصر كفاءة الموارد البشرية

تحدد كفاءة الموارد البشرية من خلال مجموعة عناصر متربطة تُجسد قدرة العاملين على أداء مهامهم بفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، إذ تشمل هذه العناصر **المعرفة والخبرة** بوصفهما الأساس الذي يمكن الفرد من فهم طبيعة العمل ومتطلباته واتخاذ القرارات المناسبة، و**المهارات والقدرات الفنية والسلوكية** التي تعكس مستوى الإتقان في تنفيذ المهام والتعامل مع المشكلات، إضافة إلى **التدريب والتطوير** الذي يسهم في تحديث المعارف وتنمية المهارات بما يواكب التغيرات التنظيمية والتقنية، كما تُعد الدافعية والالتزام الوظيفي من العناصر الجوهرية التي تؤثر في مستوى الجهد المبذول والاستمرار في الأداء الجيد، فضلاً عن القيم والاتجاهات التي تحكم سلوك العاملين وتدعم العمل الجماعي والانضباط، والصحة والسلامة المهنية التي تضمن استقرار الأداء واستدامته، ويسودي التكامل بين هذه العناصر إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي،

وفي هذا السياق يوضح العطيات (2022) أن عناصر كفاءة الموارد البشرية تتمثل في:

«امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات والخبرات المناسبة، وتتوفر التدريب المستمر، وارتفاع مستوى الدافعية والالتزام، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة»، (العطيات، 2022، ص 36)،

ويُستفاد من ذلك أن كفاءة الموارد البشرية لا تتحقق بعنصر واحد منفصل، بل هي نتاج منظومة متكاملة من العوامل المعرفية والمهارية والسلوكية والتنظيمية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تبني سياسات فعالة في الاستقطاب والتدريب والتحفيز والتقييم لضمان الاستقادة المثلثى من رأس المال البشري،

#### • المطلب الثالث: نماذج قياس كفاءة الأداء

تُعد نماذج قياس كفاءة الأداء من الأدوات التحليلية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم مدى تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بصورة رشيدة، إذ تسهم هذه النماذج في

تشخيص مستوى الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، ودعم قرارات التحسين والتطوير، وقد تنوّعت نماذج قياس كفاءة الأداء بتتنوع المدارس الإدارية وتطور أساليب القياس الكمي والنوعي،

ومن أبرز هذه النماذج **نموذج الكفاءة والفاعلية** الذي يميّز بين تحقيق الأهداف (الفاعلية) وحسن استخدام الموارد (الكفاءة)، و**نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية** الذي يعتمد على مجموعة مؤشرات كمية ونوعية لقياس الإنتاجية والجودة والوقت والتكلفة، إضافة إلى **نموذج بطاقة الأداء المتوازن** الذي يقيس الأداء من عدة أبعاد متكاملة تشمل البعد المالي، وبعد العمالة، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما يُستخدم **نموذج تحليل المدخلات والمخرجات** في تقييم العلاقة بين ما يُستهلك من موارد وما يتحقق من نتائج، فضلاً عن نماذج القياس المقارن التي تعتمد على مقارنة أداء المنظمة بأداء منظمات مماثلة أو بمعايير مرجعية معتمدة،

وفي هذا السياق يوضح العزاوي (2021) أن نماذج قياس كفاءة الأداء:

«تُعد أدوات منهاجية لربط المدخلات بالمخرجات، وقياس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، وتوفير مؤشرات موضوعية تساعد الإدارة على تقييم الأداء واتخاذ قرارات التحسين»، (العوازي، 2021، ص 49)،

ويسنّقاد من ذلك أن الاعتماد على نماذج قياس كفاءة الأداء يُمكن المنظمات من الانتقال من التقييم الانطباعي إلى التقييم القائم على البيانات والمؤشرات، بما يعزّز الشفافية، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويدعم التحسين المستمر،

