

## *The role of human resources information system in job redesign: a field study of a sample of Iraqi private banks*

Zainab O. Al-Khfaji<sup>1</sup>, Riyadh H. Abees \*Amjad H. Ismael<sup>1</sup>

<sup>1</sup>College of Administration and Economics, Karbala University, Karbala, Iraq

### **Article information:**

Received: 06–08– 2023

Revised: 19–08– 2023

Accepted: 25–08– 2023

Published: 25–08– 2023

### **Corresponding author:**

Amjad H. Ismael

[amjad.h@uokerbala.edu.iq](mailto:amjad.h@uokerbala.edu.iq)

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Abstract:**

The research aims to clarify the nature of the banking human resources management information system, as well as to introduce the concept of redesigning jobs in banking organizations, in addition to determining the frameworks of the relationship of correlation and influence between the two variables in the Iraqi banking sector in order to identify a number of means that can be adopted by banking departments in order to build an integrated business model linking the outputs of information systems and their adoption in the process of scientific and systematic redesign of jobs and highlights the importance of the study by addressing important administrative topics added To the literature of administrative sciences, in particular the banking human resources information system and the element of redesigning banking functions, and a sample

The study with (83) respondents in (4) private banks in Baghdad and the opinions of the sample were polled through a questionnaire prepared for this purpose and conducted statistical treatments according to the program (SPSS) and a research came out with a number of conclusions, the most important of which is the existence of a high impact relationship to the level of development and performance of the human resources information system in redesigning jobs and one of the most important recommendations of the study is the need for the various banking departments, whether operational or supportive, to accurately determine their needs from the various disciplines so that the human resources department in banks can reach To harmonize the job with the specifications of the incumbent and through the use of methods in redesigning jobs in a scientific manner, specifically when using the method of job characteristics

**Keywords:** Human resources information system, job redesign, Iraqi private banks

### **Conclusions:**

1. The theoretical part of the study revealed the importance of human resource information systems (HRIS) as a tool of modern banking management. Through HRIS, the most important element in banking, the human element, can be identified and understood. This is in addition to the significant development that modern banking performance has witnessed in terms of the adoption of modern programs, mechanisms, and technologies in all aspects, activities, and modern banking functions.
2. The results of the field study on the description and diagnosis of the elements of HRIS, which include (inputs, processing, outputs, devices and equipment, software, database, and the specifications of the individuals working in the system), showed that there is a high agreement for

most of the elements. The study showed that the database element came first among the other sub-elements.

3. Regarding the diagnosis of the elements of job redesign, which are (skill diversity, specialization, task importance, independence, and feedback), the results of the field study showed that all the sub-elements achieved higher than average scores, which indicates that the sub-variables have a distinctive importance for the views of the study sample. The task importance element came first among the sub-elements of the job redesign variable.
4. The results showed that the correlation between HRIS and job redesign in the researched organizations is statistically significant. This indicates the importance of adopting such a system to provide important and qualitative information about job specifications in order to adopt it in the process of designing and redesigning banking jobs and making decisions about them.
5. The results of the regression and variance models for testing the impact relationships between HRIS and job redesign showed that there is a high statistical effect. This indicates that the reliance on the system's applications is important for banking administrations in the process of redesigning different jobs.
6. Based on the testing of the views of individuals in the researched banks and the researcher's observations, despite the adoption of information systems even in their simplest form, the administrations in the Iraqi banking sector cannot be considered to have a real understanding of the concept and mechanism of adopting HRIS and using it in the process of building a real structure for redesigning banking jobs. This has reflected on the general performance of the workers in that sector, the adoption of traditional models and methods, and the lack of effective adoption of international and model performance standards that distinguish modern banks.

## دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف: دراسة ميدانية لعينة من المصارف الاهلية العراقية

زينب عبيدش جلاب<sup>١</sup>، رياض حسين عبيس<sup>١</sup> \*أمجد حميد إسماعيل<sup>١</sup>  
كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق

### معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣-٠٨-٠٦
- تاريخ ارسال التعديلات: ٢٠٢٣-٠٨-١٩
- تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣-٠٨-٢٥
- تاريخ النشر: ٢٠٢٣-٠٨-٢٥

### المؤلف المراسل:

أمجد حميد إسماعيل

[amjad.h@uokerbala.edu.iq](mailto:amjad.h@uokerbala.edu.iq)

هذا العمل مرخص بموجب **المشاع الإبداعي** نسب المصنف ٤.٠ دولي

**(CC BY 4.0)**

**المستخلص:**  
يهدف البحث إلى بيان ماهية نظام معلومات ادارة الموارد البشرية المصرفية فضلا عن التعريف بمفهوم إعادة تصميم الوظائف في المنظمات المصرفية إضافة الى تحديد اطر علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين في قطاع المصارف العراقية بغية تحديد عدد من الوسائل التي يمكن ان تعتمد عليها الادارات المصرفية في سبيل بناء نموذج عمل متكامل يربط بين مخرجات نظم المعلومات واعتمادها في عملية إعادة تصميم علمية وممنهجة للوظائف و تبرز اهمية الدراسة من خلال تناولها مواضيع إدارية مهمة تضاف إلى أدبيات العلوم الإدارية وبشكل خاص نظام معلومات الموارد البشرية المصرفية وعنصر إعادة تصميم الوظائف المصرفية، وتمثلت عينة الدراسة ب(٨٣) مبحوثا في (٤) مصارف اهلية في بغداد وتم استطلاع آراء العينة من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض واجريت عليها المعالجات الاحصائية وفق البرنامج (SPSS) وخرج بحث بعدد من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة تأثير عالية لمستوى تطور واداء نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف ومن اهم توصيات الدراسة هو ضرورة قيام الأقسام المصرفية المختلفة سواء التشغيلية او الساندة بتحديد احتياجاتها بدقة من التخصصات المتنوعة ليتسنى لإدارة الموارد البشرية في المصارف التوصل إلى عمل مواعمة بين الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ومن خلال استخدام أساليب في إعادة تصميم الوظائف بأسلوب علمي وبالتحديد عند استخدام أسلوب خصائص الوظيفة.

**الكلمات المفتاحية:** نظام معلومات الموارد البشرية، إعادة تصميم الوظائف، المصارف الاهلية العراقية.

### المقدمة:

ما أن اجتاحت ثورة المعلومات والاتصالات العالم حتى بدأت المنظمات بمختلف انواعها بالسعي نحو اعتماد التقنيات المتنوعة للمعلومات والاتصالات وإنشاء وتطوير نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات المتقدمة الأخرى بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق النجاح المنظمي خصوصا و بدأت هذه المنظمات تواجه تحديات بيئية خطيرة كالعالمية والمنافسة والأسواق الواسعة ، وفي مقدمة القطاعات التي شهدت مثل هذه التحديات هو قطاع المصارف ، والبحث الحالي يحاول معالجة مشكلة مهمة تتعلق بأحد أنظمة المعلومات النوعية المهمة لنظم المعلومات الإدارية وهو نظام معلومات الموارد البشرية الذي بات اليوم مهماً في المنظمات العاملة في القطاع المصرفي، حيث تشير مؤشرات العمل في القطاع الى وجود ضعف في مستوى اعتماد الادارات لهذا النظام وعدم الاهتمام الكافي به الامر الذي أدى إلى ضعف تعزيز ودعم وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف ، ويهدف البحث الى بيان ماهية نظام معلومات ادارة الموارد البشرية فضلا عن التعريف بمفهوم إعادة تصميم الوظائف في المنظمات المصرفية إضافة الى تحديد اطر علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين في قطاع المصارف الاهلية العراقية بغية تحديد عدد من الوسائل التي يمكن ان تعتمد عليها الادارات العاملة في سبيل بناء نموذج عمل متكامل يربط بين مخرجات نظم المعلومات واعتمادها في عملية إعادة تصميم علمية وممنهجة للوظائف ،اشتملت الدراسة الحالية على ثلاثة اربعة مباحث تضمن الأول المنهجية وعدد من الدراسات السابقة فيما خصص المبحث الثاني لبيان الاطار الفكري لمتغيرات البحث وخصص المبحث الثالث للدراسة الميدانية واخيرا شمل المبحث الرابع على اهم استنتاجات وتوصيات البحث.

### ١. مشكلة البحث:

تظهر ملامح مشكلة الدراسة من خلال تراجع مستوى اعتماد الادارات المصرفية على تطبيقات نظام معلومات الموارد البرية وكذلك حجم الاستفادة من مخرجاته وخاصة المعلومات المتعلقة بوصف الوظيفة وتصميمها فضلاً عن الاشارات المختلفة التي تظهرها نتائج عمل المصارف الاهلية العراقية والمتعلقة بمشكلات قد يعاني منها الموظفون الإداريون والفنيون في تلك المنظمات والمتعلقة بكيفية أو أسلوب انجاز مهامهم ومشكلات في خصائص الوظيفة وهل أن هذه الوظائف تتطلب إعادة تصميم

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال عدد من التساؤلات وكما يلي:

- ١- هل تعتمد ادارات المصارف العراقية تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية؟
- ٢- كيف تستخدم الادارة المصرفية نظم المعلومات التي تحتاجها ولاسيما في أداء المهام وانجاز واجبات الوظائف وحل المشكلات؟
- ٣- هل تتطلب المشكلات الحالية في الوظيفة وفي بيئة العمل المصرفي إعادة تصميم الوظائف استناداً إلى نماذج حديثة كنموذج خصائص الوظيفة؟
- ٤- ما هو دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف في منظمات القطاع المصرفي؟

