



## العوامل المؤثرة على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية\*

د. جعفر بن أحمد العلوان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

معهد الإدارة العامة - فرع المنطقة الشرقية

المملكة العربية السعودية

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على مدى الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، وذلك لما لهذه الأنظمة من دور حيوي في الانتقال بإدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية للعنصر البشري في المنظمة.

ولتحقيق هذا الهدف تم اقتراح سبع فرضيات بحثية بناء على النظرية المؤسسية *Institutional Theory* ونظرية تبني الإبداع *Innovation Adoption*، وتتص الفرضيات على أن الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية وتقنية. واختبار الفرضيات المقترحة تم تصميم استبانة إلكترونية\*، وتم إرسالها إلى عينة عشوائية (احتمالية) بسيطة قوامها 500 منظمة تنتمي للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ عدد الاستبانات المستوفاة 54 استبانة، منها 33 استبانة قابلة للتحليل. وتم اعتماد طريقة المربعات الصغرى الجزئية ( *Partial Least Squares*) لتحليل البيانات.

وخلص البحث إلى أن الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية تتأثر إيجابياً بكل من: دعم الإدارة العليا، والميزة النسبية للنظم الإلكترونية، وضغوط المحاكاة النابعة من المنظمات المنافسة، والضغوط القسرية الصادرة من الباحثين عن العمل. كما تتأثر أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية سلبياً بدرجة تعقيد وصعوبة هذه النظم.

### المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العمليات الإدارية، وذلك لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد من أكثر العناصر تأثيراً على نجاح المنظمة. ويمكن تصنيف إدارة الموارد البشرية إلى إدارة تقليدية وإدارة حديثة (حافظ، 2011) حيث كان ينظر في الماضي إلى مهام إدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية على أنها مهام داعمة ومساندة للوظائف الإدارية الأخرى فقط، وبحسب هذه النظرة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم" (عواد وآخرون، 2011).

ولكن هذه النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية تغيرت إلى نظرة أكثر حداثة وهي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث

\* تم تسلم البحث في نوفمبر 2012، وقُبل للنشر في يناير 2013.

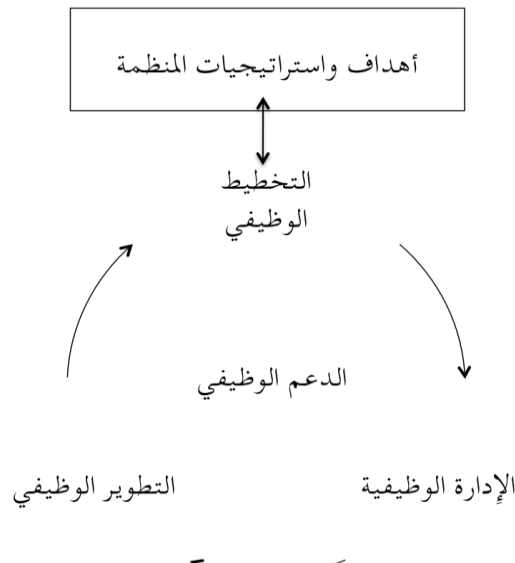
\* الاستبانة المستخدمة في الدراسة متوفرة لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الاطلاع عليها.

أصبحت مهام إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تعطى أفضلية تنافسية في مواجهة المنظمات المنافسة. على سبيل المثال، يمكن استخدام بيانات الموارد البشرية كمصدر لتقليل التكاليف والعمل جنباً لجنب مع الوظائف الإدارية الأساسية التي تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وذلك من أجل نجاح المنظمة (Browning et al., 2009). كما تتميز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عن إدارة الموارد البشرية التقليدية بأنها تقوم بالتركيز على أداء المنظمة ككل وليس أداء الأفراد فقط (Becker and Huselid, 2006).

وتتمثل الفكرة الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الدمج بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة، حيث يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات والوظائف الداخلية التي تمكن العنصر البشري من المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة (Huselid et al., 1997). وتتكون إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من 7 وظائف هي: فرص توظيف داخلي، نظام تدريب رسمي، قياس أداء، مشاركة في الأرباح، أمان وظيفي، آلية سماع صوت الموظف، والتعريف الوظيفي (حسن، 2011) (Delery & Doty, 1996). كما يمكن تصنيف الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على النحو التالي: (المغربي، 2012) (Holtbrügge, 2010; ) (Bohlander and Snell, 2007):

- 1- التخطيط الوظيفي: أي تقييم وتحديد الطلب الحالي والمستقبلي على الموظفين، كما تشمل عملية وصف وتوصيف الوظائف
- 2- الإدارة الوظيفية: أي إدارة الشؤون القانونية المتعلقة بالمؤسسة والموظفين، كما تشمل أيضاً عملية التوظيف والتعويض والمكافآت
- 3- التطوير الوظيفي: أي تقييم الأداء وإدارة المواهب والبرامج التدريبية
- 4- الدعم الوظيفي: أي إدارة الرواتب، وعملية مراقبة الحضور والانصراف

ويوضح الشكل رقم 1 الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلاقتها بأهداف واستراتيجيات المنظمة كما يوضح الشكل أيضاً أن الوظائف الثلاث الأولى (وظائف التخطيط الوظيفي والإدارة الوظيفية والتطوير الوظيفي) تتم بشكل مستمر ومتجدد لتلبي احتياجات المنظمة الوظيفية المتغيرة.



شكل رقم (1) الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

إن أحد أهم أسباب هذا التغيير الملاحظ من النظرة التقليدية إلى النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يرجع إلى استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية (Hendrickson, 2003) حيث تعتمد المنظمات الحديثة بشكل كبير على الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، وذلك لما توفره هذه الأنظمة من معلومات تساعد في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك بتحديد الاحتياجات الحالية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة. ويمكن تعريف الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية بأنها الأنظمة الحاسوبية الفعالة والشاملة لجميع الإجراءات والوظائف المتعلقة بتحصيل وتجميع وتخزين وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة (Tannenbaum, 1990; Harris and DeSimone, 1995). فعلى سبيل المثال، تتمكن هذه الأنظمة من تتبع المعلومات المتعلقة بطلبات التوظيف ومقارنتها ببيانات المتقدمين للوظيفة، ومتابعة إجراءات التوظيف والتطور الوظيفي، وعرض الوصف الوظيفي، ومتابعة تقييم الأداء وصرف الرواتب. كما تساعد هذه الأنظمة متخذ القرار بالموازنة بما يتعلق بالتحديات الاستراتيجية التي تواجه الموارد البشرية. فمن التحديات التي تواجه متخذ القرار - على سبيل المثال لا الحصر - أنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية تدريب وتطوير الموظف حتى يكون قادرًا على أداء المهام الموكلة إليه، وأيضًا يتوجب على إدارة الموارد البشرية الحفاظ على الموظفين من العروض الوظيفية التنافسية التي تقدمها المؤسسات المنافسة، خصوصًا بعد تدريبهم وتهيئتهم للعمل (Tannenbaum, 1990; Harris and DeSimone, 1995).