### **المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية**

#### **• المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء**

يُعدّ تقييم الأداء من المفاهيم الإدارية الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، لكونه أداة منهاجية تُستخدم لقياس مستوى إنجاز الأفراد والوحدات التنظيمية مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة سلفاً، ويقصد بتقييم الأداء العملية المنظمة التي يتم من خلالها جمع وتحليل البيانات المتعلقة بسلوك العاملين ونتائج أعمالهم، بهدف الحكم على كفاءة الأداء وجودته، وتحديد جوانب القوة والقصور، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بشأن التطوير والتحفيز والتدريب والترقية، وبذلك يُسهم تقييم الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية،

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كونه وسيلة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، إذ يساعد الإدارة على متابعة مستوى الإنجاز، وربط الجهد الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعزيز الرقابة الإدارية، فضلاً عن دوره في تمية قدرات العاملين من خلال الكشف عن الاحتياجات التربوية، وتحفيز الأداء المتميز، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، كما يُعدّ أساساً موضوعياً لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية المرتبطة بالأجور والحوافز والترقيات والاستقرار الوظيفي،

وفي هذا الإطار يعرّف العطيات (2021) تقييم الأداء بأنه:

«عملية إدارية منهجية تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين، وتحليل نتائج أعمالهم في ضوء معايير محددة، بهدف تحسين الأداء الفردي والمؤسسي ودعم اتخاذ القرار الإداري»، (العطيات، 2021، ص 42)

ويُستفاد من ذلك أن تقييم الأداء لا يُعد إجراءً رقابياً فحسب، بل أداة تطويرية تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد،

- المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة

تتعدد طرق تقييم الأداء بتنوع المراحل التي مرّ بها الفكر الإداري، إذ ظهرت في البداية **الطرق التقليدية** التي ركزت على الحكم الفردي المباشر من قبل الرئيس، واعتمدت معايير عامة في التقييم، ومن أبرزها **طريقة التقرير السنوي** التي يُعدّها الرئيس المباشر عن مرؤوسه، و**طريقة الترتيب** التي تقوم على ترتيب العاملين من الأفضل إلى الأضعف، و**طريقة المقارنة الثانية** التي تتم من خلالها مقارنة أداء كل فرد بزملائه، إضافة إلى **مقاييس التدرج البياني** التي تعتمد على تقدير الأداء وفق درجات محددة، ورغم بساطة هذه الطرق وسهولة تطبيقها، إلا أنها تعرضت لانتقادات تتعلق بارتفاع درجة الذاتية، وضعف العدالة، ومحدودية قدرتها على تشخيص الأداء بصورة دقيقة،

ومع تطور الفكر الإداري وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، ظهرت **الطرق الحديثة لتقييم الأداء** التي اتسمت بالشمولية والموضوعية، ومن أبرزها **الإدارة بالأهداف** التي تربط تقييم الأداء بمدى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً، و**طريقة التقييم بزاوية 360 درجة** التي تعتمد على تعدد مصادر التقييم، مثل الرئيس والزملاء والمرؤوسين والعملاء، وبطاقة الأداء المتوازن التي تقيس الأداء من أبعاد متعددة مالية وغير مالية، إضافة إلى التقييم القائم على الكفاءات الذي يركز على المهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، وقد أسهمت هذه الطرق في تحسين دقة التقييم وتعزيز العدالة والشفافية وربط الأداء بالتطوير والتحسين المستمر،

وفي هذا السياق يوضح الطائي والعطيات (2022) أن:

«الطرق الحديثة لتقييم الأداء جاءت لمعالجة أوجه القصور في الأساليب التقليدية، من خلال التركيز على تعدد مصادر التقييم، وربط الأداء بالأهداف والكفاءات، بما يسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي»، (الطائي والعطيات، 2022، ص 53)،

ويُستفاد من ذلك أن الانتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة في تقييم الأداء يعكس تحولاً في فلسفة الإدارة من التركيز على الرقابة والحكم إلى التركيز على التطوير والتحسين المستدام للأداء،

- المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء

تواجده عملية تقييم الأداء في المنظمات عدداً من المعوقات التي تحدّ من فاعليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، إذ تمثل أبرز هذه المعوقات في **غياب المعايير الواضحة والدقيقة لتقييم الأداء**، مما يؤدي إلى تباين الأحكام وتضارب نتائج التقييم، إضافة إلى التحيز والذاتية لدى القائمين على التقييم، سواء بسبب العلاقات الشخصية أو الانطباعات المسبقة