#### ٢. أهمية البحث:

تتأتى أهمية البحث الحالي من حساسية وأهمية الدور الذي تلعبه المنظمات المصرفية في اي مجتمع على الصعد الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية اذ اصبح القطاع المصرفي المؤشر الرئيس الذي وعلى اساسه يتم قياس مستوى التطور الذي وصل اليه اي مجتمع ففي حال كان هذا القطاع نشطا وفعالاً اشر ذلك لمستوى متطور من النشاط الاقتصادي فضلاً عن دلالات اخرى تبني على هذه الفعالية منها حالة التطور الاجتماعي والتقني واعتماد المؤسسات العاملة على الانظمة المصرفية الحديثة اصبح المعيار الذي على اساسه يتم منح القروض الدولية وجذب الاستثمارات العالمية وغيرها ، ومن اهم معالم التطور المصرفي هو متبنيات العمل الاداري والهيكل العام للمنظمات العاملة في هذا القطاع ومن ابرزها هي مدى اعتماد الاليات التقنية الحديثة والتي يمثلها المتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية ) فضلاً عن فلسفة ادارة المهام والواجبات والوظائف في تلك المنظمات والتي تبرز في المتغير المعتمد (إعادة تصميم الوظائف)

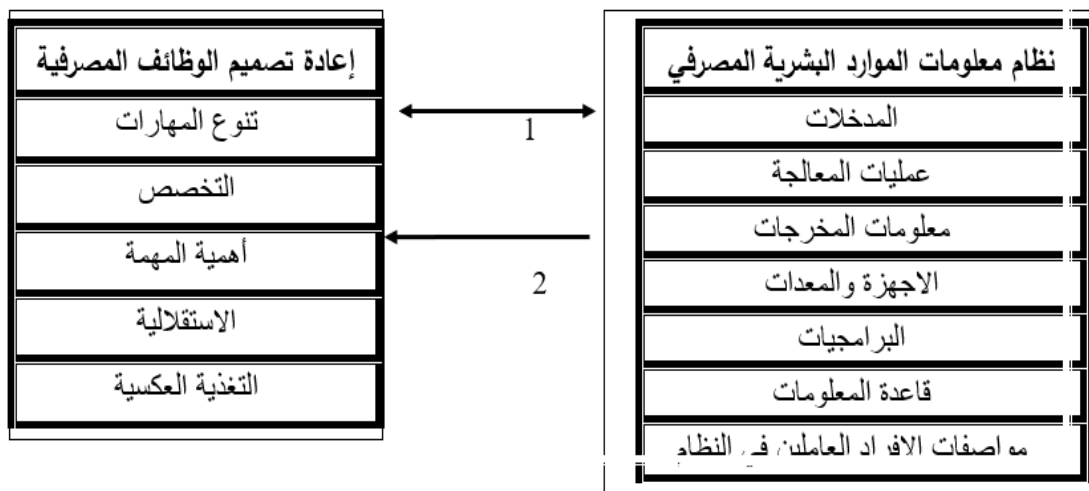
#### ٣. أهداف البحث:

تسعى الباحثة إلى تحقيق عدد من الاهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أ- التعرف على مفهوم وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات المصرفية وأهم مكوناته وعناصره.
- ب- التعرف على مفهوم إعادة تصميم الوظائف في المصارف وأساليبها المتنوعة.
- ج- تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث المستقل والمعتمد في مخطط الدراسة.
- د- التوصل إلى استنتاجات يمكن من خلالها وضع مقترحات وتوصيات تتعلق بالتوجهات المستقبلية للمنظمات المبحوثة.

#### ٤. مخطط البحث الفرضي:

يستند مخطط البحث على منظور افتراضي يشير إلى أن لنظام معلومات الموارد البشرية في المصارف الاهلية العراقية دور في إعادة تصميم الوظائف لذا تم تصميم مخطط الدراسة الذي يتضمن جزءين الاول يمثل أهم مكونات نظام الموارد البشرية المصرفي باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر في الجزء الثاني من النموذج والمتمثل بإعادة تصميم الوظائف الذي يتضمن متغيرات خصائص الوظيفة باعتبارها متغيرات معتمدة كما موضح في الشكل (١):



الشكل رقم (١) مخطط البحث الفرضي

علاقة ارتباط  
علاقة تأثير  
المصدر: من إعداد الباحثة.

#### ٥. فرضيات البحث:

استناداً للمشكلات البحثية أعلاه يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف في المصارف العراقية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف في المصارف العراقية.

#### ٦. منهج البحث:

يعتمد أي بحث علمي على واحد أو أكثر من مناهج البحث العلمي الشائعة الاستخدام في بحوث إدارة الأعمال، وفي البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي باعتباره الانسب لواقع حال المنظمات عينة البحث والافضل بالنسبة لطبيعة المتغيرات المختبرة (نظام معلومات الموارد البشرية / إعادة تصميم الوظائف).

#### ٧. حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: تتمثل في عينة من المنظمات المصرفية العاملة والمدرجة ضمن سوق العراق للأوراق المالية وهي (مصرف بغداد / مصرف الشرق الاوسط / مصرف الخليج / مصرف اشور).

ب- الحدود الزمانية: تمتد حدود الدراسة الميدانية بين شهري (٩ و ١٠) من العام ٢٠٢١.

ج- الحدود البشرية: شملت الدراسة الميدانية عينة من مدراء المصارف واعضاء مجلس الادارة ومدراء الاقسام.

#### ٨. أدوات البحث:

اعتمدت الباحثة على عدد من الأدوات البحثية بهدف إكمال متطلبات الجانب النظري والميداني وكما يأتي:

أ- اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الإطار النظري على استخدام ما متوافر من مراجع عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية رصينة فضلاً عن تناول الاطاريح والرسائل الجامعية واستخدام شبكات الانترنت.

ب- اعتمدت الدراسة في جانبها الميداني على استبانة تمثل الأداة الرئيسية لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، ولقد سعت الباحثة إلى بناء مقياس يتلاءم وطبيعة المتغيرات وبيئة الميدان المبحوث. وقد قامت بتوزيع الاستبانة على ( ١٠٠ ) مبحوثاً متوزعة على اربعة مصارف بواقع (٢٥) استمارات لكل مصرف وكان عدد الاستمارات المستلمة ( ٨٣ ) استمارة وقد تم إهمال ( ١٧ ) لعدم صلاحيتها للتحليل ، فضلاً عن ذلك استخدمت الباحثة الزيارات الميدانية والمقابلات مع السادة المدراء ومسؤولي الأقسام في المصارف المختلفة لتحديد المحاور الرئيسية والفقرات الأساسية لمتغيرات الدراسة الحالية ، إذ تعد وسيلة المقابلات الشخصية أسلوباً شفوياً لجمع البيانات والمعلومات وتمتاز بطابع الود والثقة بالأفراد والجماعات الذين يراد التعرف على آراءهم ورغباتهم ، إذ تم إجراء العديد من المقابلات مع رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات من أجل الوصول إلى حقائق أكثر دقة وموضوعية عن بيئة البحث ومعالجة بعض المشكلات الخاصة بالبيانات وتحديد عوامل البحث وتطوير استمارة الاستبيان بالشكل الذي انتهت إليه.

#### ٩. أساليب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على المراجع العلمية العربية والأجنبية، فضلاً عن الدوريات ومواقع الشبكة الدولية، ذات الصلة بموضوع الدراسة أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم اعتماد الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة: -

١. الاستبانة: تعد الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات، فقد تم اعتماد هذه الأداة لوصف وتشخيص أبعاد كل من (نظام معلومات الموارد البشرية / إعادة تصميم الوظائف)، وقد استعان البحث بمقاييس خاصة بدراسات وبحوث عالمية رصينة مع إجراء بعض التعديلات لتتلاءم مع طبيعة عمل المصارف المبحوثة موضوع الدراسة ومع طبيعة البيئة العراقية وفيما يلي وصف لعدد من النقاط الخاصة بالاستبانة:

أ- وصف استمارة الاستبيان: اشتملت الاستبانة على محورين اساسيين وهما:

- المحور الاول: والذي يتضمن المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد موضوع البحث فقد تضمنت المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.
- المحور الثاني: الذي شمل المؤشرات والابعاد لكل من متغيري البحث (نظام معلومات الموارد البشرية / إعادة تصميم الوظائف)

اعتمد البحث بصورة رئيسية على مقياس (Likert) الخماسي ذي الذي يتراوح بين (١-٥) إذ تشير الاستجابات من (٥-٤) إلى نسبة قوة الاتفاق مع العبارات التي تقيس المتغير أما (٣) فإنها تشير إلى الحياد و (١-٢) إلى ضعف الاتفاق مع العبارات التي تقيس المتغير، والجدول ادناه يبين توزيع فقرات الاستبانة.

الجدول (١) متغيرات الدراسة في الاستبانة

أرقام العناصر في استبانة الاستبانة	الأبعاد	المتغيرات	
أ، ب، ج	المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة	المعلومات التعريفية	المحور الاول
٣٥ - ١	المدخلات /عمليات المعالجة / معلومات المخرجات / الاجهزة والمعدات /البرامجيات /قاعدة المعلومات / مواصفات الافراد العاملين في النظام	نظام معلومات الموارد البشرية	المحور الثاني
٥٩ - ٣٦	تنوع المهارات /التخصص /أهمية المهمة / الاستقلالية / التغذية العكسية	اعادة تصميم الوظائف	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة

- ب. اختبار صدق الاستبانة وثباتها:
- خضعت استبانة الاستبيان التي اعتمدها الدراسة في جمع بيانات الجانب الميداني إلى اختبارات الصدق والثبات قبل توزيعها وبعده وهي كالآتي:
- قياس الصدق الظاهري:
- تم عرض الاستبانة على (١٥) من الاساتذة الأكاديميين والخبراء المختصين في العمل الاداري والميداني وحصلت معظم فقرات استبانة الاستبيان على نسبة اتفاق متميزة وتم تعديل عدد من الفقرات وفق اراء المختصين بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة واهدافها.
- اختبار صدق المحتوى:
- يقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الأجوبة عن فقرات المقياس تنازلياً، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين متساويتين. وقد تم أخذ (٢٧%) من أعلى الدرجات و (٢٧%) من أدناها ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين. وبعد حساب الفروق بين المجموعتين باستخدام معامل اختبار (Wilcoxon W) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) كانت قيمة المعامل (0,90) وهي قيمة عالية تشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته، والذي يعني إن المقياس المستخدم يغطي وبشكل كبير معظم تفاصيل متغيرات الدراسة.
- اختبار ثبات فقرات الاستبانة:
- وفيه يتم إثبات كون مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج لو اعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه مرة اخرى ولحساب معامل الثبات فقد استخدم الباحثان طريقتين وكالآتي:
- استخدام معامل الثبات باستخدام مقياس (Alpha Cronbach) حيث كانت القيمة (0,94) وهي معنوية عند مستوى ثقة ٠,٠٥.
- تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split) أي التجزئة النصفية، كونه من الأساليب الحديثة والدقيقة. عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (٠,٨٥) وهو معنوي بمستوى ثقة (٠,٠٥).
- وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman- Brown) كان معامل الارتباط (٠,٨٧) وهذا يعد كافياً لاعتبار الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتماده في اوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتغطي النتائج نفسها. وحتى عندما تم استخدام مقياس (Alpha) لهذا الغرض وجد أنه معنوي بمستوى ثقة (٠,٠٥) وكان بقيمة (٠,٩٠).
- ٢- أساليب التحليل الإحصائي:
- لقياس واختبار متغيرات فرضيات البحث تم استخدام عدد من البرامج الإحصائية الجاهزة ممثلة بالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS)، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في الآتي:
- النسبة المئوية: تستخدم لتحديد نسبة الإجابات على متغيرات البحث، حيث تمثل نتيجة قسمة القيمة الجزئية على إجمالي القيمة مضروبة في (١٠٠).
  - المتوسط الحسابي: يستخدم الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاستجابة للمتغيرات أو الأبعاد التي تمت مناقشتها في فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى معرفة مستوى المتغيرات.
  - الانحراف المعياري: وهو من أهم مقاييس التشتت المطلقة حيث أنه يمثل حاصل الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائية عن الوسط الحسابي لها.
  - الأهمية النسبية: يتم استخلاص الأهمية النسبية من خلال قسمة المتوسط الحسابي على عدد فقرات مقياس ليكرت (٥) حيث يعكس أهمية الاستجابة لكل فقرة من الاستبيان من وجهة نظر العينة الفردية التي شملتها الدراسة.
  - معامل الارتباط: وهو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة الارتباط الخطية بين متغيرين كميين.

- الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة أو التفسيرية على المتغير التابع أو ما يسمى بمتغير الاستجابة.
- معامل التحديد ( $R^2$ ): يوضح مقدار التغيرات التي تحدث في المتغير المستجيب والتي يمكن تفسيرها بالمتغير التفسيري.
- اختبارات خاصة بكل من قيمة F وقيمة T لبيان العلاقة بين المتغيرات
- ١٠. وصف عينة الدراسة: نتناول في هذا الجزء وصف متكامل للمعلومات التعريفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة والواردة في المحور الأول من استمارة الاستبانة وكما يأتي:
- ١- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي: تشير معطيات الجدول (٢) ادناه أن أعلى نسبة في عينة الدراسة كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت (٤٤٪) في حين ان نسبة (٢٠٪) من عينة الدراسة كانت من حملة شهادة الدبلوم وبلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (١٤٪) فيما كان (١٠٪) من عينة الدراسة من حملة شهادة الدكتوراه وكان (٩٪) من افراد العينة وهي اقل نسبة ممن يحملون شهادة الدبلوم العالي.

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	١٧	٢٠,٤٩
بكالوريوس	٣٧	٤٤,٥٨
دبلوم عالي	٨	٩,٢٠
ماجستير	١٢	١٤,٨٩
دكتوراه	٩	١٠,٨٤
المجموع	٨٣	١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

٢- توزيع أفراد عينة حسب المركز الوظيفي: توضح نتائج الجدول (٣) ادناه والخاص بالمركز الوظيفي لأفراد عينة البحث ترتيب نسب افراد العينة من اعلى نسبة الى اقلها حيث كانت اعلى نسبة من افراد العينة والبالغة (٦٢٪) من رؤساء الاقسام والذين يمكن اعتبارهم محور عمل الادارات المصرفية والقلب النابض المسؤول بشكل كبير عن ادارة اوجه النشاط المتعددة في المصارف المختلفة، وكان (٣٠٪) من افراد العينة هم اعضاء مجالس ادارة المصارف المبحوثة وكانت اقل نسبة من افراد العينة والبالغة (٧٪) ممن يشغلون منصب مدير في المصرف عينة الدراسة

جدول رقم (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي

التخصص الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	٥٢	٦٢,٦٥٪
عضو مجلس ادارة	٢٥	٣٠,١٢٪
مدير	٦	٧,٢٣٪
المجموع	٨٣	١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

٣- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الإجمالية: بحسب البيانات الخاصة بتوزيع افراد العينة استنادا الى عدد سنوات الخدمة في العمل المصرفي والواردة في الجدول (٤) ادناه فان اعلى نسبة كانت لفئة الافراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (١٥ - ٢٤) سنة والبالغة (٤٨,١٩٪) والتي تشير إلى ارتفاع مستوى النضج الوظيفي لدى هذه الشريحة الأمر الذي ينعكس على تراكم الخبرة والدراية، والمعرفة في مجال العمل المصرفي فيما كان (٣٠٪) من افراد العينة ممن لديهم خبرة تتراوح بين (٢٥-فاكثر) وكانت نسبة افراد العينة والذين لديهم خبرة تتراوح بين (٦-١٤) (١٢٪) اما اقل نسبة من افراد العينة فكانت لفئة (٥ سنوات فأقل) وبلغت (٩٪).

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة الإجمالية

الخدمة الإجمالية	التكرار	النسبة المئوية
٥ فأقل	٨	٩,٦٤%
٦-١٤	١٠	١٢,٠٤%
١٥-٢٤	٤٠	٤٨,١٩%
٢٥ فأكثر	٢٥	٣٠,١٢%
المجموع	٨٣	١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

## المحور الأول: الجانب النظري

أولاً: مراجعة الدراسات السابقة

١. دراسة (الجنابي، ٢٠٠٢): معلومات الموارد البشرية وأثرها في إدارة المنظمات الفندقية - دراسة تطبيقية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد.

كان هدف الدراسة تشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين معلومات الموارد البشرية وأداء المنظمات الفندقية، وتكونت عينة الدراسة من (٩٩) شخصاً بواقع (٣٣) مدير و (٣٣) موظف و (٣٣) ضيف ينتمون إلى خمسة فنادق وكانت أبرز نتائج الدراسة تدني مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات معلومات الموارد البشرية والأداء في المنظمات الفندقية وغياب معنوياتها. وجود بعض العلاقات الجزئية الارتباطية والتأثيرية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورضا المساهمين.

٢. دراسة (عسكر، 2016): قياس أثر خصائص الوظيفة على نتائج السلوكية لشاغلي الوظائف.

بينت الدراسة خصائص تصميم الوظيفة وأثرها على النتائج السلوكية لشاغلي الوظيفة لعينة مكونة من (٣٠١) من العمال يمثلون (١٢) منظمة ويعملون في مجالات الخدمات والإنتاج، في كل من إمارة أبو ظبي ودبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من بينها وجود فروق معنوية بين مستوى الدافع الناتج من خصائص تصميم الوظيفة ومستوى حافز العمل الداخلي بسبب تأثير متغيرات أخرى كالمهارة والخبرة والخلفية الثقافية والظروف المادية والاجتماعية داخل المنظمة.

٣. دراسة (Nigel J. Kemp & Chris W. Clegg, 2017)

Information technology and job design  
تكنولوجيا المعلومات وتصميم الوظائف

وهدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين مستويات تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المصانع وطبيعة الأداء الخاص بالوظائف المختلفة وأظهرت النتائج أن الوظائف الميكانيكية المرتبطة بالآلات (CNC) مارسوا مستويات عالية من التحكم التشغيلي، وكانوا ماهرين للغاية، وراضين عن محتوى وظائفهم، ولكنهم ينتقدون آليات تنسيق العمل وهو الامر الذي وضعت بشأنه عدد من التوصيات والمقترحات.

ثانياً: نظام معلومات الموارد البشرية:

١- المفهوم: عرف (Sabrina Jahan, 2014 : 34) مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية بأنه " بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوفرة في اية منظمة ووعاء للمجموعة من الادوات والوسائل الادارية التي تمكن المسؤولين من تحديد اهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وقياس مدى تحقق تلك الاهداف " في حين يرى ( Dr. Radhika Kapur : 5 : 2018 ) بأنه " صياغة فنية مرتبة لتناول البيانات المتوفرة لدى الوحدة المعنية بالنظام وتسعى إلى الاحتفاظ بها وتقديم تقارير تتضمن معلومات عن العاملين بالشكل الذي تحتاج إليه الإدارة ".

ويمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية اجرائياً بأنه " اجراءات ومعالجات الادارة المصرفية التي يتم من خلالها توفير المعلومات التي يحتاجها مديرو الاقسام المصرفية المختلفة لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية واستخدام العنصر البشري بغية رفع مستوى أدائه الخدمي وبالتالي رفع مستوى الخدمة المصرفية المقدمة ".