### 1- مشكلة البحث:

بالرغم من أن الأبحاث السابقة أثبتت أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات له تأثير إيجابي على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Hendrickson, 2003) فإنه لا يزال هناك قصور في فهم العوامل المؤثرة على الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية خصوصًا في الدول النامية، حيث إن الاستفادة من هذه الأنظمة قد تتأثر بعدة عوامل، منها الداخلية المرتبطة بالموظفين والمنظمة، ومنها الخارجية ذات العلاقة بطالبي العمل والبيئة التنافسية. لذا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي:

ما هي العوامل التي تؤثر على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات السعودية؟

### 2- هدف البحث:

نظرًا للقصور الحالي في فهم العوامل المؤثرة على الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، خصوصًا في العالم العربي، يهدف هذا البحث إلى معالجة هذا القصور، وذلك بمحاولة استكشاف العوامل المؤثرة على مدى الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، ومجال البحث هو منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

### 3- أهمية البحث:

نعتمد أن لنتائج هذا البحث فوائد علمية وتطبيقية، حيث تتمثل الفائدة العلمية في الإضافة الجديدة لحقل المعرفة والمتجسدة في فهم العوامل التي تؤثر على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات السعودية، حيث لوحظ ندرة الأبحاث التي تستكشف العوامل المؤثرة على الاستفادة من هذه الأنظمة الإلكترونية (Blount and Castleman, 2009) خصوصًا في العالم العربي.

أما الفائدة العملية فتتمثل في تحديد العوامل المؤثرة في نظم الموارد البشرية، حتى يتسنى لمتخذ القرار تحليلها ومحاولة التركيز عليها من أجل الاستفادة القصوى من هذه الأنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

#### 4- منهجية البحث:

حتى نتمكن من الإجابة عن السؤال الرئيس لهذا البحث، سنقوم باستعراض النظرية المؤسسية Institutional Theory ونظرية تبني الإبداع Innovation Adoption. كما سنقوم بطرح سبع فرضيات بناءً على النظريتين السابقتين، وسيتم اختبار هذه الفرضيات بإجراء استبيان إلكتروني لأخصائيي الموارد البشرية في بعض المنظمات السعودية في القطاع الخاص، وسنعمد على استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المطروحة. ويرجع اختيارنا لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) للأسباب التالية (Chin, 1998; Cassel et al., 1999):

- تعتبر طريقة المربعات الصغرى الجزئية وسيلة جيدة إحصائياً للتنبؤ بالعلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- يمكن اختبار فرضيات الدراسة بطريقة المربعات الصغرى، سواء أكان شكل توزيع بيانات الدراسة طبيعياً أم لا.
- كما يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام هذه الطريقة في الاعتماد على عينة صغيرة الحجم نسبياً ما بين 30 و 100 مفردة.

#### 5- أسباب اختيار النظرية المؤسسية ونظرية تبني الإبداع:

- يرجع اختيار النظرية المؤسسية لإعداد هذه الدراسة للأسباب التالية:
- قدرة النظرية المؤسسية على إيضاح التفاعل الديناميكي بين المفاهيم الاجتماعية والسلوكيات التنظيمية (Teo et al., 2003)
- قدرة النظرية المؤسسية على تحديد الضغوط المختلفة التي تواجه المنظمة من أجل التأقلم مع السلوكيات التنظيمية المتعارفة (Tolbert, 1985)

أما نظرية تبني الإبداع فيعود اختيارها لقدرتها على تحديد مواصفات الإبداع التقني المطلوبة في الأنظمة الإلكترونية والتي تؤهل المنظمات للاستفادة من هذه الأنظمة (Rogers, 1995).

#### 6- مجتمع البحث وحجم العينة:

نظراً للاختلاف الكبير بين طبيعة المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، نركز في هذا البحث فقط على المنظمات الخاصة في المملكة العربية السعودية. ونظراً لكثرة منظمات القطاع الخاص في المملكة، حيث تشير بعض الإحصائيات إلى وجود أكثر من 889 ألف منظمة في القطاع الخاص بنهاية عام 2010 (الموقع الإلكتروني لجريدة الرياض، 2012) سنقوم في الاعتماد على قائمة تضم أكبر 1000 شركة سعودية (شركة المعلومات العالمية، 2005)، وذلك لأن الشركات

الكبرى في الغالب تكون أسبق من غيرها في اقتناء وتطبيق الأنظمة التقنية الحديثة التي منها الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك تم اختيار عينة عشوائية (احتمالية) بسيطة مكونة من 500 منظمة من هذه القائمة، حيث كان لكل منظمة فرصة متساوية في اختيارها ضمن العينة، كما إن اختيار أية منظمة لم يؤثر على اختيار المنظمة الأخرى.

بقية هذا البحث مرتبة في أربعة أقسام. في القسم الثاني نستعرض الأسس النظرية لاستكشاف العوامل المؤثرة في مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية. بعد ذلك نستعرض منهجية البحث في القسم الثالث، ونتائج البحث في القسم الرابع. وفي الختام سنقدم خلاصة البحث في القسم الخامس.

### الأسس النظرية لاستكشاف العوامل المؤثرة في مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية:

كما جرت العادة في الأبحاث الأكاديمية، فإن التطبيقات العملية والفحوص التجريبية يجب أن تكون مبنية على أسس نظرية صحيحة ومقبولة علمياً، وفي هذا القسم سنناقش الأسس النظرية اعتماداً على نظريتين أساسيتين هما: النظرية المؤسسية Institutional Theory ونظرية تبني الإبداع Innovation Adoption.

#### 1- النظرية المؤسسية Institutional Theory:

طبقاً لهذه النظرية فإن المنظمات تتأثر بالمفاهيم الاجتماعية المنبثقة من السلوكيات التنظيمية المتداولة والمقبولة لدى المنظمات المشابهة والموظفين داخل المنظمة ومن يتعامل مع المنظمة كالمواطنين والجهات الحكومية الأخرى (Teo et al., 2003). على سبيل المثال، عندما تقوم المنظمات بالتنافس فيما بينها على الموارد المالية والبشرية المحدودة، فإنها تواجه ضغوطاً كثيرة حتى تتماشى وتتأقلم مع السلوكيات التنظيمية المقبولة لدى المنظمات الموجودة في القطاع الإنتاجي/الخدمي نفسه، لأن تجاوز أي من هذه السلوكيات قد يؤثر سلباً على شرعية المنظمة، وبالتالي يؤثر على مدى حصولها على الدعم الاجتماعي الذي يؤثر بدوره على قدرة المنظمة على تأمين الموارد المطلوبة (Tolbert, 1985).