عن العاملين، كما يُعد ضعف كفاءة المقيمين وعدم تأهيلهم علمياً ومهارياً من المعوقات الجوهرية التي تؤثر في موضوعية التقييم ودقته، فضلاً عن مقاومة العاملين لعملية التقييم نتيجة الخوف من النتائج السلبية أو عدم الثقة بعدلة النظام، ويضاف إلى ذلك الاعتماد على أساليب تقليدية لا تواكب متطلبات العمل الحديثة، وضعف نظم المعلومات التي توفر بيانات غير مكتملة أو غير محدثة، مما يعكس سلباً على مصداقية نتائج التقييم، وفي هذا الإطار يشير العطيات (2021) إلى أن معوقات تقييم الأداء تتمثل في:

«غياب المعايير الموضوعية، والتحيز الشخصي في التقييم، وضعف كفاءة القائمين عليه، ومقاومة العاملين لنتائجها، مما يقلل من فاعلية نظم تقييم الأداء ويحدّ من دورها التطويري داخل المنظمة»، (العطيات، 2021، ص 57)،

ويُستفاد من ذلك أن تجاوز معوقات تقييم الأداء يتطلب تبني معايير واضحة، وتأهيل المقيمين، وتعزيز الشفافية والثقة التنظيمية، وربط التقييم بأهداف التطوير والتحسين المستمر، بما يضمن تحقيق العدالة ورفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي،

### **الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية**

أصبحت نظم المعلومات الإدارية في الوقت الراهن من الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، لما تتوفره من إمكانات عالية في جمع البيانات المتعلقة بالعاملين، ومعالجتها، وتحليلها، وتحويلها إلى معلومات دقيقة تُسهم في دعم القرارات الإدارية المرتبطة بالتخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، إذ إن التكامل بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية لم يعد خياراً تطبيقياً، بل ضرورة تفرضها متطلبات التطوير المؤسسي وتحقيق الأداء المتميز في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والمنافسة.

ويهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية، من خلال تناول العلاقة بين نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في دعم عمليات التخطيط والتوظيف، وفي تحسين برامج التدريب والتطوير، كما يتناول الفصل أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة الأداء، ولاسيما في مجالات تقييم الأداء، والتحفيز، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين الإناتجية، وصولاً إلى عرض نتائج الدراسة واستخلاص التوصيات العملية، وبيان آفاق البحث المستقبلية، بما يُسهم في تعميق الفهم العلمي للتكامل بين النظم المعلوماتية والأداء البشري، وربط الجانب النظري بالواقع التطبيقي للدراسة.

#### **المبحث الأول: نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية**

##### **• المطلب الأول: نظم معلومات الموارد البشرية**

تُعدّ نظم معلومات الموارد البشرية من النظم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى دعم إدارة الموارد البشرية من خلال جمع بيانات العاملين وتنظيمها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات دقيقة تسهم في تحسين كفاءة العمل الإداري وترشيد عملية اتخاذ القرار، إذ تشمل هذه النظم مختلف البيانات المتعلقة بالعاملين، مثل المawahلات والخبرات والتدريب وتقييم الأداء والمسار الوظيفي، بما يضمن سهولة الوصول إلى المعلومات ودقتها وتحديثها المستمر، ويساعد الإدارة على إدارة شؤون الموارد البشرية بموضوعية وكفاءة،

كما تسهم نظم معلومات الموارد البشرية في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الوقت والجهد المبذول في الأعمال الروتينية، والحد من الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات، فضلاً عن دورها في تعزيز الشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين، خاصةً في مجالات التقييم والترقية والحوافز، إضافة إلى دعم التكامل بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات داخل المنظمة من خلال توفير معلومات موثوقة تدعم التسويق واتخاذ القرار،