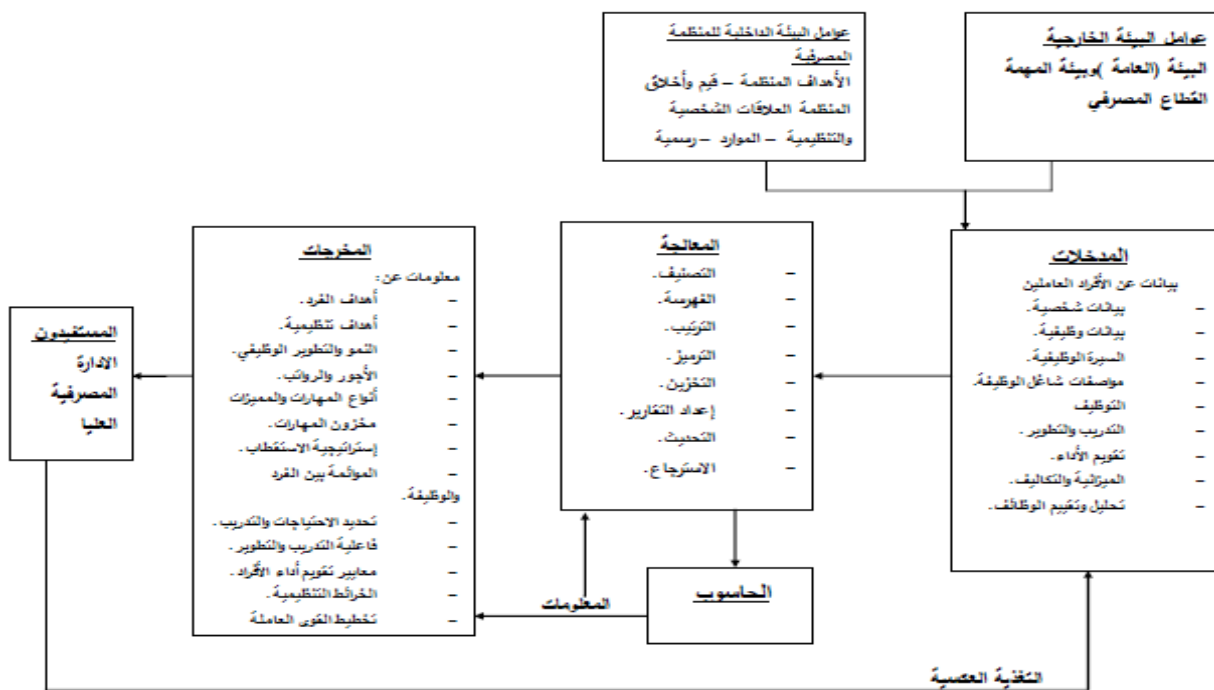
2 -نظام معلومات الموارد البشرية (عناصره ، مكوناته ، محوسبته):

إن نظام معلومات الموارد البشرية هو منهج متكامل لتوفير وخرن وتحليل والسيطرة على تدفق المعلومات في المنظمة المصرفية، إن الوظيفة الأساسية هي تقديم معلومات بخصائص نوعية من خلال معالجة للبيانات لذلك فهو يتكون من عناصر مهمة تعمل من خلال مكونات تتمثل بالأنظمة الفرعية الوظيفة له كما سيتم توضيحها.

أ- عناصر نظام معلومات الموارد البشرية: طبقاً لنظرية النظم يمكن تجزئة نظام معلومات الموارد البشرية إلى عناصر رئيسية هي: (Ebenezer Ankrah & Evans Sokro, 2012: 117, 2018: 13)

- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية
  - عمليات المعالجة في نظام معلومات الموارد البشرية .
  - مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
  - التغذية العكسية.
- والشكل (2) يوضح نموذجاً لعناصر نظام معلومات الموارد البشرية.





شكل رقم (2) نموذج نظام معلومات الموارد البشرية في المصارف

المصدر: النسور، نظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية (دراسة نظرية تحليلية) المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ٢٠١٢، ص ٤٩.

بأن الأنظمة الفرعية تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية وقد صنف كل واحد منهم الأنظمة الفرعية حسب وجه نظره بخصوص إدارة الموارد البشرية، والجدول (٥) يوضح نماذج الأنظمة الفرعية من وجهة نظر عدد من الباحثين والمتخصصين.

ب- الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية المصرفية:

أشار العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال نظم معلومات الموارد البشرية إلى نماذج الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية المصرفية إذ يشير هؤلاء الباحثين

جدول (٥) الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عدد من الباحثين والمتخصصين

المصدر	الانظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
Rodrigo Magalhães and Huub Ruël, ٢٠١٧:78	نظام معلومات إعلانات العمل /نظام معلومات الكلف الإنتاجية /نظام معلومات التعليم والتدريب /نظام معلومات المنافع /نظام معلومات إدارة العاملين /نظام معلومات التوظيف.
مكليود ٢٠١٨:٨٣٥	نظام معلومات لأبحاث الموارد البشرية /نظام معلومات لذكاء الموارد البشرية /نظام معلومات لتخطيط قوة العمل /نظام معلومات للاستقطاب / نظام معلومات
L Ngwenya et al, ٢٠١٩:٣٨	نظام معلومات تقييم الوظائف /نظام معلومات تحفيظ المسار /نظام معلومات مخزون المهارات /نظام معلومات تخطيط الأمن والسلامة /نظام معلومات التأمين والمعاشات والتقاعد /نظام معلومات الأساسية للموظفين /نظام معلومات المزايا والقوائم /نظام معلومات الأجور والحوافز والمكافآت.
G. Quaosar & Rahman, 2021:5	نظام معلومات تقديرات وخطط القوى العاملة في المستقبل /نظام معلومات الاستخدام والتوظيف /نظام معلومات الأجور والرواتب /نظام معلومات الكفاءات والعلاوات /نظام معلومات تقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم /نظام معلومات التدريب والتنمية الإدارية للعاملين /نظام معلومات الترشيح لاستخدام القوى العاملة في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

إن نشاط إدارة نظم معلومات الموارد البشرية المصرفي شأنه شأن أي نشاط آخر يتوقف على نوعين من العوامل، عوامل داخلية (خاصة بالمنظمة المصرفية) وأخرى خارجية (خاصة ببيئة المهمة وهو القطاع المصرفي والبيئة الخارجية العامة)، وتتصف العوامل الأولى بإمكانية التحكم فيها لأنها تتوقف على قرارات تصدرها الإدارة كيف شاءت. لذلك تطلق عليها متغيرات القرارات، أما العوامل الخارجية فتتصف بالتعقيد والغموض وبالتالي عدم إمكانية التحكم فيها لتوقفها على عناصر تنتمي للبيئة الخارجية وتخرج عن نطاق الإدارة الفندقية ولذلك تطلق عليها معاملات البيئة وتؤثر متغيرات القرارات أكثر على قدرة الإدارة على تحقيق أقصى فائدة من الموارد المتاحة لها (الكفاءة) كما تؤثر معاملات البيئة على قدرة الإدارة على تحقيق النتائج المرجوة (الفاعلية) وفي ظل هذه المؤشرات والمتغيرات المتنوعة يتطلب نظام المعلومات المصرفي عدد من المستلزمات التي تؤمن تحقيق حالة النجاح والاهداف المطلوبة من النظام ومن امثلة هذه المستلزمات ( تهيئة العاملين في نظام معلومات الموارد البشرية / البرمجيات / الأجهزة والمعدات /تقنيات الاتصال)(حسن، ٢٠٢١: ٥٠٥)

**٥- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية المصرفي**  
**الناجح:** يعد نجاح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية من الاهتمامات الأساسية للمنظمات الفندقية الحديثة، إذ تقوم ادارة هذه المنظمات قبل الشروع بعملية تنفيذ النظام بإعداد الدراسات الكافية والبحث عن المستلزمات الضرورية لإقامة مثل هذا النظام ومن ثم العمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تنفيذه، ولضمان نجاح عمل النظام لابد أن تتوافر فيه خصائص تعد بمثابة متطلبات مهمة هي:(جرادات، ٢٠٠٤: ٤٥)  
 (العمل ضمن تكلفة مقبولة ومتوقعة / سهولة الاستعمال / المرونة / انجاز الأهداف المفضلة من قبل المستفيد/ تكامل واتساق النظام / مدى قبول ومشاركة المستفيدين)

### ثالثاً: - إعادة تصميم الوظائف:

١- **المفهوم** يرى ( Daft, 2016: 140 ) أن التصميم الوظيفي بأنه هو الشكل النهائي للوظيفة فيشير إليه بأنه "المهام التي يتم تصميمها عن طريق تجميع النشاطات التي يتعين أن تتم في وظيفة معينة بعضها مع البعض الآخر"، أما إعادة تصميم الوظائف بحسب Ford هو "تصميم للأعمال بالشكل الذي يضمن تنوعاً بالمهام والأنشطة المحددة للعمل تمُد الفرد بمسؤولية واستقلالية أكبر عند تنفيذ الواجبات في ضوء مستويات عالية من القدرة والمعرفة" (Sununta and Patarakhuan, 2017 : 163 ) كما ويعرف إعادة تصميم الوظائف في إطار الدافعية بأنه" تطبيق منظم لنظريات الدوافع بحيث يجعل العمل أكثر دلالة ومعنى للفرد الذي يقوم بتأديته"(Hawa Jamila Ahmed, 2018 : 25). ويمكن الإشارة الى إعادة تصميم الوظائف على انه أسلوب مستخدم لتطوير الحياة الوظيفية من خلال اتجاهين اولهما تطوير

وفي هذا الجانب يذكر ( Harman Preet Singh )

et al ,2011:44 /حسن، ٢٠٢١: ٥٠٢) ان القطاع المصرفي يتميز ان نظم المعلومات فيها يمكن ان تتخذ اشكالا متنوعة منها:

- نظم معالجة الأحداث: وهي نظم تتولى تسجيل الأحداث وتفاصيل الأنشطة اليومية للأعمال المصرفية، كالتبادلات، ودفع الرواتب، والنفقات اليومية، وأية أنشطة تفصيلية أخرى، أن مهمة هذه الأنشطة تنحصر في تسجيل البيانات يوما بيوم، وتزويد الإدارة المصرفية بمعلومات روتينية عن أنشطة المشروع بصورة مفصلة.
- نظم المعلومات التنفيذية: وهي نظم تستخدم في تزويد الإدارة المصرفية العليا بملخصات (تقارير موجزة) عن الأنشطة والعمليات الرئيسية المساندة في المشروع، وتستخدم بصورة واسعة الأشكال البيانية والإحصائية وغيرها من أساليب العرض المرئي والبياني لعرض المعلومات بصورة ملخصة ومكثفة وتمكن برمجيات هذه الأنظمة المستفيدين من تحديث المعلومات المخزونة يوما بيوم وساعة بساعة.