لذا يمكن تصنيف الضغوط التي تواجه إدارة الموارد البشرية حسب النظرية المؤسسية إلى ثلاثة أنواع هي: ضغوط المحاكاة والضغوط القسرية والضغوط المعيارية، ونناقش كل نوع من هذه الضغوط بشكل مختصر في القسم التالي:

- **ضغوط المحاكاة:** تنشأ هذه الضغوط على إدارة الموارد البشرية من المنظمات المنافسة، حيث تضطر إلى محاكاة وتقليد المنظمات الأخرى لضمان استقطاب الكفاءات العلمية والعملية، حيث تقوم بعض المنظمات بتقليد أنشطة المنظمات الأخرى المشابهة لها هيكلية وتنظيمية، لأن هذه المنظمات تتنافس بعضها مع بعض على الموارد نفسها، كما أنها تشترك في الأهداف التنظيمية نفسها، وتواجه العوائق والقيود التنظيمية والبيئية نفسها (Burt, 1987). وعلى سبيل المثال، إذا فرضنا أن منظمة (أ) تنافس منظمة (ب) وقامت المنظمة (أ) بالاستفادة من تطبيقات الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في استقطاب القوى العاملة المميزة، فإن ضغوط المحاكاة ستقوم على الأرجح بإجبار المنظمة (ب) على الاستفادة من النظم نفسها في استقطاب مواردها البشرية.

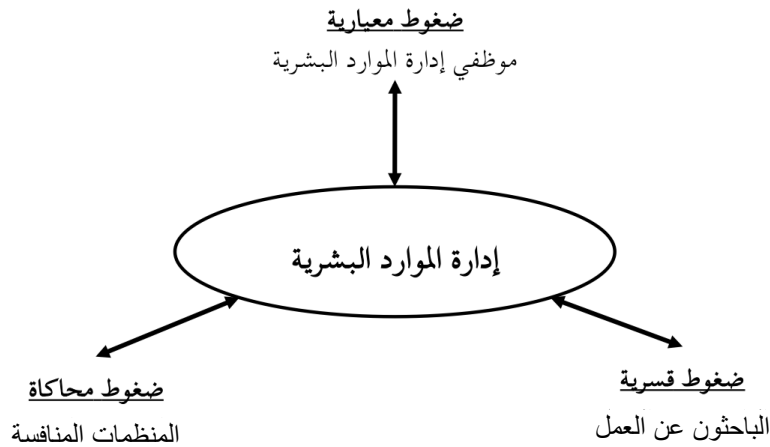
**فرضية رقم (1):** تؤثر ضغوط المحاكاة من المنظمات المنافسة على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.

- **الضغوط القسرية:** تنشأ هذه الضغوط من الأطراف الخارجية التي لديها مصالح مباشرة مع المنظمة (DiMaggio and Powell, 1983). وفي مجال الموارد البشرية، فإن هذه الضغوط تنشأ من الباحثين عن العمل. فإذا كان الباحثون عن العمل يستخدمون التطبيقات الإلكترونية - مثلاً - على الشبكة العنكبوتية للبحث عن الوظائف الشاغرة والتقدم لها (Laumer et al., 2010)، فإن هذا سيكون عاملاً ضاعطاً على المنظمة للاستفادة من مثل هذه الأنظمة الإلكترونية.

- **فرضية رقم (2):** تؤثر الضغوط القسرية من الباحثين عن العمل على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.

- **الضغوط المعيارية:** تنشأ من موظفي إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة نفسها، حيث قد يقوم الموظفون بعمل تنظيم غير رسمي مع موظفين آخرين من منظمات منافسة من خلال تواصل اجتماعي أو من خلال منتديات إلكترونية مثلاً، مما يؤدي لتبادل الآراء عن المبادئ والمعايير الوظيفية التي تكون مطبقة في منظمة ما وغير مطبقة في أخرى (Teo et al., 2003; Khalifa and Davison, 2006). ويمكن أن تُمارس الضغوط المعيارية من هؤلاء الموظفين على المنظمات التي ينتمون إليها، حتى تقوم تلك المنظمات بتبني معايير معينة أو تكنولوجيا ذات مواصفات خاصة، مثل الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية. هؤلاء الموظفون يمارسون الضغوط المعيارية على منظماتهم لأنهم لا يريدون أن يُنظر إليهم نظرة سلبية بأنهم يعملون في منظمات أقل اجتماعياً أو تقنياً من المنظمات أخرى، وهذه النظرة السلبية قد تؤثر على قرار الموظف المستقبلي حينما يفكر في البقاء في المنظمة التي ينتمي إليها أو تركها والبحث عن وظيفة في منظمة أخرى ذات سمعة اجتماعية وتقنية أفضل.

- **فرضية رقم (3):** تؤثر الضغوط المعيارية من موظفي إدارة الموارد البشرية على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية. ويوضح الشكل رقم 2 الضغوط الثلاثة حسب النظرية المؤسسية.



شكل رقم (2) الضغوط التي تواجه إدارة الموارد البشرية حسب النظرية المؤسسية

## 2- نظرية تبني الإبداع Innovation Adoption:

يذكر Rogers (1995) أن مواصفات الإبداع بما فيها الإبداع التقني، هي المواصفات التي تصف وتشرح هذا الإبداع وتؤثر على مدى تبنيه والاستفادة منه من قبل المنظمات. ومواصفات الإبداع كثيرة وفي هذه الدراسة نركز على مواصفات الإبداع التالية: الميزة النسبية للإبداع، درجة تعقيد الإبداع، توافق الإبداع مع النظم القائمة في المنظمة، ودعم الإدارة العليا للإبداع. وسناقش هذه المواصفات على التوالي.

الميزة النسبية لنظم المعلومات يمكن وصفها بأنها المنافع المتوقعة من الأنظمة التقنية، مثل خفض التكاليف وتقليل وقت العمليات والإجراءات الإدارية، حيث أثبتت الدراسات السابقة أن الميزة التنافسية لنظم المعلومات تؤثر بشكل كبير على مدى الاستفادة من تلك النظم (Premkumar and Roberts, 1999; Jeon et al., 2006). وتتميز نظم معلومات الموارد البشرية بعدة ميزات تنافسية، مثل إتاحة الاتصال بعدد كبير من المتقدمين للوظائف، مما يسهل إيجاد الموظف المناسب للوظيفة المحددة (Schlagwein et al., 2011). كما تتميز هذه النظم أيضاً بتسهيل عملية مشاركة المعلومات من قبل موظفين آخرين في المنظمة نفسها (DiMicco et al., 2008).

**فرضية رقم (4):** تؤثر الميزة النسبية لنظم الموارد البشرية الإلكترونية على مدى الاستفادة من هذه النظم.

الصفة الثانية من صفات الإبداع هي درجة التعقيد التي يمكن النظر إليها على أنها درجة الصعوبة في فهم واستخدام الإبداع المقترح (Rogers, 1995). وتؤكد الدراسات السابقة أن تعقيد نظم المعلومات ومدى الاستفادة من هذه النظم يرتبطان بعلاقة سلبية لكون التعقيد عائقاً من العوائق التي تمنع المستخدم من الاستفادة من نظم المعلومات (Grover, 1993). فإذا كانت النظم الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية صعبة الاستخدام أو الفهم، فإن ذلك يؤثر سلباً على مدى الاستفادة من هذه النظم.

**فرضية رقم (5):** تؤثر درجة تعقيد نظم الموارد البشرية الإلكترونية على مدى الاستفادة من هذه النظم.

الصفة الثالثة من صفات الإبداع هي التوافق، ويقصد بها الدرجة التي ينظر بها إلى الإبداع بأنه متفق مع القيم الحالية، الخبرات الماضية، والاحتياجات المتوقعة للمنظمة (Rogers, 1995). ففي حالة الإبداع في نظم المعلومات، يجب أن تكون هناك درجة من التوافق بين النظم الجديدة المطلوب تطبيقها مع هيكلية النظم القائمة والجاري استعمالها حالياً في المنظمة. وقد أثبتت الدراسات السابقة أهمية التوافق للاستفادة من نظم المعلومات المطبقة في المنظمة (Chen, 2004; Kendall et al., 2001; Menachemi et al., 2003). وعلى ذلك فإن النظم الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متوافقة مع هيكلية النظم الموجودة في المنظمة حتى يتم الاستفادة من هذه النظم.

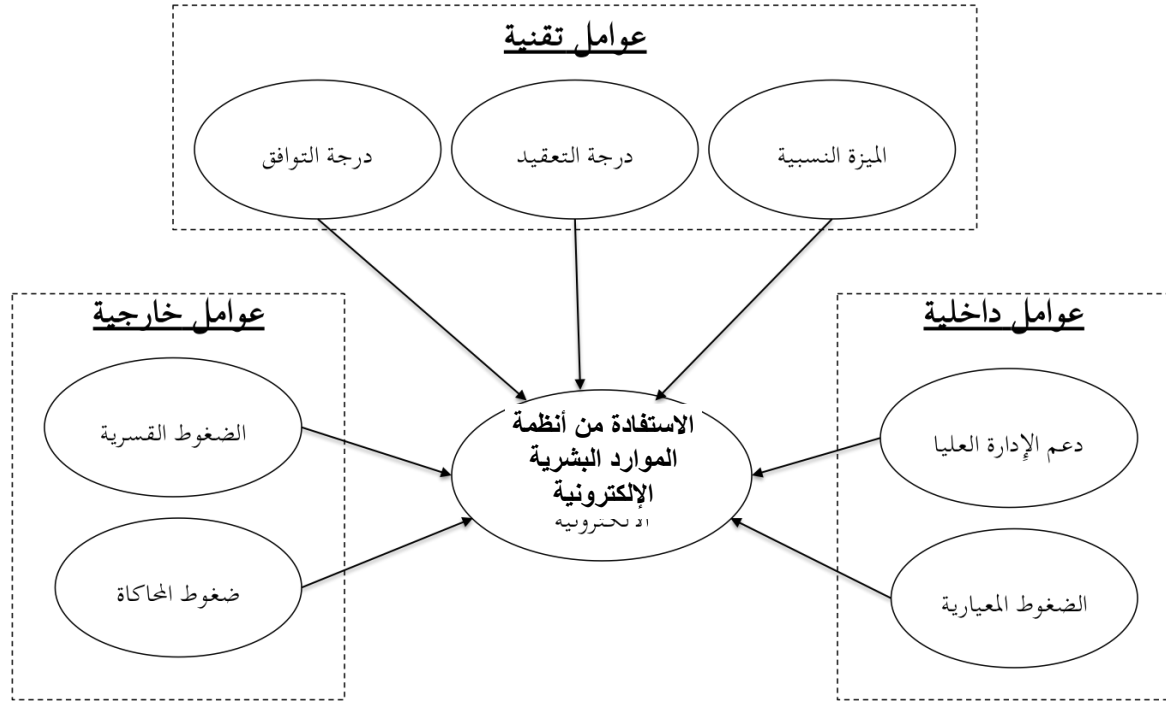
**فرضية رقم (6):** تؤثر درجة التوافق بين نظم الموارد البشرية الإلكترونية وهيكلية النظم الموجودة في المنظمة على مدى الاستفادة من هذه النظم.

الصفة الأخيرة التي تؤثر على الإبداع - التي نتطرق لها في هذا البحث - هي دعم الإدارة العليا للإبداع، حيث يعتبر دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات من العوامل المهمة التي تؤثر على الاستفادة من هذه النظم (Ngai and Gunasekaran 2004; Ramamurthy et al., 2008). كما يعتبر دعم الإدارة العليا ضرورياً لعدة أسباب، أهمها أن هذا الدعم يساهم في توفير الموارد المالية والبشرية الضرورية لبقاء واستمرار المنظمة. ويساهم دعم الإدارة العليا أيضاً في

زيادة رضا الموظفين وتقليل رفضهم وممانعتهم للنظم الجديدة التي تتبناها المنظمة (Meyer and Smith, 2000). وعلى ذلك فإن الاستفادة من النظم الإلكترونية للموارد البشرية تتأثر بدرجة دعم الإدارة العليا لهذه النظم.

**فرضية رقم (7):** تؤثر درجة دعم الإدارة العليا للنظم الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية على مدى الاستفادة من هذه النظم.

بعد استعراض الأسس النظرية للعوامل المؤثرة في مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، نستخلص نظرياً أن هناك سبعة عوامل مؤثرة على مدى الاستفادة من هذه النظم. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة أصناف: عوامل داخلية وتشمل دعم الإدارة العليا والضغط المعيارية، وعوامل خارجية وتشمل الضغوط القسرية وضغوط المحاكاة، وعوامل تقنية وتشمل الميزة النسبية ودرجة التعقيد ودرجة التوافق. الشكل رقم (3) يوضح الفرضيات المطروحة ضمن هذا التقسيم.



شكل رقم 3: نموذج البحث والفرضيات البحثية

### منهجية البحث:

حتى نتأكد من فاعلية (أو عدم فاعلية) تأثير العوامل المذكورة في شكل رقم (3) لابد من فحص الفرضيات المقترحة تجريبياً. لذلك أجرينا مسحاً إلكترونياً على شبكة الإنترنت مع أخصائيي الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تم استخدام تطبيقات (Google Docs) لتصميم الاستبانة وجمع البيانات، ومن ثم إرسال الاستبانات الإلكترونية عن طريق البريد الإلكتروني إلى عينة عشوائية (احتمالية) بسيطة تتكون من 500 منظمة. الجزء الثالث من الملحق يحتوي على نسخة من الاستبانة الإلكترونية.

في المرحلة التجريبية للاستبيان طلبنا من ثلاثة من أخصائيي الموارد البشرية تقييم الأسئلة الموجودة في الاستبانة،



واستناداً إلى ملاحظاتهم تم إجراء تغيير طفيف على بعض الأسئلة. أما في مرحلة جمع الاستبانات الإلكترونية، فقد بلغ عدد الاستبانات المستوفاة 54 استبانة، منها 33 استبانة فقط قابلة للتحليل. وبالرغم من أن عدد الاستبانات الكاملة قليل نسبياً، فإن طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) تتميز بقدرتها على التعامل مع العينات الدراسية الصغيرة الحجم كما وضعنا ذلك في مقدمة البحث. ويبين الجدول رقم 1 الإحصاءات الوصفية للمنظمات المشاركة في هذه الدراسة.

جدول رقم (1)  
الإحصاءات الوصفية للمنظمات المشاركة في الدراسة

العنصر	القيمة	التكرار	النسبة المئوية
القطاع الإنتاجي/الخدمي للمنظمة	المصارف والخدمات المالية	5	15%
	التجزئة	6	18%
	الصناعات الغذائية	6	18%
	الاتصالات وتقنية المعلومات	2	6%
	أخرى	14	42%
العدد التقريبي للموظفين في المنظمة	أقل من 100	11	33%
	من 100 إلى 300	14	42%
	من 300 إلى 500	5	51%
	أكثر من 500	3	9%
مدة استخدام نظام الموارد البشرية الإلكتروني في المنظمة	أقل من سنة	4	12%
	من سنة إلى ثلاث سنوات	8	24%
	من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات	9	27%
	أكثر من خمس سنوات	12	36%

كما تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، حيث 1 تشير إلى "لا أوافق بشدة"، و5 تشير إلى "أوافق بشدة"، ويوضح الجزء الأول من الملحق الأسئلة المستخدمة في الاستبيان، كما يوضح أيضاً الأدبيات المعتمدة في بناء وتصميم الأسئلة. ولتحليل البيانات، قمنا باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) والتي تعد أحد أنواع نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، وهي عبارة عن طريقة إحصائية لاختبار وتقدير العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وذلك عن طريق الربط بين المتغيرات الكامنة (Latent Variables) والمؤشرات الظاهرة (Manifest Variables). المتغيرات الكامنة في هذا البحث هي المتغيرات السبعة المستقلة وهي ضغوط المحاكاة، والضغوط القسرية، والضغوط المعيارية، والميزة النسبية، ودرجة التعقيد، ودرجة التوافق، ودعم الإدارة العليا. أما المؤشرات الظاهرة فهي عبارة عن الأسئلة التي نقيس بها كل متغير كامن كما هو موضح في الجزء الأول من الملحق. وتمتاز طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) بقدرتها على (Chin, 1998):

- تقييم مواصفات "نموذج القياس": يسمى بالنموذج الخارجي ويتم تقييم الثقة (Reliability) وتقييم الصدقية (Validity)، وذلك للتأكد من أن المؤشرات الظاهرة (Manifest Variables) لعنصر ما تقوم بقياس المتغير الكامن نفسه (Latent Variables).
- تقدير وتقييم عوامل "النموذج الهيكلية": يسمى النموذج الداخلي، ويتم فيه تقييم معاملات المسار (Path Coefficients) ومستوى المعنوية لكل فرض من الفروض ومعامل التحديد R<sup>2</sup>، وذلك للتحقق من وجود العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

ولتحليل البيانات وتطبيق طريقة المربعات الصغرى الجزئية، قمنا باستخدام برنامج (2.0 Smart PLS)

**النتائج:** في هذا القسم سنناقش نتائج تقييم مواصفات "نموذج القياس" وتقييم عوامل "النموذج الهيكلي"

### 1- نتائج نموذج القياس Measurement Model:

يوضح جدول 2 نتائج تقييم الثقة (Reliability) من خلال معامل الثبات المركب (Composite Reliability) كما تقاس أيضاً بمتوسط التباين المسحوب (Average Variance Extracted). وتحدد نتائج معامل الثبات المركب أن المؤشرات الظاهرة (Manifest Variables) لعنصر ما تقوم بقياس المتغير الكامن نفسه (Latent Variables). ويظهر العمود الثاني في الجدول أن نتائج معامل الثبات المركب مقبولة إحصائياً، حيث إنها تتعدى 0.7 وهو الحد الموصى به من قبل (Nunnally, 1978). كما يوضح العمود الثالث في الجدول أن متوسط التباين المسحوب لكل متغير يتجاوز 0.5 وهو ما يتفق مع التوصيات الموجودة في (Fornell and Larcker, 1981)

جدول رقم (2)  
نتائج تقييم الثقة

المتغير	معامل الثبات المركب	معاملات متوسط التباين المسحوب
الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية	0.91	0.76
دعم الإدارة العليا	0.90	0.68
الميزة النسبية	0.95	0.74
ضغوط المحاكاة	0.81	0.60
الضغوط المعيارية	0.85	0.66
الضغوط القسرية	0.88	0.70
درجة التعقيد	0.90	0.70
درجة التوافق	0.85	0.60

يوضح جدول 3 نتائج الصدق التمايزي (Discriminant Validity) لكل متغير. وتشير قيم الصدق التمايزي إلى أن كل مجموعة من المؤشرات الظاهرة التابعة لمتغير كامن تختلف كلياً عن مجموعات المؤشرات الظاهرة التابعة لمتغيرات كامنة أخرى. ويقاس الصدق التمايزي باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المسحوب (AVE)، وهي الأرقام الموضحة في قطر المصفوفة، ويجب أن تتخطى هذه القيم معاملات الارتباط في كل من الصف والعمود. والنتائج الموضحة في جدول 3 متوافقة مع توصية (Hair et al., 2006). والذي يدعم بأن نتائج صحة الصدق التمايزي للاستبانة المستخدمة صحيحة إحصائياً.

جدول رقم (3)  
نتائج الصدق التمايزي

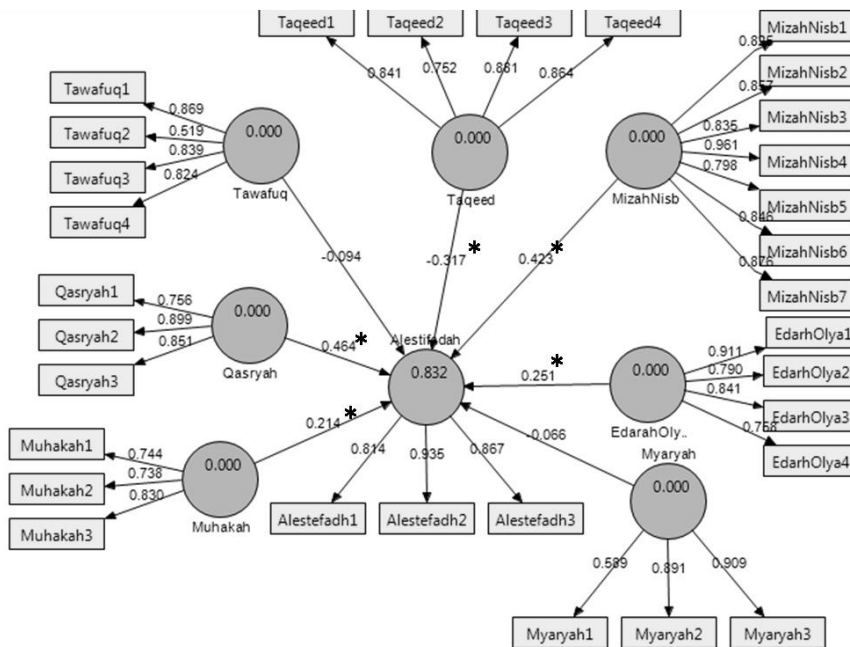
المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8
الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية	0.87							
دعم الإدارة العليا	0.66	0.83						
الميزة النسبية	0.79	0.68	0.86					
ضغوط المحاكاة	0.60	0.34	0.53	0.77				
الضغوط المعيارية	0.28	0.30	0.31	0.25	0.81			
الضغوط القسرية	0.77	0.49	0.69	0.43	0.25	0.84		
درجة التعقيد	0.55	0.53	0.76	0.41	0.16	0.68	0.84	
درجة التوافق	0.38-	0.13-	0.30-	0.32-	0.20-	0.31-	0.22-	0.78

وللتأكد من أن المؤشرات الظاهرية لأي متغير كامن يختلف بعضها عن بعض اختلافاً تاماً، قمنا بحساب معاملات التحميل التي تعتبر مؤشراً آخر من مؤشرات الصدق التمايزي، ويحتوي الجزء الثاني من الملحق على نتائج معاملات التحميل. وكانت النتيجة أن جميع قيم معاملات التحميل لمتغير معين أكبر من نقاطات التحميل للمتغيرات الأخرى، مما يدل على أن المؤشرات الظاهرية يختلف بعضها عن بعض. كما وجدنا أيضاً أن إحصاءات T تتراوح من 2 إلى 53 مما يدل على أن معاملات التحميل لكل متغير لها دلالة معنوية. وخالصة القول إن التحليل الإحصائي في هذا القسم يشير إلى أن نتائج تقييم كل من الثقة (Reliability) والصدقية (Validity) مرضية إحصائياً.

## 2- نتائج النموذج الهيكلي Structural Model:

الشكل رقم 4 يوضح معاملات المسار (Path Coefficients) ومستوى المعنوية لكل فرض من الفروض السبعة. ويوضح الشكل كذلك أن معاملات بينا للمتغيرات المستقلة التالية: دعم الإدارة العليا والميزة النسبية والضغط القسرية وضغوط المحاكاة، هي معاملات موجبة بمستوى معنوية 0.05، كما يوضح الشكل أيضاً أن معامل بينا للمتغير (درجة التعقيد) هو معامل سلبى (-0.317) بمستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة الخمسة السابقة الذكر والمتغير التابع ذات دلالة معنوية.

أما بالنسبة لبقية المتغيرات المستقلة التي تشمل درجة التوافق والضغط المعيارية، فإن النتائج لم تثبت أن علاقتها مع المتغير التابع ذات دلالة معنوية.



مستوى المعنوية = 0.05

### شكل رقم (4) نتائج النموذج الهيكلي

إذاً من نتائج النموذج الهيكلي نستطيع استنتاج العلاقات الخمس التالية:

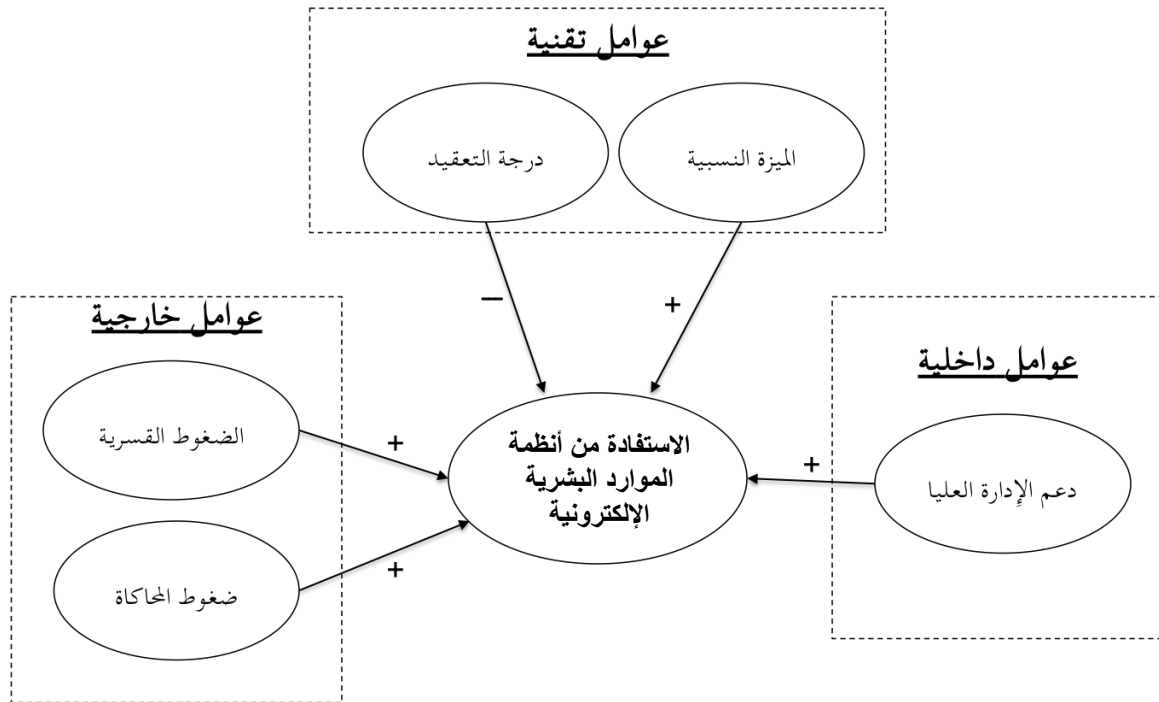
- يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيرًا إيجابيًا على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وبلغ معامل بيتا  $0,25 (P > 0.05)$ .
- تؤثر الميزة النسبية لنظم الموارد البشرية الإلكترونية تأثيرًا إيجابيًا على مدى الاستفادة من هذه النظم وبلغ معامل بيتا  $0,42 (P > 0.05)$ .
- تؤثر الضغوط القسرية الصادرة من الباحثين عن العمل تأثيرًا إيجابيًا على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وبلغ معامل بيتا  $0,45 (P > 0.05)$ .
- تؤثر ضغوط المحاكاة الصادرة من المنظمات المنافسة تأثيرًا إيجابيًا على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وبلغ معامل بيتا  $0,21 (P > 0.05)$ .
- تؤثر درجة تعقيد أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية تأثيرًا سلبيًا على مدى الاستفادة من هذه النظم، وبلغ معامل بيتا  $-0,31 (P > 0.05)$ .

#### الخلاصة:

تشكل الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في المنظمات الحديثة، وذلك لما توفره هذه الأنظمة من معلومات تساعد في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لذا فإن الهدف الرئيس لهذا البحث هو استكشاف العوامل المؤثرة على مدى الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص في السعودية، وذلك في محاولة لمعالجة القصور الموجود حالياً في فهم تلك العوامل.

ولتحقيق الهدف الرئيس من هذا البحث، تم اقتراح سبع فرضيات بحثية بناء على النظرية المؤسسية Institutional Theory ونظرية تبني الإبداع Innovation Adoption. ولاختبار الفرضيات المقترحة قمنا بتصميم استبانة إلكترونية وتم إرسالها إلى عينة عشوائية (احتمالية) بسيطة قوامها 500 منظمة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستوفاة 54 استبانة، منها 33 استبانة كاملة وقابلة للتحليل. وبسبب أن حجم العينة صغير نسبياً قمنا باختيار طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) لكفائها في التعامل مع العينات الصغيرة.

وكما هو موضح في نموذج البحث النهائي الموجود في شكل رقم 5، خلص البحث إلى أن خمس من الفرضيات المقترحة تعتبر ذات دلالة معنوية، وبالتالي فإن العوامل المستقلة المؤثرة بشكل إيجابي على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية هي: دعم الإدارة العليا، والميزة النسبية للنظم الإلكترونية، وضغوط المحاكاة النابعة من المنظمات المنافسة، والضغوط القسرية الصادرة من الباحثين عن العمل. كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن درجة تعقيد وصعوبة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر بشكل سلبي على مدى الاستفادة من هذه النظم.



شكل رقم 5: النموذج النهائي للبحث

أما بالنسبة لبقية المتغيرات المستقلة التي تشمل درجة التوافق والضغوط المعيارية، فإن النتائج لم تثبت أن علاقتها مع المتغير التابع ذات دلالة معنوية. وهذه النتيجة لا تقلل من أهمية الضغوط المعيارية، حيث إن عدم دلالتها المعنوية قد ترجع إلى عدة أسباب، منها محدودية الضغوط المعيارية الصادرة من موظفي إدارة الموارد البشرية في مجتمع الدراسة. وكذلك فإن هذه النتيجة لا تقلل من أهمية درجة التوافق، حيث إن عدم دلالتها المعنوية قد ترجع إلى انخفاض درجة توافق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية مع هيكله النظم في المنظمات الموجودة في عينة البحث.

نستطيع القول بأن نتائج هذا البحث لها فوائد علمية وعملية، حيث تتمثل الفائدة العلمية في الإضافة الجديدة لحقل المعرفة والمنجسدة في فهم العوامل التي تؤثر على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في منظمات القطاع الخاص في السعودية، حيث لوحظ ندرة الأبحاث التي تستكشف العوامل المؤثرة على الاستفادة من هذه الأنظمة الإلكترونية (Blount and Castleman, 2009) خصوصاً في العالم العربي.

من جهة أخرى فإن الفائدة العملية تتمثل في تحديد العوامل المؤثرة على نظم الموارد البشرية حتى يتسنى لمتخذ القرار تحليلها والتركيز عليها من أجل الاستفادة القصوى من هذه الأنظمة. وبناءً على معطيات هذا البحث، نقدم التوصيات العملية التالية والمتعلقة بالمتغيرات الخمسة ذات الدلالة المعنوية، وذلك لمساعدة الممارسين في مجال الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

- توفير الدعم المالي والبشري اللازم لتبني واستخدام تطبيقات أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وكذلك تشجيع موظفي الموارد البشرية وتحفيزهم على استخدام تطبيقاتها.

- التأكد من قدرة أنظمة الموارد البشرية على الاتصال خارجياً بأكثر شريحة ممكنة من المتقدمين للوظائف، وكذلك قدرتها على الاتصال داخلياً بالإدارات الداخلية للمنظمة.
- الاهتمام بالعنصر التقني لأنظمة الموارد البشرية، وذلك بالحصول على تطبيقات حاسوبية سهلة الاستخدام، وكذلك توفير التدريب التقني المناسب لموظفي الموارد البشرية.
- مع الأخذ بعين الاعتبار سياسة أمن وحماية المعلومات للمنظمة، يتوجب على المنظمة استقطاب الأنظمة الحديثة التي يستخدمها الباحثون عن العمل وجعلها جزءاً من مدخلات أنظمة الموارد البشرية المطبقة. فعلى سبيل المثال، يتجه كثير من المنظمات اليوم إلى استخدام أنظمة التواصل الاجتماعي مثل ( Facebook, Twitter, LinkedIn) للاستفادة منها في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- لضمان استقطاب الكفاءات العلمية والعملية قبل المنظمات المنافسة الأخرى، يتوجب على المنظمة متابعة ما هو جديد فيما يتعلق بأنظمة الموارد البشرية ودراسة إمكانية تطبيق المجدي منها.

وفي الختام نود أن نؤكد على صعوبة تعميم نتائج الدراسات الكمية خارج مجتمع الدراسة، حيث إن نتائج هذا البحث مرتبطة بشكل مباشر بمجتمع الدراسة المتمثل في إدارات الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وعليه يجب أخذ الحيطة عند تعميم نتائج هذا البحث إلى منظمات أخرى خارج نطاق الدراسة. أما فيما يتعلق بالأبحاث المستقبلية المرتبطة بموضوع هذه الدراسة فتشمل استكشاف العوامل المؤثرة على مدى الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الحكومي، حيث إن المجال البحثي لهذه الدراسة هو المنظمات التابعة للقطاع الخاص. على سبيل المثال، يقترح الباحث الأسئلة التالية كإطار عام للأبحاث المستقبلية المرتبطة بمجال هذه الدراسة:

ما هي العوامل المؤثرة على مدى الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الحكومي؟ هل هناك فرق بين منظمات القطاع الحكومي ومنظمات القطاع الخاص بخصوص العوامل المؤثرة على مدى الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية؟ إذا كانت الإجابة بنعم على السؤال السابق، فما هو هذا الفرق؟

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- حافظ، محمد عبده. (2011). *إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حسن، روية أحمد. (2011). *إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد*. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- شركة المعلومات العالمية (2005) قائمة أكبر 1000 شركة سعودية، <http://www.glob-info.com/Lists/Biggest.shtml>
- محمد، عواد؛ موسى خلدون؛ وإسماعيل محمد، (2011) تأملات في إدارة الموارد البشرية، [http://books.google.com.sa/books?id=gS5N6bF\\_3SsC](http://books.google.com.sa/books?id=gS5N6bF_3SsC)
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). *الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الموقع الإلكتروني لجريدة الرياض. (2012). تنظيم قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة سيقضي على الخلل، <http://www.alriyadh.com/2012/04/08/article725418.html>
- الموقع الإلكتروني لوزارة التجارة، القائمة الإلكترونية للشركات المساهمة، <http://eservices.mci.gov.sa/Eservices/Commerce/Corporations.aspx>

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Becker, B. and M. A. Huselid. (2006). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, 32, pp. 898-925,
- Blount, Y. and T. Castleman. (2009). "The Curious Case of the Missing Employee in Information Systems Research", *20<sup>th</sup> Australasian Conference on Information Systems*, Melbourne, Victoria: Monash University, pp. 300-310.
- Bohlander, G. and S. Snell. (2007). *Managing Human Resources*. 14<sup>th</sup> Ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western
- Browning, V.; F. Edgar; B. Gray and T. Garrett. (2009) "Realizing Competitive Advantage Through HRM in New Zealand Service Industries", *The Service Industries Journal* (29: 6), pp. 741-760.
- Burt, R. S. (1987). "Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence", *American Journal of Sociology* (92: 6), pp. 1287-1335.
- Cassel, C.; P. Hackl. and A. H. Westlund. (1999). "Robustness of Partial Least-squares Method for Estimating Latent Variable Quality Structures", *Journal of Applied Statistics*, (26: 4), 435-446.
- Chen, M. (2003). "Factors Affecting the Adoption and Diffusion of XML and Web Services Standards for E-business Systems", *International Journal Human-computer Studies*, (58: 3), pp. 259-79.
- Chin W. W. (1998). "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling", *MIS Quarterly*, (22: 1), vii-xvi

- 
- Delery, J. E. and D. H. Doty. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurationally Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
  - DiMaggio, P. and W. W. Powell. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review* (A8: 2), pp. 147-160.
  - DiMicco, J. and Others. (2008) Motivations for Social Networking at Work", Proceedings of: *The ACM 2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work*, San Diego, CA, USA: ACM, pp. 711-720
  - Fornell, C. and D. Larcker. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50
  - Grover, V. (1993). "An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-based Interorganizational Systems", *Decision Sciences* (24: 3), pp. 603-640.
  - Hair, J. and Others. (2006), *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall,
  - Hardgrave, B. C. and R. A. Johnson. (2003) "Toward an Information Systems Development Acceptance Model: The Case of Object-oriented Systems Development", *IEEE Transactions on Engineering Management* (50: 3), pp. 322-336.
  - Harris, D. M. and R. L. DeSimone. (1995). *Human Resource Development*. Dryden Press, Forth Worth.
  - Hendrickson, A. R. (2003). "Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources", *Journal of Labor Research*, 24 (3): 381-94.
  - Holtbrügge, D. (2010). *Personal Management*. Berlin: Springer. 4<sup>th</sup> ed.
  - Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
  - Jeon, B. N.; K. S. Han, and M. J. Lee. (2006). "Determining Factors for the Adoption of e-Business: The Case of SMEs in Korea", *Applied Economics*, 38(16), 1905-1916.
  - Kendall, J. and Others. (2001). "Electronic Commerce Adoption by SMEs in Singapore", Paper Presented to the: *The 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii
  - Khalifa, M. and M. Davison. (2006). "SME Adoption of IT: The Case of Electronic Trading Systems", *IEEE Transactions on Engineering Management*, (53:2), pp. 275-84.
  - Laumer, S.; E. Eckhardt and T. Weitzel. (2010). "Electronic Human Resources Management In An E-business Environment", *Journal of Electronic Commerce Research*, (11: 4), pp. 240-250.
  - Menachemi, N.; D. E. Burke and D. J. Ayers. (2004). "Factors Affecting the Adoption of Telemedicine: A Multiple Adopter Perspective", *Journal of Medical Systems*, (28: 6), pp. 617-33.
  - Meyer, J. P. and C. A. Smith. (2000). "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
  - Ngai, E. W. T. and A. Gunasekaran. (2004). "Implementation of EDI in Hong Kong: An Empirical Analysis", *Industrial Management & Data Systems*, (104:1), pp. 88-100.
  - Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
  - Premkumar, G. and M. Roberts. (1999). "Adoption of New Information Technologies in Rural Small Businesses", *Omega* (27:4), 467-84.



- Ramamurthy, K. R.; A. Sen and A. P. Sinha. (2008). "An Empirical Investigation of the Key Determinants of Data Warehouse Adoption", *Decision Support Systems*, (44: 4), pp. 817-41.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Schlagwein , D.; D. Schoder and K. Fischbach. (2011). "Social Information Systems: Review, Framework, and Research Agenda", *32<sup>nd</sup> International Conference on Information Systems*, Shanghai.
- Tannenbaum, S. I. (1990). "Human Resource Information Systems: User Group Implementations", *Journal of Systems Management*, (41: 1), pp 27-32.
- Teo, H. H.; K. K. Wei and I. Benbasat. (2003). "Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective", *MIS Quarterly* (27: 1), , pp. 19-49.
- Thompson, S. H.; G. S. Lim and S. Ann Fedric. (2007) "The Adoption and Diffusion of Human Resources Information Systems in Singapore", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (45: 1), pp. 44-62.
- Totbert. P. S. (1985) "Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly* (30: 1), pp. 1-13 .

**The Factors That Influence Human Resources Information Systems  
In the Private Sector Organizations in Saudi Arabia  
“An Empirical Study”**

**Dr. Jaffar Ahmad Alalwan**

Assistant Professor  
Institute of Public Administration  
Eastern Province, Dammam  
Kingdom of Saudi Arabia

**ABSTRACT**

The human resources information systems (HRIS) play a significant role in shifting traditional human resources management toward strategic human resources management. Therefore, the goal of this study is to investigate the factors that influence the usefulness of HRIS.

To achieve this goal, seven hypotheses are proposed based on the Institutional Theory and the Innovation Theory. A web survey is designed and sent to 500 private organizations in Saudi Arabia. 54 responses are received; 33 of these are usable. The Partial Least Squares (PLS) method is used to analyze the results.

The findings confirm that the usefulness of HRIS is positively affected by top management support, HRIS relative advantage, mimetic pressure, and coercive pressure. The results also confirm that HRIS is negatively influenced by the complexity of HRIS.