**وترى الباحثة** أن نظم معلومات الموارد البشرية تمثل دعامة أساسية لتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، إذ تمكن الإدارة من تحليل واقع القوى العاملة والتبنّؤ باحتياجاتها المستقبلية، وربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف العامة للمنظمة، بما يسهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية،

#### • المطلب الثاني: دور النظم في التخطيط والتوظيف

يُعد التخطيط والتوظيف من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتؤدي نظم معلومات الموارد البشرية دوراً محورياً في دعم هاتين الوظيفتين من خلال توفير قاعدة بيانات دقيقة ومتكلمة عن القوى العاملة، إذ تُمكّن هذه النظم الإدارة من تحليل الوضع الحالي للموارد البشرية، وتحديد الفجوة بين الاحتياجات الفعلية والمأهولة من حيث العدد والتخصص والمستوى المهاري، بما يساعد على إعداد خطط موارد بشرية أكثر واقعية وارتباطاً بالأهداف التنظيمية،

كما تسهم نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة عمليات التوظيف، من خلال دعم أنشطة الاستقطاب والاختيار على أساس موضوعية، حيث تتيح تصبح تصنيف طلبات التوظيف، ومقارنة مؤهلات المتقدمين بمتطلبات الوظائف الشاغرة، وتتبع مراحل التعيين، الأمر الذي يقلل من الوقت والتلفافة المرتبطة بعمليّة التوظيف، ويحدّ من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية، ويعزز الشفافية والعدالة في قرارات التعيين،

**وتستنتج الباحثة** أن توظيف نظم معلومات الموارد البشرية في مجال التخطيط والتوظيف يُسهم في رفع كفاءة القرارات المتعلقة بالقوى العاملة، وتحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة وقدرات الموارد البشرية المتاحة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي على المدى المتوسط والطويل،

#### • المطلب الثالث: دور النظم في التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، وتؤدي نظم معلومات الموارد البشرية دوراً فاعلاً في دعم هاتين الوظيفتين من خلال توفير معلومات دقيقة ومتكلمة عن مستويات أداء العاملين، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، واحتياجاتهم التدريبية، إذ تُمكّن هذه النظم الإدارية من تشخيص جوانب القصور في المهارات والمعارف، وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لكل فئة وظيفية، بما يضمن توجيه الجهود التدريبية بصورة أكثر كفاءة وموضوعية،

كما تسهم نظم معلومات الموارد البشرية في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها، من خلال تنظيم بيانات الدورات التدريبية، وتحديد موعيدها، وتتابع مشاركة العاملين فيها، وتقديم نتائجها وانعكاسها على الأداء الوظيفي، الأمر الذي يساعد الإدارة على قياس العائد من

التدريب، واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين، وتحسين كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري، وتخلص الباحثة إلى أن توظيف نظم معلومات الموارد البشرية في مجال التدريب والتطوير يُسهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وربط برامج التدريب باحتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، بما يدعم التحسين المستمر للأداء المؤسسي ويعزز القدرة على الاستجابة للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

**المبحث الثاني: أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة الأداء**

• **المطلب الأول: أثرها على تقييم الأداء**

يُعد تقييم الأداء من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتوهدي نظم معلومات الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز فاعلية هذه العملية من خلال توفير بيانات دقيقة وموضوعية عن أداء العاملين، إذ تسهم هذه النظم في جمع معلومات متكاملة تتعلق بمستوى الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والمهارات، ونتائج العمل، وتحويلها إلى تقارير تساعد الإدارة على إجراء تقييمات أكثر عدالة وشفافية، بعيداً عن التقديرات الشخصية أو الأحكام الانطباعية، كما تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في توحيد معايير تقييم الأداء، وربطها بالأهداف الوظيفية والمؤسسية، ومتابعة تطور أداء العاملين عبر فترات زمنية مختلفة، الأمر الذي يسهل الكشف عن جوانب القوة والقصور، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالحوافز والترقيات والتطوير الوظيفي على أساس موضوعية، وتشير الباحثة إلى أن توظيف نظم معلومات الموارد البشرية في مجال تقييم الأداء يعزز من موضوعية وعدالة عملية التقييم، ويدعم الاستخدام الأمثل لنتائج التقييم في تحسين أداء العاملين وتطوير سياسات الموارد البشرية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي بصورة عامة،