- نظم مساندة القرارات: وهي عبارة عن حزمة من أدوات الحاسوب التي تسمح لصانعي القرار في المؤسسات المصرفية التعامل البيئي بصورة مباشرة مع الحاسوب لخلق معلومات مفيدة ومؤثرة في عملية صنع القرارات وتهدف هذه النظم إلى تحسين فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات، مثلا القرارات المتعلقة بالتنبؤ بحجم المبيعات للغرف والأطعمة أو الخدمات المؤتمرات والحفلات. ولا بد من التمييز بين النقاط التي تم ذكرها اعلاه والتي تمثل اشكالا تتخذها نظم المعلومات المصرفية وبين انواع نظم المعلومات كنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ونظم المعلومات التسويقية فأنواع النظم تمثل في حقيقتها وظائف عمل يمكنها ان تستعين بالأشكال المذكورة فنظم الموارد البشرية والتسويق والانتاج تستعين بنظم مساندة القرار مثلا وتعتمد الآليات المستمدة من نظم المعلومات التنفيذية.

### ٣ - تصميم وإدارة نظام معلومات الموارد البشرية ومستلزمات تشغيله:

تتجه الادارات المصرفية الحديثة إلى تصميم نظام معلومات الموارد البشرية الذي يمكنها من اتخاذ القرارات التي تزيد من إمكانيات العنصر البشري وتؤدي إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين للوصول إلى انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، عليه لا بد من تصميم النظام وفق مراحل عديدة تتضمن توافر مستلزمات مهمة لإدارته وتشغيله. ويشار الى ان تلك المراحل تتضمن (تحليل النظام /تصميم النظام /تنفيذ النظام /تقييم النظام) ( Shahnur Azad Chowdhury et al,2013:7

### ٤ - مستلزمات إدارة وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية:

أنماط عمل العاملين لتجديد نشاطاتهم والحد من حالات السأم والملل من رتابة وروتينية الأعمال.

ب- **التوسع الوظيفي:** تدور فكرة هذا النمط من إعادة التصميم حول إمكانية احتواء الوظيفة على عدد من المهام المتنوعة وضمن مستوى عمل الوظيفة الأساسية نفسها حيث يشكل هذا المنهج حالة وسطية بين التخصص والإثراء، ويؤدي اعتماده زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة بدون أن تشمل مهمات إشرافية

ت- **الإثراء الوظيفي:** تعد فكرة الإثراء الوظيفي من أكثر مفاهيم إعادة التصميم اتساعاً وشمولاً لمحتوى الوظيفة، فهي أسلوب إداري مساند ومشجع لدفع العاملين على العمل، وتقوم فكرته على شمول الوظائف بقدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل بإضافة أنشطة جديدة للوظيفة الأصلية من وظائف سابقة لها أو لاحقة مع السماح للعاملين بإمكانية إشغال أكثر من وظيفة عند الضرورة أو في حالات الطوارئ، وعليه يمكن تعريف الإثراء الوظيفي بأنه "برنامج تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة الرضا للأفراد من خلال تطوير العمل وتحسينه بإضفاء الحرية والاستقلالية والدلالة والتميز والتنوع في المهام، لجعل المهام أكثر تحدياً وامتاعاً

٤- **مداخل إعادة تصميم الوظائف:** تم تصنيف إعادة تصميم الوظائف إلى مداخل وأبعاد عديدة ومن وجهة نظر الباحثين والكتاب بموجب أسس متعددة ومن هذه المداخل نذكر: (المدخل التقليدي/ مدخل العلاقات الإنسانية/ المدخل الموقفي/مدخل خصائص الوظيفة)

وسيمت اعتماد ابعاد (مدخل خصائص الوظيفة) كأبعاد المتغير المعتمد في البحث الحالي، إذ أصبح التركيز على هذا المدخل من القضايا الشائعة عند المنظرين والمهنيين خلال السنوات الماضية حيث تعد نظرية Hackman & Oldman في خصائص الوظيفة هي من النظريات الأساسية في مجال السيكلوجيا الصناعية وهي امتداد لدراسة (Hachman) حيث قدم تشخيصاً لإغناء الوظيفة من خلال أهمية الخصائص الوظيفية التي يتضمنها النموذج، وتكمن أهمية هذه النظرية في: (Shermerhorn et al, 2016: 164)

١- الوحدات الطبيعية والدافعية للعمل التي تضمن ترابط المهام التي تنجز من قبل الفرد.

٢- إمكانية دمج المهام مع بعضها من خلال التوسع في مسؤوليات الوظيفة إذ أن دمج المهمات الصغيرة المنجزة من قبل الآخرين ودمجها في وظيفة أكبر يؤدي ذلك إلى وظيفة أكثر أهمية وذات معنى.

٣- يمكن تأسيس علاقات مع الزبائن من خلال فتح قنوات الاتصال مع الآخرين.

٤- يمكن فتح قنوات تغذية عكسية.

ولقد حدد (Hackman & Oldman) عدد من الأبعاد الخاصة بهذا المدخل والتي يجب العمل عليها عند عملية إعادة تصميم الوظائف وهي: (Giovanni Russo, 2016: 6)

الوظائف بإضافة مهام جديدة ومتنوعة تزيد من حجم و نوعية واجبات الوظيفة ومسؤولياتها في محاولة لبناء وظائف متنوعة تغني الفرد وتضعه أمام أهمية العمل ومسؤوليته / والثاني تطوير الأفراد العاملين من خلال تحريك قدراتهم الكامنة غير المستعملة في الأداء وتزويدهم بفرص نمو أعلى وفقاً لمتطلبات الوظيفة الجديدة لتحقيق الرضا وتقليل الأعباء النفسية والتي تظهر من خلال إحساس الأفراد بالمشاركة والمساهمة الايجابية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين. (قدوري، ٢٠١٩: ٢٣).

ويمكن تعريف إعادة تصميم الوظائف اجرائياً على انه (مجموعة العمليات والاجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها من قبل الادارات المصرفية بهدف إعادة ترتيب المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظائف المختلفة بما يؤمن تحقيق موازنة أفضل للأدوار المتنوعة وبما يتسق مع مجموعة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف)

٢- **ميررات واساليب إعادة تصميم الوظائف:** هنالك عدد من الحالات والمشاهدات والمواقف التي تدفع الإدارة المصرفية باتجاه القيام بعملية إعادة تصميم الوظائف المختلفة والتي نذكر منها ما يلي: (هادي، ٢٠١٥: ٤٩)

أ- انخفاض مستوى الإنتاجية.  
ب- رغبة الأفراد العاملين في المصرف بإعادة تصميم أعمالهم خاصة مع تبني الادارات المصرفية لأليات وبرامج العمل الجماعي التي تعتمد مبدأ الشراكة الحقيقية والاستماع لأراء الفرق العاملة في الاقسام المختلفة.

ج- التنوع الكمي والنوعي لمهام الوظائف المختلفة حيث يشهد العمل المصرفي تنوعاً كبيراً وتعدداً واسعاً في خطوط تقديم الخدمات المصرفية المختلفة فلم يعد بالإمكان اشباع حاجات ورغبات الزبائن من دون تقديم طيف واسع من الخدمات المتنوعة والتميزة.

د- المتغيرات التقنية المستخدمة داخل القطاع المصرفي حيث أصبح هذا القطاع الحيز الأبرز الذي يتم فيه تبني وابتكار الاليات التقنية الحديثة.

هـ- هيمنة وظائف المعرفة وهذه النقطة متعلقة بشكل كبير بالنقطة السابقة حيث تعتمد الادارات المصرفية المتميزة اليوم الى استقطاب وتوظيف الكوادر ذات المهارات المعرفية المتميزة فلا يمكن للوظائف اليوم ومن يشغلها الانسجام مع عالم المعرفة دون امتلاك مهارات على مستوى عالي من التميز والابداع المعرفي.

٣- **اساليب (تقنيات) إعادة تصميم الوظائف:** من الأساليب (التقنيات) التي يمكن اعتمادها في إعادة تصميم الوظائف ما يأتي: (Krawjeanski et al, 2017: 17).

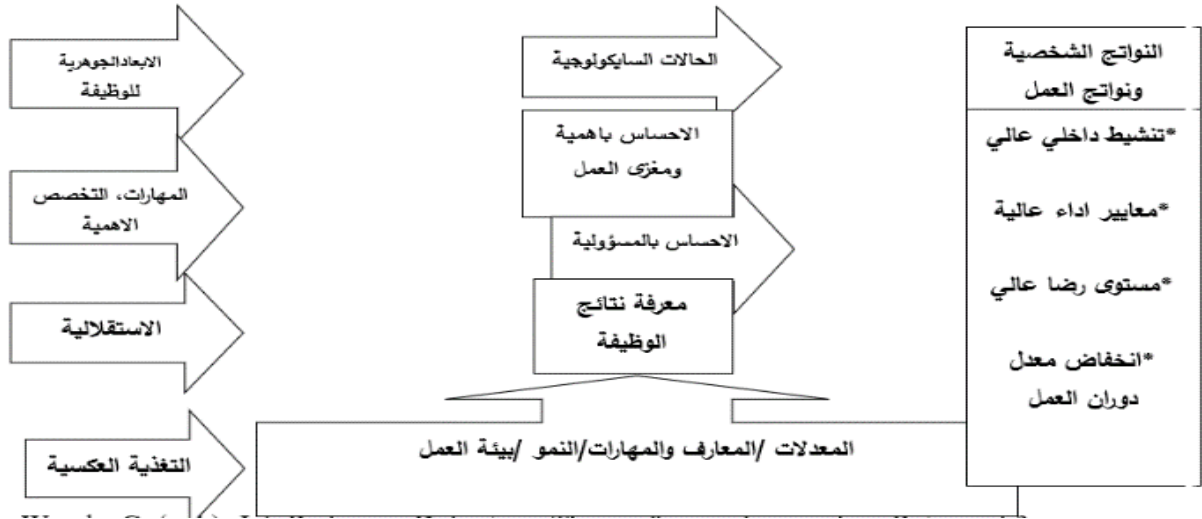
أ- **التناوب الوظيفي:** يتضمن هذا النمط إعادة تصميم الوظائف بالصورة التي تتيح المجال لنقل الأفراد العاملين ضمن المستوى الأفقي والعمودي وبهذه الطريقة يتم توسيع دائرة معلوماتهم وفي الوقت نفسه التغيير في

ودلالاتها يشيران إلى عمق مهام الوظيفة ومدى قدرة شاغرها على التأثير في محيط عمله.