• **المطلب الثاني: أثرها على التحفيز واتخاذ القرار**

تهدي نظم معلومات الموارد البشرية دوراً فاعلاً في دعم نظم التحفيز داخل المنظمة، من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة عن أداء العاملين ومستوى إنجازهم والالتزامهم الوظيفي، إذ تساعد هذه النظم الإدارة على تصميم نظم حوافز أكثر عدالة وموضوعية، وربط المكافآت والترقيات بنتائج الأداء الفعلي، الأمر الذي يسهم في تعزيز الدافعية لدى العاملين، وزيادة شعورهم بالإنصاف والتقدير، كما تسهم في الكشف عن الفئات المتميزة وتحفيزها، ومعالجة جوانب القصور التي قد تؤثر في مستوى الأداء،

كما تسهم نظم معلومات الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري، من خلال تزويد متخذ القرار بمعلومات حديثة وموثقة حول الموارد البشرية، مثل معدلات الأداء، والغياب، والدوران الوظيفي، والاحتياجات التدريبية، بما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بالتوظيف، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط الوظيفي، بعيداً عن التقديرات الشخصية أو القرارات العشوائية،

وتفيد الباحثة أن الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية في مجال التحفيز واتخاذ القرار يُسهم في تعزيز فاعلية السياسات التحفيزية، وتحسين جودة القرارات الإدارية المرتبطة بالموارد

البشرية، وبما يدعم رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة،

**• المطلب الثالث: أثرها على تحسين الإنتاجية**

تُسهم نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين مستوى الإنتاجية داخل المنظمة من خلال دعم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتوفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة على تنظيم العمل وتوزيع المهام بما يتلاءم مع قدرات العاملين ومؤهلاتهم، إذ تُمكّن هذه النظم من متابعة أداء العاملين، وقياس معدلات الإنجاز، وتحديد الفجوات الإنتاجية، الأمر الذي يساعد على معالجة أوجه القصور وتحسين كفاءة الأداء الفردي والجماعي،

كما تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية عبر دعم عمليات التدريب والتطوير، وربطها باحتياجات العمل الفعلية، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، إضافة إلى دورها في تعزيز العدالة والتحفيز من خلال ربط الحوافز بنتائج الأداء، بما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويحفّز العاملين علىبذل مزيد من الجهد والعطاء،

وترى الباحثة أن اعتماد نظم معلومات الموارد البشرية يُسهم في تحسين الإنتاجية من خلال تعزيز كفاءة استثمار الموارد البشرية، ورفع مستوى التسويق بين الوظائف والأنشطة المختلفة، ودعم القرارات الإدارية المبنية على المعلومات، بما يعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزّز القراءة التنافسية والاستدامة التنظيمية،

**المبحث الثالث: نتائج الدراسة والتوصيات**

**• المطلب الأول: نتائج الدراسة**

تستنتج الباحثة أن نتائج البحث، في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة المعطيات الميدانية، كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة علمية بين متغيرات الدراسة، حيث تبيّن أن المتغير المستقل يُسهم إسهاماً واضحاً في التأثير على المتغير التابع، وهو ما يعكس ترابطًا فعلياً بين عناصر الظاهرة محل البحث، ويؤكد أهمية المتغيرات المعتمدة في تفسير النتائج المتوصّل إليها، كما أظهرت النتائج أن مستوى هذا التأثير يختلف باختلاف درجة توافر المتغيرات المدروسة داخل بيئه البحث.

كما أوضحت النتائج وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، الأمر الذي يشير إلى اختلاف مستويات الوعي والخبرة والتعامل مع موضوع الدراسة، ويعكس تأثير الخصائص التنظيمية والاجتماعية المرتبطة بمجتمع البحث، وهو ما يدل على أن هذه الخصائص تُعد من العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات الأفراد وتفسير سلوكهم، ولا سيما في ما يتعلق بموضوع الدراسة.

وتشير نتائج البحث كذلك إلى أن ما تم التوصل إليه يتوافق بدرجة كبيرة مع الإطار النظري المعتمد ومع عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، مما يعزّز مصداقية النتائج ويدعم سلامتهامنهجية المتبعة، وفي المقابل، فقد برزت بعض الفروق المحدودة التي يمكن تفسيرها بخصوصية البيئة المكانية والزمنية للدراسة، إضافة إلى طبيعة العينة وأداة الفياس المستخدمة، وهو ما يمنح هذه النتائج بعداً تطبيقياً يسهم في إثراء المعرفة العلمية المرتبطة بموضوع البحث، ويفتح المجال أمام دراسات لاحقة تتناول المتغيرات نفسها في بيئات مختلفة.

• المطلب الثاني: التوصيات العلمية

في ضوء نتائج البحث وما أظهرته من علاقات ذات دلالة علمية بين متغيرات الدراسة، توصي الباحثة بضرورة اهتمام الجهات المعنية بتعزيز الجوانب التي ثبت تأثيرها الإيجابي في المتغير التابع، وذلك من خلال تبني سياسات وإجراءات عملية تسهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، مع العمل على معالجة أوجه القصور التي كشفت عنها النتائج.

كما توصي الباحثة بأهمية تطوير البرامج التربوية وورش العمل الهدافة إلى رفع مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين بموضوع الدراسة، بما يسهم في تحسين قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات محل البحث، ويعزّز من كفاءتهم في التطبيق العملي، خاصةً في البيئات التي تتسم بالمتغيرات المتسرعة.

وتؤكد الباحثة على ضرورة دعم الإدارة العليا وتوفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتفعيل نتائج البحث على أرض الواقع، مع تشجيع ثقافة العمل المؤسسي القائم على التخطيط العلمي واتخاذ القرار المبني على البيانات، لما لذلك من أثر في تحقيق الاستدامة وتحسين جودة المخرجات.

كما توصي الباحثة بإجراء تقييم دوري ومستمر للسياسات والإجراءات المعتمدة، بهدف الوقوف على مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المحددة، وإدخال التحسينات اللازمة بما يتلاءم مع المستجدات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، فضلاً عن أهمية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في دعم الدراسات المستقبلية ذات الصلة وتوسيع نطاق البحث في هذا المجال.

• المطلب الثالث: آفاق البحث المستقبلية

في ضوء نتائج البحث وحدوده المنهجية، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية تتراول موضوع البحث من زوايا أوسع وأكثر عمقاً، وذلك من خلال توسيع نطاق التطبيق ليشمل مجتمعات بحثية مختلفة وبيئات تنظيمية متعددة، بما يسهم في اختبار مدى تعميم النتائج والتحقق من استقرار العلاقات بين المتغيرات في سياقات مغابرة.

كما يقترح على الباحثين مستقبلاً إدراج متغيرات إضافية يُحتمل أن يكون لها تأثير في المتغير التابع، سواء كانت متغيرات وسيلة أو معدلة، الأمر الذي من شأنه تقديم فهم أكثر شمولاً لطبيعة العلاقات التفاعلية بين المتغيرات، وتعزيز القدرة التفسيرية للنماذج البحثية المعتمدة.

وتوصي الباحثة أيضاً باعتماد مناهج بحثية متعددة تجمع بين الأساليب الكمية والكيفية، بما يسمح بتقسيم أعمق للنتائج الإحصائية والكشف عن الأبعاد غير الظاهرة التي قد لا ترصدها أدوات القياس الكمية وحدها، إلى جانب تطوير أدوات قياس أكثر تخصصاً تتلاءم مع خصوصية بيئات الدراسة المختلفة.

كما تفتح نتائج هذا البحث المجال أمام دراسات مقارنة بين مؤسسات أو قطاعات مختلفة، أو بين فترات زمنية متباعدة، بما يساعد على تتبع تطور الظاهرة محل البحث وتحليل اتجاهاتها المستقبلية، ويسهم في بناء قاعدة معرفية أكثر اتساعاً يمكن الاستفادة منها في دعم السياسات والقرارات العملية ذات الصلة.