**د-الاستقلالية:** يتصف مفهوم الاستقلالية بالحركية على النحو الذي يتعدى

بحسب اختلاف نوع الوظيفة والنشاط والمنظمة، ولكن بشكل عام يقصد بالاستقلالية "مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرائق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والتوقيت المطلوب في ذلك.

**هـ-التغذية العكسية:** يقرر هذا المبدأ ضرورة وفوائد توفير معلومات عن أداء الأفراد العاملين الذين ينجزون المهام وتعد التغذية العكسية هي المقياس الخاص بالأفراد العاملين والذين يجب أن يتلقوا المعلومات الوافية عن هذا الإنجاز إذ يفترض أن يناسب حجم المعلومات مع مقدار جهود العاملين وتتمثل فوائد التغذية العكسية في المساعدة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما لزم الأمر ، كما أنها تساعد على تشجيع حالة الاستقلالية لدى الأفراد وذلك لاتخاذ قراراتهم الخاصة التي تتعذر عليهم من دون المعلومات وبالنتيجة أن يتعلموا اقتناص الفرص المناسبة. والشكل (٣) ادناه يوضح أبعاد نموذج خصائص الوظيفة.



الشكل (٣) يوضح أبعاد نموذج خصائص الوظيفة

Woods, C. (n.d.). Job Redesign: Definition, Theory & Approaches. Retrieved 3 January 2019, from Study.com: <https://study.com/academy/lesson/job-redesign-definition-theory-approaches.html>

الى انه يمكن فهم دور نظام معلومات الموارد البشرية في اعادة تصميم الوظائف في عالم المصارف من خلال المراحل التالية:

**المرحلة الاولى:** مرحلة قياس وتحديد الاحتياجات وفي هذه المرحلة يتم توفير المعلومات عن النقاط التالية:

(الاهداف والتوجهات والسياسات المتبعة وذلك يؤدي الى تحديد الواقع الحالي لكل من العنصر البشري ونوعية الوظائف مع تشخيص نقاط القوة والضعف / تحليل عناصر التنافس

**أ-تنوع المهمة (المهارة):** وفقاً لهذا البعد يجب أن يكون الأفراد قادرين على انجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف ومجموعة من المهام المختلفة التي تستخدم مهارات ومواهب وقدرات مختلفة لذا فان تعدد وتنوع المهارات يعني أن الأفراد يتوقع منهم انجاز أي عدد من المهمات التي تناط بهم لأجل إتمام العمل.

**ب-التخصص (تحديد المهمة):** يتجسد هذا البعد من خلال جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها لتشكل وحدة عمل متكاملة لها نقاط بدء ونهاية يمكن تحديدها وتحديد المهام وتحديد الواجبات والأعمال المناطة بفرد معين ، أي انه يعبر عن درجة انسجام العمل بما تشبع معه حاجات الأفراد ثم تدفعهم إلى العمل ، وأن هذا الانسجام بين محتوى الوظيفة واتجاهات الأفراد سيعطيهم الحرية في أداء العمل وسيولد لديهم الشعور بالفخر عند انجاز الأعمال بشكلها المتكامل لذا فان تحديد المهمة للأفراد وعلى نحو واضح تعد مسألة مهمة جداً لإعطاء العاملين الشعور بالكينونة والذاتية.

**ج-أهمية المهمة:** يقصد بهذا البعد امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين وان يكون هذا التأثير واضحاً ومدركاً وأساسياً في حياة أفراد آخرين سواء أكانوا في داخل المنظمة أم خارجها وهناك من الباحثين من يرى أن أهمية الوظيفة

ثالثاً-العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية واعادة تصميم الوظائف:

بالطبع فان عملية تصميم او اعادة تصميم الوظائف تتنوع وتختلف استنادا الى نوعية النشاط وحجم المنظمة الا ان المهارات السابق ذكرها يمكن اعتبارها المؤشرات الاساسية في عملية اعادة التصميم والتي تعتمد عليها الادارات الحديثة إذا ما ارادت دخول عالم الاعمال المتطور، وأشار (20-25: 2020,

(Margherita and Bua)

شركة بنك الخليج المتحد للأوراق المالية في البحرين، شركة الخليج المتحد للخدمات المالية في قطر، شركة مشاريع الكويت الاستثمارية لإدارة الأصول في الكويت، شركة الضيافة للاستثمار في الكويت، رويال كابيتال في أبوظبي، شركة شمال أفريقيا القابضة في الكويت وشركة منافع للاستثمار في الكويت.

## ٢. مصرف الشرق الاوسط : تأسس مصرف الشرق الاوسط

العراقي للاستثمار عام ١٩٩٣ برأسمال قدره (٤٠٠) مليون دينار عراقي مدفوعا منه ١٠٠ مليون دينار باشر المصرف عمله بعد حصوله على أجازة الصيرفة صادرة عن البنك المركزي العراقي وتم افتتاح فرعه الرئيسي وياشر باستقبال زبائنه يوم ٨/٥/١٩٩٤ وفي نفس السنة سدد المساهمون القسط الثاني من رأس المال وقدره ١٠٠ مليون دينار ليصبح المدفوع ٢٠٠ مليون دينار عراقي وفي ٣١/١٢/١٩٩٥ قررت الهيئة العامة للمصرف تسديد القسطين الباقيين وقدرهما ٢٠٠ مليون دينار من الارباح المتحققة ليصبح رأسمال المصرف مدفوعا بالكامل وهكذا أستمر المصرف في تنمية موارده والحفاظ على حقوق مساهميه ومنذ عام ١٩٩٩ بدأت زيادة رأس مال المصرف سنة بعد أخرى من المساهمين حتى بلغ حاليا ٢٧ مليار دينار عراقي مدفوع بالكامل

## ٣. مصرف الخليج : اسس مصرف الخليج التجاري كشركه

مساهمه خاصه بموجب شهادة التأسيس المؤرخة في ١٠/٢٠/١٩٩٩ الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وفق قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ المعدل برأسمال قدره (٦٠٠) مليون دينار مدفوع بالكامل، باشر المصرف ممارسة اعماله عن طريق الفرع الرئيسي بتاريخ ١/٤/٢٠٠٠ بعد حصوله على اجازة ممارسة الصيرفة الصادرة من البنك المركزي العراقي في ٢٠٠٠/٢/٧ وفقاً لأحكام قانون البنك المركزي رقم (٦٤) لسنة ١٩٧٦ الملغي ليمارس المصرف اعمال الصيرفة الشاملة، وقد تم تعديل عقد تأسيسه بزيادة رأسماله عدة مرات الى أن وصل (٣٠٠٠٠٠) مليون دينار عراقي بعد أن اكتملت الإجراءات القانونية بتاريخ ٧/١١/٢٠١٤

## ٤. مصرف اشور: تأسس مصرف اشور الدولي للاستثمار

عام ٢٠٠٥ كشركة مساهمة خاصة ضمن القطاع الخاص وأول مصرف متكامل الخدمات، ليعمل على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية للمؤسسات التجارية والأفراد في العراق. ونظراً لنمو أعمال المصرف والنجاح الذي حققه، فقد تم رفع رأسمال المصرف تباعاً ليصل في العام ٢٠١٤ إلى ٢٥٠ مليار دينار عراقي (٢١٥ مليون دولار تقريباً)

ولابد من الإشارة الى ان المعلومات الخاصة بالمصارف المشار اليه اعلاه من الموقع الرسمي للبنك المركزي العراقي

[www.cbi.iq](http://www.cbi.iq)

ثانياً - وصف وتشخيص متغيرات للدراسة:

أ- وصف وتشخيص ابعاد نظام معلومات الموارد البشرية:

الاستراتيجي مما يتيح مواجهة عناصر الضعف وتعزيز عناصر القوة من خلال تصميم وظائف تخدم سياق التنافس الاستراتيجي الخاص برؤية الادارة المصرفية الحديثة).

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة التخطيط لتأمين الاحتياجات الخاصة بالوظائف المصرفية وعلى صعيد الاقسام المتنوعة بما يخدم بناء وظائف تتناغم مع الاحتياجات وتهيئ العنصر البشري لتحقيق الاهداف.

**المرحلة الثالثة:** وفي هذه المرحلة تتضح وبشكل جلي عملية التعشيق بين مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية وبين الفرق المسؤولة عن عملية تصميم الوظائف المختلفة وهو ما يصطلح عليه عملية اعداد المحتوى، حيث يتم تنويب المعلومات المختلفة المتأتية من نشاط نظام المعلومات ويتم تهيئة وظائف متناسقة مع المعلومات المتحصلة.

**المرحلة الرابعة:** وتشهد هذه المرحلة عملية تنفيذ البرامج والخطط التي تم اعدادها وتثبيتها في المرحلة السابقة، حيث تعمل الادارة المصرفية على تبني اليات فعلية حقيقية لتنفيذ علمي وممنهج يضع اطر الوظائف المصرفية في هيكلية متناسقة قادرة على اثارة اهتمام العاملين وتضع الانشطة المختلفة في سياق متناسق يحقق اهداف المنظمة.

**المرحلة الخامسة:** وفي هذه المرحلة تتم عملية تقييم الاداء العام حيث تسعى الادارة الى تحديد مستويات الانجاز وبشكل يوضح حقيقة اداء كل نشاط مما يعطي مؤشرات دقيقة عن حقيقة العمل المتحقق من عملية اعادة تصميم الوظائف بشكلها الجديد والتي تمت على اساس مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية، وتعتمد الادارات في هذه المرحلة الى اعتماد معايير ومقاييس اداء متنوعة منها ما هو مالي ومنها غير ذلك.

## المحور الثاني: الجانب التطبيقي

### اولاً: نبذة عن المصارف عينة البحث:

١. **مصرف بغداد:** تأسس المصرف عام ١٩٩٢ ويعد بفروعه ال ٣٦، يعد واحد من أقدم وأكبر المصارف التجارية الخاصة في العراق إن مصرف بغداد يقدم خدماته التجارية والعالمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشمل خدماته خدمات العقارات التجارية وقروض البناء، خدمات الائتمان، والاعتمادات والتمويل التجاري. بالإضافة إلى خدمات الأفراد التي تضم مجموعة متكاملة من حسابات التوفير والقروض السكنية والقروض الشخصية وقروض السيارات. سواء كنت في الشرق الأوسط أو شمال أفريقيا، مصرف بغداد هو عضو في مجموعة شركة مشاريع الكويت (القابضة) ولديه حضور في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. والتي تشمل مجموعة من سبعة بنوك شركاء: مصرف بغداد في العراق، بنك سورية والخليج في سورية، بنك الخليج الجزائر في الجزائر، بنك الأردن في الأردن، بنك تونس العالمي في تونس، بنك برقان في الكويت وبنك الخليج المتحد في البحرين وهناك مؤسسات متخصصة بتقديم الخدمات المالية لإدارة الأصول والاستثمارات الأخرى:

(٧١,٥٪) من خلال البيانات الواردة والتي تظهر والى حد كبير اهتمام الادارات المصرفية بعناصر وابعاد نظام معلومات الموارد البشرية وبالذات الاهتمام بقواعد البيانات والتي تحدد الى حد كبير قدرة الادارة على السيطرة على العنصر البشري اذ ان المعرفة والمعلومات في عالم المصارف اليوم تعني القدرة على امتلاك مفاتيح اتخاذ القرارات الصائبة بالموعد والشكل والاتجاه المطلوب

من خلال الاطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) ادناه والخاص بترتيب الابعاد الفرعية الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية يتبين ان الوسط العام لمتغير نظام معلومات الموارد البشرية قد بلغ (٤,٠٤) مقارنة بالوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (٠,٧٢) وبأهمية نسبية عامة (٧٤,١٨٪)، وجاء بعد قاعدة المعلومات بالترتيب الاول حسب الهمية النسبية البالغة (٧٦,٤٪) في حين جاء بعد(المخرجات) بالترتيب السابع والاخير بأهمية نسبية بلغت

جدول رقم (٦) ترتيب ابعاد نظام معلومات الموارد البشرية بحسب الهمية النسبية

الترتيب	الهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
السادس	٧٢,٤٪	٠,٩٨	3.85	المدخلات
الرابع	٧٤,٣٪	٠,٧٩	4.11	المعالجة
السابع	٧١,٥٪	٠,٢١	3.86	المخرجات
الثاني	٧٥,٤٪	٠,٧٣	٤,٢٧	الاجهزة والمعدات
الخامس	٧٣,٥٪	٠,٨١	4.06	البرامجيات
الاول	٧٦,٤٪	0.74	٤,٠٥	قاعدة المعلومات
الثالث	٧٤,٨٪	0.79	٤,١٠	مواصفات الأفراد العاملين في النظام
	٧٤,١٨٪	٠,٧٢	٤,٠٤	نظام معلومات الموارد البشرية

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

(٦٩,٤٥٪) وبوسط حسابي (٣,٦٠) وبانحراف معياري (١,٠٠)، ان مجمل المؤشرات تؤكد اهتمام الادارات عينة البحث بإعادة تصميم الوظائف وبالذات مع بعد اهمية المهمة نتيجة حساسية العمل المصرفي باعتباره قطاع خدمي ينتمي الى القطاع الانتاجي الثالث الذي يعتمد العنصر البشري اساسا فيه الامر الذي يضيف اعتبارات اكثر لاهمية المهمة الموكلة بكل فرد ومدى تأثيرها على مجمل العملية المصرفية .

ب: وصف وتشخيص ابعاد إعادة تصميم الوظائف:

ويتبين من خلال الجدول (٧) ان مجموع المتغيرات الفرعية الخاصة بإعادة تصميم الوظائف حققت متوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) مقارنة بالوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (٠,٩١) وبأهمية نسبية بلغت (٧٣,٥٥٪)، وجاء في الترتيب الاول بعد (اهمية المهمة) بأهمية نسبية (٧٧,٣٢٪) وبانحراف معياري (٠,٨١) وبوسط حسابي (٤,١٠) في حين كان في الترتيب الاخير بعد (تنوع المهارات) بأهمية نسبية

جدول (٧) ترتيب ابعاد إعادة تصميم الوظائف بحسب الهمية النسبية

الترتيب	الهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
الخامس	٦٩,٤٥٪	١,٠٠	٣,٦٠	تنوع المهارات
الثاني	٧٦,٢٣٪	0.86	4.15	التخصص
الاول	٧٧,٣٢٪	0.81	4.10	اهمية المهمة
الرابع	٧٢,٢٤٪	0.95	3.92	الاستقلالية
الثالث	٧٢,٣٩٪	٠,٩٥	٣,٧٢	التغذية العكسية
	٧٣,٥٥٪	٠,٩١	٣,٨٩	إعادة تصميم الوظائف

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

( 0.01 ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة تكاملية بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف في المنظمات المصرفية العراقية ، إذ أن المعلومات تساعد على دعم الادارة المصرفية عند قيامها باتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية للعمليات في إعادة التصميم للوظائف ، كما يحتاج العاملون في تلك المنظمات إلى المعلومات التي تخص فعالية جهودهم وذلك عند انجازهم لنشاطات الأعمال التي يقومون بها للتعرف على الانحرافات من خلال المطابقة بين ما تحقق من أداء وبين ما هو مخطط ، وهو ما يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى

ثالثاً - تحليل النتائج واختبارات فرضيات الدراسة  
يبين هذا الجزء من البحث نتائج التحليلات الإحصائية لغرض التحقق من صحة الفرضيات الواردة في منهجية الدراسة وقد استخدمت الحزمة البرمجية الجاهزة spss لهذا الغرض.  
1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ان (هناك علاقة ارتباط معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف)  
يوضح الجدول ( ٨ ) ادناه أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة القوة بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف ، إذ بلغت قوة العلاقة (0.545) بمستوى معنوية (

الجدول (٨) يبين معاملات الارتباط بين نظام المعلومات البشرية وإعادة تصميم الوظائف

عناصر إعادة تصميم الوظائف						المتغير المعتمد المتغير المستقل
الكلية	التغذية العكسية	الاستقلالية	اهمية المهمة	التخصص	تنوع المهارات	نظام معلومات الموارد البشرية
**٠,٥٤٥	**0.377	**42٨0.	**3٨٣0.	**0.512	0.163	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي  
\*\* مستوى المعنوية (٠,٠١).

عينة البحث اذ لاحظت الباحثة الاهتمام العالي لإدارة المصارف المبحوثة بنظم المعلومات وربطها الى حد كبير بنوعية المهام والواجبات التي تناط بالعاملين في الاقسام المختلفة رغبة من تلك الادارات في اتباع الاطر والتجارب المصرفية العالمية الحديثة ، كذلك يظهر من الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة تصميم الوظائف وفقاً لقيمة ( t ) البالغة ( 5.25 ) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، وتؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

٢- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على انه (هناك علاقة تأثير معنوية لنظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف)  
وفقاً للنتائج الواردة في الجدول ( ٩ ) ادناه والمتضمن نتائج تحليل التباين والتي تشير إلى معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة تصميم الوظائف ، إذ بلغت قيمة F ( 27.58 ) وهي قيمة معنوية عند مستوى ( 0.05 ) ، وبلغت قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) ( 75.4 % ) وتعد قيمة ممرتفعة نسبياً في هذا النموذج ولعل السبب في ذلك يعود إلى الأسلوب المستخدم في منهجية تصميم الوظائف في المصارف

الجدول (٩) يوضح نتائج تحليل نموذج التباين والانحدار لبيان تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف

Model	Sum of Square	Mean Square	Df	F	Sig.		
Regression ١	3.647	3.647	1	27.588	.000		
Residual	10.709	132	81				
Total	14.357		82				
2(Constant) HRIS	standardized Coefficients		Standardized Coefficients		R <sup>2</sup>	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
	1.680	.419	.504	25.4	4.013	.000	
	.539	103		5.252	.000		

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- ١- من خلال الجانب النظري للدراسة تبينت أهمية نظام معلومات الموارد البشرية كأداة من أدوات الإدارة المصرفية الحديثة والتي من خلالها يتم التعرف وفهم العنصر الأهم في العمل المصرفي الا وهو العنصر البشري، هذا فضلاً عن التطور الكبير الذي شهده الإداء المصرفي الحديث في جانب اعتماد البرامج والاليات والتقنيات الحديثة في كافة المفاصل والانشطة والوظائف المصرفية الحديثة
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بوصف وتشخيص عناصر نظام معلومات الموارد البشرية والتي تشمل (المدخلات، المعالجة، المخرجات، الاجهزة والمعدات، البرامجيات، قاعدة المعلومات، مواصفات الأفراد العاملين في النظام) أن هنالك اتفاق عالي لمعظم العناصر، وظهر من خلال الدراسة الميدانية ان عنصر قاعدة المعلومات جاء بالترتيب الاول من بين العناصر الفرعية الأخرى.
- ٣- أما فيما يتعلق بتشخيص عناصر إعادة تصميم الوظائف والتي تتمثل ب(تنوع المهارات، التخصص، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) اظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان كافة العناصر الفرعية حققت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي وهو ما يشير الى ان المتغيرات الفرعية حازت على أهمية متميزة بالنسبة لأراء عينة الدراسة، وجاء عنصر أهمية المهمة بالترتيب الاول من بين العناصر الفرعية الخاصة بمتغير إعادة تصميم الوظائف.
- ٤- أظهرت النتائج أن علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف في المنظمات المبحوثة ذات دلالة معنوية مما يشير ذلك إلى أهمية اعتماد مثل هذا النظام لتوفير معلومات مهمة وبسمات نوعية عن المواصفات الوظيفية بغية اعتمادها في عملية تصميم وإعادة تصميم الوظائف المصرفية واتخاذ القرارات بشأنها.
- ٥- أظهرت نتائج نماذج الانحدار والتباين الخاصة باختبار علاقات التأثير بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف أن هنالك تأثير معنوي مرتفع مما يشير إلى أن الاعتماد على تطبيقات النظام مهمة بالنسبة للإدارات المصرفية في عملية إعادة تصميم الوظائف المختلفة.
- ٦- من خلال اختبار اراء افراد العينة في المصارف المبحوثة ومشاهدات الباحثة ، وعلى الرغم من اعتماد نظم المعلومات ولو بشكلها البسيط ، الا ان الإدارات في القطاع المصرفي العراقي لا يمكن اعتبارها تمتلك ادراكا حقيقيا لمفهوم والية اعتماد نظم معلومات الموارد البشرية واستخدام ذلك في عملية بناء هيكلية حقيقية لإعادة تصميم الوظائف المصرفية ،مما أدى الى انعكاس ذلك في شكل

الإداء العام للعاملين في ذلك القطاع واعتماد النماذج والاساليب التقليدية وغياب التبني الفعال لمعايير الإداء الدولية والنموذجية التي تميز المصارف الحديثة .

### ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة قيام المصارف العراقية باعتماد الاليات الادارية الخاصة بتهيئة التوصيف الخاص بالوظائف المصرفية المختلفة والذي يستند على أسس علمية صحيحة حيث يتضمن تفاصيل عن وصف الوظيفة، المواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة وذلك بغية الوصول إلى تصميم ناجح وإعادة تصميم علمي للوظائف.
- ٢- إعادة النظر بنظم المعلومات البسيطة الجاري العمل بها في المنظمات المصرفية، وتطوير نظم معلومات يستند العمل فيها الى تقنيات المعلوماتية المتطورة وذات روابط شبكية بين الأقسام والوحدات الإدارية والتركيز على وضع أسس لنظام معلومات الموارد البشرية بوصفه أحد المكونات الفرعية لنظام المعلومات الإدارية ويتم ذلك من خلال:
- أ- الاستثمار بشكل مناسب في الأجزاء المادية للحاسوب والبرامجيات اللازمة ورصد المخصصات المالية لإقامة نظام شبكي داخلي كالإنترنت وغيرها من التقنيات.
- ب- تهيئة الكوادر الفنية الكفؤة لإعداد وتشغيل النظام المستند إلى الحاسوب والعمل على دفع وتحفيز هذه الكوادر لمتابعة التطورات السريعة في هذا المضمار.
- ٣- على إدارة المصارف العراقية الأخذ بمنهجيات التصميم وإعادة التصميم الجيد ومتطلباته وشروطه والبيئة المنظمة وصلتها بالمهمة باعتبارها مستلزمات أساسية لعملية التصميم الوظيفي لتمكينها من اختبار مدى متنوع من المهارات لكي يكون العمل ذو معنى ومعزى وهدف وأكثر إثارة وتحدياً.
- ٤- ضرورة قيام الأقسام المصرفية المختلفة سواء التشغيلية او الساندة بتحديد احتياجاتها بدقة من التخصصات المتنوعة ليتسنى لإدارة الموارد البشرية في المصارف التوصل إلى عمل مواءمة بين الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ومن خلال استخدام أساليب في إعادة تصميم الوظائف بأسلوب علمي وبالتحديد عند استخدام أسلوب خصائص الوظيفة.
- ٥- ضرورة توفير معلومات التغذية العكسية للوظائف لكي يفهم شاغلي الوظائف أسلوب عملهم بدقة والتعرف على الانحرافات والأخطاء فضلاً عن معرفتهم بالإيجابيات وبالتالي مستوى أدائهم.
- ٦- استخدام أساليب إعادة تصميم الوظائف بهدف زيادة التنوع في المهارات وعدم الاستمرار بالوظائف ذات الخصائص الرتيبة التي تنشأ عنها مشاكل عديدة كالممل والضجر وارتفاع معدل دوران العمل والتغيب والتهرب من المسؤولية.....الخ.



- 3- Jaradat, Fatima Abdul Sattar. "The Actual Application of Human Resources Information Systems in Jordanian Banks." Master's Thesis, Yarmouk University, Jordan, 2004.
- 4- Hassan, Ahmed Ibrahim. "The Role of Human Resources Information Systems in Increasing the Effectiveness of Human Resources Performance in Government Organizations: A Case Study of the Income Tax Authority." Journal of Contemporary Commercial Studies, Faculty of Commerce, Kafir El-Sheikh University, Volume 7, Issue 11, Part 2, January 2021.
- 5- Askar, Samir Ahmed. "Measuring the Impact of Job Design Characteristics on the Behavioral Outcomes of Jobholders." A Field Study in Abu Dhabi, Dubai. Journal of Public Administration, Issue (126), 2016.
- 6- Kadduri, Mahmoud. Human Resource Management. Al-Silsal for Printing and Publishing, Kuwait, 2019.
- 7- McCloud, Raymond. "Management Information Systems." Translated by Ssor Ali Ibrahim. Dar Al-Marikh for Publishing and Distribution, Riyadh, 2018.
- 8- Hadi, Mohammed Jafar. Human Resource Management. Ministry of Higher Education - Technical Education Authority, Karbala, Iraq, 2015.
- 9- The Official Website of the Central Bank of Iraq, www.cbi.iq
- 10- Dr. Radhika Kapur, Human Resources Information System (HRIS), 2018, [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/75693/12/12\\_chapter%204.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/75693/12/12_chapter%204.pdf)
- 11- Ebenezer Ankrah, Evans Sokro, HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM AS A STRATEGIC TOOL IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, problems of MANAGEMENT in the 21st century Volume 5, 2012
- 12- G. M. Azmal Ali Quasar, Md. Siddikur Rahman, Human Resource Information Systems (HRIS) of Developing Countries in 21st Century: Review and Prospects, Journal of Human Resource and

- ٧- ان اعتماد تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية من قبل المنظمات المصرفية العراقية يساعد كثيراً على توفير معلومات ذات علاقة بالخصائص الوظيفية لتصميم وإعادة تصميم الوظائف لتحقيق الأهداف الآتية:
  - أ- زيادة مستوى أداء الأفراد والعاملين وأداء المنظمة.
  - ب- زيادة إنتاجية العمل بأقل كلفة ممكنة.
  - ج- تحسين نوعية حياة العمل.
- تحفيز الأفراد العاملين بكل فئاتهم ودفعهم نحو المزيد من العمل لتحقيق أهدافهم واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة الدراسات المقترحة:
  - استناداً إلى استنتاجات الدراسة وتوصياتها يضع الباحث المقترحات التالية للدراسات المستقبلية:
    - ١- دور نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة أداء العاملين في المصارف العراقية.
    - ٢- دور إعادة تصميم الوظائف في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات المصرفية العراقية.

#### توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

#### تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

#### موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

#### شكر وتقدير:

لا احد.

#### References:

- 1- Al-Janabi, Tariq Ali Jassim. "Human Resources Information and Its Impact on the Performance of Hotel Organizations: An Applied Study in a Sample of Luxury Class Hotels in Baghdad." Unpublished master's Thesis, College of Administration and Economics, Mustansiriyah University, 2002.
- 2- Al-Nassour, Wael. "Human Resources Information Systems: A Theoretical and Analytical Study." The Second Annual Scientific Conference, University of Al-Zaituna, College of Economics and Administrative Sciences, Amman, Jordan, 2012, p. 49.

- Download citation  
<https://doi.org/10.1080/01449298708901821>
- 21- R.Daft, Organization Theory and Design ,12 Edition,Prentice hall,USA,2016.
- 22- Rodrigo Magalhães and Huub Ruël, Studying Human Resource Information Systems from an Integrated Perspective: A Research Agenda,2017, 1st International Workshop on Human Resource Information Systems, pages 130-146, DOI: 10.5220/0002423701300146
- 23- Sabrina Jahan, Human Resources Information System (HRIS): A Theoretical Perspective, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 33-39. ,2014, <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2014.22004>
- 24- Schermerhorn JR., et.al" Organizational Behavior ". 11th Edition. John Wiley and Sons, Inc. New York., (2016).
- 25- Shahnur Azad Chowdhury, Mohammad Yunus, Faruk Bhuiyan and Mohammad Rokibul Kabir, Impact of Human Resources Information System (HRIS) on the Performance of Firms: A Study on Some Selected Bangladeshi Banks, *Proceedings of 9th Asian Business Research Conference 20-21 December, 2013, BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh ISBN: 978-1-922069-39-9*
- 26- Sununta Siengthai and Patarakhuan Pila-Ngarm, The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance,2017, <https://www.researchgate.net/publication/318262774>
- 27- Woods, C. (n.d.). Job Redesign: Definition, Theory & Approaches. Retrieved 3 January 2019, from Study.com: <https://study.com/academy/lesson/job-redesign-definition-theory-approaches.html>
- Sustainability Studies > Vol.9 No.3, September 2021, DOI: 10.4236/jhrss.2021.93030
- 13- Giovanni Russo, Job Design and Skill Developments in the Workplace, IZA Discussion Paper No. 10207, Germany, September 2016
- 14- Harman Preet Singh & Sunita Jindal and Sekh Abdul Samim, Role of Human Resource Information System in Banking Industry of Developing Countries,2011, The First International Conference on Interdisciplinary Research and Development, 31 May - 1 June 2011, Thailand.
- 15- HAWA JAMILA AHMED, EFFECT OF JOB REDESIGN ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: A CASE STUDY OF THE INTERNATIONAL CENTRE FOR RESEARCH AND AGRO-FORESTRY (ICRAF),2018, UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY- AFRICA
- 16- LEE J. KRAJEWSKI & MANOJ K. MALHOTRA and LARRY RITZMAN,
- 17- Margherita Emanuele Gabriel and Bua Ilenia, The Role of Human Resource Practices for the Development of Operator in Industry Organisations: A Literature Review and a Research Agenda, *Businesses* 2021, 1, 18–33. <https://doi.org/10.3390/businesses1010002> <https://www.mdpi.com/journal/businesses>
- 18- Marlene Sofia Alves e Silva and Carlos Guilherme da Silva Lima, The Role of Information Systems in Human Resource Management,2018, <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.79294>
- 19- Ngwenya, Aigbavboa and Thwala, Benefits of Human Resource Information Systems in a South African Construction Organization,2019, doi:10.1088/1757-899X/640/1/012007
- 20- Nigel J. Kemp& Chris W. Clegg 'Information technology and job design: a case study on computerized numerically controlled machine tool working' 2017,