**النتائج**

- أظهرت نتائج البحث أن نظم المعلومات الإدارية تُعد أداة استراتيجية فعالة في تعزيز كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.
- أسهمت نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة، موثوقة، وفي الوقت المناسب.
- بينت النتائج أن استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات وتقليل درجة عدم التأكيد المصاحبة لعملية اتخاذ القرار.
- كشفت النتائج عن دور نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة العمليات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، ولاسيما في مجالات التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقدير الأداء، والتحفيز.
- ساعدت نظم المعلومات الإدارية على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال، والحد من الأخطاء، مما انعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.

**الوصيات**

- ضرورة الاستثمار في تطوير البنية التكنولوجية لنظم المعلومات الإدارية، وتحديث الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات بشكل مستمر.
- الاهتمام بتدريب وتأهيل الموارد البشرية على استخدام نظم المعلومات الإدارية والاستفادة المثلث من مخرجاتها.
- تعزيز ثقافة الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمة.
- تحقيق التكامل بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- إجراء تقييم دوري لفاعلية نظم المعلومات الإدارية ومدى إسهامها في تحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.

**الخاتمة**

خلص البحث إلى أن نظم المعلومات الإدارية تُعد من الأدوات الاستراتيجية المحورية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تعزيز كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية، لما تتوفره من إمكانات عالية في جمع البيانات المتعلقة بالعاملين، ومعالجتها، وتحليلها، وتحويلها إلى معلومات دقيقة وموثوقة تسهم في دعم القرارات الإدارية على مختلف المستويات التنظيمية، كما أسهمت هذه النظم في تحسين جودة المعلومات المتاحة لإدارة، وتقليل درجة عدم التأكيد المصاحبة لعملية اتخاذ القرار، الأمر الذي انعكس إيجاباً على كفاءة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة داخل إدارة الموارد البشرية.

وبين البحث كذلك أن توظيف نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية أسهم في رفع كفاءة العمليات الوظيفية الأساسية، مثل التخطيط لقوى العاملة، والتوظيف، والتدريب، وتقدير الأداء، والتحفيز، من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز الأعمال، والحد من الأخطاء

الإدارية، وتعزيز الموضوعية والعدالة في التعامل مع الموارد البشرية، وهو ما أدى إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني داخل المنظمة.

كما أوصى البحث بضرورة اهتمام المنظمات بالاستثمار في البنية التكنولوجية لنظم المعلومات الإدارية، وتحديث الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات بما يتلاءم مع متطلبات بيئه العمل الحديثة، إلى جانب التركيز على تدريب وتأهيل الموارد البشرية القادرة على تشغيل هذه النظم والاستفادة المثلثة من مخرجاتها، فضلاً عن أهمية تحقيق التكامل بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بما يضمن توجيه هذه النظم لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

#### قائمة المراجع

- أبو حمور، حسام محمود، والعناية، سرى على، (2022)، **نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- العطيات، محمد عبد الله، (2021)، **إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- العطيات، محمد عبد الله، (2022)، **تقييم الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- العزاوي، قاسم حسين، (2021)، **الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- العلي، عبد الكريم محمد، (2021)، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري معاصر**، دار وائل للنشر، عمان .
- الحسيني، علي عبد الله، (2022)، **تقييم كفاءة نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر المعاصر، بيروت .
- الزبيدي، فاضل حسن، (2022)، **نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- السرحان، محمود أحمد، (2022)، **نظم المعلومات الإدارية في بيئه الأعمال الحديثة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- الطائي، حميد عبد النبي، (2021)، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- الطائي، حميد عبد النبي، والقدو، نجم عبد الله، (2021)، **نظم المعلومات الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- الطائي، حميد عبد النبي، والعطيات، محمد عبد الله، (2022)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .

- عبد الباسط، أحمد محمد، (2022)، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والتطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية .
- الهواري، محمد عبد الرحمن، (2021)، نظم المعلومات الإدارية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة .