

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية (SIRH) في المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية

- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة ورقلة -

من طرف
بن شويحة بشير

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	بوخاري محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	غزالي عمر
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	لسلوس مبارك
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ" ، جامعة البليدة	طاطاي كمال

البليدة، اكتوبر 2011

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فقد تطرقنا الى مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحسين فعالية ادارة الموارد البشرية، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من فعاليتها.

وقد اجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة ورقلة واستخدم الباحث البرنامج الخاص بالعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لمعالجة بيانات الدراسة، حيث استخدم التحليل الوصفي(النسب المئوية، التكرارات، الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية). توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- استخدام نظم معلومات في مجالات محدودة في ادارة الموارد البشرية، حيث جاءت درجة الموافقة متوسطة في مجال تخطيط وتوظيف الموارد البشرية وضعيفة في مجال تدريب وتقييم اداء الفرد.
- درجة فعالية نظم معلومات الموارد البشرية جاءت ضعيفة بمتوسط حسابي(2.31) وانحراف معياري(0.450)، ومنه فإن هذه النظم لا تقدم معلومات دقيقة ومناسبة لإدارة الموارد البشرية.
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $p \leq 0.05$ فيما يتعلق بأثر الخبرة على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $P=0.383$ وكذلك بالنسبة للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $P=0.393$. ومن نستنتج ان لا يوجد اي اثر للخبرة والمؤهل العلمي على فعالية ادارة الموارد البشرية.
- هناك معوقات تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وهي عدم معرفة موظفي ادارة الموارد البشرية بالنظم الحديثة وكثرة التطورات والتعديلات.

الكلمات المفتاحية: نظم معلومات، نظم معلومات الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، الفعالية، المعوقات، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract

This study aims to identify the reality of Human Resources Information Systems applications in Algerian's economic enterprises. We treated the notion of Human Resources Information Systems and its role in improving the efficiency of Human Resource management, and we evaluated and analyzed the fields of application in order to reveal the difficulties that face these systems and limit their efficiency.

The study has been conducted on a set of economic enterprises at the city of Ouargla. The SPSS package was used for statistical data treatment through descriptive analysis, frequencies, percentages, means and standard deviation.

The study reached the following results:

- Information systems are used in limited fields of human resource management, the level of agreement was moderate in planning and recruitment departments, and was low in the departments of training and individual performance evaluation.

- The degree of efficiency of Human Resource Information Systems was low with mean of (2.31) and standard deviation of (0.450). So, these systems do not provide any accurate information that fit the human resource management.

- There were no statistical differences at the level of significance $P \leq 0.005$. Regarding the effect of experience on the efficiency of Human Resource Information Systems, the level of significance was $P=0.383$. About the academic degree, the level of significance was equal to $P=0.393$.

Thus, there is no effect of experience or academic degree on the efficiency of human resource management.

- There are many obstacles that hinder the application of Human Resource Information Systems. One of them is that management staff ignore those systems and furthermore the continuously frequent adjustment and modification on these systems.

شكر

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور " غزالي عمر " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والتي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع ونتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال ومسؤولي جامعة البلدية و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية

الفهرس

ملخص

شكر

الفهرس

قائمة الجداول و الأشكال

11.....	مقدمة.....
16.....	1. مدخل إلى النظم، نظام المعلومات واتخاذ القرار.....
17.....	1.1. النظام ونظرية النظم.....
17.....	1.1.1. مفهوم النظام.....
18.....	2.1.1. ظهور وتطور نظرية النظم.....
19.....	3.1.1. خصائص النظام.....
20.....	4.1.1. أنواع النظم.....
21.....	5.1.1. مكونات وأنواع النظم.....
22.....	6.1.1. المؤسسة كنظام مفتوح.....
24.....	2.1. أساسيات المعلومات.....
24.....	1.2.1. مفهوم المعلومات.....
25.....	2.2.1. خصائص جودة المعلومات.....
28.....	3.2.1. أنواع المعلومات.....
29.....	4.2.1. مصادر المعلومات.....
32.....	5.2.1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
36.....	3.1. نظم المعلومات واتخاذ القرار.....
36.....	1.3.1. مفهوم وتطور نظم المعلومات.....
38.....	2.3.1. أهداف وأبعاد نظام المعلومات.....
40.....	3.3.1. أنواع نظم المعلومات.....
47.....	4.3.1. نظرية اتخاذ القرار.....

50.....	5.3.1. أنواع ومراحل القرارات.....
52.....	6.3.1. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
54.....	2. إدارة ونظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة.....
55.....	1.2. مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية.....
55.....	1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
57.....	2.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
61.....	3.1.2. مهام إدارة الموارد البشرية.....
62.....	4.1.2. أهداف الموارد البشرية في المنظمة.....
64.....	5.1.2. أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.....
72.....	2.2. مدخل نظم معلومات الموارد البشرية.....
72.....	1.2.2. مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية
74.....	2.2.2. مراحل تطور نظم معلومات الموارد البشرية.....
75.....	3.2.2. مكونات نظم معلومات الموارد البشرية.....
78.....	4.2.2. أهمية نظم معلومات الموارد البشرية
79.....	5.2.2. مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.....
82.....	6.2.2. النظم اليدوية والآلية لنظام معلومات الموارد البشرية.....
89.....	3.2. النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وفعاليتها ومراحل تصميمه
89.....	1.3.2. النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
97.....	2.3.2. مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية.....
98.....	3.3.2. متطلبات وشروط نجاح نظم معلومات الموارد البشرية.....
100.....	4.3.2. العوامل التي تحد من فعالية نظم معلومات الموارد البشرية.....
103.....	3. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لمدينة ورقلة.....
104.....	1.3. الإطار المنهجي للدراسة.....
104.....	1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة
106.....	2.1.3. أداة الدراسة
107.....	3.1.3. صدق أداة الدراسة.....
107.....	4.1.3. ثبات أداة الدراسة.....
108.....	5.1.3. المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
109.....	6.1.3. وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.....
114.....	2.3. تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة
114.....	1.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول

122	2.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثاني
124	3.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثالث
126	4.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرابع
127	3.3. اختبار فرضيات الدراسة
127	1.3.3. اختبار الفرضية الأولى
128	2.3.3. اختبار الفرضية الثانية
128	3.3.3. اختبار الفرضية الثالثة
128	4.3.3. اختبار الفرضية الرابعة
130	الخاتمة
133	قائمة المراجع
141	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	الفرق بين البيانات والمعلومات 25
02	مصادر المعلومات، مزاياها ونقائصها 31
03	أنواع أنظمة المعلومات حسب تصنيف REIX.R. 47
04	المقارنة بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري داخل المنظمة 49
05	التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية 66
06	مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية 83
07	عينة البحث المتمثلة في جميع الاستبيانات الموزعة على المؤسسات 105
08	الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية 106
09	نتائج كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة 108
10	المتوسطات الحسابية المرجحة والإتجاهات الموافقة لها 109
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 110
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 111
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 112
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 113
15	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف نظام معلومات الموارد البشرية 115
16	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام تخطيط الموارد البشرية 118
17	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام التوظيف 119
18	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام التدريب 121
19	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام تقييم الأداء 122
20	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفعالية نظام المعلومات البشرية 123

124	الإرتباط بين نظم معلومات الموارد البشرية وفعالية هذه النظم	21
125	أثر الخبرة على فعالية معلومات نظام الموارد البشرية	22
126	أثر المؤهل العلمي على فعالية معلومات نظام معلومات الموارد البشرية	23
127	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات والصعوبات	24

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	مكونات النظام 22
02	المؤسسة كنظام مفتوح 23
03	الفرق بين البيانات و المعلومات و المعرفة 25
04	تصنيف المعلومات حسب المستويات الإدارية 28
05	نموذج دعم الإدارة العليا (SSE) 41
06	المكونات الرئيسية لنظام دعم القرار 42
07	الأنواع المختلفة للنظم 44
08	خطوات اتخاذ القرار 52
09	خطوات عملية الاختيار 69
10	مكونات نظم معلومات الموارد البشرية 76
11	قاعدة بيانات الموارد البشرية واستخداماتها في إدارة أنشطة الموارد البشرية 80
12	الاستخدامات المتعددة لنظام معلومات الموارد البشرية SIRH في ادارة الموارد البشرية 81
13	نظام التخطيط في إطار نظم معلومات الموارد البشرية 91
14	نظام التوظيف في إطار نظم معلومات الموارد البشرية 92
15	نظام التدريب في إطار نظم معلومات الموارد البشرية 94
16	نظام تقييم الأداء 96
17	مراحل تصميم نظم معلومات الموارد البشرية 97
18	نموذج لنظام معلومات الموارد البشرية 99
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس 110
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر 111
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 112
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 113

مقدمة

تواجه المؤسسة الاقتصادية تغيرات سريعة في مجال التطور العلمي والتكنولوجي، الأمر الذي يتطلب التكيف والتأقلم معها ولهذا أصبحت المؤسسة الاقتصادية الصغيرة والكبيرة على حد سواء تسعى للحصول على الوسائل التقنية الحديثة ومواكبة التطورات فيها، لما توفره من نظم واساليب جديدة في معالجة وتوفير البيانات، التي تتسم بالمصدقية والنوعية بغية زيادة فعالية وكفاءة نشاطات واعمال المؤسسات الاقتصادية في بيئة تنافسية تتميز بالتقلبات والتجديد، وتأتي عمليات التحسين المستمرة في نشاطات وادوات المؤسسات الاقتصادية كرد فعل للضغوطات الخارجية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية من اجل النمو والبقاء والازدهار.

لقد ساعد الابتكار في مجال التقنيات الحديثة في تسخير الحاسب وانظمة المعلومات لخدمة البيئة الادارية ونشاطات المؤسسة حيث برزت نظم المعلومات الادارية وفرضت على الموظفين ان يمتلكوا المهارات والمعارف والقدرات الخاصة بهذه التقنيات ونظمها حتى يتمكنوا من اداء نشاطاتهم واعمالهم المتمثلة في جمع البيانات وتحليلها واسترجاعها وحفظها، وحل المشاكل واتخاذ القرارات.

تعتبر المعلومات في مجتمع المعرفة والتقنيات الحديثة موردا رئيسيا وحيويا لوضع السياسات والخطط والاستراتيجيات للعمليات الادارية في المؤسسات الاقتصادية، ولهذا سعت هذه المؤسسات في أواخر القرن العشرين للاستثمار في التقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة الأغراض الإدارية، محاولة لرفع أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها، إن التطورات في مجال التقنيات الحديثة تميزت بالدينامكية والتغير السريع متداخلة مع أنشطة ووظائف الإدارة، ومن بينها وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعتبر ذات طبيعة متغيرة ناجمة عن التغيرات في البيئة التنظيمية، وخاصة فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية، من هنا جاء اهتمام المؤسسات الاقتصادية في كلا القطاعين العام والخاص بإدارة الموارد البشرية من اجل توفير حلول إدارية تزيد من فعالية وكفاءة رأس المال البشري، ونتيجة لزخم المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية برزت نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لجمع وتحليل البيانات، وتخزين

المعلومات المساندة لعملية حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري. ولهذا السبب جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومنه فإن اشكالية بحثنا تتمحور حول:

مدى امتلاك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنظم معلومات خاصة بالموارد البشرية، وهل يتم إستغلال هذه النظم في حالة تواجدها في تسيير إدارة الموارد البشرية بشكل فعال؟

ومن اجل معالجة هذه الاشكالية قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يتم إستخدام نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- 2- هل توفر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية معلومات دقيقة وملاءمة لإدارة الموارد البشرية ؟
- 3- هل تؤثر الخبرة والمستوى التعليمي لموظفي إدارة الموارد البشرية على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- 4- ماهي المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات البحث

- 1- يتم إستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في مجالات محدودة في ادارة الموارد البشرية.
- 2- استخدام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية.
- 3- نقص الخبرة وضعف المؤهل العلمي من أهم أسباب تدني فعالية نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- 4- تعتبر عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى مايلي:

- 1- التعرف على مدى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- 2- ابراز اهمية نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ركيزة اساسية في تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية.
- 3- قياس مدى فعالية نظم معلومات الموارد البشرية واثرها في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية.

4- تقييم مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه هذه النظم وتحد من كفاءتها.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في مايلي:

1- هذا البحث يمثل محاولة جادة للتعرف على واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تمتلك هذه النظم أهمية كبيرة في صناعة القرار ورسم السياسات والخطط المتعلقة بالموارد البشرية.

2- جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في ادبيات الادارة العربية بشكل عام، والجزائرية بشكل خاص فيما يتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية من حيث التركيز على اهميتها وتصميمها وعمليات تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق اهداف المؤسسة التي تستخدمها.

3- ان نظم معلومات الموارد البشرية من المواضيع المعاصرة التي ازداد الاهتمام بها في الآونة الاخيرة، نظرا لدورها في مساندة الادارة في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وكذلك لدورها البارز في تحسين ادارة الموارد البشرية وزيادة فعاليتها.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

- 1- ان نظم معلومات الموارد البشرية يعتبر من المواضيع المعاصرة.
- 2- يتعلق موضوع نظم معلومات الموارد البشرية باختصاص ادارة الاعمال.
- 3- اهتمامات سابقة بالموضوع.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، فهو يسمح بجمع البيانات وتصنيفها وعرضها بأسلوب وصفي، ويساعد ايضا على تحديد معالم المجتمع الاحصائي ووصف واقع نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتجدر الاشارة ان المنهج الوصفي يهدف الى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع اجتماعي وتحليل ماتم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية، فالأسلوب الوصفي لا يهدف الى وصف الظاهرة أو وصف الواقع كما هو بل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره.

الإطار الزمني والمكاني للدراسة

الإطار الزمني: اجريت الدراسة الميدانية في بداية شهر أفريل الى غاية بداية شهر ماي من سنة 2011
الإطار المكاني: اجريت الدراسة على ادارة الموارد البشرية في 10 مؤسسات اقتصادية بمدينة ورقلة.

الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة التي عالجت نظم معلومات الموارد البشرية نذكر منها مايلي:

1- الدراسة الأولى: رسالة ماجستير بعنوان " واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الاردني " مقدمة من طرف الباحثة فاطمة عبد الستار جرادات سنة 2004، جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الادارية/ قسم ادارة الاعمال.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة التعرف على اتجاهات مديري الموارد البشرية في قطاع البنوك نحو واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وابرز اهمية هذه النظم في ادارة الموارد البشرية والادارة العليا والتعرف على العلاقة بين الاداء المالي وفعالية نظم معلومات الموارد البشرية، وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة ان هناك معوقات تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وابرزها عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة، وتوصلت ايضا بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المؤشرات المالية وفعالية هذه النظم في قطاع البنوك الأردني.

2- الدراسة الثانية: رسالة ماجستير بعنوان " نظم معلومات الموارد البشرية واثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين " مقدمة من طرف الباحثة امل ابراهيم ابو رحمة سنة 2005، الجامعة الاسلامية غزة/كلية التجارة/ قسم ادارة الاعمال.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة الى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في ادارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من كفاءتها وفعاليتها استخدامها، وقد توصلت الباحثة في هذه الدراسة بأن ادارات شؤون الموظفين بالوزارات تركز على استخدام النظم اليدوية، وان نظم معلومات الموارد البشرية تستخدم في مجالات محدود، مما يؤثر سلبا على فعالية ادارة شؤون الموظفين بالوزارات، وتوصلت الباحثة ايضا بأن نقص الكفاءة التكنولوجية والادارية والتنظيمية من اهم اسباب تدني فعالية نظم معلومات الموارد البشرية.

صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات في اعداد هذه البحث منها صعوبة الحصول على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى صعوبة توزيع الاستبيانات في المؤسسات الاقتصادية خاصة مؤسسات القطاع الخاص.

هيكل الدراسة

من اجل معالجة مشكلة الدراسة قمنا بتقسيم البحث الى جانب نظري وجانب تطبيقي

الجانب النظري

قمنا بتقسيم الجانب النظري الى فصلين:

الفصل الاول: جاء تحت عنوان " مدخل الى النظم، نظام المعلومات واتخاذ القرار " حيث تناولنا فيه مفهوم النظام وتطور نظرية النظم والنظر الى المؤسسة كنظام مفتوح، بالإضافة الى مفهوم المعلومات وانواع ومصادر المعلومات، واخيرا تناولنا مفهوم نظام المعلومات والتطور التاريخي لنظام معلومات بالإضافة الى نظرية اتخاذ القرارات، ودور نظم المعلومات في المساهمة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان " ادارة ونظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة " تناولنا في هذا الفصل مفهوم وتطور ادارة الموارد البشرية، بالإضافة الى اهداف واهم وظائف هذه الادارة. وتناولنا في هذا الفصل ايضا مفهوم ومراحل تطور نظم معلومات الموارد البشرية وفوائد واهمية ومجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، بالإضافة الى النظم الفرعية واليدوية والالية لهذه النظم، كذلك متطلبات نجاح والصعوبات التي تحد من فعالية نظم معلومات الموارد البشرية.

الجانب التطبيقي

تناولنا في الجانب التطبيقي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لمدينة ورقلة التي وافقت على اجراء هذه الدراسة، حيث تناولنا في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة بالإضافة الى مناقشة وتحليل نتائج اسئلة الدراسة واختبار فرضيات البحث.

الفصل 1

مدخل إلى النظم، نظام المعلومات واتخاذ القرار

نتيجة لزيادة حجم المؤسسة، درجة تعقدها وتخصصها، وكذا التعقد التكنولوجي للمجتمعات ، جعل من المجتمعات عامة و المؤسسات خاصة أن تنتقل احتياجاتها من موارد طبيعية، مادية، بشرية... الخ، إلى البحث عن احتياجات أخرى تعتمد على مورد آخر يتمثل في المعلومات، ويمكن القول أننا نعيش فعلا عصر المعلومات و الثورة المعلوماتية، لقد أصبحت المعلومات مورد من الموارد الاقتصادية للمؤسسة و محدد من محددات البقاء و النجاح في دنيا الأعمال في العصر الحاضر ، والجدير بالملاحظة أن هناك انفجار في المعلومات حيث تزايد الطلب عليها بمعدلات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية.

لهذا ظهرت الحاجة لنظم المعلومات التي تمثل الركيزة الأساسية لصنع واتخاذ القرار حيث أن اتخاذ القرار يمثل العمود الفقري للوظيفة الإدارية فقد حرصت نظم المعلومات خاصة باستخدام الحاسب الآلي على مساندة متخذي القرارات و ذلك بتشخيص و تحليل المشكلات التي يستعصى الإلمام بكل جوانبها والتي تتطلب وقتا طويلا و مجهودا معتبرا، و هكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد و الأمثل في الوقت المناسب وكلما كان القرار صحيحا و دقيقا و سليما كلما زاد هذا من إمكانية بقاء المؤسسة و استمرارها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الجوانب التالية:

- النظام ونظرية النظم.
- أساسيات المعلومات
- نظم المعلومات واتخاذ القرار

1.1. النظام و نظرية النظم

على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان، إلا أن استعمال هذا المفهوم لم يستخدم في مجالات العلم إلا في بداية الأربعينيات، ولقد كان أول استخدام لهذا المفهوم في مجال العلوم الطبيعية وبصفة خاصة علم الأحياء، ثم إنتقال استخدام هذا المفهوم إلى مجال العلوم الإجتماعية والإقتصادية، ليصبح كمدخل لدراسة العديد من الظواهر بدلا من استخدام المنظور التحليلي. وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف إلى مفهوم و مكونات النظام و تطور نظرية النظم.

1.1.1. مفهوم النظام

إن مصطلح النظام (system) تبلور كمفهوم علمي حديثا في نهاية الأربعينيات من هذا القرن، وهو مصطلح مشتق أساسا من كلمة "systema" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الإجتماعية والإقتصادية و السياسية...إلخ، إذا اكتسب هذا المصطلح بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية و الفنية و العلمية و الظواهر العامة الأخرى.

وعند البحث في تعريف النظام نجد صعوبة الإتفاق التام بين الكتاب حول تعريف دقيق وموجز بسبب التفسيرات و التطبيقات المختلفة له، ومما يزيد المسألة تعقيدا هو حقيقة وجود عدد كبير من الأنظمة التي تضم في داخلها أنظمة أخرى أصغر أو تعد جزءا من أنظمة أخرى أكبر [1] ص 17. وبناءا على ذلك يمكن تناول بعض تعاريف النظام منها:

عرف GUPTA النظام بأنه "وحدة ما تعمل في بيئة معينة وتتضمن العديد من الأجزاء التي تعمل معا لتحقيق هدف عام" [2] ص 21

عرف VAN GIGCH النظام على أنه "مجموعة من العناصر المترابطة". وعناصر النظام يمكن أن تكون مفاهيم وفي هذه الحالة يكون النظام الذي تتعامل معه نظاما مجردا و تعتبر اللغة مثلا لهذا النوع من النظم، كما أن عناصر النظام قد تكون أشياء أو أجزاء مثل الأجزاء المكونة للألة الكتابية و أيضا قد تكون عناصر النظام أفراد، و أخيرا يمكن أن يتكون النظام من مفاهيم و أشياء و أفراد كما هو الحال في النظم الإجتماعية [3] ص 50.

هناك تعريف آخر يقول أن: "كلمة النظام تستدعي عناصر موصلة ببعضها البعض بواسطة إرتباطات" [4] ص 51.

النظام كذلك "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي منظمة لتحقيق هدف ما" [5] ص 23.

من هذه التعاريف نستنتج مايلي:

- لكل نظام عناصر تميزه عن الأنظمة الأخرى

- هناك مجموعة من العلاقات تربط بين عناصر النظام لتشكيل حلقات اتصال متفاوتة الارتباط حسب درجة تبعية كل عنصر لآخر.
- إن عناصر النظام ترتبط ببعضها البعض بعلاقات داخل النظام، كما ترتبط بالبيئة ككل
- إن مدخلات أي نظام ما هي إلا مخرجات نظام آخر

2.1.1.1. ظهور وتطور نظرية النظم

تعد نظرية النظم من النظريات التي إنتقلت من مجالات أخرى إلى مجال الإدارة و التنظيم، و إستعملت في تحليل هذا الموضوع بشكل واسع، خاصة في العشرينات الثلاثة الأخيرة، إلا أنها قد ولدت و دخلت هذا الميدان قبل ذلك بكثير، وفيما يلي سوف نعالج ظهور وتطور هذه النظرية وتطورها.

1.2.1.1. ظهور نظرية النظم

لقد كانت معالجة مواضيع البيولوجيا من منظور الأنظمة في أول الأمر، حيث إنتقلت هذه الطريقة من التحليل إلى هذا النوع من العلوم قبل وصولها إلى الإدارة، لأن الكائن الحي من الناحية البيولوجية، مجموعة من الأجهزة يمكن إعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذها كل على حدى، ولها حدود مع الوحدات الأخرى و العالم الخارجي ، وهكذا فاعتبر هذا الكائن مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي تشترك بشكل منسجم في أداء دور الكائن و تحقيق أهدافه، وكل هذه الأنظمة الجزئية تتفاعل وتتبادل الخدمات مع أنظمة أخرى.

وإنطلقت بعد ذلك هذه الطريقة في التحليل إلى علوم أخرى، خاصة الإجتماعية منها لتصبح فيما بعد مايسمى بنظرية النظم، وقد كان أول إنتقال لهذه النظرية إلى ميدان الإدارة بواسطة أعمال عدد من المفكرين ابتداء من الخمسينات لهذا القرن، حيث يمكن ملاحظة تطور الدراسات من هذا المنظور للمنظمات إبتداء من الخمسينات إلى الستينات خاصة، وهذا من خلال دراسات واقعية قام بها باحثون مثل: SELZNICK سنة 1949، BLAU سنة 1955 [6] ص37

وكذلك بدراسات أكثر تطورا مثل ما قام به PARSON.P سنة 1949، وما يمكن ملاحظته أن FAYOL قد سبق هؤلاء في هذا المجال حيث أعتبر المؤسسة تنظيما تقنيا وإجتماعيا. و منذ سنة 1960 كثير من لأعمال و الدراسات قد عالجت مساهمة هذه النظرية، وماهي الفائدة التي تقدمها في دراسة المنظمات، ومن خلال هذه الأعمال مساهمة BUCKLEY.W سنة

1969، SILVERMAN.D سنة 1970، وقد تزايدت الدراسات بشكل كبير، إذا شمل منظور الأنظمة دراسة المنظمات، وبالتحديد المؤسسات الاقتصادية [6] ص 38.

2.2.1.1. تطور نظرية الأنظمة

لقد شهدت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر، وهذا يمكن إرجاعه إلى غزارة الأعمال فيها، والإستعمالات الواسعة وإنتشارها السريع، وفي تطورها هذا، تميزت بإنقسامها إلى فرعين [6] ص 39:

أ. الفرع الأول: هو يشمل نظريات جزئية، وهو الناتج عن تطوير جوانب تنظيمية خاصة بالمؤسسة مثل علاقات المؤسسة بالمحيط، الغايات والأهداف، الإستراتيجيات، تسيير وتنظيم الموارد و عملية الإنتاج.
ب. الفرع الثاني: فيتعلق بالنظريات الكلية، بنماذج تعرض المؤسسة بشكلها الكلي.

3.1.1. خصائص النظام

يمتاز النظام بمجموعة من الخصائص هي [7] ص 6:

أ. العناصر: فالنظام يجب أن يتكون من مجموعة عناصر، أي أكثر من عنصر واحد، فذرات الهيدروجين أو الأكسجين هي عناصر أساسية لتكوين الماء، ولكن لا تشكل كل واحدة منها و بمفردها نظاما للماء.

ب. العلاقات: أي يجب أن تكون هناك علاقات منطقية و تكاملية واضحة بين كل عناصر النظام. مثل النظم الميكانيكية، فالعناصر التي تتكون منها الساعة و السيارة تكمل بعضها البعض منطقيا وعمليا، حتى تعمل و تحقق أهدافها.

ج. آليات العمل: من المفترض أن يعمل النظام وفق آليات عمل معينة ومضبوطة و متناسقة حتى يؤدي غرضه، فتوجد عناصر النظام أو تكاملها لا يكفي وحده، بل لابد من وجود آلية عمل تحكم علاقاته وتكاملها، فحتى تدور عجلات السيارة، لابد من أن يعمل المحرك والأنظمة الأخرى المساعدة ، الكهربائية و المائية وفق آليات تتناغم مع بعضها.

د. العمل في نطاق محدود: أي أن للنظام حدود مميزة (حيزا مكانيا)، و إن كانت متداخلة مع الأنظمة الأخرى المجاورة، فإذا لم يكن للنظام حدود مميزة فمن الصعوبة تعيين ما هو ضمن النظام وما هو خارجه، و كذلك لابد من أن يكون النظام موجودا في زمان محدد.

ه. تحقيق هدف معين: إن النظام الطبيعي أو النظام الإصطناعي يعمل عادة لتحقيق هدف محدد، فالنظام الميكانيكي للساعة صمم ليخبرنا عن الوقت، وهكذا السيارة لتقطع المسافات بسرعة أكبر.

4.1.1. أنواع النظم

يمكن تصنيف النظم إلى الأنواع التالية [8] ص.ص 14-15.

أ. النظم الطبيعية و الصناعية:

تمثل النظم الطبيعية النظم الموجودة في الطبيعة مثل: نظام دوران الأرض و الفصول الأربعة، وتسمى أيضا بالنظم الكونية. أما النظم الصناعية فهي نظم ابتكار الإنسان مثل: نظم الحاسوب، وأنظمة المعلومات الإدارية.

ب. النظم المغلقة و المفتوحة:

النظام المغلق هو النظام المفصول عن البيئة المحيطة لا يتأثر ولا يؤثر ولا توجد بينها أي حدود مشتركة مثل: نظام الذرة، التفاعل الكيماوي المعزول.

أما النظام المفتوح فهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة يتأثر و يؤثر بها ويكون له علاقة مستمرة معها مثل: نظم المنظمة المختلفة.

ج. النظم المحسوسة و المجردة:

تتكون النظم المحسوسة من مجموعة من العناصر الطبيعية، أو الصناعية المحسوسة مثل: نظم الحاسوب، نظم المباني، نظم الري، و تسمى أيضا بالنظم المادية.

أما النظم المجردة فهي النظم التي لا يمكن لمسها، و إنما يمكن تصورها عقليا مثل: نظام العد، المعادلات الجبرية، النظرية النسبية.

د. النظم الثابتة و النظم المتغيرة:

النظام الثابت هو النظام الذي يعمل ضمن آليات محددة سلفا وبشكل شبه مطلق، و يمكن التنبؤ بدقة بسلوكه مستقبل مثل: النظام الكوني، نظام البرنامج الحاسوبي، أما النظام المتغير فهو النظام الذي يعمل وفق آلية معينة ثابتة وبشكل مستمر، و لا يمكن التنبؤ بسلوكه مستقبلا بشكل حتمي مثلا: النظم الإدارية و المالية و الاجتماعية.

ه. النظم الفكرية و النظم الإجتماعية:

تتميز النظم الفكرية بأن جميع عناصرها من المفاهيم مثل النظم الفلسفية السائدة. أما النظم الإجتماعية فهي النظم التي تربط السلوك الإنساني بالجماعة مثل التجمعات الإنسانية المختلفة.

وهناك تصنيفات أخرى للنظم منها:

- تصنيف BEER: رتب الأنظمة حسب ثلاثة أنواع [6] ص40:

1. الأنظمة البسيطة و التي هي سهلة التحكم، التفسير و التشكيل.

2. الأنظمة المعقدة التي يتطلب التحكم فيها ووصفها بمجهدات معتبرة.
3. الأنظمة المعقدة جدا، والتي تخرج عن كل وصف لمشكل للجزئيات، وتنتمي المنظمات إلى هذا النوع الأخير من الأنظمة.

- تصنيف L. VONBERTALANFFY: لقد قام هذا الكاتب، الذي كان بيولوجيا، تصنيفا حسب طبيعة الأنظمة، ورتبها إلى سبعة أنواع تبعا لدرجة تعقيدها وهي كالتالي [6] ص 41:

1. الأنظمة الثابتة: فيها تكون العناصر مرتبة في نظام محدد، وترتبط فيما بينها بعلاقات ثابتة، تنظيمها منسجم وموجه عادة نحو الهدف، يسمى "هيكل النظام".

2. الأنظمة الحركية: التي لها بالإضافة إلى الأنظمة الثابتة عناصر متداخلة، بمعنى أنها تقوم بتأثير محدد لأحدها على الأخرى، في هذه الأنظمة، العناصر الطرفية أو المتعلقة بالزمن أو التاريخ، تتحول بسرعة وهي مرتبطة فيما بينها، ومع العناصر الثابتة بواسطة علاقات متغيرة، وتركيباتها المتحركة تسمى "تدفقات".

3. الأنظمة المعرفية: والتي تضم بالإضافة إلى الأنظمة المتحركة، تدفقا من المعلومات، هذه المعلومات تنتقل بفضل دائرة الإنعكاس (feed bak) إلى العناصر وتتضمن ردود أفعال مصححة ملائمة تسمح بتحقيق هدف النظام.

4. الأنظمة المفتوحة: وهي أنظمة تتصل مع الخارج، العناصر الأجنبية عن النظام يمكن أن تدخل إليه وتنتقل فيه، وتعالج فيه لتخرج منه على شكلها الأولى أو على شكل آخر أكثر تكوينا.

5. الأنظمة الفردية: وهي مجموعات ذات الخلايا للحيوانات أو الأشخاص.

6. أنظمة المجموعات: وهي التي تتكون من عدة أفراد في تداخل فيما بينها.

7. الأنظمة الفلسفية: وتتكون من عناصر مجردة و معقدة إيديولوجيا، معتقدات، قيم، أحاسيس... إلخ، فهي ترسم الخطوط العامة لتوجيه حركة الإنسان.

5.1.1. مكونات النظام

إن مكونات النظام تتمثل في العناصر التالية: المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، التغذية العكسية، وهذه العناصر يتم تناولها بشيء من التفصيل فيما يلي [9] ص 151:

أ. المدخلات: تعتبر المدخلات قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية، وتشمل مدخلات النظام على عدة عناصر منها المواد الخام المستعملة في العمليات التصنيعية و المعلومات المستخدمة، وتنقسم المدخلات إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

- المدخلات التتابعية: وهي مثل علاقة نظام المشتريات بنظام الإنتاج.

- المدخلات العشوائية: وهي المدخلات المحتملة لنظام معين، و المدخلات العشوائية عادة ما يكون تأثيرها على كفاءة عمليات النظام وليس على العمليات ذاتها.

- المدخلات عن طريق التغذية العكسية: يتمثل هذا النوع من المدخلات في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة ثانية.

ب. العمليات التحويلية:

تتحول المدخلات إلى المخرجات عن طريق العمليات التحويلية وقد تكون هذه العمليات في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المنظمة.

ج. المخرجات:

وقد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات أو خدمات أو معلومة أو طاقة أو غيرها، و المخرجات هي ناتج العمليات التحويلية، و مخرجات النظام ترتبط ارتباطاً قوياً بالهدف من وجود النظام، كما أن المخرجات هي النتائج الفعلية و الأهداف المحققة لنظام ما ويمكن تصنيف مخرجات النظام إلى ثلاثة أنواع هي:

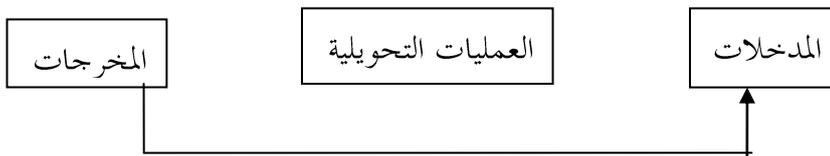
- المخرجات التي يتم استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى كمخرجات منظمة صناعية التي يتم بيعها للعملاء لإستهلاكها، أو إجراء المزيد من العمليات التحويلية عليها.

- المخرجات التي يتم استهلاكها داخل نفس النظام في دورة العمليات الموائية كالوحدات التالفة الناتجة عن إحدى العمليات التصنيعية حيث يتم إعادة تصنيعها مرة أخرى.

- المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات تدخل البيئة الطبيعية للنظام فتعمل على تلوثها، مثل هذه المخرجات تشكل تحديات للإدارة المعاصرة لتلك المنظمات

د. التغذية العكسية:

إن التغذية العكسية جزء من مدخلات النظام، كما تعتبر التغذية العكسية من الخصائص و المميزات الأساسية في النظم، خاصة في النظام الحي. ويمكن تلخيص مكونات النظام في الشكل التالي:



التغذية العكسية

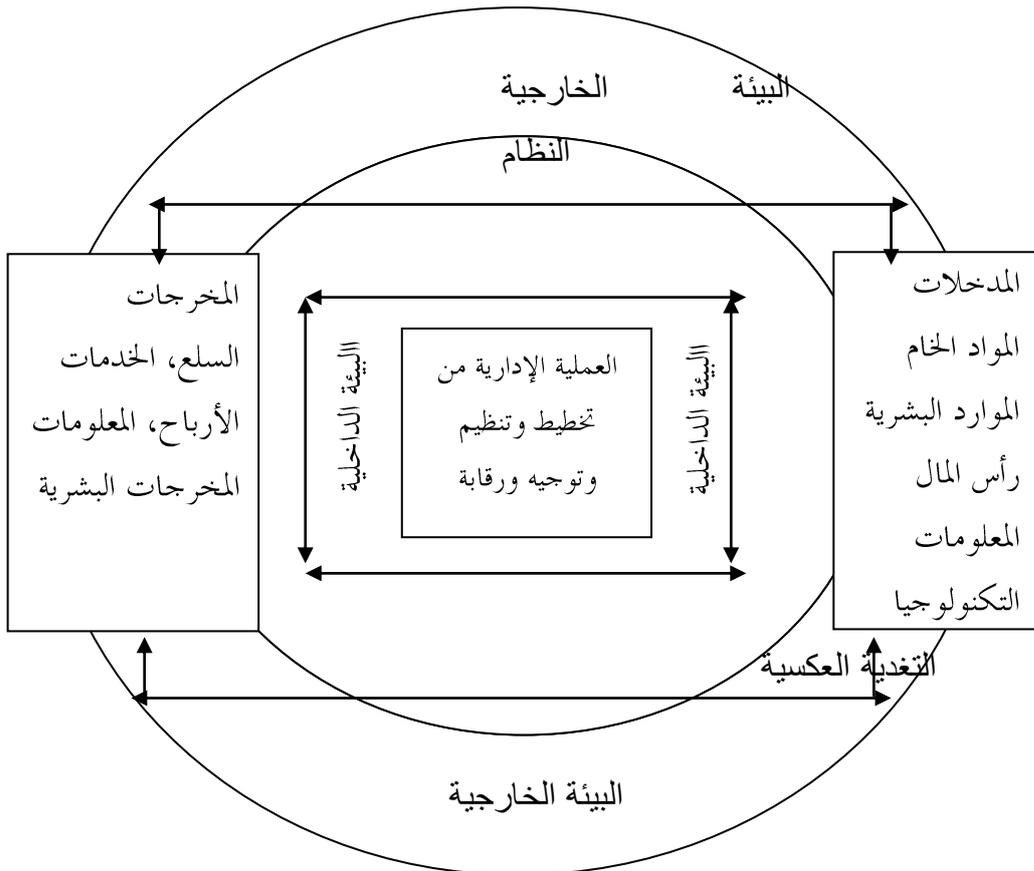
الشكل رقم 01: مكونات النظام [9] ص 151

6.1.1. المؤسسة كنظام مفتوح

إن الجديد لدى مدرسة الأنظمة، هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، وبشكل أكثر عقلانية و تقنية، وأعطت لها تعريفات و أشكال أكثر مرونة و تكيفا مع الحالات المتنوعة و

المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج وأستعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة أو بالمؤسسة بشكل خاص.

وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها، بأخذها بعين الإعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس النظريات التي سبقتها خاصة الكلاسيكية منها و الكمية، فنجد تايلور مثلا يعتبر ان محيط المؤسسة ثابت او على الاقل متغير بشكل بطيء، في حين ان هذا المحيط يمثل سوق لمنتجات المؤسسة، ويتمتع بالطلب الفعال من جهة، ويعتبر مصدر موارد مادية ويد عاملة غير مؤهلة أو مكونة، وهو متحكم فيه بواسطة تقنية واحدة وهي المكننة من جهة أخرى، أما هذا المحيط لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة إذ يتفاعل بشكل متبادل، وبحركة مستمرة، وتغيرات متواصلة، تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة، والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار [6] ص 42.



الشكل رقم 02: المؤسسة كنظام مفتوح [10] ص 131

2.1. أساسيات المعلومات

تعتبر المعلومات من الضروريات والأساسيات اللازمة لوجود أي نظام، فإن طبيعة ووظائف كل منهما يعد أمرا حيويا لمصمم النظام، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وخصائص المعلومات.

1.2.1. مفهوم المعلومات

ترتبط المصطلحات بيانات، معلومات، معرفة ببعضها البعض ارتباطا وثيقا، إلا أنها تختلف فيما بينها، وسوف نحاول التفرقة بين هذه المصطلحات فيما يلي:

أ- البيانات: تعرف البيانات على "الحقائق والأرقام والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة، والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الإلكترونية لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها، ومن بينه نجد أرقام المبيعات السنوية أو الشهرية... الخ" [11] ص 53

وتعرف البيانات كذلك بأنها "عبارة عن رمز أو مجموعة رموز متكونة من قيمة رقمية، حرف أو سلسلة أو حرف مثل اسم الزبون، رمز المنتج، تاريخ التسليم، الرمز البريدي، يمكن أن تأخذ قيمة مختلفة ولا توجد علاقة فيما بينها و لا تبدي أي معنى في حد ذاتها، والتعبير عن البيانات يكون برموز ليس لها معنى" [12] ص 22

ب- المعلومة :

تعرف المعلومة على أنها "نتيجة تنظيم أو ترتيب أو جدولة أو تحويل البيانات مجمعة بطريقة معينة، مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم" [13] ص 72.

تعرف المعلومة أيضا "بأنها بيانات تمت معالجتها بوسائل ماهرة لتصبح في شكل أكثر نفعا لمستخدميها حاليا ومستقبلا وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عليها" [9] ص 70.

ومن خلال التعريف يتبين لنا أن البيانات عبارة عن المادة الخام التي يتم ترتيبها وتصنيفها وتنظيمها للحصول على شكل أكثر استخداما وفائدة وهي المعلومة، والجدول رقم(1-1) يوضح الفرق بين البيانات والمعلومات.

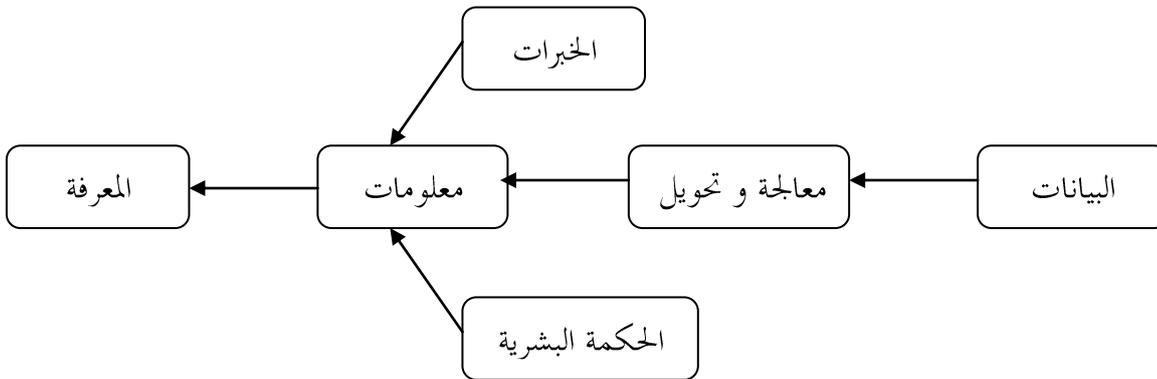
الجدول رقم 01: الفرق بين البيانات والمعلومات [14] ص 40

البيانات	المعلومات
1-تمثل أرقاماً أو أعداد غير مفسرة	1-تمثل أرقاماً أو أعداد مفسرة
2-تمثل مدخلات النظام	2-تمثل مخرجات النظام
3-لا يمكن اتخاذ القرار بناء عليها	3-يمكن أن يتخذ قرار بناء عليها
4-أرقام غير تامة المعالجة	4-أرقام تامة المعالجة بواسطة النظام.

ج- المعرفة:

تعرف المعرفة على أنها "حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو المجتمع معين في وقت محدد" [15] ص 29

تعرف المعرفة بأنها "المستوى الأعلى من مفهوم المعلومات من حيث التعقيد فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة و المدركات الحسية والقدرة على الحكم فنحن نتلقى المعلومات ونمزجها بما تدركه حواسنا ونقارنها بما تختزنه عقولنا من واقع الخبرة السابقة، ثم نطبق على هذا المزيج ما بحوزتنا من أساليب الحكم على الأشياء وصولاً إلى النتائج والقرارات أو استخلاصنا لمفاهيم جديدة" [16] ص 16.



الشكل رقم 03: الفرق بين البيانات و المعلومات و المعرفة [16] ص 7

2.2.1. خصائص جودة المعلومات

تلعب المعلومات دوراً هاماً في التخطيط و إتخاذ القرارات وإجراء العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة، ويعتمد ذلك على جودة تلك المعلومات، إذ عدم توفير خصائص نوعية فيها سيؤدي إلى مخرجات عديمة الجدوى، ويمكن تناول خصائص جودة المعلومات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الزمني، بعد المحتوى والبعد الشكلي [8] ص 35

أ. البعد الزمني:

يصف البعد الزمني الفترة الزمنية التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومات التي نستقبلها كما يتعلق بزمان استخدام المعلومات مجيباً على تساؤل (متى؟)، متى تقدم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبه. ويتضمن الجوانب التالية [2] ص 80:

1. التوقيت: أي أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا عدم وصول المعلومة لمتخذ القرارات بعد الحاجة لها أو قبل الحاجة لها.

2. التداول والحدثة: أن تكون المعلومات مجددة و حديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة، حيث تلعب الحدثة دوراً هاماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها، لذا يجب الحفاظ عليها بأمان و فاعلية.

3. التواتر والتكرار: مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها، وبطريقة تناسب المستخدم الذي يطلبها إذ أن المعلومات التي يطلبها مدير التسويق مثلاً تختلف في شكلها عن المعلومات التي يطلبها مدير المحاسبة، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات

4. الفترة الزمنية: هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن، وعن ما حدث في الماضي، وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، فقوى المبيعات مثلاً قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات سابقة وعن الأداء الحالي وعن الأداء المتوقع، أي الحاجة إلى النظر إلى الماضي و الحاضر و المستقبل، كما أن التأخر في معالجة البيانات إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشاكل عديدة وتكلفة مرتفعة للإدارة.

ب. بعد المحتوى:

يصف بعد المحتوى مجال و محتوى المعلومات ويتعلق بالإجابة على تساؤل (لماذا؟) ويتضمن الجوانب التالية [8] ص 37:

1. الدقة: أي الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها.

2. الصدق والثبات: هي إعطاء المعلومات نفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً و توجهها.

3. الواقعية: أن تمثل المعلومات الواقع، وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات الغير واقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة، إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المؤسسة إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض

فالمعلومات التي يحتاجها قسم التسويق عن البيئة الداخلية ومستوى التكنولوجيا السائدة، تختلف عن المعلومات التي يحتاجها قسم البحوث و التطوير.

4. الملائمة: أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع وموجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس ومرتبطة باحتياجات المستخدم.

5. الشمولية: قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة، حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات بما يسمى بالحمل الزائد للمعلومات، وعلى الإدارة أن تعمل على نقل المعرفة ونتائج التجربة و الاختيار من وحدة إلى أخرى ومن مستوى لآخر ومن مشروع لآخر.

6. الإيجاز: تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع، ويمكن لمحلل النظم أن يساعد المدير على تحقيق هذه المهمة بطريقة منطقية.

7. المدى: هي كون المعلومات واسعة أو ضيقة، أو بتركيز داخلي أو خارجي، ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها لذا لا بد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وأن تكون الحاجة إليها قائمة فعلا وبشدة.

8. الأداء: قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء، والذي يمكن أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وصنع التقدم وتجميع الموارد [8] ص 38.

ج. البعد الشكلي:

يتعلق البعد الشكلي بكيفية تقديم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، فهي تتعلق بالإجابة على تساؤل (كيف؟) ويتضمن الجوانب التالية [18] ص 56:

1. الوضوح: تقديم المعلومات بطريقة وبشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة ومنسقة فيما بينها، دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين.

2. المرونة: المرونة تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم، هذا الشرط أو المعيار يصعب قياسه بدقة.

3. الترتيب: تقديم المعلومات بترتيب صحيح و طريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، كي يتم تعظيم الاستفادة منها، لذا لا بد أن ترتب المعلومة بقدر وسياق.

4. التقديم: هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون شكل مختصر أو تفصيلي، وبشكل كمي أو وصفي فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خير أو رقم أو عن طريق الرسومات أو المخططات المختلفة، لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة.

5. التفاصيل: يجب أن تحتوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل، من أجل تلبية إحتياجات من يطلبها

6. الوسائط: الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق أو قيد و أو أي وسيلة أخرى [19] ص 119.

3.2.1. أنواع المعلومات

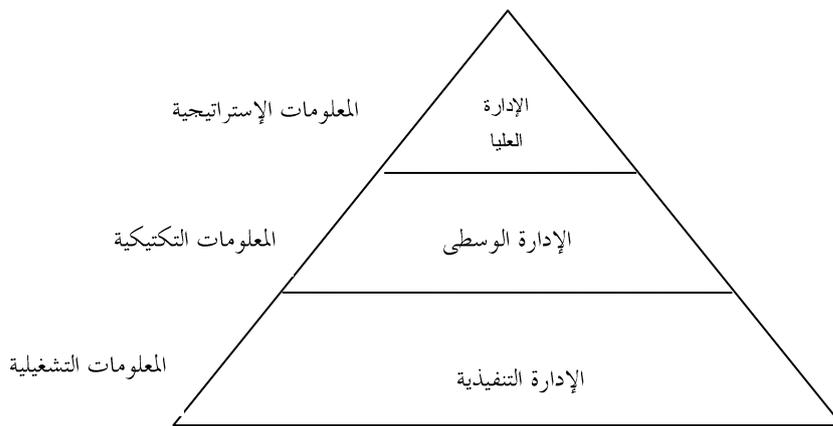
يمكن تصنيف المعلومات حسب المستويات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي [1] ص 239:

أ. المعلومات الإستراتيجية: هي التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا وتتعلق بأهداف المنظمة، و الخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف و أمثلة هذه المعلومات هي تحديد مواقع المشاريع، مصادر رأس المال، أنواع المنتجات، المكائن والمعدات...إلخ.

ب. المعلومات التكتيكية: هي التي تغطي الفترة الزمنية المتوسطة الأمد وتتعلق بتنفيذ الإدارة الوسطى أي أنها تتركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ إستراتيجية معينة، مثل المعلومات الخاصة بتصميم المصانع و اختيار وتدريب الأفراد، جدولة الإنتاج، خطط الصيانة تخصيصات الموازنة.

ج. المعلومات التشغيلية: هي التي تتعلق بعمليات المنظمة اليومية حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة و متكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة، مثل المعلومات المتعلقة بحضور و انصراف الأفراد، أنواع و كميات السلع المنتجة و المباعه، التوقفات الحاصلة في المكائن و المعدات...إلخ.

و يمكن تصنيف المعلومات حسب المستويات الإدارية حسب الشكل رقم (1-4)



الشكل رقم 04: تصنيف المعلومات حسب المستويات الإدارية [1] ص 240

وتصنف كذلك المعلومات إلى معلومات رسمية و معلومات غير رسمية التي تستخدم في المهام الإدارية ووصف العمليات بالمؤسسة وهي كالتالي [18] ص.ص 50-51:

1-المعلومات الرسمية

تعتبر المعلومات الرسمية هي المنتج الأول لنظام المعلومات الجيد وتشمل:
الاحتياجات الرقابية، المتطلبات القانونية، التشريعات الحكومية، الميزانيات التنظيمية ، المتطلبات التخطيطية لعمليات اتخاذ القرارات، متطلبات الاتصال، والمستندات المستخدمة في تحديد نوعية الحركة لبعض أوكل عناصر البيانات المتداولة بين أقسام وإدارات المؤسسة مثل: إذن الاستلام، إذن الصرف، إذن التحويل، إذن الرد، طلب الصرف، أمر التوريد، أمر التشغيل... إلخ الفواتير والتقارير المستخدمة في نقل وتداول المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة مثل تقارير الحالة بأنواعها (تقرير الحركة اليومية للمخزون، تقرير الإنتاج اليومي، يومية البضاعة الواردة، تقرير يومي بأعمال المؤسسة... إلخ) و الإحصائيات والكشوف المحاسبة التقليدية (الميزانيات، قوائم الجرد السنوي... إلخ) هي أشكال رسمية تعبر عن المعلومات.

2. المعلومات الغير رسمية

تتضمن المعلومات غير الرسمية الأداء و الأفكار و الاجتهادات و البديهيات والإشاعات و الخبرات الشخصية والمصادر السرية للمعلومات، وتكون المعلومات الغير رسمية في بعض الأحيان ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية، فهي تستخدم كبديل في حالة غياب المعلومات الرسمية وفي جميع الأحوال تتحدد قيمتها كمعلومات فقط بواسطة مستقبلها، وفي بعض المجالات تكون المعلومات غير الرسمية عموما جزءا هاما من إجمالي متطلبات المعلومات للمؤسسة.

4.2.1. مصادر المعلومات

تأتي المعلومات من أحد المصادر سواء كانت بالنسبة لعملية الإتصال أو اتخاذ القرارات، ومن الضروري أن يتعايش المديرين مع العديد من المصادر المحتملة للمعلومات، وغالبا ما يتجاهل المديرين بعض المصادر ببساطة نظرا لأنهم لا يفكروا فيها حين ظهور مشكلة معينة أو نظرا لأنهم غير مدركين لوجودها، ويعتبر إدراك وتفهم مصدرا المعلومات عنصرا رئيسيا حيث على المديرين تحديد المشاكل الرئيسية في المعلومات التي يحصلون عليها مثل: التحيز، إمكانية الاعتماد، الثبات في دراسة المصادر الأولية و الثانوية للمعلومات.

أ. المصادر الأولية للمعلومات

المعلومات الأولية هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، وهي المعلومات المقدمة للمرة الأولى لمجموعة أو فرد معين، وقد يكون ما جمعه أحد الأفراد لأول مرة مماثلاً لما قد يكون ما جمعه المؤسسة في الوقت مضى، لذلك إذا جمعت المؤسسة معلومات بنفسها أو استأجرت مكتب استشارات لأداء العمل نيابة عنها فإن هذه المعلومات تكون بالنسبة لها معلومات أولية .
إذا لم توجد المعلومات في إي مكان معروف أو يمكن الوصول إليه فعلياً تجميعها من مصدر أولي، ويتم تجميع المعلومات الأولية بالملاحظة أو التجربة، أو التقدير الشخصي [20] ص 51.

ب. المصادر الثانوية للمعلومات

المعلومات الثانوية هي معلومات تم تجميعها وتخزينها في مكان قابل للوصول وغالباً ما يحتاج المديرين لهذا النوع من المعلومات المرتبطة بالمشاكل التي يواجهونها، ومن الطبيعي أن نجد ملفات ضخمة في الأجهزة الحكومية وبشبكات المعلومات (مثل الإنترنت) المختلفة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات عن السكان و الاستهلاك و الإنتاج و الأسواق...إخ، و المعلومات الثانوية قد تكون متحيزة أو متقادمة أو غير قابلة للاستخدام بالشكل الذي جمعت به وغالباً ما يستغرق تجميع المعلومات الأولية وقتاً ويحتاج إلى تكلفة تكون كبيرة، يحاول مستخدم المعلومات استخدام المصادر الثانوي كلما أمكن، وتشمل هذه المصادر المعلومات الموجودة داخل المؤسسة، و خارجها [20] ص 51 ويوضح الجدول رقم(1-2) المصادر المختلفة للمعلومات.

الجدول رقم 02: مصادر المعلومات، مزاياها ونقائصها [21] ص 54

النقائص	المزايا	مصادر المعلومات
دقة الملاحظات، تأثير الملاحظة على ما يتم ملاحظته	معرفة أولية، تجنب الإنجاز في رد الفعل	المصادر الأولية 1- الملاحظة
قد لا تصمم التجربة بطريقة جيدة	التحكم في المتغيرات الهامة	2- التجربة
تصميم قائم الاستبيان وحجم المسح	وسيلة جيدة للوصول إلى عدد كبير من الأفراد	3- المسح
قد لا يمكن الاعتماد على رد الفعل	معلومات مستمدة من الخبرة قد تكون الوسيلة الوحيدة للحصول على المعلومات	4- التقدير الشخصي
قد لا تكون متكاملة بطريقة مناسبة أو في شكل غير صالح للاستخدام	محددة للموقف، موجودة بالفعل، منخفضة التكاليف نسبياً	المصادر الثانوية 1- معلومات المؤسسة
التكلفة، احتمال انحيازها	غير متاحة من مصدر آخر، سهولة الحصول عليها.	2- معلومات مشتتة من مصادر خارجية
قد تكون متحيزة	منخفضة التكاليف	3- النشرات
	كم كبير من المعلومات معلومات مجردة وغير متحيزة	4- الوكالة الحكومية

وكذلك تصنف مصادر المعلومات إلى مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر الداخلية

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرقيين ورؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق على أساس رسمي لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركاً للحقائق المتاحة، ويتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل، وغالباً ما تحقق عملية التغذية العكسية للمديرين الفعالية و الدقة للخطط المسبقة، وبمجرد معرفة الحاجة إلى البيانات يتم تصميم أسلوب جمع البيانات لاستخراج الحقائق، و البيانات المجمعة داخلياً مرتبطة بهذه الأعمال، تستخدم البيانات الداخلية لإنتاج معلومات مفيدة تستخدم في اتخاذ القرارات [18] ص 51.

2. المصادر الخارجية

هي الجهات الخارجية كالعلاء و الموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة وكذلك المنافسين، اللوائح ، القوانين الحكومية النشرات المهنية و النقابية.

وقد تمثل هذه المعلومات الخارجية بيانات أنشطة مماثلة لنفس نشاط المؤسسة، بحيث تفيد في عقد مقارنات تلقي الضوء على نشاط المؤسسة في ظل المنافسة مع الآخرين مثل متوسط دخل الفرد، توزيع السكان و النشاط السكاني، معدلات النمو والإستهلاك ومصادر الدخل وغيرها من المعلومات التي قد تكون ذات قيمة فعالة في عمليات التخطيط و التطوير [22] ص103.

5.2.1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال

اشتقت كلمة تكنولوجيا (Technology) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (Techne) وتعني مهارة أو حرفة أو صناعة، والكلمة (logoy) وتعني علما أو فنا، أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصناعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة [23] ص20. ووفقا للتطور التاريخي اتصف مفهوم التكنولوجيا بالغموض والانتساع في آن واحد، نظرا لتعدد تخصصات الباحثين الذين تعرضوا لدراسته وكذا ارتباطه بالتغيرات السريعة التي تتصف بها تعاملات الأفراد مع البيئة المادية خلال فترة زمنية متلاحقة [24] ص282.

1.5.2.1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها "الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع و إرسال المعلومة، سواء كانت في شكل صوتي أو كتابي أو صورة" [25] ص17. وتعرف كذلك "تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صورة" [26] ص8.

2.5.2.1. خصائص تكنولوجيا المعلومات

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص هي [27] ص29:

- تقليص المكان والوقت: فالتكنولوجيا تجعل الأماكن الكثرونيا متجاوزة.
- الذكاء الصناعي: اهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في الإنتاج.
- تكوين شبكة الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الإتصال، وهذا مايزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين.

- التفاعلية: اي ان المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن ان يكون مستقبل، ومرسل في نفس الوقت فالشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو مايسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

- قابلية التوصيل: وتعني امكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة .

- قابلية التحرك: اي انه يمكن للمستخدم ان يستفيد من خدماتها اثناء تنقلاته.

- قابلية التحويل: وهي امكانية نقل المعلومات من وسط الى اخر كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة او مقروءة.

- الشبوع والانتشار: وهي قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم.

- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم.

3.5.2.1 مفهوم الإتصال

"عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر" [28] ص24

" ظاهرة إجتماعية حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة " [29] ص 30 .

من خلال هذه التعاريف يمكن ان نستنتج ان الإتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه، عن طريق وسيلة معينة مع وجود تغذية عكسية.

4.5.2.1 أنواع الإتصالات

هناك عدة اشكال للإتصال نذكر منها مايلي [30] ص365:

- 1- الاتصال الذاتي : يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا.
 - 2- الاتصال الشخصي : ويتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأشخاص والآلة، كما يحدث الاتصال بين الفرد والحاسوب .
 - 3-الاتصال المجتمعي : ويتم هذا النوع بين شخص ومجموعة محددة بشكل مباشر .
 - 4-الاتصال التنظيمي: ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى
- ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما [31] ص105:

أ- اتصالات رسمية : ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية على هذا النحو يمكن أن تسير في الإتجاهات الآتية :

- اتصالات رأسية وتنقسم الاتصالات الرأسية إلى نوعين الاتصال النازل والصاعد .
- اتصالات أفقية ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم .

ب- الاتصالات غير الرسمية: وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، ومن أمثلتها، ما يدور بين زملاء العمل، ما ينقل بين الرؤساء والمرؤوسين، الأحاديث الخاصة التي تتم بين المديرين وسكرتيراتهم، والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ الشحنات الانفعالية ويصنف البعض الآخر الاتصال في الإدارة إلى اتصالات شفوية وأخرى كتابية [30] ص365:
- الاتصال الشفهي: يساعد على توفير الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة و الأجوبة.

- الاتصال الكتابي: حيث يعتمد الكثير من الموظفين على التعليمات المكتوبة بغرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم والمنشورات المطبوعة وغيرها، وتعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري .
- الاتصال الجماهيري : وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين، عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما، والكتيبات واللافتات والملصقات وغيرها .

5.5.2.1. اتجاهات الاتصال [32] ص375:

1- الاتصال الصاعد : يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ، ويكون هذا الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية مرفوعة إلى القادة أو الإدارة العليا، يواجه هذا الاتصال عدة معوقات من بينها :

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا .
- تحريف أو تشويه المعلومات أثناء نقلها إلى أعلى .
- اتجاهات وتقييم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين .
- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين .
- عزلة الرؤساء .

- 2-الاتصال النازل: وهو اتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، ويكون في شكل قرارات، أوامر، تعليمات،... إلخ ومن معوقاته :
- كثرة المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة .
 - البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا .
 - البطء وعدم الفعالية، وخاصة إذا كانت القرارات إستراتيجية .
 - نوع الرسالة أو الوسيلة التي يعتمدها الرئيس قد تكون غير مفهومة من طرف المستقبل(المرؤوسين).
- 3- الاتصال الأفقي: ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية، التي تقع في نفس المستوى الإداري أو الوظيفي، ويتم في غالب الأحيان بتبادل الزيارات، الاجتماعات اللقاءات، العلاقات الشخصية، والسلوكيات المختلفة .

6.5.2.1. تكنولوجيا الاتصال

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات، وأصبح من الصعب متابعة المخترعات الجديدة في هذا المجال . لقد تطور الهاتف إلى التليكس، والفيديو إلى الفيديوتكس، ودخلنا عصر الأقمار الصناعية وعصر الأنترنت والبريد الإلكتروني، ولا يزال التطور مستمر في مجال تكنولوجيا الاتصالات بشكل جعل العالم قرية صغيرة، فجديد اليوم هو قديم الغد فأصبح الآن يتداول مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (NTIC).

تعرف تكنولوجيا الاتصال بأنها " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء كانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك بإستخدام الحاسوب " [33] ص236، وهناك من يعرفها على انها " الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات " [33] ص236 تظهر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال من خلال الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطوقة والصور الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات سلكية ولاسلكية أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسعة اللازمة [34] ص5.

7.5.2.1. مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتميز بعدة مميزات نذكر منها [35] ص41:

- القدرة على نقل المعلومات من وسيط لآخر مع إمكانية في نظام الإتصال .

- القدرة على استخدام الوسائل الإتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال بمعنى الإتصال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة .

لقد انعكس الاهتمام بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال على نشاط عدة دول، فالعالم أصبح يعيش فترة تحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع معرفي ومن إقتصاد وطني إلى إقتصاد عالمي، من الهياكل السلمية إلى الهياكل الشبكية من المركزية إلى اللامركزية، من التعاون إلى الإستقلالية الفردية ومن السلطة التمثيلية إلى سلطة المشاركة.

إستطاعت التطورات المتسارعة في المواصلات والإتصالات أن تخترق جميع مجالات النشاط الإقتصادي والإجتماعي والثقافي؛ فقد إستطاعت تحقيق بسرعة الإتصال بين سكان العالم المتباعد الأطراف بشكل غير مسبوق، فأصبح بإمكان البشر الإطلاع على ما يحدث خارج الحدود القومية .

3.1. نظم المعلومات واتخاذ القرارات

تغلب نظم المعلومات دورا حيويا في حياة المؤسسات، إذ تقدم للإدارة المعلومة المناسبة في المكان و الزمان الصحيح لمساعدة الإدارة على قيام بوظائفها المختلفة خاصة في اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها، وسنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة.

1.3.1. مفهوم وتطور نظم المعلومات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف نظام المعلومات ومختلف مراحل تطوه

أ. تعريف نظام المعلومات: هناك عدة تعاريف لنظام المعلومات نذكر منها مايلي:
التعريف الأول:

في سنة 1970 عرف KELLY.J.F نظام المعلومات بأنه " ترتيب و توفيق لمجموعة من الأفراد و الوسائل المعلوماتية، لحجز وتخزين و معالجة ونقل المعلومات و إيصالها لمستعملها" [36] ص 11
التعريف الثاني:

في سنة 1992 عرف ALTER نظام المعلومات بأنه " تركيب لممارسات وأعمال ومعلومات وأفراد وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى أهداف معينة" [37] ص 6
التعريف الثالث:

في سنة 1995 عرف REIX نظام المعلومات بأنه " مجموعة موارد منظمة من وسائل وبرامج و موظفين و معطيات و إجراءات تسمح بجمع و معالجة وتخزين و إيصال المعلومات في شكل معطيات أو نصوص أو صور... إلخ في المؤسسة" [38] ص 112

يعرف نظام المعلومات بأنه "إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية و الآلية لتحويل المداخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع"[39] ص15 ويعرف نظام المعلومات بأنه "ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال و العناصر و الموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة وقنوات و خطوط الإتصال"[40] ص21

ومنه نستنتج أن نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات و الإجراءات التي تعمل معا لتجميع وتشغيل وتخزين و توزيع ونشر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة. كما أن هناك فرق بين نظام المعلومات و الحاسب الآلي، فالحاسب الآلي و البرمجيات المرتبطة به، تعتبر أدوات ووسائل في النظم المعلومات الحديثة، ورغم أن نظم المعلومات التي كانت تعتمد بشكل كلي على الأعمال اليدوية قد وجدت منذ فترة طويلة قبل نشأة الحاسبات الآلية، إلا أن ظهور الحاسبات الآلية قد ساهم بشكل مباشر في تطوير نظم المعلومات، وبالتالي فإن الحاسبات الآلية ما هي إلا أداة لتخزين ومعالجة و استرجاع وعرض المعلومات، أما البرمجيات فهي مجموعة من الإجراءات و التعليمات التي توجه و تتحكم في عمليات تشغيل الحاسب.

ب. التطور التاريخي لنظام المعلومات:

إتسع الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في المؤسسات بدرجة واضحة على مر السنين، إن نشأة أول نظام معلومات يرجع إلى عدة قرون ومثال ذلك النظام المحاسبي الذي اخترعه الفينيقيون، حيث كانت باقي المعلومات المتعلقة بالوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج و الشراء تجمع وتعالج بطريقة غير رسمية، أي أن نظم المعلومات لم تكن لها أي علاقة بالحاسوب لأنها وجدت قبل ظهور المعلوماتية.

وفي بداية الخمسينات، ظهرت نظم المعلومات الحاسوبية نتيجة لظهور وتطور الحواسيب الإلكترونية وانتشار تطبيقاتها في المجالات المختلفة ومن بينها المجالات الإدارية، ولقد كانت النظم الأولى عبارة عن نظم معالجة العمليات (TPS) تهدف إلى حوسبة العمليات الإدارية المختلفة، كعمليات المحاسبة(نظم محاسبة الزبائن ونظم محاسبة الموردين وحسابات الرواتب والأجور ونظم معالجة الطلبات...إلخ) وفي الستينات، ونتيجة لتطور التكنولوجيا في التجهيزات والبرمجيات تطورت تطبيقات نظم المعلومات الحاسوبية باتجاه الاستفادة من البيانات التي يتم التقاطها وتجميعها بواسطة نظم معالجة العمليات، و استخدامها لإنتاج مجموعة واسعة من التقارير الإدارية التي يمكن أن تساعد المدراء الموظفون (الإدارة الوسطى) في عمليات الضبط و الرقابة الإدارية، وظهرت نتيجة لذلك نظم معلومات الأفراد(الموارد

البشرية) والإنتاج والتسويق والمالية وغيرها، ولقد أطلق على هذه النظم تسميات مختلفة منها: نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم التقارير الإدارية (MRS)

وفي العقد التالي أي في السبعينات، تطورت هذه النظم باتجاه مساعدة المدراء في التنبؤ والتخطيط والوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المختلفة، وقد تطلب ذلك اعتماد نظم المعلومات الخارجية بالإضافة إلى المعلومات الداخلية، وإلى استخدام بعض النماذج الرياضية البسيطة لتحليل الانحدار والارتباط ونقطة التعادل ونماذج البرمجة الخطية وغيرها.

وفي الثمانينات، تطورت نظم المعلومات الإدارية لمواجهة احتياجات الإدارة في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى حل المشكلات المعقدة وذات بنية ضعيفة التحديد أو غير محددة وفي الظروف التي تتسم بالتعقيد والغموض، وظهرت نتيجة لذلك نظم دعم القرارات (DSS) كما تزايد الاعتماد على نظم المعلومات الحاسوبية و أصبحت تستخدم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وصارت هذه النظم مصدر للقوة التنافسية للمؤسسات، وازداد الاهتمام و الرعاية بها، مما أدى إلى ظهور وتبلور مفهوم إدارة نظم المعلومات [41] ص 54 وفي التسعينات، ومع انتشار الواسع للتكنولوجيا الحواسيب و الاتصالات و البرمجيات الخاصة بها وتدني تكاليف هذه التكنولوجيا و التحسين الهائل في إمكانياتها وظهور و سائل تكنولوجيا جديدة، اتجه تطور نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية نحو: ظهور نظم المعلومات المديرين (EIS)، ونظم دعم المديرين (ESS)، تطوير النظم الخبيرة (ES)، ونظم الشبكات العصبية (NNS)، ونظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) [42] ص 107

2.3.1. أهداف وأبعاد نظام المعلومات

نتطرق في هذا المحور الى اهداف وابعاد نظم المعلومات

1.2.3.1. أهداف نظام المعلومات

تتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي [43] ص 53:

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت الأكثر ملائمة و للشخص المناسب.
- دعم و تحسين عملية اتخاذ القرار.
- الوفاء بمتطلبات الإدارة.
- التحسين الكبير في استخدام القوى العاملة و الموارد.
- تحسين و تنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة.
- البيانات المستخدمة أقل ما يمكن وأكثر تكاملاً.

2.2.3.1. أبعاد نظم المعلومات

من المنظور الإداري تعتبر المعلومات أكثر من مجرد نظام مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات، بل تعتبر نظم المعلومات حل تنظيمي وإداري مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة. ولفهم نظم المعلومات يجب فهم الأبعاد التنظيمية والإدارية و التكنولوجيا كنظام متكامل. وتتمثل ابعاد نظم المعلومات فيما يلي [44] ص20:

أ- المنظمة:

تتمثل العناصر الأساسية للمنظمات في الأفراد، الهياكل و معالجة الأعمال و السياسات والثقافة، لذا فإن نظم المعلومات تمثل جزء متكامل مع المنظمات.

كما تتعاون المنظمات في الأعمال من خلال آلية الهيكل، و معالجة الأعمال، حيث تعطي السلطة والمسؤولية من خلال الهيكل كما تتضمن أغلب المنظمات قوانين رسمية و إجراءات مختلفة تبين طريقة إتمام المهام، وقد تكون هذه الإجراءات رسمية مكتوبة، أو متعارف عليها وغير رسمية. كما تحتاج المنظمات إلى مهارات متنوعة من الأفراد والمديرين ومشغلي المعرفة مثل: المهندسين والعلماء، علما أن كل منظمة تملك ثقافة فريدة أو مجموعة من الافتراضات والقيم لعمل أشياء مقبولة من قبل أغلب الأعضاء لديها، وتشكل جزءا من نظم معلوماتها.

وأخيرا يتم إنجاز وظائف المنظمة الأساسية سواء في التسويق و المبيعات والتصنيع و الإنتاج، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية داخل المنظمة، فكيف تدعم المعلومات أداء هذه الأنشطة، ولا بد لهذه الوظائف من أن تتم بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة، لأن أداء أي وظيفة منها بمعزل عن الوظائف الأخرى لن يحقق أهداف المنظمة.

ب. الإدارة:

المديرون في المؤسسة هم القادرون على إدراك التحديات في البيئة وهم المسؤولين عن رسم الإستراتيجيات القادرة على مواجهة هذه التحديات ويقوموا بتخصيص الموارد البشرية و المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتنسيق الأعمال.

وعادة ما تؤثر نظم المعلومات في النظم فهي تعكس الآمال و الأهداف ودوافع العمل للمديرين، لا يجب على المديرين أن يديروا فقط ما هو قائم ولكن يجب أن يعملوا على خلق المنتجات الجديدة و الخدمات و تجديد و تطوير التنظيم، ويساهم جزئيا في قدرة الإدارة على التطوير و التجديد و القوة الدافعة للعمل وجود معلومات جديدة و المعرفة المتطورة، ومن المهم ملاحظة أن أدوار المديرين و القرارات تختلف باختلاف المستويات التنظيمية، فمدير الإدارة العليا مسؤولين عن صنع القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل في التنظيم، و مديرو الإدارة الوسطى مسؤولين عن تنفيذ البرامج الخاصة بالمتوجات و الخدمات المطلوب إنتاجها ومديرو الإدارة التشغيلية مسؤولين عن مراقبة الأنشطة اليومية،

ويتوقع أن يكون المديرين في جميع المستويات الإدارية يحتاجون إلى معلومات مختلفة ومتطلبات مختلفة من نظم المعلومات.

ج- التكنولوجيا:

إن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أحد الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف و التعامل مع التغيير، وتعتبر التكنولوجيا هي المسؤولة عن تلاحم وتماسك المؤسسة كوحدة واحدة.

فهي الأداة التي يمكن بواسطتها خلق ورقابة الأنشطة المختلفة للمؤسسة. إن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تعتمد على البرامج والنواحي المادية و أدوات التخزين وتكنولوجيا الاتصالات[44]

ص21

3.3.1. أنواع نظم المعلومات

نظرا لأن أي مؤسسة تتضمن مستويات إدارية مختلفة، وكذلك اهتمامات وتخصصات مختلفة، فإن هناك عدة أنواع من النظم في المؤسسة، يمكن تقسيمها حسب المستويات الإدارية (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي) أو حسب الوظائف (تسويق، موارد بشرية، محاسبة ومالية، تصنيع وعمليات).

1.3.3.1. نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية

وتنقسم هذه النظم حسب المستويات الإدارية إلى: [2] ص194

أ. المستوى الإستراتيجي (نظم معلومات دعم الإدارة العليا SSE)

ب. المستوى التكتيكي (نظم معلومات دعم القرار DSS، نظم المعلومات الإدارية MIS)

ج. المستوى التشغيلي (نظم معالجة البيانات DPS)

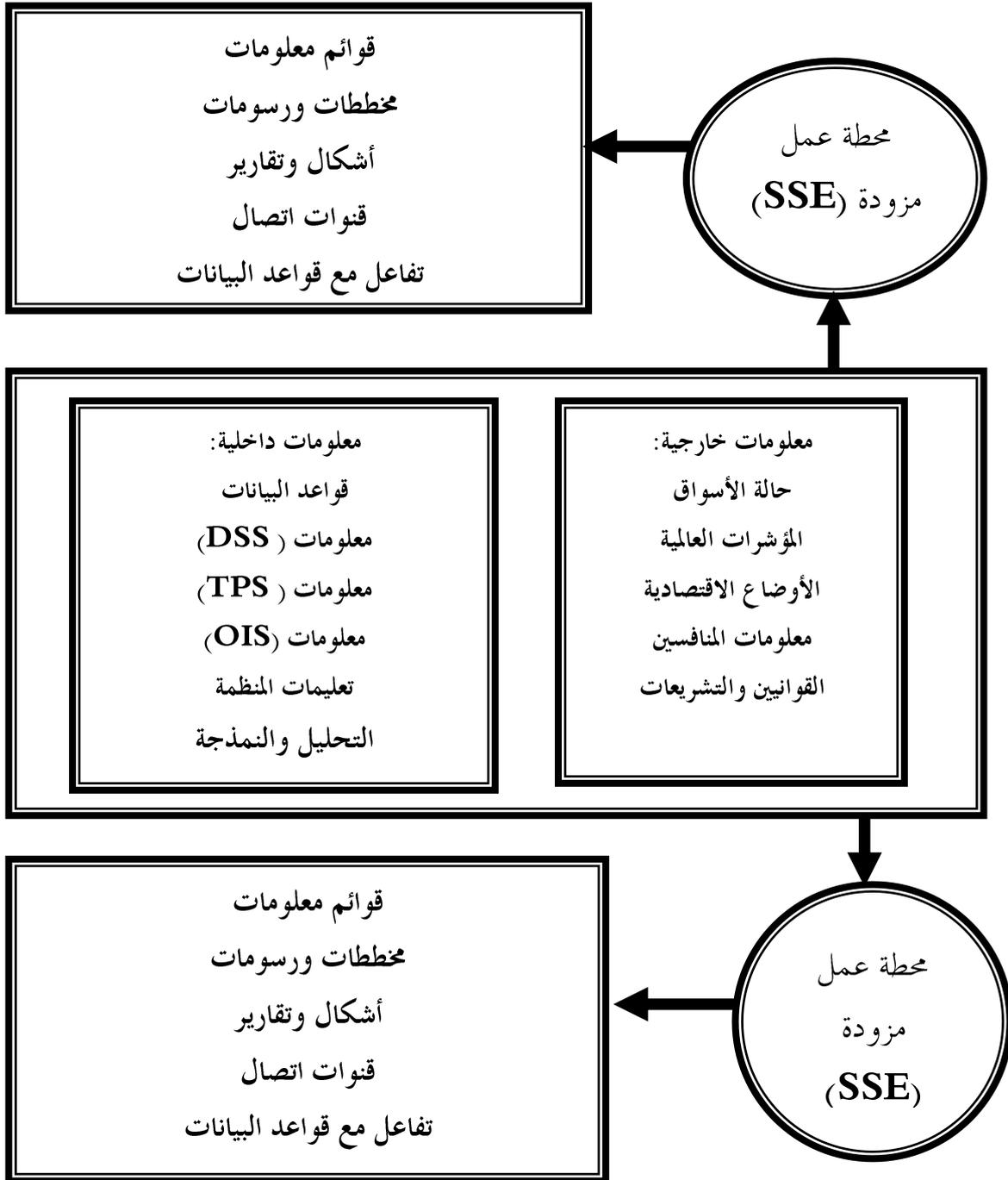
أ. نظم معلومات المستوى الإستراتيجي:

يستخدم المديرين في المستويات الإدارية العليا مجموعة من نظم المعلومات يطلق عليها نظم معلومات الإدارة العليا SSE تخدم هذه النظم المستوى الإستراتيجي في المؤسسة في اتخاذ القرارات غير المبرمجة.

فقد تم تصميم هذه النظم للتعامل مع البيانات حول الأحداث الخارجية مثل القوانين الجديدة للضرائب أو المنافسة، ولكنها أيضا تحصل على معلومات مختصرة من نظم المعلومات الداخلية مثل نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم دعم القرارات (SDS) كما أن هذه النظم تقوم بتنقية وضغط وتتبع البيانات الهامة مع العمل على تخفيض الوقت والجهد المبذولين للحصول على المعلومات المفيدة للمديرين على مستوى الإدارة العليا، فهي تستخدم في نشاطها برامج الرسوم البيانية، والبرامج الجاهزة الأكثر تقدما أو الأحدث.

وأخيرا فإننا نستطيع القول بأن نظم (SSE) يمكن أن تساعد في الإجابة على الأسئلة التالية:

أي نوع من الأعمال يجب أن ندخله؟ ما الذي يقوم به المنافسون؟ أي الوحدات يجب أن تقوم ببيعها لتوفير السيولة اللازمة للقيام بالاستحواذ؟ [2] ص 195 وتتميز نظم (SSE) بأنها تعمل في بيئة عدم التأكد، التنبؤ بالمس [39] ص 20 تقبل، معالجة قرارات غير روتينية، العمل في درجة مخاطرة عالية، عدم توفير بيانات رسمية كافية [45] ص 75 والشكل رقم (05) يبين لنا نموذج دعم الإدارة العليا (SSE)



الشكل رقم 05: نموذج دعم الإدارة العليا [45] ص 76

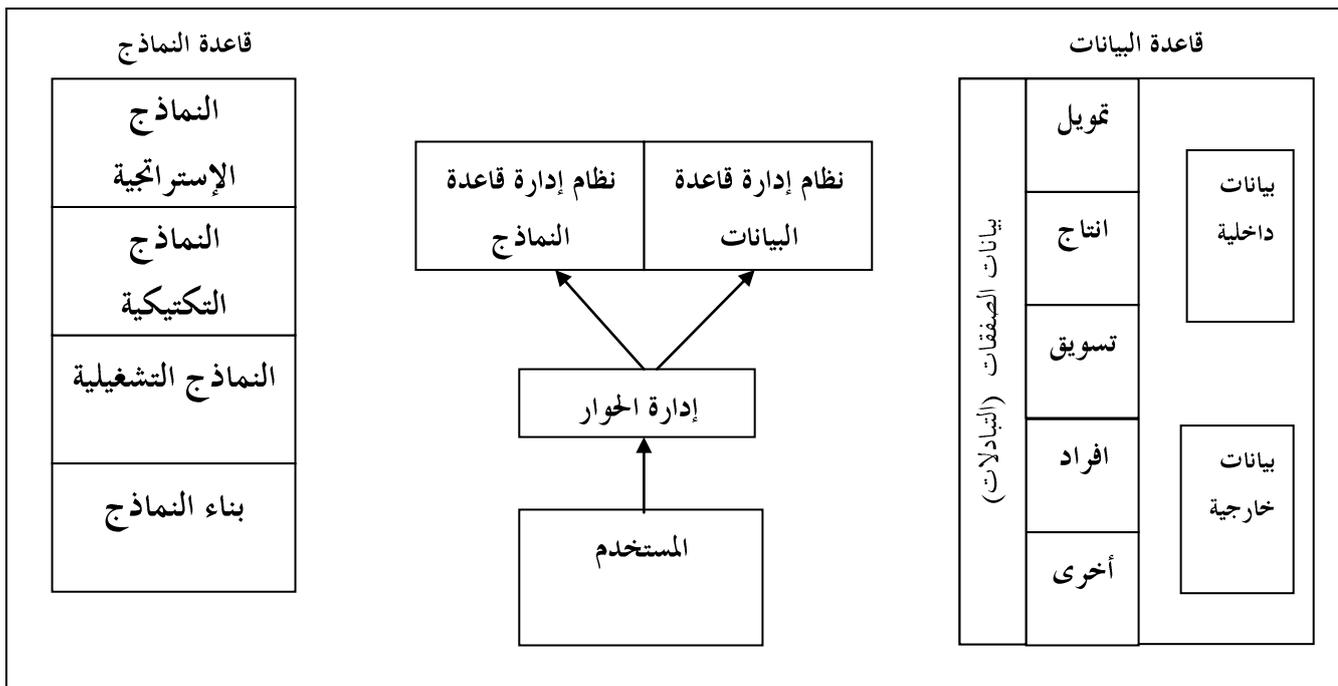
ب. نظم معلومات المستوى التكتيكي:

في المستوى التكتيكي نجد نوعين من النظم وهي كالتالي:

1. نظم القرار DSS:

يتمثل الدور الرئيسي لهذه النظم بتقديم نظام يسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي، ومن أوائل التعريفات التي قدمت لنظم دعم القرار ما قدمه (LITTLE) سنة 1970، حيث عرف نظم دعم القرار بأنها "مجموعة من الإجراءات المبنية على استخدام النماذج لمعالجة البيانات بغرض مساعدة المدير في صنع القرار"، قدمت بعد ذلك العديد من التعاريف لنظم دعم القرار (TURBAN) سنة 1988 فقد أضافت للتعريف السابق أن هذا النظام يتعامل مع المشكلات غير المبرمجة أو شبه المبرمجة. تتميز نظم دعم القرار عن غيرها من نظم المعلومات من خلال ما يلي [46] ص 159:

- أنه نظام يركز على القرارات غير مبرمجة، وشبه مبرمجة، التي تضع في المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
- أنه نظام يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات صنع القرار والاستجابة السريعة لاحتياجاته
- أنه نظام يهتم بجودة وفعالية القرار
- أنه نظام يتصف بالتكامل مع نظم المعلومات الأخرى مثل نظم معالجة البيانات ونظم المعلومات الإدارية، في الشكل التالي نتطرق إلى مكونات دعم القرار.



الشكل رقم 06: المكونات الرئيسية لنظام دعم القرار [19] ص 163

2. نظم المعلومات الإدارية (MIS):

نظم المعلومات الإدارية يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات، وعادة يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن توفر المعلومات التي تصف الأنشطة التي حدثت في الماضي وأيضا الوضع الحالي عن أداء المنظمة، وعادة ما تحصل هذه النظم على المعلومات من نظم معالجة البيانات، وعادة تستخدم نظم المعلومات الإدارية نماذج بسيطة لتقديم المعلومات ولهذا تكون قدرة النظام التحليلية محدودة، تهتم هذه النظم بالظروف البيئية الداخلية للمنظمة أكثر من البيئة الخارجية، تتميز نظم المعلومات الإدارية بما يلي [44] ص.ص 54-55:

- تدعم نظم المعلومات الإدارية القرارات الهيكلية وشبه الهيكلية، ومستوى الرقابة الإداري والتشغيل، كما أنها تفيد لأغراض التخطيط لمستوى الإدارة العليا.
 - تعتبر نظم المعلومات الإدارية مفيدة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات الحالية والماضية.
 - تعتبر نظم المعلومات الإدارية موجهة لخدمات الرقابة وتقديم التقارير وهي مخصصة لتقديم التقارير عن العمليات الحالية القائمة وبالتالي تساعد في الرقابة اليومية للأنشطة.
 - تعتمد نظم المعلومات الإدارية على المعلومات القائمة وتدفع المعلومات الداخلة للمنظمة أكثر من المعلومات الخارجة.
 - نظم المعلومات الإدارية تتمتع بقدرة تحليلية محدودة.
 - تعتبر نظم المعلومات الإدارية قليلة المرونة نسبيا.
 - تعتمد نظم المعلومات الإدارية على احتياجات معروفة ومستقرة للمعلومات.
 - تتطلب نظم المعلومات الإدارية عملية طويلة نسبيا من التعميم والتحليل.
- ج. نظم المستوى التشغيلي:

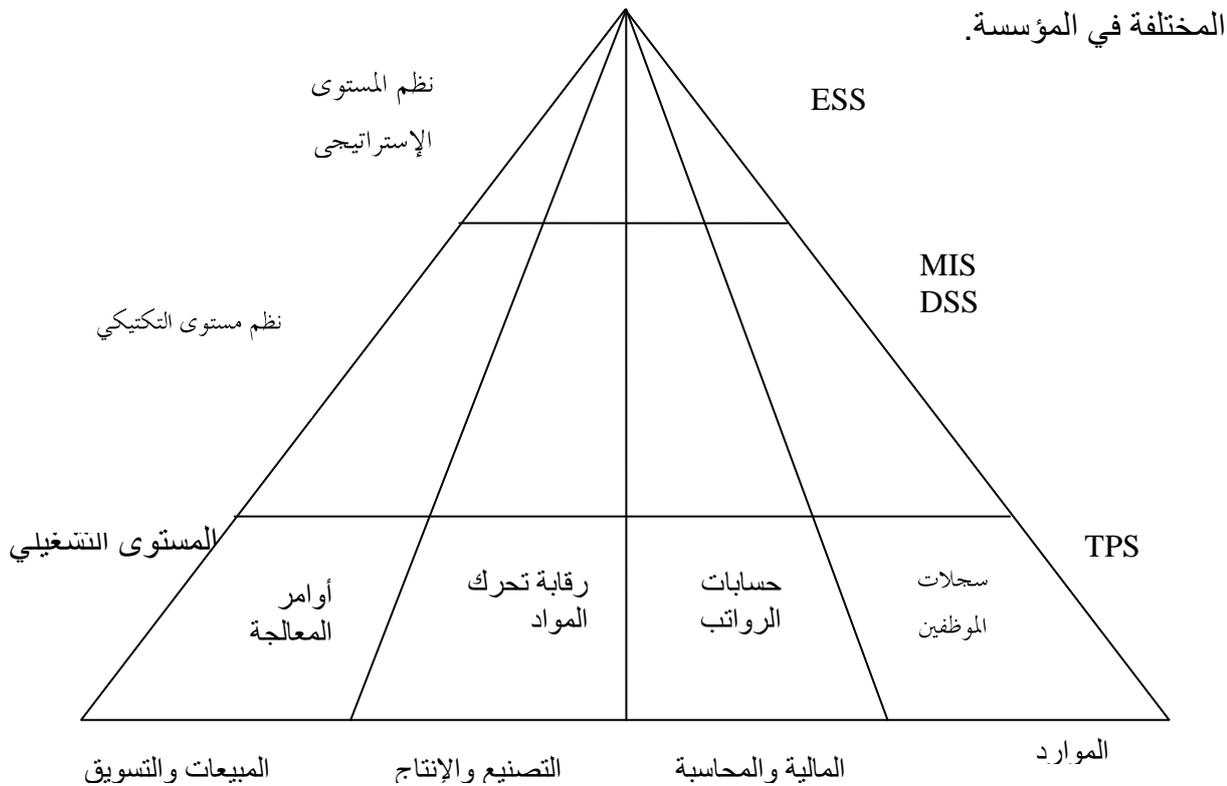
يستخدم في المستوى التشغيلي نظم معالجة المعاملات (TPS) بغرض ممارسة الأعمال المكتبية (التعامل مع الأوراق والمستندات والسجلات) ويمكن تلخيص أهم الملامح المميزة لنظام معالجة المعاملات فيما يلي [19] ص 124:

- تركز على البيانات تخزينها ومعالجتها وتدقيقها عبر المستويات التشغيلية في المنظمة.
- تكامل الملفات المرتبطة بأداء عمل معين
- إخراج تقارير تلخيصية تقدم لإدارة المؤسسة.
- تعالج نظم معالجة المعاملات الآلاف من المعاملات التي تحدث كل يوم في العديد من وظائف المنظمة سواء في المبيعات، المدفوعات، المقبوضات، المخزون أو مدفوعات العمال، كما تنتج الوثائق لنتائج

معالجة المعاملات مثل: إصدار الشيكات، إصدار الفواتير المختلفة كما تستخدم لتسجيل المبيعات، وبهذا تنتج هذه النظم تقارير ملخصة ومفيدة للإدارة التشغيلية.

كما تخدم نظم معالجة المعاملات العديد من الوظائف في المنظمة مثل: التسويق والمبيعات، التصنيع والإنتاج، المالية والمحاسبة والموارد البشرية. إذ تجيب نظم معالجة المعاملات على الأسئلة المختلفة المنطلقة من هذه الوظائف والتي يحتاجها المديرون لمراقبة أوضاع التشغيل الداخلي، وعلاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية وأخيرا يعتبر نظام معالجة المعاملات المنتج الأكبر للمعلومات التي تستخدم في أنواع النظم الأخرى [8] ص 54.

من خلال الشكل رقم (07) نقوم بتلخيص الأنواع المختلفة من النظم حسب المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة.



الشكل رقم 07: الأنواع المختلفة للنظم [8] ص 52

2.3.3.1. نظم المعلومات حسب الوظائف الإدارية

إن نظم المعلومات الإدارية تتنوع وتختلف تبعا للوظائف الإدارية في المؤسسة ومنها: نظم معلومات التسويق والمبيعات، نظم الموارد البشرية، نظم التصنيع والمبيعات، نظم المحاسبة والتمويل. أ. نظام التسويق والمبيعات:

نظم التسويق هي مجال من المجالات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، وهي المسؤولة عن تحديد أنواع السلع والخدمات التي ستقدم للمستهلكين، في الوقت نفسه تكون مسؤولة عن تحديد

الإستراتيجيات والخطط والوسائل التي تحتاج لها في عمليات تسعير هذه السلع والخدمات وترويجها وتوزيعها، فإدارة العليا على سبيل التوضيح تتخذ قرارات على المستوى التخطيط الإستراتيجي مثلا الدخول في منتج جديد فيكون على إدارة التسويق اتخاذ قرار تكتيكي وهو تحديد النوع الأفضل لهذا المنتج الذي يناسب حاجات الزبائن، من حيث الحجم والنوعية والسعر. ويتكون نظام معلومات التسويق من [47] ص.ص 54-55:

- المدخلات والتي تتشكل من نظم البيانات والمعلومات والمعارف والحقائق والحقائق الآتية من مخرجات معالجة المعاملات، أبحاث التسويق، استخبارات التسويق والبيئة الخارجية والخطة الإستراتيجية.

- العمليات: وتشمل على عمليات تسجيل بيانات التسويق والمبيعات وترتيبها وتخزينها وتحديثها واستعادتها وعرضها للمستخدمين، ويتم ذلك بالاستعانة بمكونات الحاسب والبرمجيات والنماذج الإدارية ونظم الاتصالات وقاعدة البيانات.

- المخرجات: تتكون المخرجات من البيانات والمعلومات التي تستخدمها إدارة التسويق في مجالات التسويق الفرعية بما يعرف بالمزيج التسويقي المكون من المنتج والتوزيع والترويج والتسعير.

ب. نظام معلومات الموارد البشرية

إن نظام معلومات الموارد البشرية يتناول جميع المهام والأنشطة التي ترتبط بإدارة القوى البشرية العاملة وفقا لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المؤسسة، كاستقطابها وتطويرها وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم العلاقات المرتبطة بها مع الإدارات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، وخلق التناسق الكامل بين هذه المهام، والمسؤوليات مع غيرها من الأقسام الأخرى بغية السعي لتحقيق أهداف المؤسسة وانجازها بكفاءة وفاعلية [48] ص 243. وسنتطرق إلى نظام معلومات الموارد البشرية أكثر تفصيلا في الفصل الثاني.

ج. نظام التصنيع والعمليات

عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيايا لدعم وتشغيل نشاطات الإنتاج والتصنيع والعمليات في المنظمة، والمتمثلة في تخطيط العمليات طويلة المدى في المستوى الإستراتيجي وجدولة الإنتاج وتجهيزاته في المستوى التكتيكي ومراقبة الإنتاج ومراقبة المخزون، وإصدار تقارير العمليات في المستوى الفني وتوثيق طلبيات وحزم الإنتاج ومراقبة الآلة وضبط حركة المواد في المستوى التشغيلي للمؤسسة، وتتمثل أهم فوائد نظم معلومات التصنيع والعمليات فيما يلي [45] ص 99:

- تخطيط العمليات والإنتاج

- جدولة الإنتاج

- مراقبة المخزون
- إصدار تقارير العمليات والإنتاج
- مراقبة الآلات
- مراقبة المصنع
- ضبط وسيطرة حركة المواد
- مراقبة وضبط الجودة
- ضبط تكاليف الإنتاج.
- د. نظم معلومات المحاسبة والتمويل:

عبارة عن النظم المصممة تكنولوجيا ل دعم وتشغيل النشاطات المالية وتزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق عن النشاطات المالية في المؤسسة لكافة المستويات الإدارية، من خلال المساعدة في تخطيط الأرباح والموازنة وتخطيط الإستراتيجيات المالية في المستوى الإستراتيجي، وتحليل السعر والربحية وتحليل التكاليف ودعم القرارات المالية للمستوى الإستراتيجي وتحليل التكاليف ودعم القرارات المالية للمستوى التكتيكي وتحليل الاستثمار الرأسمالي، والتزويد بتقارير التحويل وإعداد الموازنات والقوائم المالية الفنية، والمساعدة في إدارة النقدية والذمم والأصول ورأس المال وتوثيق العمليات المالية للمستوى التشغيلي، وتتمثل أهم فوائد نظم معلومات المحاسبة والتمويل فيما يلي [45] ص100:

- مساندة وتحضير الخطط المالية
- اعداد التنبؤات المالية
- تقييم مصادر التمويل
- تقييم الاستثمارات المالية
- التدقيق المالي
- إعداد القوائم المالية والموازنات
- تخطيط الأرباح
- تحليل التكاليف

كما أن هناك تصنيف آخر لنظم المعلومات وذلك حسب R.REIX ومن خلال الجدول رقم(03)
الجدول رقم 03: أنواع أنظمة المعلومات حسب تصنيف R.REIX [49] ص 70.

اتصالي COMMUNICATIONNEL	قراري DECISIONNEL	معاملاتي TRANSACTIONNEL	مسار تنظيمي مستوى الاستغلال
أنظمة المعالجة الكتابية والطبع باستعمال الكمبيوتر أنظمة إعداد التقارير، أنظمة تسيير الأعمال الفردية	أنظمة تفاعلية مساعدة على القرار أنظمة المعلومات	أنظمة معالجة المعاملات (مستعملة من طرف أفراد، كل في منصب عمله)	فردية INDIVIDUEL
أنظمة تسيير الأعمال المشتركة، أنظمة لمحاضرات عن بعد (محاضرات سمعية، محاضرات بصرية)	أنظمة مساعدة على القرار الجماعي	أنظمة معالجة المعاملات، الأنظمة المساعدة على العمل الجماعي	مجموعة أفراد GROUPE D'INVIDUS
أنظمة البريد الإلكتروني الداخلي المعمم للإنترنت	أنظمة مساعدة على القرار المشترك	أنظمة معالجة	منظمتي ORGANI
أنظمة البريد الداخلي والخارجي الإنترنت والأكسترنيت	أنظمة ما بين المنظمات المساعدة على القرار	أنظمة تبادل المعطيات المعلوماتية	ما بين المنظمات

4.3.1. نظرية اتخاذ القرارات:

لقد قسم HERBERT SIMON* الوقت الذي يقضيه المديرون في مزاولة نشاطهم إلى [50]
ص.ص 61-62:

1. إيجاد المناسبات التي يتم فيها اتخاذ قرارات "تحديد المشكلة"
2. إيجاد أو تحديد البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة التي يراد اتخاذ القرارات بشأنها
3. الاختيار ما بين البدائل.

وقد كانت نظرية اتخاذ القرارات في الماضي تبنى على أساس مفهوم "الرجل الاقتصادي الرشيد"
والتي تفترض مايلي:

- المعرفة الكاملة بكل البدائل الممكنة في ظل ظرف معين

*Herbert Simon: اقتصادي أمريكي ولد سنة 1916، صاحب جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1978، ركزت أعماله على ميكانيكيات اتخاذ القرار،
اهتم بالعديد من العلوم أهمها: علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع.

- المعرفة الكاملة بالنتائج التي تترتب على كل بديل من هذه البدائل
- المقدرة الكاملة لدى متخذ القرار في أن يرتب الأولويات المختلفة للقيم الناتجة عن البدائل المختلفة
وفقا لمقياس شخصي.

أ- نموذج SIMON الخاص بالقرار [51] ص.ص 64-66:

يمكن إبراز نموذج SIMON حسب الخطوات التالية: نطلق في تحديد المشكلة من خلال الحقائق العلمية المعروضة على متخذ القرار، هذا الأخير يستعمل ما يعرف "IMC"
: INTELLIGENCE: الجانب المعرفي يساعد على تحديد المشكلة ومجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار.

M: MODELISATION: اعتماد نماذج للتفكير من قبل المنظمة لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة.

C: CHOIX: مجموعة النشاطات التي تسمح بالاختيار بناء على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة واختيار واحد منها.

1. يجب التركيز على مجموعة القيم والعادات والأعراف التي تعتبر كرسيد لدى المقرر تؤثر في القرارات التي يتخذها.

2. التركيز على العوامل الخارجية التي تشكل بيئة الفرد المقرر باعتبارها عوامل محددة لفعالية القرار كالسلطة. والمقصود بها السلطة القانونية، والتدريب لما له من قدرة على صقل مواهب الفرد المقرر، كذلك أهمية الاستشارة في تحديد أبعاد المشكلة بشكل أفضل.

3. الاهتمام بالموثرات الداخلية والمتعلقة بالفرد ذاته والمرتبطة بنظرته الشخصية لعملية التقييم على سبيل المثال، الكفاءة تعتمد على وجهة نظر الفرد، طريقته في حساب التكلفة، تحديد النتيجة، وكذلك مدى ولائه وارتباطه بالمنظمة التي يعمل فيها.

4. تساعد العناصر السابقة الفرد على تحديد مجموعة من البدائل وتقييمها بشكل منطقي وعقلاني.

5. يكون متخذ القرار منطقيا إذا استطاع تحديد أهداف المنظمة بشكل متكامل مع الأهداف العامة، أخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية واعتبارها أفضل البدائل في ظل القيود المطروحة.

6. العقلانية ترتبط بمهارات الفرد غير المدركة إلى جانب قيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية لأهداف المنظمة. إلى جانب ذلك نوعية المعلومات التي يتحصل عليها، وعليه فإن SIMON يعتبر أن الفعالية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي وإنما الوصول إلى نقطة الرضا والقناعة أي البديل الذي هو أقل من الحد الأقصى بناء على المعلومات المتحصل عليها

7. إن عملية اتخاذ القرار ليست بالمهمة السهلة بالنسبة لمتخذ القرار.

كما استطاع SIMON التمييز بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري كما هو موضح في الجدول رقم(04):

الجدول رقم 04: المقارنة بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري داخل المنظمة [51] ص 66

الرجل الإداري	الرجل الاقتصادي
<p>1. يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية</p> <p>2. أسلوبه مبسط ويترك العوامل التي ترتبط بموضوعه</p> <p>3. لا يبحث عن كل البدائل ويكتفي بعدد محدود وقواعد بسيطة للقرارات التي توصله إلى مرحلة الرضا (SATISFACTION)</p>	<p>1. على علم كامل بجميع البدائل</p> <p>2. يتنبأ بآثار كل بديل ونتائجه</p> <p>3. أمامه نظام ثابت لتصنيف البدائل حسب أولويتها وأهميتها ويختار أفضل البدائل على الإطلاق (MAXIMISER)</p>

وبناء على ما سبق توصل SIMON إلى النتائج التالية [51] ص 67:

- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار والاختيار يعني اتخاذ القرارات.
- إن عملية اختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا
- يقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين: مستوى متخذي القرارات في المستويات العليا ومستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات
- إن فشل القرارات مرتبط أكثر بعملية التنفيذ منه عملية الاختيار
- إن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا وحدود الرشد المطلوب والذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية
- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية هي نتيجة الاختيار منطقي وعقلاني.
- ب. نموذج " MARCH ET CYERT": هذا النموذج الذي لا يخرج عن الرشادة المحدودة، يقترب أكثر نحو الأطراف المشاركة في القرار، ففيه أعضاء التحالف، أفراد أو مجموعات فردية، يقدمون طلبات مختلفة، ومفاوضات بينهم تنتج اتفاقات واقع حول الأهداف العامة للمنظمة، ولكن لا تنفادي وجود أهداف فرعية متنازع فيها على المستوى العملي أو التشغيلي، وهذه الأهداف الفرعية تبقى بالموازات بفضل ميكانيزم الحل شبه الكلي للنزاع والمركز على الفرضيات التالية [52] ص 117:
- 1. رشادة جزئية (أو موضعية): المشاكل المعقدة تقسم إلى مشاكل فرعية بسيطة تلحق إلى وحدات مميزة تقوم بمعالجتها بشكل ملائم مع أهدافها الخاصة.
- 2. قاعدة تقبل القرار: إذا كانت منظمة لا تبحث عن التعظيم للفائدة، فيمكن أن تكتفي بقرارات موضعية قليلة الملائمة فيما بينها.

3.الأخذ بعين الاعتبار للأهداف بالتتابع: تسعى المؤسسات إلى تفادي إدخال أهداف متناقضة بمعالجتها في فترات مختلفة وحسب اتخاذ القرار بالتحالف، فإن الكاتيين يريان أنهما المقرر بأنه [52] ص116:

1. يتفادى عدم التأكد بالعمل على حل المشاكل ذات المدى القصير والتي يتحكم أحسن بمكوناتها ونتائجها عن تطوير استراتيجيات طويلة الأجل، فهو يقوم بتجسيد محيطه بالمفاوضات معه.
 2. يعدل هذه الإجراءات بميكانيزم التعلم المكيف حسب التجربة المحصل عليها.
 3. يتحرك ويقرر طبقا لإجراءات نموذجية وعملية، ولا يبحث عن حلول جديدة إلا في حالة، مشكل، بالقرب من الإجراءات التي يعرفها ويتوقف عند أول بديل مرضي.
- فالقرارات هي اختيارات محققة لمتعاملين مقيدين لحظيا أو وقتيا، بمجال أو حقل القرار أين يعملون (نظام المعلومات المراقبة والقرار) حقل القرار الذي كون بواسطة لعبتهم الرامية إلى تحصيل أو ربح السلطة، وعلى الخصوص إذا تم الأخذ بعين الاعتبار وجود أكثر من منطق مختلف ومتنازع، ومواجهة هذه المجموعات يعني منطقيا لكل منها فرض نظامها المنطقي لعملية القرار. وهكذا فإن نموذج " MARCH ET CYER " الذي يعتمد على الرشادة المحدودة وتعدد المقررين، يؤدي إلى القول أن نظام القرار الذي تكونه المؤسسة هو بالضرورة نظام منطق متعدد [52] ص116.

1.5.3.1. أنواع ومراحل القرارات:

نتطرق في هذا المبحث الى انواع ومراحل القرارات

1.5.3.1. أنواع القرارات:

قسم KONTZ القرارات إلى نوعين وهما [53] ص17:

أ. القرارات المبرمجة:

وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرائق وإجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها، ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات...الخ، حيث يتم توضيح الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات، وذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو الشؤون العاملين..الخ، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية.

ب. القرارات غير المبرمجة:

وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرار، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كابتكار نوع جديد من

السلع، والدخول إلى أسواق تصريف جديدة وقرارات التوسع وقرارات الاندماج، ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا.

أما ANSOFF فقد صنف القرارات حسب المستويات الإدارية إلى ثلاثة أنواع [52] ص.ص 122-123:

1. القرارات العملية أو التشغيلية:

وهي ذات هدف أي تحقيق أعلى ربح من عملية الاستغلال اليومية ومنها: تحديد الأسعار، ترويج المبيعات، برنامج الإنتاج، مستوى المخزونات.. الخ، وهي بذلك ترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما. والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تنتجها الأعمال نفسها، وتتميز بأنها قابلة للبرمجة أو يمكن أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقا.

2. القرارات الإدارية:

ترتبط بهيكل المؤسسة وحياسة الموارد، أنظمة المعلومات والاتصال، علاقات سلطة هرمية، تقسيم وتنسيق الأعمال، من أجل تحقيق أعلى كفاءة وهي تتولد أو تنتج عن القرارات الإستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية.

3. القرارات الإستراتيجية:

تعني بالاختبارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجهات فيما يتعلق بالإنتاج، أنواع النشاط والمنتج- سوق، التي تتموقع فيه المؤسسة أو تريد الدخول إليه، وهي أي قرارات تأتي بعد عمليات التحليل والإعداد، تتميز بالتعقيد واستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي.

2.5.3.1. مراحل اتخاذ القرار:

اختلف كتاب الإدارة في تحديد خطوات أو مراحل اتخاذ القرار وقد حدد SIMON مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات، التحري، التصحيح، الاختيار. ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، ولكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة، يمكن ترتيبها كما يلي [54] ص112:

1. تحديد المشكلة
2. تحليل المشكلة
3. تحديد البدائل
4. تقييم البدائل
5. اختيار الحل
6. تنفيذ ومراقبة القرار

غير أن هذه المراحل غير متفق عليها بين الكتاب، فهناك من يحددها بست مراحل وهناك من يزيد أو ينقص منها. محمد حسن الشماح يحددها كالتالي:



الشكل رقم 08: خطوات اتخاذ القرار [55] ص 119

6.3.1. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

فيما يلي نوجز مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار [56] ص 35:

أ. عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية التي تؤثر على إدارة المؤسسة، وتتمثل هذه العوامل بما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع
 - التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية
 - الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين
 - العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج
 - درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق
- ب. عوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل بالعوامل التنظيمية نذكر منها:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارة والأقسام
- درجة المركزية وحجم المؤسسة
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة
- مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:

- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار
 - تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة
 - بالموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.
- ج. عوامل نفسية:

وهذه العوامل تتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به، وأثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

د. عوامل شخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدرته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات. إن السلوك الشخصي يؤثر تأثير مباشر في كيفية اتخاذ القرار، ويرى رايموند مكليود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة، للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي [56] ص36:

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة
- أسلوبهم في تجميع المعلومات
- أسلوبهم في استخدام المعلومات.

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم وخصائص النظام، وتطور نظرية النظم وانتقال هذه النظرية من العلوم البيولوجية إلى الإدارة، وكذلك النظرة إلى المؤسسة كنظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط، لنقوم بعد ذلك بتقديم مفاهيم وأساسيات في المعلومات، وذلك بإلقاء الضوء على مفهوم المعلومة والفرق بينها وبين البيانات والمعرفة، بحيث أن البيانات هي تركيبة من الأرقام، الرموز، الكلمات والأسماء التي عند معالجتها وتنقيتها تصبح مادة أولية أو كمدخلات للمعلومات،

لنصل بعدها إلى تقديم خصائص وأهمية ودور المعلومات في المؤسسة، حيث ارتفاع الطلب على المعلومات، اقتضت الضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة وتخزين وإيصال المعلومات لذلك تطرقنا إلى مفهوم وتطور نظم المعلومات، حيث ترجع أهمية هذه النظم لكونها عمليات إجرائية متتابعة، تهدف إلى الحصول على المعلومات و المعرفة بوسائل تكنولوجية محنكة أهمها الحاسوب، ليستعملها الإداريون في تطبيقاتهم المتنوعة على اختلاف مواقعهم. وأخيرا تطرقنا إلى بعض المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، حيث أن عملية اتخاذ القرار غير الفعالة تؤدي إلى زوال المؤسسة لامحال، وهذا ما يفرض على المؤسسة أن تجعل نظام معلوماتها أكثر كفاءة أي أن مخرجات النظام تكون أكثر من مدخلاته وهذا نظرا للتكاليف الناتجة عنه والمنفعة المنتظرة منه.

الفصل 2 إدارة ونظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر ادارة الموارد البشرية الحجر الاساس للعملية الادارية، سواء في المؤسسة العمومية او الخاصة، حيث يقع على عاتق هذه الادارة جميع الشؤون المتعلقة بتسيير المورد البشري، ونتيجة لزخم المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية برزت نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وتخزين المعلومات المساندة لعملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وتعد نظم معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المؤسسة بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بفعالية استخدام الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- مفاهيم اساسية حول ادارة الموارد البشرية.

- مدخل الى نظم معلومات الموارد البشرية.

- النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وفعاليتها ومراحل تصميمه.

1.2. مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

سننظر في هذا المبحث إلى مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية ، وكذلك التطور التاريخي لهذه الإدارة، بالإضافة إلى أهم وظائفها.

1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تزود المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن هذه الإدارة كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها، لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

لقد اختلفت وجهات النظر في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما: وجهة النظر التقليدية، ووجهة النظر الحديثة، ونوضح فيما يلي الفرق بينهما.

أ- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ معلومات العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات وصرف مرتباتهم، ويبدو مما سبق أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة. وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكذلك الوضع التنظيمي لهذه الإدارة [57] ص 19.

ب- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة [58] ص 5.

وستنطلق إلى بعض تعاريف إدارة الموارد البشرية من وجهات نظر الكتاب المهتمين بها. تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية لتحقيق أهداف الموارد البشرية والمؤسسة والمجتمع " [59] ص 31. وتعرف كذلك بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع " [60] ص 5.

يعرف SIKULA إدارة الموارد البشرية على أنها " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد " [61] ص 10.

ويعرفها Glueck " بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها " [57] ص 20-21.

عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدريجية والمتعلقة بالاستخدام الفعال والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل " [62] ص 7. وعرفت كذلك على أنها " مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية " [63] ص 36.

وعرفت أيضا " في معناها الواسع تختص ادارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الامثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الاخيرة اهدافها، كما انها نشاط اداري يمثل احد فروع ادارة الاعمال، اما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة " [64] ص 12

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تؤدي مجموعة من الأنشطة متمثلة في تخطيط الموارد البشرية، اختيار واستقطاب الموارد البشرية، تدريب وتحديد المرتبات والأجور،

بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وكذلك الأعمال الروتينية كحفظ البيانات والملفات.

2.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية بالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم. وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفروع من فروع علوم الإدارة، ومن هذه الأسباب ما يلي [57] ص.ص 23-24:

أ- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى الموارد البشرية وعلاج مشاكلهم.

ب- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام الموارد البشرية، أدى ذلك إلى زيادة القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

ج- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الدولة.

د- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية ويتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية [58] ص 10.

وأهم المراحل التي التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

تميزت الحقبة التي قبل الثورة الصناعية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، هذا ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة نجد الأنظمة التالية [65] ص.ص 46-48:

أ- نظام العبودية: وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود نظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد السلع التي يمتلكها.

ب- نظام الصناعة اليدوية: وفي ظلها فئة تملك الخبرة والمهارة تعمل مقابل الأجر.

ج- نظام الطوائف: وبه شكلت كل صناعة طائفة لها بوضع شروط الدخول الى المهنة وأجورهم ومستوياتهم الإنتاجية، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة.

ما ان بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهر القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتهم وعاداتهم، ولكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري. يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان فيما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل مفاوضتهم جماعيا. ومن الناحية القانونية، عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا فيما يخص تشغيل النساء والأطفال، القانون النقابي 1884، مراقبة العمال 1892، حوادث العمل 1898، مدة العمل 1905، الراحة الأسبوعية 1906، التقاعد 1910 [66] ص.ص 5-6. المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

ومن أهم رواد حركة الإدارة العلمية "Fredrick Taylor" (1856-1915م)، "Henry Gantt" (1861-1919م)، "Frank Gilbreth" (1868-1924)، الذين عايشوا مع بداية القرن العشرين حالة التوسع التي سادت الاقتصاد الأمريكي والتي رافقتها نقص في اليد العاملة، فاتجه هؤلاء

المهندسون لدراسة مشكل الكفاءة الإنتاجية للعمال، كوسيلة لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة وجاءت إسهامات كل واحد منهم في إبراز دور اليد العاملة على النحو التالي:

إسهامات "Taylor" يعتبر تايلور من ابرز من اهتم بموضوع الإدارة العلمية للعمل، حيث خلص انه من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية ضرورة إتباع الخطوات التالية [67] ص53:

- تقسيم العمل إلى حركات أولية بسيطة

- استبعاد كل الحركات غير الضرورية، والتي يؤديها العامل أثناء نشاطه.

- دراسة أسلوب أداء العامل، وذلك برصد الزمن التي يستغرقه لأداء كل حركة

- إنشاء سجلات للأعمال المختلفة والأوقات اللازمة لها حتى يمكن الوصول إلى المستويات

النمطية لكل عمل

- معرفة الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب وإعطائه فترة راحة لضمان عدم انخفاض كفاءته

- دراسة وتحليل الظروف المحيطة بكل عمل حتى يتمكن تحسينه.

إسهامات "Henry Gantt" عاصر هذا المهندس "F. Taylor" وانظم إليه سنة 1887م، إلا أنه

يختلف عنه في كونه يتعاطف أكثر مع العمال، وقد ساهم "H. Gantt" بأربع إنجازات [68] ص80:

- فكرة الجدول الذي يقيس ويصور نشاط العامل بطول الوقت المطلوب لأداء العمل أو ما يعرف

"Gantt carts"

- فكرة مكافأة العمل وهو نظام يتمكن العاملون بمقتضاه من الحصول على علاوة بالإضافة إلى

أجر القطعة، إذ هم تجاوزوا في إنتاجهم كمية الإنتاج المطلوبة.

- تدريب العمال على التعاون والعادات الحميدة في الصناعة، وتمثل ذلك في بحثه الذي قدمه أمام

الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين سنة 1908م وتحدث فيه على سياسة الإدارة نحو العمال.

- نادى بتأكيد مبدأ الخدمة بدلا من الأرباح وأن النشاط الصناعي التجاري لا يظل قائما إلا إذا اتخذ من

مبدأ الخدمة هدفا نهائيا له.

إسهامات "Frank Gilbreth": أسهم هذا المهندس إسهاما مباشرا في تطوير التسيير الصناعي وتحقيق

الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة وفي سبيل ذلك اشتغل كبناء واستخدام أسلوب التصوير السينمائي عند تحليل

حركات العمال ليظهر سبعة عشر حركة أساسية لليد [69] ص22.

المرحلة الثالثة: الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من

صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات (ألفا Alpha، وبتا Beta) وقد طبقت بنجاح

على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية.

وفي هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، ولكن اقتصر عمله على الجوانب السابق ذكرها، وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية. وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 تقريرا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية، وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشئت إدارات الموارد البشرية من طرف الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومي [70] ص.ص 18-19.

المرحلة الرابعة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

أجريت في هذه الفترة تجارب هاوثورن Howthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة Elton Mayo وقد استخلص من هذه التجارب ما يلي [71] ص 15:

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة كونها نظاما فنيا، هذا النظام الذي قد يؤثر على سلوك الفرد بخلاف ما يريد التنظيم الرسمي للمؤسسة.

- لا تتم إثارة دوافع الفرد نحو الكفاءة في أداء العمل بفضل الحوافز الاقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور أساسي في ذلك.

- الأفراد يواجهون الإدارة وسياساتها المتعلقة بالعمل باعتبارهم أعضاء في جماعات غير رسمية بالمؤسسة.

- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة في المؤسسة حتى تتمكن من رفع كفاءة أفرادها في تأدية مهامهم [66] ص 36.

- ربطت مدرسة العلاقات الإنسانية بين الرضي الوظيفي والرضا الإنتاجي [72] ص 385.

المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين، بل شملت

تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج تعويضية وتحفيزية، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنتروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية) وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية وتهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري.

والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك لأنه أكثر شمولاً. حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعاملين وأثر ذلك على سلوكهم وينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمساعدة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل سياسة الحوافز، نظم الاتصالات الإدارية وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية [57] ص 20.

3.1.2. مهام إدارة الموارد البشرية

تتمثل اختصاصات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة، من أجل المساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوطني وهذه الجهود يمكن حصرها في العناصر التالية [73] ص 19:

- العمل على اكتشاف وجذب القدرات والخبرات، بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع العناية في اختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال الملائمة لهم.
- توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة، بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة وتحت الطلب.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال، للنهوض بهم فنياً ومعنوياً مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- الاهتمام بالاتصال بتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة، ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم.

وبالتالي فدور إدارة الموارد البشرية يتلخص عامة في ما يلي [73] ص 20:

- مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساسا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.

- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.

- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.

- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم.

4.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تقسيمها إلى:

1.4.1.2. أهداف تنظيمية

إن هذه الأهداف تتعلق بقيام ادارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها. وتلبية حاجات المؤسسة من

الأفراد، وهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع بقية فروع المؤسسة ويمكن حصر هذه الاهداف

فيما يلي [74] ص 24:

- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد: تساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسة على بلوغ أهدافها، وذلك

بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالعنصر البشري. بالإضافة إلى التأكد

من فعالية توجيهات وقرارات الإدارة العليا بشأن العاملين، وتهيئة بيئة تساعد العاملين على استخدام

قدراتهم بما يحقق مصالحهم ومصالح المؤسسة في آن واحد.

- تعظيم إنتاجية المؤسسة: يعتبر هذا الهدف رئيسي ضمن أهداف المؤسسة، وطالما أن أهداف ادارة

الموارد البشرية مطابقة لأهداف الإدارة العليا فإن الإنتاجية تصبح أيضا من أولويات إدارة الموارد

البشرية، فمن مسؤوليتها تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

- المحافظة على مكانة المؤسسة: هذا الهدف يتعلق بالمحافظة على بقاء المؤسسة في وجه الضغوط

الداخلية والخارجية، خاصة وأن المنافسة قوية على الفرص المتاحة تحتم على المؤسسة الاحتفاظ بقوة

عمل دائمة، والذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة.

2.4.1.2. أهداف اجتماعية

تسعى هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظل ظروف حسنة وطبقا لتشريعات العمل بما يضمن للمؤسسات التطور والنمو، ويضمن للأفراد إشباع رغباتهم وحاجاتهم فهم يمثلون عنصرا مهما في العملية الإنتاجية، خاصة بعد النتائج التي بينتها البحوث المتعلقة بالعنصر البشري [74] ص 24. وعليه أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات ادارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

أ- تحسين العلاقة مع النقابات العمالية: تهتم النقابات العمالية بتمثيل العاملين اتجاه الإدارة في قضاياهم التي تخص الأجور وساعات العمل وظروفه، ويشارك العاملون في إدارة النقابة ويدعمون نشاطاتهم ومن الملاحظ أن العاملين ينظمون للنقابة بسبب [75] ص 282:

- النقابة تقدم لأعضائها ضمانات للعمل بما يحقق لهم العدالة الاجتماعية خاصة في السياسات التنظيمية والحوافز المدفوعة.

- التأثير على الإدارة في إجراء التغييرات التي يرغب فيها العاملون.

- النظر إلى النقابة كجهة مسؤولة عن حل المشاكل التي يواجهها العاملون.

ب- التقليل من ضغوط العمل: توجد مصادر مختلفة التي يواجهها الفرد، والتي تنعكس على سلوكه وأدائه داخل المؤسسة وتتعدد مصادر ضغوط العمل التي قد تكون نابعة من الفرد أو من مصادر تنظيمية أو بيئية [72] ص 148.

ج- رفع الروح المعنوية: تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوية للأفراد حتى تضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، ومما لاشك فيه رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق والتعاون بينهم لتحقيق كفاءة المؤسسة، وفي الواقع تحسين ظروف العمل له أثر كبير في رفع معنويات الأفراد، وهذا ما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى العناية بهذا الأمر بغية الاستفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد المؤسسة. التي يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملائمة بيئة العمل [71] ص 16.

3.4.1.2. أهداف استراتيجية

تقوم المؤسسة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد ما ستقدمه من منتجات في الأسواق وهي إلى جانب ذلك تلتزم تجاه عملائها بتقديم مستوى عال من الجودة والخدمة، وتجاه شركائها بمستوى أرباح يتلاءم مع توقعاتهم، و للعاملين مستوى مرضي من الأجور والخدمات، كل هذا في سبيل تحقيق هدفها الرئيسي وهو تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، والذي تستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن حصرها في:

- تمكين المؤسسة من جذب واختيار عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.

- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين في ظل الثقة المتبادلة.

- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة، تكافؤ الفرص والشفافية.

5.1.2. أهم وظائف إدارة الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التوظيف، بالإضافة تقييم أداء الموارد البشرية.

1.5.1.2. تخطيط الموارد البشرية

تعددت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم التخطيط ويعود السبب في هذا الاختلاف إلى الزاوية التي ينظر منها الكتاب إلى أهميته ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فيعرف التخطيط على انه " تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف للوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف" [76] ص 122

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في [75] ص 57:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين
- يؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز... الخ.

ويمكن تحديد خطوات تخطيط الموارد البشرية بأربع خطوات وهي [75] ص 57:

- أ- التحليل البيئي وتحديد الموقف: تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية و الخارجية الخاصة بالمواد البشرية أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة و الضعف) كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات).

ب- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من الأعمال في المنظمة وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية.

ج- تحديد عرض الموارد البشرية: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العمال الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغييرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً.

د- إعداد خطة العمل: بعد اتمام إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون المتنبأ به مساوياً للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز.

لكي تضمن المنظمة العدد والنوعية المناسبة من الأفراد في الأماكن المناسبة والأوقات السليمة والصحيحة، يجب أن يكون هناك علاقات بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية لذلك ظهر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

فيعرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه " عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة، في الوقت المناسب، وهو نظام توافقي بين العرض الأفراد الداخلي و الخارجي مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المؤسسة وجودها في فترة زمنية محددة" [77] ص75.

يعرف كذلك " على أنه أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي" [78] ص7.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أنه "عملية مستمرة تمارس وفق أسس عملية، وتحتوي على مجموعة مترابطة من الأنشطة، التي تتكامل في مجموعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بمواردها البشرية وتوفير العدد اللازم من الأفراد المتميزين بالقدرات والكفاءة المناسبة وتحفيزهم بغرض تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة" [79] ص63.

حيث يجب ان يكون هناك تكامل بين الخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد طبيعة النشاط من طرف الادارة العليا، وتحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية وتحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وفي المقابل يجب على ادارة الموارد البشرية تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية وتحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية.

والجدول رقم (05) يوضح تكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

الجدول رقم (05): التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية [75] ص 63

الخطة الاستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المنظمة	تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة
تحديد أية تغييرات في البيئة	تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

2.5.1.2. توظيف الموارد البشرية

تهدف عملية توظيف الموارد البشرية إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة وحثها لتقديم طلباتها على مستوى الوظائف الشاغرة، وتركز هذه العملية على معرفة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق تخطيط الموارد البشرية، تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف والخبرات، المهارات و التكوين المناسب من خلال توصيف الوظائف. و تتكون عملية التوظيف من الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

أ- الاستقطاب: يمكن أن نعرف عملية الاستقطاب على أنها العملية التي تقوم بجذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة [80] ص 161، أو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف

الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم للعمل، وتتوقف فعالية الاستقطاب على عاملين أساسيين [81] ص219: .

- مدى قدرة المؤسسة على جذب الأفراد للتقدم للعمل في المؤسسة.
- القدرة على تحديد و تقديم المصادر المختلفة التي يمكن أن يستمد منها القدر اللازم من المتقدمين لشغل الوظائف:

وتعتمد المؤسسة في جذب العمالة على مصدرين هما:

1. المصادر الداخلية: وتتمثل في الموارد البشرية الداخلية، و يمكن اللجوء إلى هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة [82] ص143 وهذه المصادر هي:

- الترقية: وتلجأ إليها المؤسسة في حالة رغبتها الحصول على موارد بشرية من داخل المؤسسة وتكون من أجل شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية.
- النقل الداخلي: ينطوي النقل على تحويل الفرد من عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريبا، وقد يترتب على النقل أن يغير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو المكان و الزمان أو الوحدة التي كان يعمل فيها [83] ص576:

2. المصادر الخارجية: المصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة، وتتكون المصادر الخارجية من: الإعلان في الصحف، وكالات الاستخدام، توصية موظفي المؤسسة، المدارس المهنية والمعاهد، النقابات العمالية [84] ص155.

أ- الاختيار: الاختيار هو العملية التي تلي عملية الاستقطاب وتعني عملية الاختيار انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات لشغل وظائف معينة في المؤسسة، وتتم عملية الاختيار بالمرحل التالية [59] ص132:

- استقبال طالبي العمل: تتم هذه الخطوة بملء استمارة التقديم وتقديمها إلى المؤسسة وعن طريقها يتم تعرف المؤسسة على الفرد.

- الفحص الأولي: تنجز هذه الخطوة من قبل قسم العلاقات العامة وفيها تحاول المؤسسة التعرف بشكل أدق على مدى توفير المؤهلات المطلوبة في الشخص المقدم.

- المقابلة: تعتبر المقابلة من أكثر وسائل الاختيار استخداما في المؤسسات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر مثل ممثل إدارة الموارد البشرية وممثل عن الإدارة المعنية والمرشح للوظيفة.

- الاختبار: تستهدف هذه الخطوة إلى التعرف تحريريا إلى قدرات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، وتأخذ الاختبارات أشكال مختلفة تدعم في نتائجها بعضها البعض من بينها اختبار القدرات والمهارات واختبارات الأداء، الذكاء..الخ.

- الاختبار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعلقة بكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة، وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها أن نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلا كافيا على احتمال نجاح الفرد مستقبلا في العمل المعلن عنه.

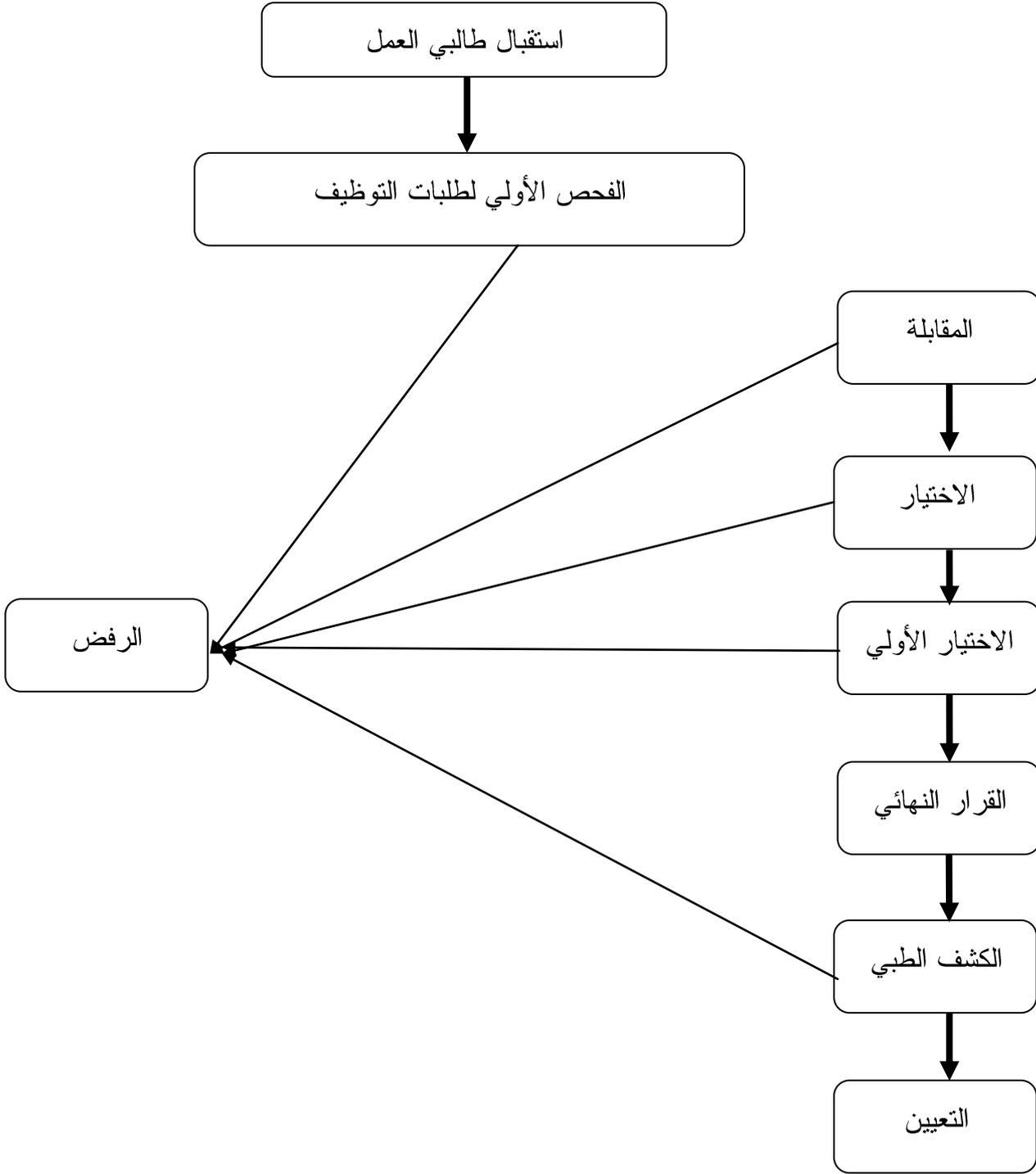
القرار النهائي: يعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح وبعد أخذ رأي مدير الوحدة المختصة التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة أو الجهة المخولة لها بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

الكشف الطبي: ويتم فيها تأكد الإدارة من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل وأنه خال من الأمراض المعدية، لذلك فإن المرشح بحاجة إلى اختبار طبي كخطوة أخيرة قبل إصدار التعيين.

ب- التعيين: وهي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب [85] ص91، كذلك هو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجيد الى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، واهداف التنظيم وفلسفة الادارة العليا والسياسات والعادات والاجراءات وانظمة العمل، ان اصدار امر التعيين يكون حسب موقع واهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي الحصول على الموافقة من طرف مجلس الادارة او المدير العام، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الإستلام الفعلي ومزاولة العمل.

وعادة ما يتم التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة يخضع العامل لعدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الإختبار بنجاح فقد يتم تشييته [64] ص16.

ويمكن توضيح خطوات الاختيار من خلال الشكل (09):



الشكل رقم 09: خطوات عملية الاختيار [85] ص 16

3.5.1.2. تدريب الموارد البشرية

يحتل التدريب أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، كونه وسيلة أساسية في عملية إعداد وتأهيل وتنمية الموارد البشرية واكتسابها المهارات والخبرات وعليه فيعرف التدريب بأنه " تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة" [86] ص137.

أ- أهمية التدريب: تتمثل أهمية في أنه يهدف إلى تحقيق عدد من الفوائد في الجوانب الرئيسية التالية:

1. أهمية التدريب للمؤسسة: التدريب يحقق للمؤسسة الفوائد التالية [87] ص448:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف
- رفع مستوى كفاءة الإنتاج كمّا ونوعاً عن طريق زيادة مهارات العاملين.
- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة
- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها
- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها
- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

2. أهمية التدريب للأفراد العاملين: إن الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل فيما يلي [87]

ص458:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكل العمل ورفع معنوياتهم
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والترقية في العمل.
- العمل على تخفيض معدل الحوادث وإصابات العمل.
- يقلل دورات العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

3. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية

يؤدي التدريب الفعال إلى تحقيق النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

4.5.1.2. تقييم أداء الموارد البشرية

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وللتوضيح فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد [88] ص 209.

أ- تقييم الأداء: يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى [57] ص 285

ب- أساليب تقييم الأداء: هناك عدة تطبيقات لأساليب تقييم أداء العاملين، ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى أسلوبين رئيسيين هما:

1. الأساليب التقليدية لتقييم الأداء [75] ص.ص 25-26:

- طريقة الترتيب: تؤخذ مجموعة من العمال، ثم تقيم تقييما عاما وشاملا وترتب ترتيبا تنازليا، ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر.

- طريقة المقارنة المزدوجة: تؤخذ مجموعة من العمال ويتم مقارنتهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة الأولى فالحكم إجمالي وعمام.

- طريقة البيانات: يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى علامات كل صفة درجة معينة، وبناءا عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال وتتمكن من ترتيبهم.

- طريقة المواقف الحرجة: بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض، أي السلوكيات الأساسية المساهمة ايجابيا والسلوكيات المساهمة سلبيا في الأداء.

2. الأساليب الحديثة في تقييم الأداء: من اجل تفادي الطرق التقليدية ظهرت عدة طرق حديثة أهمها:

- طريقة الإدارة بالأهداف: وتركز الطريقة العمل هذه على تشجيع الأفراد وتحفيزهم وكذلك كونها طريقة موضوعية فهي تعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي وتسهل طريقة الإدارة بالأهداف التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة والأهداف الإستراتيجية.

- طريقة التدرج على الأساس السلوكي: حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقي من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال لطريقة بيانات، ويتم تقييم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

- طريقة المفهوم الشامل للتقييم: ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المؤسسات هناك، تعتمد هذه الطريقة على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد عن طريق زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم، تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم [89] ص 345.

2.2. مدخل إلى نظم المعلومات الموارد البشرية

إن نظام المعلومات الموارد البشرية مهم لتحليل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل ضمان تخطيط أمثل، ومنه اتخاذ القرار الأفضل، فنظم معلومات الموارد البشرية تقدم معلومات وفيرة عن الموارد البشرية، ولكن هدفها الأسمى هو مساعدة إدارة الموارد البشرية ومصالحها في بلوغ أهدافها التي رسمتها المؤسسة على المدى القصير والطويل، وسوف نتناول في هذا المبحث بعض التعاريف المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية بالإضافة إلى تطوير أنواع وأهمية هذه النظم في إدارة الموارد البشرية.

1.2.2. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

تعددت التعاريف التي وضعها الباحثون والدارسون حول نظام معلومات الموارد البشرية ومن هذه التعاريف ما يلي:

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه " نظام متكامل يجمع عناصر التطبيقات الحاسوبية التي تهدف إلى تسيير الموارد البشرية بوظائفها المختلفة تتمثل في التسيير الإداري للأفراد (ملفات، متابعة..)، الأجور، التعويضات، تسيير الأوقات والنشاطات GTA*، وتسيير الكفاءات والتكوين والتنقلات وتسيير المسار الوظيفي وكذلك التوظيف". [90] ص 324

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية كذلك " على أنه النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، و القيام بوظيفة ادارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية". [91] ص 328

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية كذلك على أنه " ذلك النظام الذي يحتفظ بسجلات الموظف تتبع (مهارات الموظف وأداء العمل والتدريب) ويدعم التخطيط وتعويضات الموظف والتطور الوظيفي" [92] ص 50.

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في ادارة الموارد البشرية بطريقة منسقة" [93] ص 405.

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية انه " نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، تخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين وتسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، تسيير الأجور" [94] ص 412

ولغرض الدراسة تم اعتماد التعريف التالي:

" أن نظام معلومات الموارد البشرية هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة". [63] ص 530

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن نظام معلومات الموارد البشرية يعمل على جمع وتخزين وتشغيل البيانات واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام العنصر البشري بكفاءة وليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.2.2. مراحل تطور نظم معلومات الموارد البشرية

لقد ساهمت التطورات التكنولوجية وبصورة خاصة تكنولوجيا الحاسوب في نمو وتطور نظم معلومات الموارد البشرية وأهم المراحل التطورية لهذا النظام هي [75] ص.ص 322-323:

أ- مرحلة الستينات: في هذه الفترة كانت معظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات بدءاً بعمليات التوظيف والترقية والتنقلات والأجور وانتهاء بالراتب التقاعدي، ومعاملات إنهاء الخدمات تحفظ في سجلات تبوب وتنظم يدوياً.

وفي هذه المرحلة كانت الإدارة تعاني من صعوبة استخدام المعلومات الواردة في السجلات عند الحاجة إليها بالسرعة الممكنة، كما أن الأجهزة الحاسوبية كانت باهظة التكاليف وقد لا تحتوي على ذاكرة مناسبة بقدرات عالية.

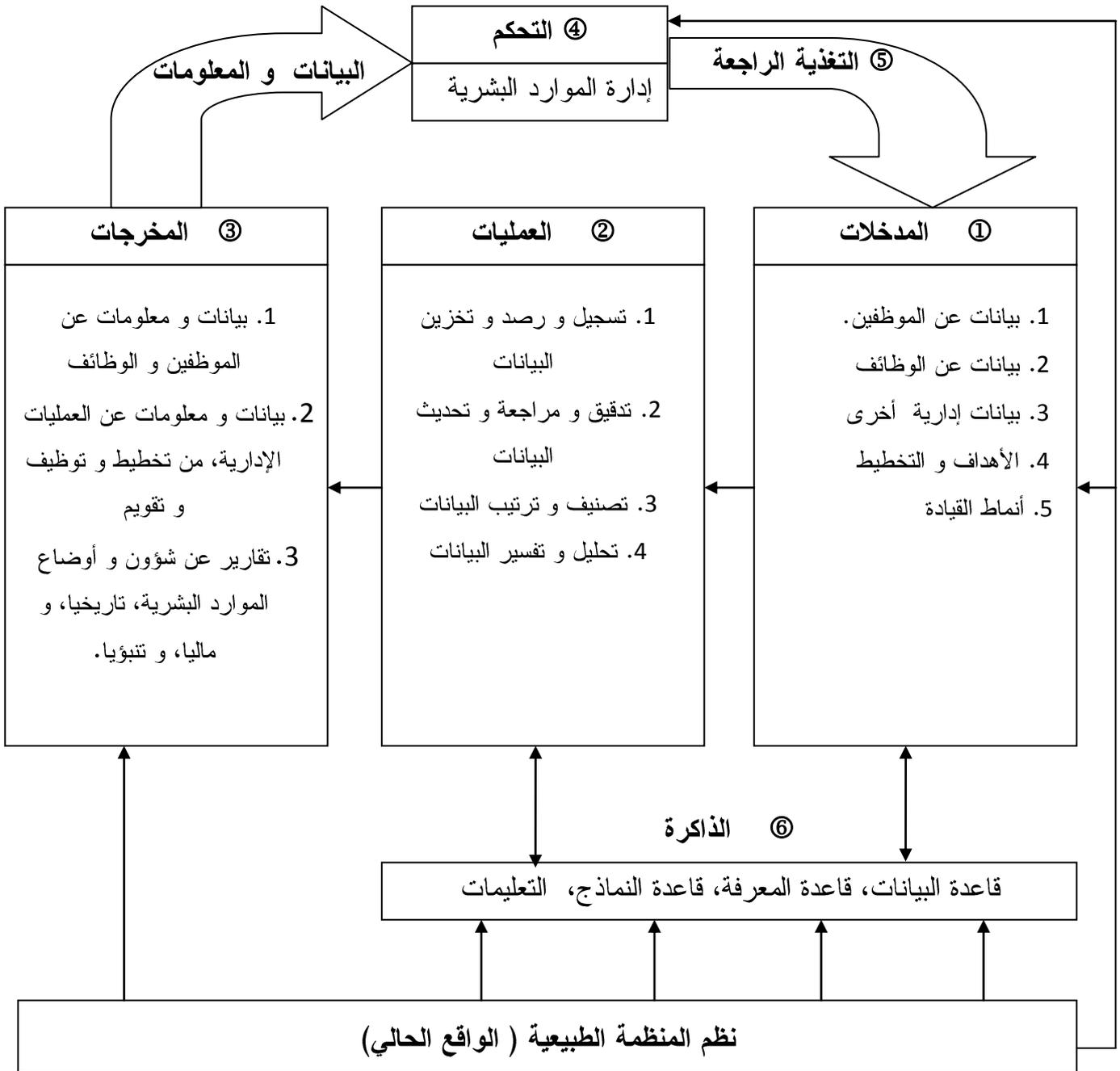
ب- مرحلة السبعينات: في هذه الفترة أصبحت الحواسيب متوفرة إذ استخدمت من قبل المؤسسات في القضايا المالية والرقابة على المخزون، ومن أهم استخدامات الحاسوب في مجال إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة، استخداماته في تحديد الأجور والرواتب.. الخ، ومع انتشار الحواسيب الشخصية اتجهت أغلب المؤسسات إلى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية واتسعت تطبيقات هذه الأنظمة ليس فقط في تحديد الأجور والرواتب وإنما في التخطيط للموارد البشرية وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، وكذلك في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية وبرامج تقييم الأداء وبرامج التحفيز إضافة إلى برامج صيانة العاملين.

ج- مرحلة التسعينات إلى الوقت الحاضر: إن التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وانخفاض تكلفة الأجهزة الحاسوبية بشكل ملموس قياساً بالماضي شجع العديد من المؤسسات المعاصرة إلى الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية، بل أصبح استخدام هذه النظم من قبل المؤسسات بمثابة سلاح استراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري واستثماره لزيادة الإبداع والابتكار. [75] ص 323

3.2.2. مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

- يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي [95] ص382: المدخلات، العمليات، المخرجات، التحكم، التغذية العكسية والذاكرة التنظيمية، ويوضح الشكل رقم (2-2) مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
- 1- المدخلات: عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين و الوظائف و البيانات ذات العلاقة. ويمكن تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي:
- البيانات المتعلقة بالموظفين: و تشمل البيانات الشخصية و البيانات الخاصة بالخبرات العلمية للموظفين، و البيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كإسم الوظيفة و رقمها و تاريخ التحاق الموظف بها التدرج الوظيفي و تقييم الأداء و الإعارة و الإجازات و العقوبات.... الخ.
 - البيانات المتعلقة بالوظائف: و تحتوي على مسميات الوظائف و أرقامها و مواقعها التنظيمية و التعديلات التي تطرأ عليها.
 - البيانات الإدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف و تتضمن القوانين و التعليمات و القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
 - بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل بيانات عن المؤسسات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات و المؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسة وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة و إعداد الكفاءات و ما هو متوفر حالياً... الخ.

من خلال الشكل رقم (10) نوضح مكونات نظم معلومات الموارد البشرية



الشكل رقم 10: مكونات نظم معلومات الموارد البشرية [96] ص 320

2. العمليات:

وهي الأنشطة التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية و الحسابية و الإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة و سهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد ، وتشمل العمليات الخطوات الآتية:

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات، تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات، تحليل وتفسير البيانات
- ### 3.المخرجات

وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية مايلي:

- بيانات و معلومات عن الموظفين و الوظائف
 - بيانات و معلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط و توظيف.
 - بيانات عن أوضاع العاملين، حاليا وسابقا، و مستقبلا
- ### 4.التغذية العكسية:

هي معلومات تحمل رسائل و إرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق انجازاته ومخرجاته مع الخطط.

وتلعب هذه المعلومات الراجعة دورا أساسيا في نظام معلومات الموارد البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري، وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغييرات في سياسات و إجراءات شؤون الموظفين، وتمكن من معالجة المشكلات التي تعيق فعالية استخدام النظام.

- 5. التحكم: و هو الجزء الخاص بالتحكم و السيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها، وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.
- ### 6. الذاكرة التنظيمية:

وهي الوعاء الذي تخزن فيه مخرجات ومدخلات النظام، و تختلف أشكال و انواع ذاكرة أنظمة المعلومات فقد تكون في شكل:

- الوعاء الورقي: يتمثل في الملفات والمستندات الورقية أي استخدام الأوراق.
- الوعاء الفيلمي المصغر: و يشمل الميكروفيلم الملفوف و الميكروفيش.
- الأشربة الممغنطة و الأقراص الضوئية التي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من المستندات و الوثائق.

4.2.2. أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

إن نظام معلومات الموارد البشرية له فوائد عديدة في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تسريع عملية جمع المعلومات وإعطاء معلومات أكثر دقة، بالإضافة إلى تحسين التخطيط و تطوير البرامج و كذلك الترقية و التواصل بين العمال. [97] ص115 ومن اجل ذلك يلجأ الى استخدام الحاسوب في نظم معلومات الموارد البشرية حيث يحقق عدة مزايا منها: [98] ص.ص244-245

أ- السجلات والإدارة: لقد أدى استخدام الحاسوب في مجال السجلات إلى توفير الوقت و الجهد مع تحقيق الموضوعية و الدقة في الانجاز، إضافة إلى زيادة المتابعة و الرقابة و إمكانية تجميع التقارير و الاستعانة بها في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت و المكان المناسبين، و إن سرعة توفيرها للمعلومات و دقتها تجعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فعالية في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء.

ب- التوظيف: إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار و التعيين في إدارة الموارد البشرية، جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف و استرجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه ان يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين، ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب انسجاما مع المعلومات و دقتها حول المرشحين، إضافة لسرعة اتخاذ القرار.

ج- إدارة الأجور و الرواتب: لقد حقق استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية و في مجال الرواتب و المكافآت المزايا التالية:

- زيادة الدقة و السرعة عند إعداد قوائم الأجور و الرواتب و المكافآت و صرفها في الأوقات المناسبة لمستحقيها.

- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات و المكافآت و المستحقات للقوى العاملة في المنظمة.

- إمكانية إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور و الرواتب بين كافة العاملين في المؤسسة.

- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاستقطاعات المطلوبة داخليا و خارجيا.

- المساعدة في سهولة إجراء التحليلات المحاسبية الخاصة بالأجور و الرواتب و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات بالسرعة و الدقة اللازمة بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.

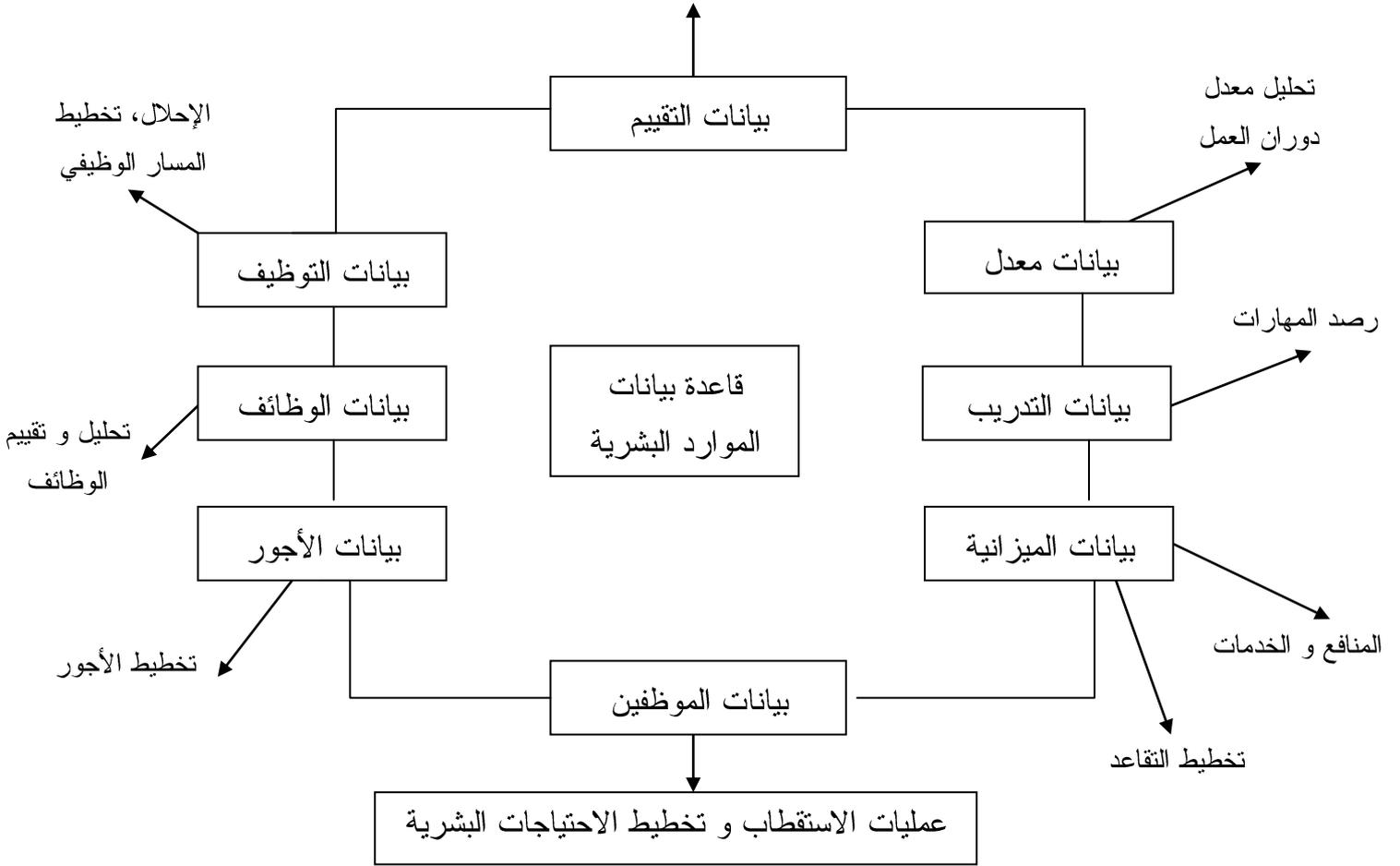
د- تقييم أداء العاملين: لقد ساهم الحاسوب في القيام بإعداد وسائل التقييم لأداء العاملين بموضوعية و دقة عالية، إضافة لاستخدامه في مجالات التقاعد و الضمان و التطوير و غيرها من الأنشطة التي أصبح الحاسوب في إطارها أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة و فعالية. ولذا

فان استخدام الحاسوب في نظم معلومات الموارد البشرية يلعب دورا فعالا في تحسين و تطوير الأداء، فهي تتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة كبيرة عند الحاجة إليها في اتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في مختلف نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لقدرتها في خلق النزعة التنسيقية والتكاملية بين مختلف الأنشطة الإدارية و التنظيمية داخل المؤسسة المعنية.

5.2.2. مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية

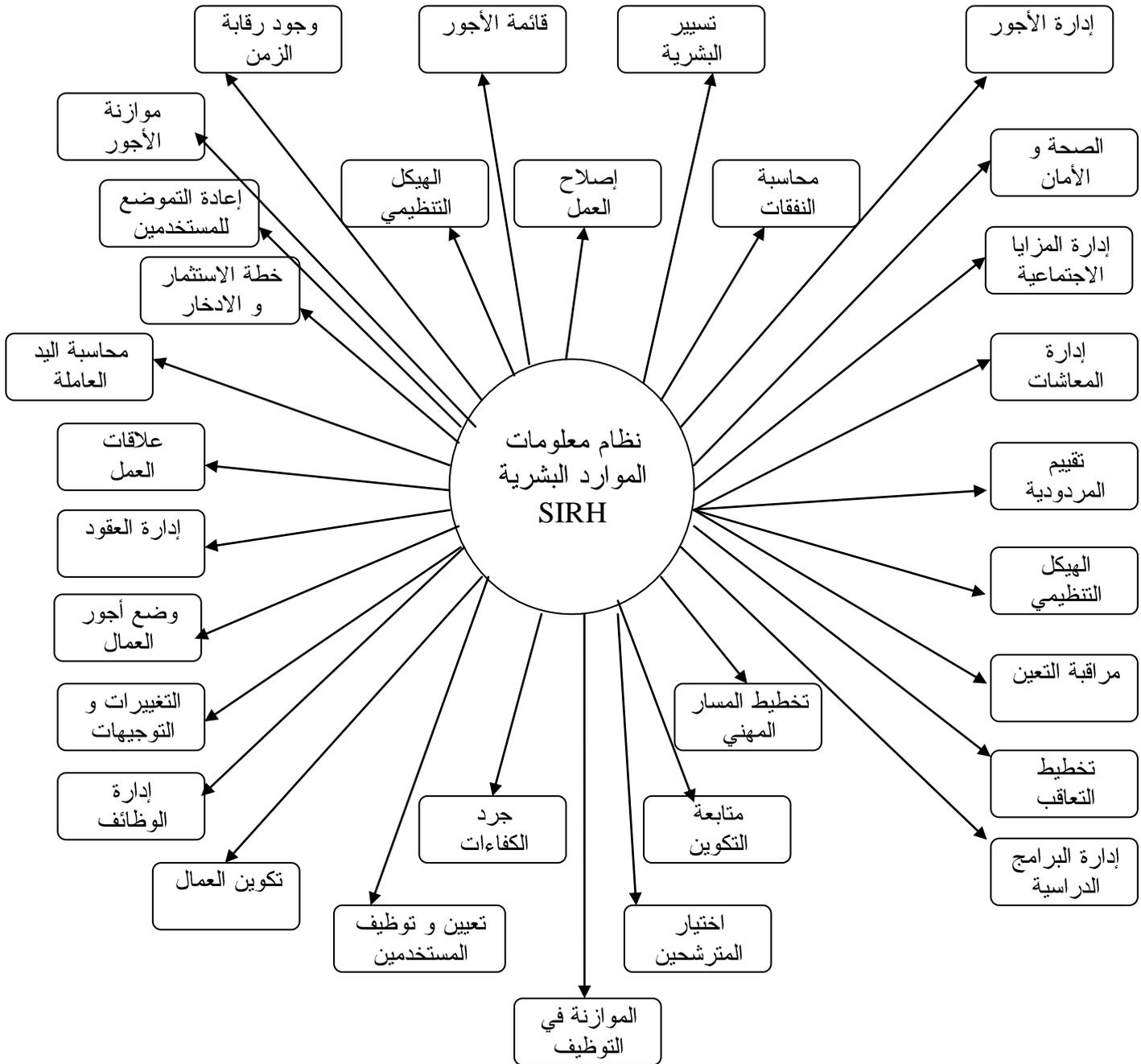
يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في جميع أنشطة الموارد البشرية، المتمثلة في بيانات التقييم مثل معايير الأداء، الإنتاجية، الترقيات، الفصل ، و بيانات التوظيف مثل، الإحلال، تخطيط المسار الوظيفي و كذلك بيانات الأجور و بيانات الموظفين المتمثلة في عملية الاستقطاب و تخطيط الاحتياجات البشرية و كذلك بيانات الميزانية و بيانات التدريب [96] ص322، ويوضح لنا الشكل التالي كيف يمكن أن تساعدنا البيانات المختلفة عن العاملين في الوصول إلى المعلومات الخاصة باتخاذ القرار .

معايير الأداء، الإنتاجية، الترقيات، الفصل



الشكل رقم 11: قاعدة بيانات الموارد البشرية واستخداماتها في إدارة أنشطة الموارد البشرية [95]

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في مجالات متعددة منها: ادارة الاجور، موازنة الاجور، تعيين وتوظيف المستخدمين، تخطيط المسار المهني، الموازنة والتوظيف، محاسبة اليد العاملة، والشكل رقم (12) يوضح الاستخدامات المتعددة لنظام معلومات الموارد البشرية في ادارة الموارد البشرية.



الشكل رقم 12: الاستخدامات المتعددة لنظام معلومات الموارد البشرية SIRH في ادارة الموارد

6.2.2. النظم اليدوية والآلية لنظام معلومات الموارد البشرية

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية إلكترونية حديثة، وقد كان السبب الأساسي لذلك التطور ما شهدته المؤسسات من تطور و نمو في هياكلها التنظيمية، وتعدد أنشطتها الإدارية مما أدى إلى زيادة عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسات لانجاز أعمالها، و أيضا تطور وسائل اتخاذ القرارات. و الجدول رقم (06) يوضح مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام الآلي

ويترتب على هذا التحول نتائج إيجابية عديدة منها [100] ص274:

- التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية.
- ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- تقديم المعلومات التي تساعد في حل المشكلات بسرعة وفعالية.
- تقديم معلومات مفيدة تساعد في تخطيط المسار الوظيفي للموظفين، وفي تخطيط مختلف أنشطة الموارد البشرية الأخرى.
- تخفيض حجم المساحة المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الموظفين.
- زيادة الروح المعنوية ورضاء العاملين.
- تحسين وسائل الاتصال بين جميع أقسام وفروع المؤسسة.

الجدول رقم 06: مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام الآلي في نظم معلومات الموارد

البشرية [100] ص 273

المرحلة	محتوى الدراسة و التحليل
الأولى: دراسة الجدوى	<ul style="list-style-type: none"> - تشخيص المشكلات و تحديدها بدقة. - تحديد المعوقات الداخلية و الخارجية المحتمل تأثيرها على استخدام المكننة. - تحديد الأهداف من المكننة. - تحديد متطلبات التشغيل. - القيام بالدراسة و تقديم التقرير الأولي.
الثانية: التصميم الدولي للنظام	<ul style="list-style-type: none"> - عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام. - تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف و المعوقات. - تقييم البدائل. - تقديم التوصيات.
الثالثة: الدراسة الهندسية	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المتطلبات الهندسية و الفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة). - دراسة أولية عن تحليل التكلفة و الفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة. - اختيار التصميم (البديل) المناسب. - تقديم التوصيات. - إذا تمت الموافقة، يقدم عرضا مفصلا بمتطلبات النظام من الأفراد.
الرابعة: اختيار النظام ثم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأنظمة الفرعية. - اختيار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية.
الخامسة: متابعة و تقييم النظام	<ul style="list-style-type: none"> - قياس الأداء. - تقييم الأداء. - إجراء التعديلات الضرورية. - التنفيذ

1.6.2.2. النظام اليدوي لنظم معلومات الموارد البشرية

في ظل هذا النظام تحتفظ ادارة المستخدمين بسجلات كاملة عن كل موظف، ويحتوي هذا السجل على معلومات تتعلق بخصائصه الشخصية وتعليمه وخبراته السابقة و اسم الوظيفة التي يشغلها، ونوع التدريب الذي حصل عليه، كما تستخدم أيضا مجموعة من النماذج و المستندات في كافة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كتنظيم القوى العاملة، التوظيف، التدريب و التنمية الإدارية، الأجور و المرتبات، النقل و الترقيّة، قياس كفاءة العاملين... إلخ. [101] ص.ص 195-208.

تتصف النظم اليدوية للمعلومات بالبساطة وعدم التعقيد، يقوم فيها الافراد بجميع وظائف تجهيز البيانات، وينتشر استخدام هذا النظم في المؤسسات الصغيرة، تتميز هذه النظم بالمرونة و تساعد مستخدميها على إنجاز الوظائف المتعددة لنظام تجهيز البيانات، والقدرة على التكيف مع الظروف غير العادية، أما عيوبها فتتجسد في البطء و نقص الاعتماد عليها أو الوثوق فيها. [100] ص 270 وتتكون النظم اليدوية من نظم فرعية يمكن تفصيلها كما يلي:

أ- نظام الملفات [102] ص 49:

ويتمثل في مجموعة من الملفات التي يتم فيها تصنيف و ترتيب و حفظ جميع الأوراق الرسمية و المستندات المتعلقة بنشاط شؤون الموظفين في المؤسسة، بحيث تشمل على الحقائق و البيانات التاريخية و التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات في الحاضر و التخطيط للمستقبل، و ينبغي أن يضمن نظام الملفات المحافظة على المستندات من التلف و صيانتها و ترتيبها وفق تصنيف سليم و فهرستها و يمكن تقسيم ملفات نظام معلومات الموارد البشرية وفقا لنوعية البيانات و المعلومات التي تتضمنها و ذلك كمايلي:

1- ملفات الموظفين:

في الملف الموظف تحفظ كافة البيانات و المعلومات المتعلقة به مبوبة موضوعيا و مرتبة زمنيا و يمكن تقسيم ملف الموظف إلى عدة أقسام تتحدد وفقا لعدة اعتبارات منها عدد الأوراق المتوقع حفظها في كل قسم، ومدى الحاجة إلى تحديد الأوراق التي يمكن إهلاكها بعد فترة معينة، و الأوراق التي تهلك بعد فترة أطول أو تلك التي تحفظ طوال مدة الخدمة، ووفقا للسياسة الموضوعية في فرز و ترحيل و إهلاك المستندات، و من أمثلة ذلك مايلي [91] ص 343:

- قسم المؤهلات العلمية و الخبرات العلمية و تحفظ به الشهادات و المستندات الدالة عليها.
- قسم التوظيف مثل شهادة الميلاد، صورة بطاقة الهوية الشخصية، بالإضافة إلى نتائج الاختبارات و المقابلات و كذلك قرار التعيين، قرار الحالة الاجتماعية، قرار استلام العمل.

- قرارات الإجازات بكافة أنواعها.
 - قرارات العقوبات التأديبية و الخصومات.
 - تقارير تقييم الأداء.
 - القرارات والمستندات المتعلقة بالتدريب.
 - المراسلات المتعلقة بالموظف.
- 2- ملفات الوظائف:

وهي ملفات يحتفظ فيها بجميع الأوراق و المستندات المتعلقة بالوظائف التي تشمل عليها المؤسسة، وتشمل تلك الأوراق حقائق وبيانات و معلومات عن جميع الوظائف، ويمكن تصنيفها موضوعياً على النحو التالي [91] ص343:

- ملفات تشكيلات الوظائف: ويشتمل على المعلومات و البيانات الخاصة بالوظائف وذلك من حيث مسمياتها، و مستوياتها التنظيمية، كما تشمل بيانات عن الوظائف الشاغرة، و الوظائف المشغولة و يحدد فيها أسماء شاغليها و تاريخ شغلهم لها.
 - ملف تصنيف الوظائف: و يحتفظ فيه بجميع البيانات و المعلومات الخاصة بتصنيف الوظائف مثل: دليل التصنيف و هيكله، كما يشمل معلومات عن وصف الوظائف بحيث تشمل وصفا تفصيليا لكل وظيفة في المنظمة وذلك على النحو التالي:
 - مسمى الوظيفة
 - الجهة التي تتبعها الوظيفة (الإدارة، القسم... إلخ).
 - طبيعة الوظيفة (إشرافية، تنفيذية... إلخ)
 - ملخص الأعباء و المهام و الاختصاصات.
 - الجهود الذهنية و الجسدية المطلوبة لأداء الوظيفة.
 - متطلبات شاغل الوظيفة (المؤهلات العلمية و الخبرات العملية، نوع التدريب الملائم لطبيعة الوظيفة)
 - ملف التغييرات في الوظائف: ويشمل الأوراق و المستندات المتعلقة بالتغييرات التي تطرأ على الوظائف، وذلك من ناحية التعديلات في مستوياتهم، سواء بالرفع أو التخفيض.
- 3- الملفات العامة:

وهي ملفات تحتوي على مختلف الأوراق و المستندات التي تتعلق بسياسات و إجراءات إدارة شؤون الموظفين و التعديلات التي تطرأ عليها، و توفر هذه الملفات البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجال استخدام العنصر البشري و يمكن تصنيفها على النحو التالي [103] ص4:

- ملف الأنظمة: ويشمل جميع القواعد والأحكام النظامية التي تحدد علاقة الموظفين بالمؤسسة وتحتوي على المبادئ الأساسية التي تحكم شؤون الوظائف والموظفين.
 - ملف اللوائح: ويحتوي على قواعد وأحكام اللائحة التنفيذية التي تفسر مواد النظام وتحدد كيفية تطبيقه.
 - ملف القرارات: ويشمل جميع القرارات المتعلقة بتطبيق سياسة وإستراتيجية الوظيفة مثل: قرارات الجهات العليا الخاصة بشؤون الموظفين، قرارات تحديد الصلاحيات التي تصدرها الإدارة العليا في المؤسسة.
 - ملف التوظيف: ويحوي على بيانات تفصيلية عن النوعيات والكفاءات المتوفرة من العاملين، و البيانات الصادرة من شؤون الموظفين للجهات الأخرى ذات العلاقة ، كما تشمل الأوراق الإعلان وطلبات التوظيف التي تتلقاها إدارة شؤون الموظفين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
 - ملف محاضرة اللجان: وتحفظ فيها جميع الوقائع و الإجراءات و القرارات التي تتخذها لجان شؤون الموظفين المختلفة مثل: لجان الاختبار، لجان الترقية، لجان الميزانية.
 - ملف التدريب: ويشتمل على البيانات الخاصة بنشاط تدريب العناصر البشرية في المؤسسة، سواء كان ذلك التدريب داخليا أو خارجيا.
 - ملف الرواتب: ويدخل في هذا الملف جميع البيانات الخاصة بالتكلفة المالية للعنصر البشري، وتشمل بيانات عن مشروعات الميزانية، وتحتوي أيضا على البيانات الخاصة بسلم الرواتب و التعديلات التي تطرأ عليها.
 - ملف العلاوات و التعويضات: ويحتوي على جميع البيانات والحقائق التي تتعلق بتحفيز المورد البشري ماديا، وتشمل أنواع التعويضات المختلفة التي يستحقها الأفراد العاملين.
 - ملف التقاعد وإنهاء الخدمة: ويدخل في هذا الملف جميع البيانات و المعلومات التي تتعلق بإجراءات الإحالة إلى التقاعد، وإنهاء الخدمة لأي سبب من الأسباب التي ينص عليها قانون الخدمة المدنية وتفسره اللائحة التنفيذية وقانون التأمين و المعاشات.
- ب- نظام السجلات:
- يعتبر هذا النظام تطور مرحلي لنظام الملفات، يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق و المستندات الرسمية الأصلية تصنف وترتب وتحفظ في مساحة أقل من الملفات، مما يساعد على استرجاعها بالسرعة والدقة اللازمة، وتختلف أنواع السجلات الخاصة بشؤون الموظفين من مؤسسة لأخرى تبعا لظروف كل مؤسسة من حيث الحجم وطبيعة العمل وعدد الموظفين وغير ذلك، ويمكن وصف بعض تلك السجلات كما يلي [104] ص52:

- سجل الحضور (الدوام): ويوضح فيه معدلات غياب الموظف سواء كان بعذر أو بدون عذر، و الإجازات وكل فترات غياب الموظف عن عمله.

- سجل التقلبات الوظيفية: ويتضمن بيانات عن الموظفين اللذين يتركون العمل بالمنظمة مثل أسماءهم وتخصصاتهم و تواريخ تركهم الخدمة وأسبابها، بالإضافة إلى مدة خدمة كل موظف قبل ترك العمل.

- سجل الترقيات: ويتضمن أسماء الموظفين المستحقين للترقية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، كما يشمل بيانات عن أعمار أولئك الموظفين، وفترات التدريب التي نالوها، وتقديرات أدائهم...إلخ.

- سجل طلبات التوظيف: ويشتمل على بيانات طالبي التوظيف مصنفة حسب الوظائف.

- سجل التعويضات: توضح فيه البيانات والمعلومات المتعلقة بمستويات رواتب الموظف، ومختلف التعويضات المستحقة.

- سجل تقييم الأداء: ويتضمن تقديرات الأداء الوظيفي لكل موظف.

- سجل المتابعة الصحية: ويشتمل على بيانات الموظفين فيما يخص التقارير الطبية، أنواع الإصابات التي يتعرض لها أثناء العمل، تواريخ حدوث الإصابات، تقدير نسبة العجز الناتج عنها.

- سجل الشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف الموظفين و القرارات المتخذة بشأنها.

ج- نظام البطاقات

إذا كان نظام السجلات هو التطور الطبيعي لنظام الملفات، فإنه قد تم تطوير السجلات أيضا، وصولا إلى نظام أكثر مرونة، وأقل تكلفة وأسرع استرجاعا، كما أنه يواكب كثرة الحركة في البيانات التي تعتبر إحدى مشاكل نظام السجلات، وذلك من خلال إستخدام بطاقات يتم تدوين البيانات فيها، وتصنف وترتب وفقا لأسهل طريقة لاسترجاعها.

وتوجد مقاسات مختلفة للبطاقات، كما توجد بطاقات بألوان متعددة يمكن استخدامها في تمييز نوعيات معينة من البيانات التي تحملها، وتستخدم البطاقات، إما كفهارس للملفات الورقية بحيث توضح رقم الملف ومكان حفظه، أو تستخدم كمصدر للبيانات و المعلومات، فتسجل عليها البيانات الخاصة بالموضوع ككل، وبالتالي تغني عن الرجوع الى الملف ويكتفي بالحصول على المعلومات المدونة عليها.

ومن امثلة بطاقات المعلومات، بطاقة الموظف والتي تحتوي على بيانات الموظف، تتضمن بياناته الشخصية مثل إسمه ورقم هويته وتاريخ ميلاده وعنوانه و مؤهله العلمي و حالته الاجتماعية وعدد

الأولاد، وكذلك بيانات عن تعيينه وترقياته وعلاواته وتنقلاته أثناء الخدمة [103] ص5

2.6.2.2. النظم الآلية لنظم معلومات الموارد البشرية

استمرت جهود التطوير والتحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، حيث اتجه التفكير للاستفادة من التقنيات الحديثة في جمع و تحليل الحقائق و البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، مما يمكن من توفير المعلومات بدقة و في الوقت المناسب لتحقيق كفاءة وفعالية استخدام المورد البشري و من أهم النظم الآلية لمعلومات الموارد البشرية ما يلي [102] ص54:

أ- نظام الحاسب الآلي:

الحاسب الآلي هو نظام طبيعي يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل لتحقيق هدف معين، والعناصر هي الوحدات الالكترونية المختلفة المتصلة بواسطة الأسلاك، والهدف منها هو تشغيل البيانات وإنتاج المعلومات طبقاً لما يحدده المستخدم، ويمكن القول أن الحاسب الآلي يمثل معالجا للبيانات باستطاعته أداء أعداد ضخمة من العمليات الرياضية و المنطقية بدون تدخل الإنسان في تشغيله. وقد أثبتت الحاسبات الآلية كفاءتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات، بالإضافة إلى قدرتها الهائلة على تحليل البيانات، ونظام معلومات الموارد البشرية يحتاج إلى مثل هذه القدرات، في ضوء كمية البيانات الكبيرة و المتشعبة و التعديلات التي تطرأ عليها، و المتغيرات التي تحيط بها.

ولقد حددت المبادئ العامة التي تتحكم في تصميم نظام الحاسب الآلي كنظام معلومات الموارد البشرية و ذلك على النحو التالي:

- توحيد مصادر البيانات و تبسيط إجراءات تداولها و تخزينها.
- دمج كل البيانات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في سجل موحد يتم تحديثه باستمرار.
- إنشاء قاعدة بيانات تتضمن كافة البيانات التي يجب أن تعرفها الإدارة عن العمال.
- تطوير طرق ملائمة لاسترجاع المعلومات، تمكن من سرعة و سهولة الوصول إليها.
- تنظيم عملية تداول المعلومات على أسس علمية سليمة.

وفي ظل هذه المبادئ يمكن إنشاء ملفات للبيانات تتكامل معا في تكوين قاعدة بيانات، و محتويات هذه الملفات تتكون من البيانات و الحقائق المتعلقة بالموارد البشرية، كما أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف والأنشطة التي تؤديها الموارد البشرية، وفيما يلي انواع تلك الملفات ومحتوياتها [104] ص57:

- ملفات البيانات الرئيسية: و هو الأساس الذي تبنى عليه الملفات الأخرى، و يتضمن معلومات أساسية عن الوظائف والموظفين، و يستفاد منه في إعداد إحصائيات و تقارير مختلفة، إلى جانب حفظ المعلومات الأساسية.

- ملفات البيانات التاريخية: و تشمل على البيانات التي تم تحديثها في الملف الرئيسي فمثلا إذا كان موظف يشغل وظيفة معينة، ثم تم ترقيته إلى وظيفة أخرى، فإن ملف البيانات الرئيسية يظهر أحدث وظيفة يشغلها، بينما يتضمن الملف التاريخي بيانات عن الوظائف السابقة، و كذلك الحال بالنسبة للمؤهلات الدراسية الدرجة والراتب وغيرها.

- ملف بيانات التفاصيل الفردية: بيانات عن العاملين السابقين المتوقع إلحاقهم بالعمل مستقبلا، والتي تستوفى من طلبات التوظيف المقدمة، و يشمل هذا الملف على معلومات عن المؤهلات العلمية و الخبرات العملية والتدريب السابق و القدرات والمهارات الخاصة...الخ.

- ملف بيانات التنبؤ: والذي يفيد في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتوقعات المستقبل و اتجاهات استخدام العنصر البشري في ظل الخطط الموضوعية، و ذلك بالتعامل مع البيانات المتواجدة في الملفات الأخرى.

ويمكن إنشاء ملفات مختلفة حسب حاجة إدارة شؤون الموارد البشرية، حيث يمكن إنشاء ملفات فرعية لكل من الأنشطة الإدارية في إدارة الموارد البشرية مثل: تخطيط الموارد البشرية، توصيف و تحليل الوظائف، التوظيف، تقييم الأداء، التدريب...الخ.

3.2. النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية و مراحل تصميمه و فعاليته

سنتطرق في هذا المبحث إلى النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية المتمثلة في نظام التخطيط، التدريب، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء بالإضافة إلى مراحل تصميم هذه النظم، و كذا التعرف على متطلبات نجاحها و الصعوبات التي تحد من فعاليتها.

1.3.2. النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من النظم الفرعية التالية:

- نظام تخطيط الموارد لبشرية، نظام التوظيف، نظام تدريب الموارد البشرية، نظم تقييم الأداء

1.1.3.2. نظام تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يتمثل في ضمان توفير العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية نتيجة تحريك بعض فئات العمالة، بسبب الإحالة إلى المعاش أو الترقية أو النقل أو الإعارة أو التسريح أو

توسيع النشاط، و نظرا لان عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على عمليات حسابية خاصة بالمؤسسة مثل معدلات دوران العمل، و معدلات النمو، سياسات الترقية، فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية عادة ما تتطلب تصميم برامج خاصة مقارنة بتطبيقات الحاسب الآلي في المجالات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، نظرا لاستخدام العديد من الملفات مثل التوظيف، ملف معدلات دوران العمالة، ملف معدلات النمو، ملف أنماط الترقية.

وتتمثل مدخلات نظام التخطيط الموارد البشرية في البيانات التي تجمع من داخل المؤسسة المتمثلة في البيانات عن القوى العاملة الحالية في المؤسسة، بيانات عن التغيرات المتوقعة في أساليب وطرق العمل، بيانات التجديدات أو التحسينات الفنية المتوقعة، بالإضافة إلى البيانات التي تجمع من خارج المؤسسة المتمثلة في بيانات عن سوق العمل، بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة، ثم تعالج هذه البيانات داخل إدارة الموارد البشرية لإعطاء مخرجات تتمثل في خطط الموارد البشرية، خطط تطوير المسار المهني للموارد البشرية داخل المؤسسة [63] ص544، و الشكل (14) يوضح عناصر نظام التخطيط في إطار نظم المعلومات الموارد البشرية.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في توافرها وانسجامها مع تخطيط الموارد الأخرى في المؤسسة، كما انها تعتمد على وجود اهداف محددة تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وبذلك فإن تخطيط الموارد البشرية من شأنه ان يضمن تدفق الموارد البشرية من وإلى المؤسسة. تحقق عملية تخطيط الموارد البشرية عدة مزايا اهمها [105] ص35:

- 1- تساعد على الاستخدام الامثل للموارد البشرية في المؤسسة من خلال تحديد الإحتياجات اللازمة من المهارات والخبرات ومعالجة النقص والفائض من الموارد البشرية.
 - 2- تحقق التكامل والترابط بين مختلف برامج الموارد البشرية ومختلف وظائف المؤسسة، كون تخطيط للموارد البشرية لايعمل بمعزل عن الوظائف الأخرى، وهنا تبرز حقيقة فعالية هذا النظام من خلال قدرته على التكامل والانسجام والترابط مع النظم الأخرى.
- والشكل التالي يبين لنا نظام التخطيط في اطار نظم معلومات الموارد البشرية



الشكل رقم 13: نظام التخطيط في إطار نظم معلومات الموارد البشرية [99] ص 607.

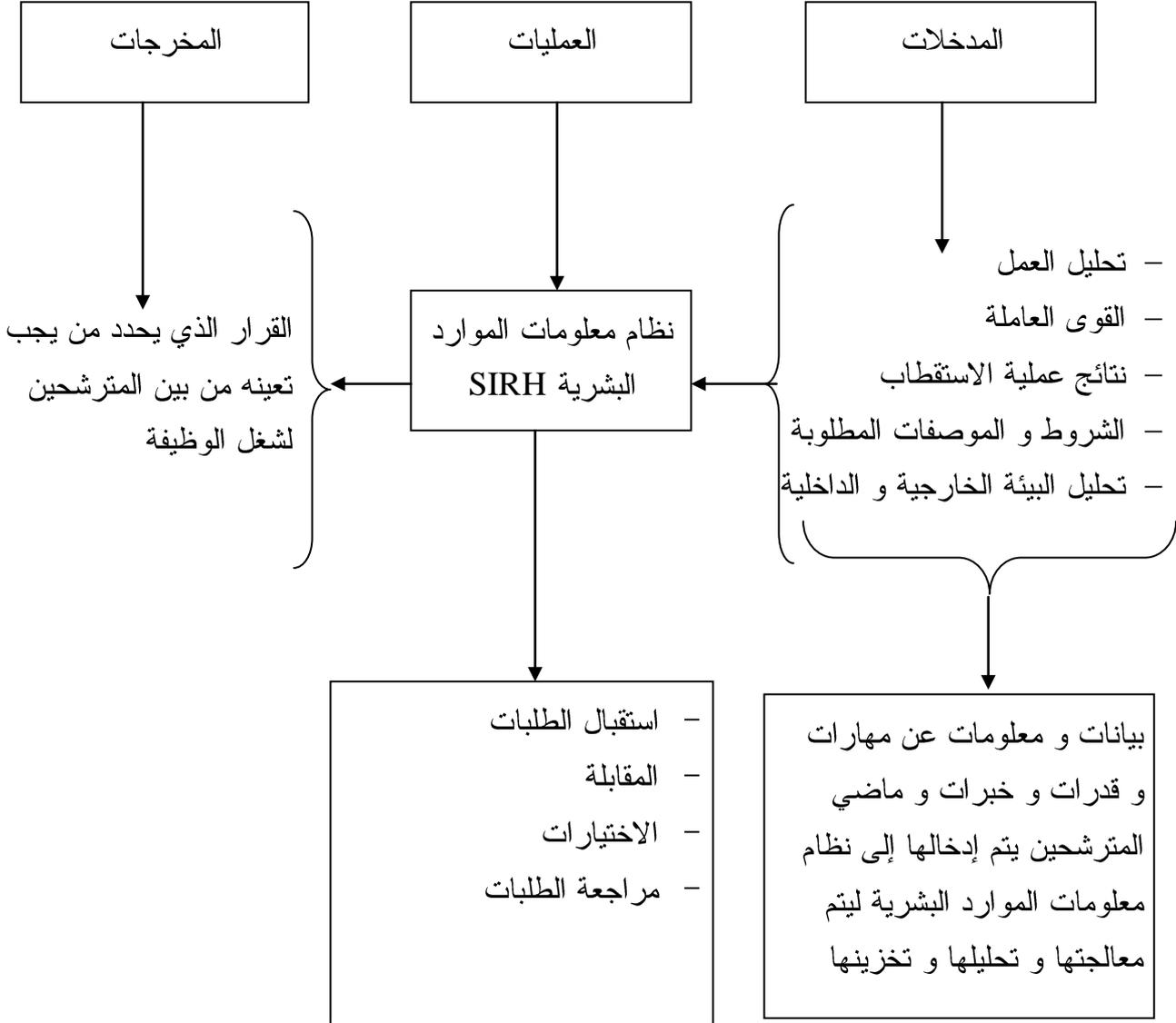
2.1.3.2. نظام التوظيف الموارد البشرية

تتمثل مدخلات نظام التوظيف في بيانات والمعلومات المتعلقة بالمهارات والقدرات و خبرات المترشحين، يتم إدخالها إلى نظام معلومات الموارد البشرية ليتم معالجتها و تحليلها وتخزينها وذلك بعد تحليل العمل، تحديد شروط و مواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتتمثل عمليات التوظيف في استقبال الطلبات، المقابلة، الاختبارات، وأخيرا نتحصل على مخرجات نظام التوظيف المتمثلة في القرار الذي يحدد من يجب تعيينه من بين المترشحين لشغل الوظيفة [106] ص 199.

عملية التوظيف هي استكمالاً لأنشطة الموارد البشرية المتعلقة بالتخطيط والاستقطاب والغرض منها هو انتقاء الافراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات والكفاءات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المؤسسة، وبذلك فإن هذه الوظيفة تهدف لتحقيق التجانس والتوافق بين شروط ومتطلبات العمل وبين مواصفات

وخصائص الفرد من حيث القدرات والمهارات والاتجاهات من اجل تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية [107] ص 673.

الشكل رقم (14) يوضح نظام التوظيف في إطار نظم معلومات الموارد البشرية



الشكل رقم 14: نظام التوظيف في إطار نظم معلومات الموارد البشرية [108] ص 42

من خلال الشكل رقم (14) نستنتج ان عمليات التوظيف نظاما متكاملًا يتكون من مدخلات تتمثل في بيانات ومعلومات عن المهارات و القدرات المترشحين، استقبال الطلبات، مقابلات مبدئية، يتم إدخالها إلى نظام معلومات الموارد البشرية ليتم معالجتها وتحليلها وتخزينها، وذلك بعد تحليل العمل، شروط ومواصفات شاغل الوظيفة بالإضافة الى تحليل البيئة الخارجية والداخلية، اما المخرجات تتمثل في الوصول الى الاختيار النهائي.

3.1.3.2. نظام تدريب الموارد البشرية

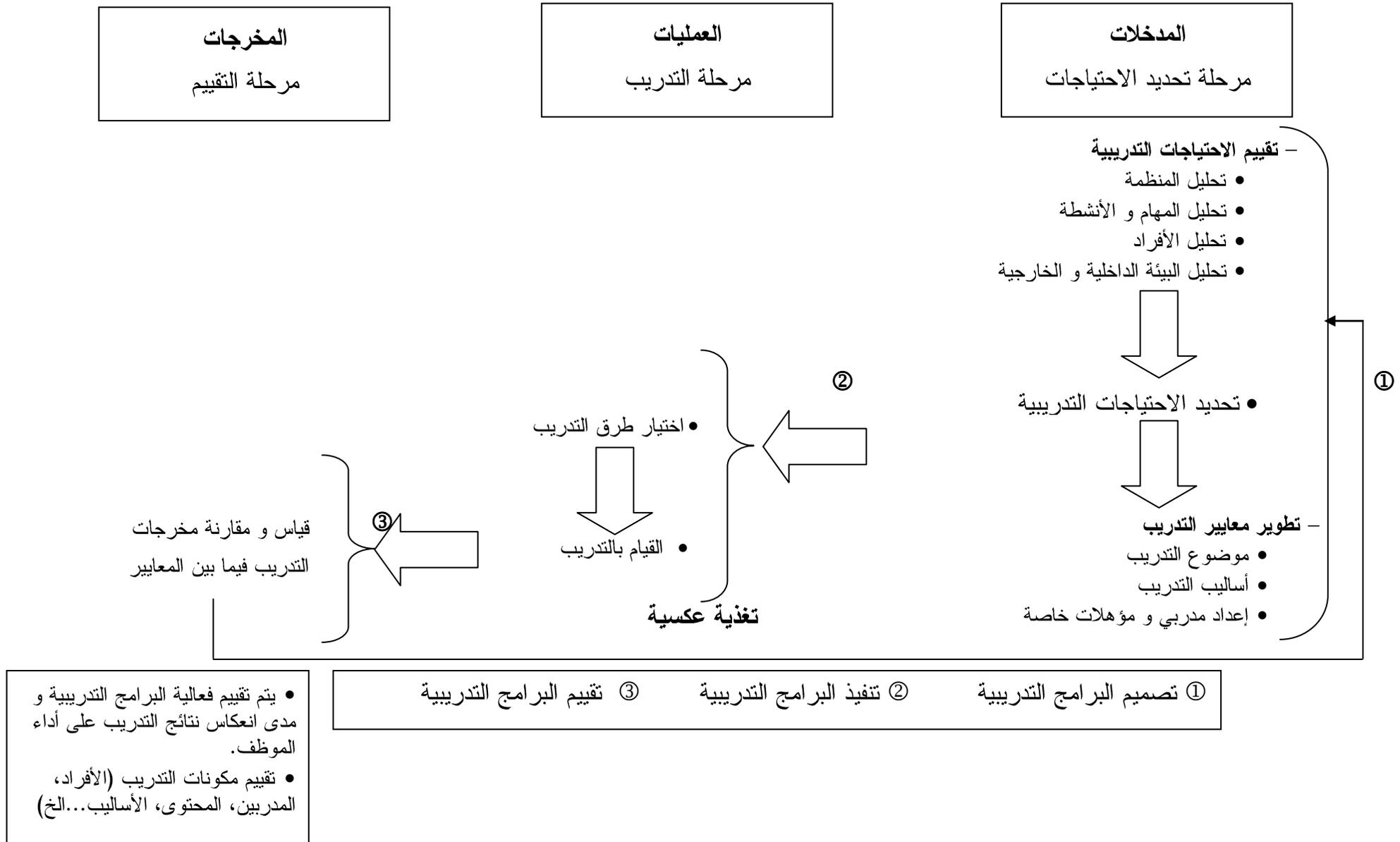
التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، مما يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة، [109] ص 183 ويعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي بين إدارة الموارد البشرية، و المدربين التنفيذيين في مواقع عملهم والأفراد الذين يتلقون التدريب.

ويهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية [110] ص 229:

- رفع مستوى الأداء لدى الموظفين.
- تهيئة الموظفين لإتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة.
- إعادة تدريب أعداد من يراد توجيههم نحو جهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل او الموظفين.
- ومن اجل تحقيق هذه الاهداف يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعبر عن مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب احداثها في قدرات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات العمل مما يساعد في التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة.
- وتتمثل عناصر نظام التدريب فيما يلي [111] ص 321:
- المدخلات: وتتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك من خلال تحليل المنظمة وتحليل المهام و الأنشطة، تحليل الأفراد، تحليل البيئة الداخلية و الخارجية.
- العمليات: وتتمثل في تصميم برامج التدريب (موضوعات التدريب، أساليب التدريب، وسائل التدريب، الأشخاص المدربون، ميزانية التدريب)، وتنفيذ البرامج التدريب (الجدول الزمني لتنفيذ عملية التدريب، مكان التدريب، المتابعة اليومية لعملية التدريب)
- مخرجات التدريب: تتمثل في تقييم كفاءة التدريب وذلك من خلال (تقييم من تم تدريبهم، تقييم إجراءات برنامج التدريب، تقييم نشاط التدريب ككل).

والشكل رقم (15) يوضح مراحل نظام التدريب الموارد البشرية.

الشكل رقم 15: نظام التدريب في إطار نظم معلومات الموارد البشرية [108] ص 45



4.1.3.2. نظام تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد، والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد، وبذلك فإنها تعكس الواقع الفعلي للأداء والتي من خلاله تسارع الإدارة إلى تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف. وتكمن أهمية تقييم الاداء فيمايلي [112] ص14:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين
 - استخدام البيانات المجمعة عن الأداء لقيام المؤسسة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل .
 - التحقق من صحة وسلامة عمليات الإستقطاب والاختيار
- إن عملية تقييم ليست بالأمر البسيط نظرا لأهميتها في عمليات إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، وعلى الرغم من إختلاف خطوات تقييم أداء الموظفين إلا أنه يمكن حصرها فيما يلي [113] ص105:
- أ- تحديد متطلبات التقييم:

وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تجيب على السؤال التالي ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف؟، وعليه لابد من تفكيك أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء.

ب- قياس الأداء:

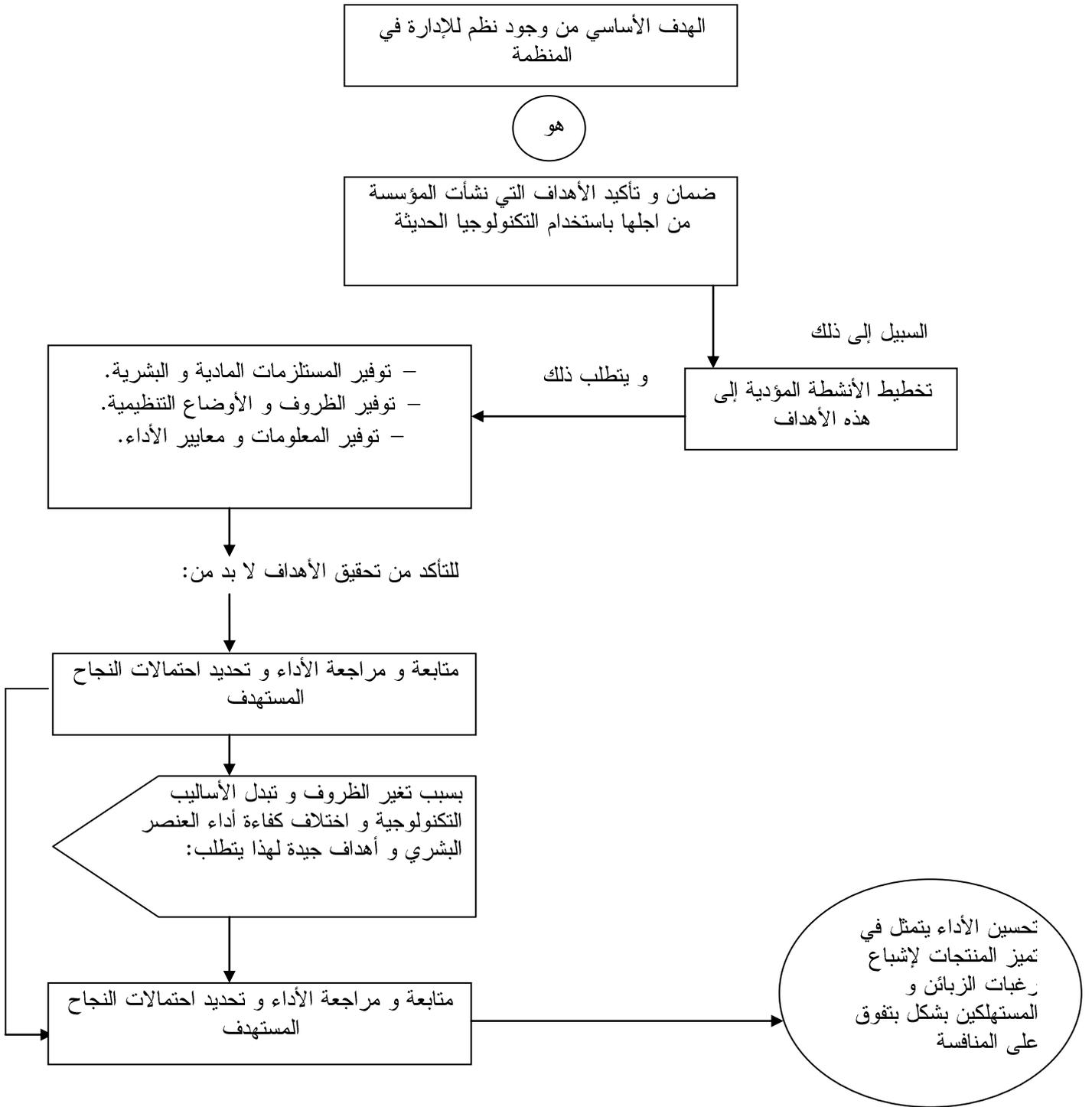
يتحدد المقياس الصحيح للأداء من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، ويكون القائم بالقياس في الأغلب الإداريون، وقادة العمل، و لقياس الأداء هناك ثلاثة مقاييس هي:

- القياس الحسابي: وهي الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقرير نسبة الجودة و الإنتاجية.

- قياس الاتجاهات: وتعتمد هذه الوسيلة على ميول وإتجاهات الأفراد العاملين ومدى قناعتهم بالعمل و الإنجاز

- القياس الرمزي: وهو وسيلة تتبلور فيه النتائج إلى رموز تعبر عن مستوى النجاح سواء كانت الرموز خطوطا بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها.

والشكل رقم 16 يوضح نظام تقييم أداء الموارد البشرية.



الشكل رقم 16: نظام تقييم الأداء [114] ص 144

2.3.2. مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل رقم (17):



الشكل رقم 17: مراحل تصميم نظم معلومات الموارد البشرية [108] ص 31.

يتم تصميم نظم معلومات الموارد البشرية بثلاثة مراحل هي:

- 1- مرحلة تحليل الإحتياجات: تعتبر هذه المرحلة الأكثر أهمية في عملية تصميم نظم معلومات الموارد البشرية، كما تعتبر مرحلة طويلة وتحتاج الكثير من الجهد والوقت وعلى الرغم من ذلك فإنها ضرورية للحصول على النظم التي تتفق مع أهداف المؤسسة.
- 2- مرحلة التصميم والتطوير: يتم في هذه المرحلة تحديد الوظائف والأقسام التي تشملها عملية الحوسبة من أجل بناء نظام لها يتلاءم مع متطلباتها واحتياجاتها.
- 3- مرحلة التنفيذ والمتابعة: في هذه المرحلة لابد من معرفة من الذين يسمح لهم استخدام هذا النظام أو استخدام البيانات والمعلومات، وتشمل هذه المرحلة القيام بتطبيق النظم المصممة أو الذي يتم شرائها من شركات البرمجيات بكامل حثياتها واجزائها، كما أنه لابد من صيانة البرمجيات وتطوير النظام باعتبار أن الظروف والتقنيات والوظائف وغيرها تتغير وبذلك فإن المحافظة على النظام ومتابعته أمر ضروري من أجل تقديم معلومات يستفيد منها الجميع

3-3-2- نموذج لنظام معلومات الموارد البشرية

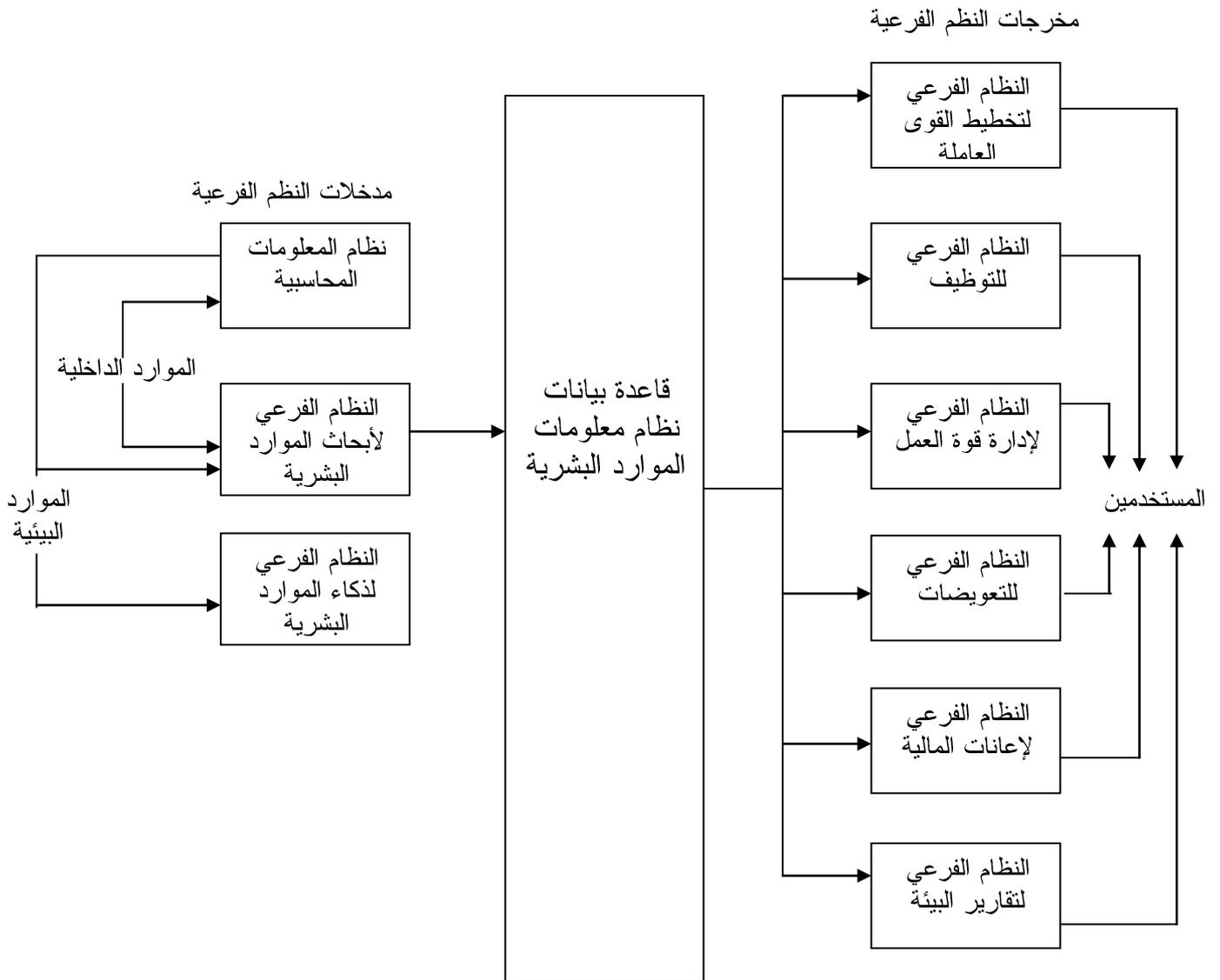
إحدى سمات نظام معلومات الموارد البشرية التي تميزه عن نظم المعلومات الوظيفية الأخرى هي التنوع الواسع للتطبيقات التي يمكن يؤديها وينعكس هذا التنوع في ستة نظم فرعية للمخرجات في النموذج المبين في الشكل (19):

وفيما يلي نقوم بشرح نموذج نظام معلومات الموارد البشرية.

أ- نظام المعلومات المحاسبية [115] ص 929:

تكون البيانات التي يتناولها نظام المعلومات الموارد البشرية خليطاً من البيانات المحاسبية والشخصية.

- البيانات الشخصية: وتكون ثابتة نسبياً وغير مالية في طبيعتها ومن أمثلة ذلك إسم العامل، الجنس، تاريخ الميلاد، التعليم عدد الأولاد، وتنتج إدارة الموارد البشرية البيانات الشخصية عند تعيين العمال وتحفظ بها مجددة طوال فترة عملهم بالمؤسسة.



الشكل رقم 18: نموذج لنظام معلومات الموارد البشرية [115] ص 931

- البيانات المحاسبية: وهي مالية أساسا وتميل إلى أن تكون ديناميكية أكثر عن البيانات الشخصية، ومن أمثلة عناصر البيانات المحاسبية معدل الأجر في الساعة، الراتب الشهري.

وينتج نظام المعلومات المحاسبية البيانات المحاسبية لنظام معلومات الموارد البشرية، بحيث تحتوي قاعدة البيانات على صورة كاملة لموارد الأفراد ماليا وغير ماليا.

ب- النظام الفرعي لأبحاث الموارد البشرية:

يجمع النظام الفرعي لأبحاث الموارد البشرية بيانات عن طريق مشروعات أبحاث خاصة

ومن أمثلة هذه الأبحاث، تحليل وتقييم العمل، دراسات الشكاوي [115] ص 930.

ج- النظام الفرعي لذكاء الموارد البشرية:

يجمع النظام الفرعي لذكاء الموارد لبشرية بيانات مرتبطة بالموارد البشرية من بيئة المؤسسة، وتتمثل هذه العناصر : الحكومة، الموردين، إتحادات العمال، المجتمع الشامل، مجتمع التمويل، المنافسين.

- ذكاء الحكومة: توفر الحكومة بيانات ومعلومات تساعد المؤسسة في معرفة قوانين العمل المختلفة.

- ذكاء الموردين: يشمل الموردون مؤسسات مثل شركات التأمين ، ويوفر هؤلاء الموردين بيانات ومعلومات تمكن المؤسسة من أداء وظائف التوظيف.

- ذكاء إتحادات العمال، توفر إتحادات العمال بيانات ومعلومات تستخدم في تسيير عقود العمال بين الإتحادات و المؤسسات.

- ذكاء المجتمع الشامل: يوفر المجتمع الشامل معلومات تصف موارد محلية مثل السكان، التعليم، تستخدم هذه المعلومات في توظيف العمال على المستوى المنطقية، المستوى الوطني، المستوى العالمي.

- ذكاء مجتمع التمويل: يوفر مجتمع التمويل بيانات ومعلومات إقتصادية تستخدم في تخطيط الأفراد.

- ذكاء المنافسين: بعض الصناعات تحتاج الى مهارات كبيرة مثل صناعة الحاسب ، حيث تعتبر بعض المؤسسات منافسيها كمصادر ممتازة للعمال الجدد، ولهذا فإنها تجمع معلومات خاصة بالممارسات العملية للمنافسين و الخاصة بالأفراد وربما تجمع معلومات عن الأفراد المحتمل جذبهم لديها. ويتم ذلك بواسطة نظم غير رسمية مثل الحديث الشفوي. [115] ص932

4.3.2. متطلبات وشروط نجاح نظم معلومات الموارد البشرية

حتى ينجح نظام المعلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توفر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام ومن أهم هذه الشروط والمتطلبات مايلي [100] ص.ص 275-276:

أ- الشروط والمتطلبات الإدارية:

- الدعم المطلق (المادي و المعنوي) من الإدارة العليا.

- إشراك الإدارات الأخرى في الإعداد والتصميم.

- توحيد مصادر البيانات وتبسيط إجراءات تداولها وتخزينها.

- تحديد احتياجات الإدارات الأخرى وإبرازها في نظام معلومات الموارد البشرية.

- إيجاد المناخ الملائم لتطبيق النظام من خلال التنقيف والاتصال.

ب- الشروط الفنية و الإقتصادية:

- تحديد الأهداف المطلوبة من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وتحديد كافة الجهات المستفيدة من هذا النظام.
- توفر القدرات الفنية، الإدارية والسلوكية لدى الفريق المكلف بتصميم وتهيئة النظام للاستخدام.
- توفير وقت كاف لعملية تصميم النظام.
- توفير الكمية المناسبة من البرمجيات من الجهة المصنعة للحاسوب أو من الموردين.
- التأكد من أن النظام المستخدم تتوفر فيه سلامة وخصوصية وأمنية المعلومات.
- مراقبة مدخلات البرنامج بدقة من مواقع التحكم المركزية المتخصصة.

5.3.2. العوامل التي تحد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

لقد قام 1980 walker بتحديد عشرة عوامل تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء فيمايلي [91] ص.ص 350-351:

- 1- عدم تحديد أهداف نظم المعلومات الموارد البشرية بدقة
- 2- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
- 3- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- 4- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- 5- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- 6- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
- 7- استخدام تكنولوجيات معقدة يصعب في كثير من الأحيان على موظفي ادارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.
- 8- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
- 9- مقاومة العمال لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.
- 10- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

تناولنا في هذا الفصل مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، وكذلك تطرقنا الى اهم وظائفها من تخطيط وتدريب وتوظيف وتقييم الاداء، وتناولنا في المبحث الثاني جميع المفاهيم الاساسية المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية ومجالات استخدامها ومراحل تصميم هذه النظم بالاضافة الى فعاليتها والصعوبات والتحديات التي تواجه هذه النظم، مما يؤثر سلبا على وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

تسعى نظم معلومات الموارد البشرية بصفة اساسية الى توفير المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى ادائه، ليؤدي دوره في تحقيق الاهداف التنظيمية، ونظام معلومات الموارد البشرية يتكون من مدخلات ومخرجات وعمليات التشغيل والتغذية العكسية والبيئة المحيطة به، يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين والوظائف وسياسات التوظيف، وتنقسم نظم المعلومات الى النظم اليدوية والنظم الالية، ومن اجل السير الحسن لنظم معلومات الموارد البشرية لابد من توفر شروط ومتطلبات ادارية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية.

الفصل 3

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لمدينة ورقلة

بعد تطرقنا في الجانب النظري الى اهمية نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية واثره على فعالية ادارة الموارد البشرية، نتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي بهدف التعرف على واقع تطبيق نظم المعلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية لمدينة ورقلة. نقوم في هذا الفصل بعرض الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة وتحليل النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

قد تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- 1- الاطار المنهجي للدراسة.
- 2- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الدراسة.
- 3- اختبار فرضيات الدراسة

1.3. الإطّار المنهجي للدراسة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح منهجية الدراسة المتبعة، مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وطريقة جمع البيانات والمعلومات المختلفة والإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة والإجراءات التي اتبعت في توزيع الاستبيان، كما نتطرق في هذا المبحث إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة كافة أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة [116] ص 84، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المدراء ونوابهم واهم موظفي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بمدينة ورقلة.

ب- عينة الدراسة:

من المتفق عليه ان عينة الدراسة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، ونظرا لمحدودية الوقت والإمكانيات المتوفرة من اجل قيام بالدراسة على المجتمع الكلي واختيار عينة احتمالية، تم اختيار العينة القصدية أو ما يسمى بالعينة العمدية للقيام بالدراسة الميدانية، ويندرج هذا النوع ضمن العينات الغير احتمالية، حيث يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد [117] ص 211، ويتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الامور الهامة بالنسبة للدراسة [116] ص 96.

وعلى هذا الأساس تم اختيار عينة من المدراء ونوابهم واهم موظفي إدارة الموارد البشرية في 10 مؤسسات اقتصادية في مدينة ورقلة، حيث قمنا بتوزيع 65 استبيان على هذه المؤسسات الاقتصادية ثم قمنا باسترجاع 49 استبيان وعند تفريغ بيانات الاستبيانات تبين ان هناك 4 استبيانات غير صالحة للمعالجة، ومنه تم معالجة 45 استبيان، والجدول رقم (1-3) يوضح جميع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للمعالجة حسب كل مؤسسة.

الجدول رقم 07: عينة البحث المتمثلة في جميع الاستبيانات الموزعة على المؤسسات

الرقم	اسم المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للمعالجة.
01	المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ	08	05	04
02	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	06	06	05
03	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC	05	05	04
04	اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM	07	05	05
05	الجزائرية للمياه ADE	08	08	08
06	الخطوط الجوية الجزائرية AIR ALGERIE	11	07	07
07	الشركة الجزائرية للتأمينات SAA	07	04	03
08	المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية LINDE GAZ ALGERIE	04	04	04
09	الصندوق الوطني للتقاعد CNR	06	02	02
10	الشركة الجزائرية لأشغال الطرقات	03	03	03
	المجموع	65	49	45

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول (07) ان قطاع الخدمات كان اكثر تجاوبا مقارنة بالقطاعات الاخرى، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة في هذا القطاع 42 استبيان من اصل 65 استبيان، واحتلت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المرتبة الاولى حيث بلغت عدد الاستبيانات الموزعة في هذه المؤسسة 11 استبيان. وقد يرجع السبب لكون قطاع الخدمات يعطي اهمية كبيرة لنظم المعلومات بصفة عامة ولنظم معلومات الموارد البشرية بصفة خاصة مقارنة بالقطاعات الصناعية والاستخراجية.

2.1.3. أداة الدراسة

من خلال الدارسات السابقة والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، تم تحديد فقرات الاستبيان والتي طورت من اجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث قام الباحث بالبناء الأولي للاستبيان ومن ثم عرضها على المشرف ومناقشتها للتأكد من شموليتها، وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة، حيث تقيس فقرات الاستبيان مايراد قياسه فعلا من أبعاد أساسية للدراسة، وبالتالي تم اعتماد الاستبيان في شكله النهائي وأصبح يحتوي على أربعة أجزاء تقيس واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية وهذه الأجزاء هي:

أ- الجزء الأول: يشمل هذا الجزء المعلومات الشخصية المتعلقة بالمستجيب كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

ب- الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على 27 فقرة تتعلق بوصف نظام معلومات الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية والمتمثلة في نظام تخطيط الموارد البشرية، نظام التوظيف، نظام التدريب والتكوين بالإضافة إلى نظام المعلومات الخاص بتقييم الأداء. وهذه الأنظمة الفرعية تحتوي كل منها على عدد من الفقرات والجدول التالي يوضح هذه الفقرات.

جدول رقم 08: الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية

التسلسل	النظام الفرعي	رقم الفقرات في الاستبيان
أ	نظام تخطيط الموارد البشرية	12-8
ب	نظام التوظيف	16-13
ج	نظام التدريب والتكوين	22-17
د	نظام المعلومات الخاص بتقييم الأداء	27-23

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

ج- الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على 09 فقرات تقيس فعالية نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

د- الجزء الرابع: ويتضمن 06 فقرات تقيس المعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.1.3. صدق أداة الدراسة

قام الباحث بمناقشة محتويات الاستبيان مع الأستاذ المشرف وذلك من اجل التأكد أن أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، وقد تم تجريب الاستبيان على عينة صغيرة من العينة الإجمالية بلغت 10 موظفين في إدارة الموارد البشرية للتعرف على مدى فهم المبحوثين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، وسهولتها بالنسبة لهم ومن ثم القيام بالتعديلات المطلوبة.

4.1.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach Alpha من اجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبيان، للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة وفي نفس الظروف.

وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول (09)، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا للجزء الذي يقيس استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية (0.823)، اما معامل كرونباخ ألفا للفقرات التي تصف نظام معلومات الموارد البشرية (0.915)، (0.304) لنظام تخطيط الموارد البشرية، (0.239) نظام التوظيف، (0.715) نظام التدريب وتكوين الموارد البشرية، (0.809) لنظام تقييم الأداء. اما معامل كرونباخ ألفا للجزء الذي يقيس الفعالية (0.697)، اما معامل كرونباخ ألفا للجزء الذي يقيس صعوبات نظام معلومات تطبيق نظام المعلومات (0.451)،

يلاحظ من الجدول (09) بأن قيمة الاتساق الداخلي للاستبيان تساوي (0.830) لجميع المتغيرات التي تقيسها أداة الدراسة، وبلغت أعلى قيمة للجزء الأول من الاستبيان، وتعكس هذه القيم ان هناك اتساق داخلي بين أجزاء المختلفة للاستبيان.

الجدول رقم 09: نتائج كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

متوسط قيمة (α)	مجال الفقرات	أجزاء الدراسة
0.823	27-1	الجزء الثاني: وصف نظام معلومات الموارد البشرية
0.915	7-1	- وصف نظام معلومات الموارد البشرية
0.304	12-8	- نظام تخطيط الموارد البشرية
0.239	16-13	- نظام التوظيف
0.715	22-17	- نظام التدريب والتكوين
0.809	27-23	- نظام بتقييم الأداء
0.697	36-28	الجزء الثالث: فعالية نظام معلومات الموارد البشرية
0.451	42-37	الجزء الرابع: معوقات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية
0.830	42-1	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

5.1.3. المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة

أ- المقاييس المستخدمة:

بسبب تنوع المتغيرات تم استخدام نوعين من المقاييس هي:

المقياس التدرجي **Ordinal Scale** حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، وذلك لقياس الجزء الثاني والثالث والرابع من الإستبيان حيث أعلى درجة في مقياس ليكارت (5) تعني درجة موافقة عالية جدا، (1) تعني موافقة بدرجة قليلة جدا. ويتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وفق الجدول (10).

مقياس النسب **Ratio Scale** والذي يستخدم لقياس بعض المتغيرات مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها [118] ص 541

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.19 - 5)

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم تبويب وترميز البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات ومن ثم إدخالها في جهاز الحاسوب، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSS لغرض تحليل البيانات، واستخراج النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المختلفة من أجل إعطاء وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة المختلفة.

6.1.3. وصف خصائص عينة الدراسة

أ. الجنس:

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يلاحظ من الجدول أن غالبية عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ مجموعهم (27) وبنسبة مئوية (60%) من مجموع أفراد الدراسة والبالغ عددهم (45)، في حين بلغ عدد الإناث (18) وبنسبة مئوية (40%).

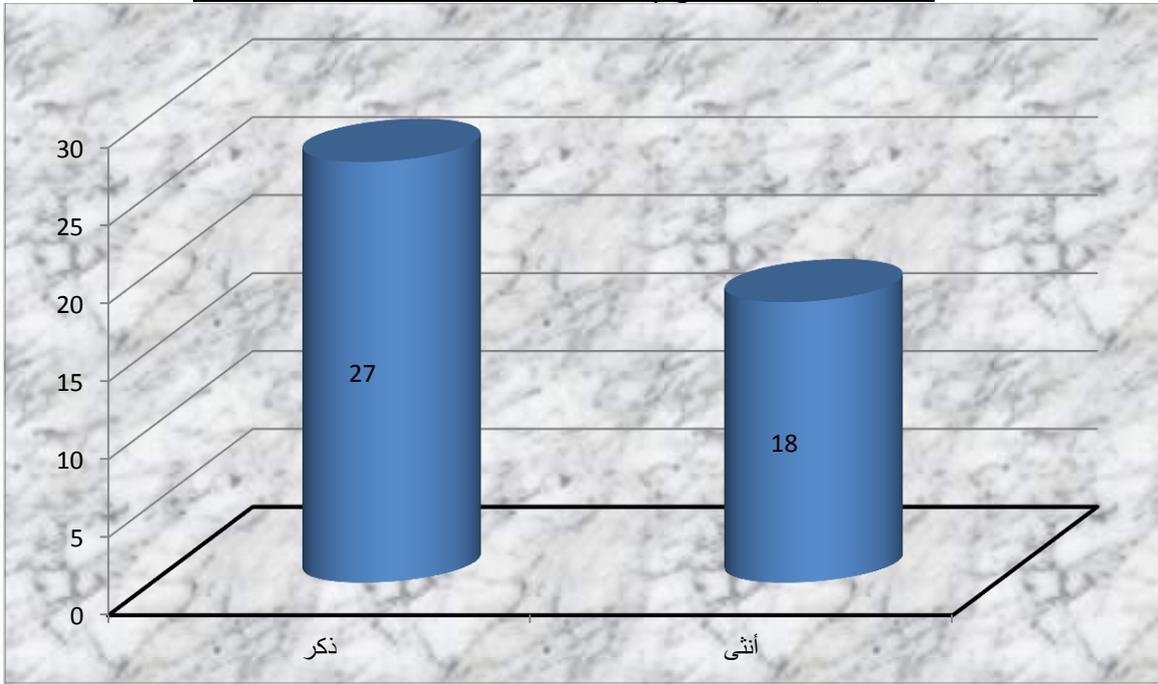
نلاحظ نسبة الذكور في دائرة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يفوق نسبة الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تحتاج إلى جهد كبير وساعات عمل طويلة تلائم الرجل أكثر من المرأة، ويعود سبب وجود الذكور أكثر من الإناث في دائرة الموارد البشرية أيضاً إلى الإجازات الطويلة والمتكررة للمرأة مما يسبب انقطاع في العمل الذي ينجر عنه إرباك العملية الإدارية.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	27	ذكر
40%	18	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم 19: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث

ب. العمر:

يبين الجدول (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يلاحظ من الجدول إن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت لصالح الفئات العمرية الأكبر سنا (41 سنة فأكثر)، وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (17) بنسبة مئوية بلغت (37.8%)، ثم تلتها الفئة العمرية (31-35) حيث عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (9) بنسبة مئوية (20%)، ويوضح الجدول أيضا أن الفئة العمرية (26-30) والفئة العمرية (36-40) جاءت في نفس المرتبة حيث بلغ عدد الأفراد ضمنهما (7) بنسبة مئوية (15.6%)، أما الفئة العمرية (25 سنة فأقل) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبنسبة (11.1%) وبلغ عدد الأفراد ضمنها (5)، ويعود السبب في توظيف فئات عمرية كبيرة في

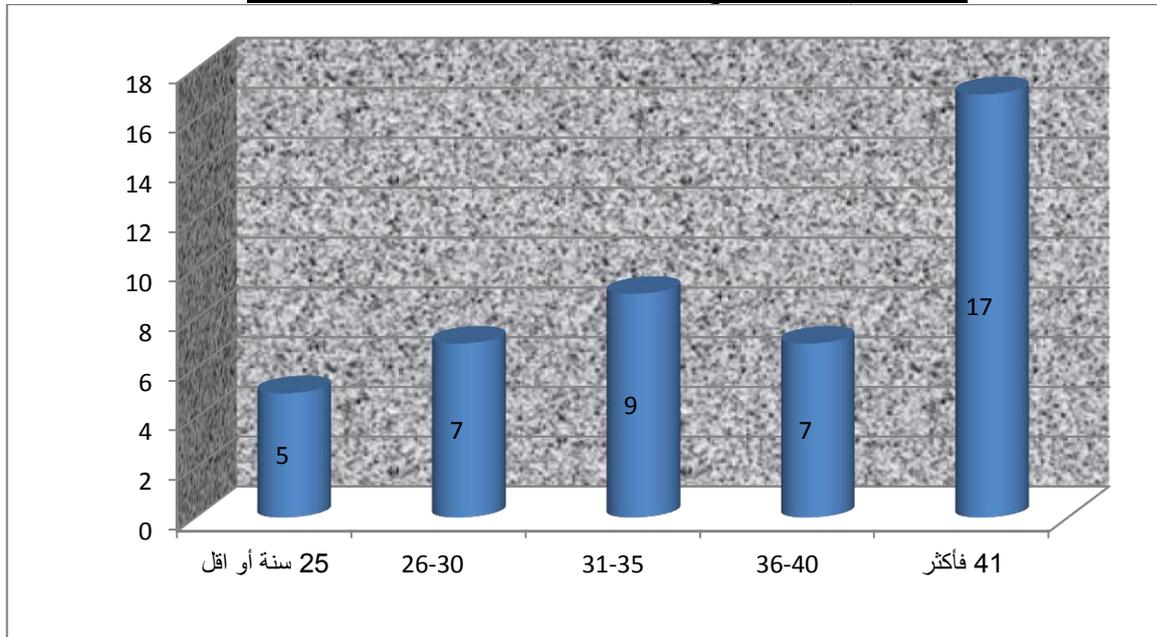
السن إلى الخبرات والمهارات المكتسبة التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية وكذلك أن هذه الفئة مستقرة وناضجة للقيام بالأعمال المتعلقة بهذه الدائرة، والتي لا تتوفر في الأفراد ضمن الفئات العمرية صغيرة السن، ولا نستطيع فصل متغير العمر عن متغير الخبرة وذلك للارتباط القوي ببعضهما البعض، فمن الطبيعي انه كلما كان العمر اكبر كانت سنوات الخبرة كبيرة ايضا، فالعلاقة طرية بينهما.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة أو اقل	5	11.1%
30-26	7	15.6%
35-31	9	20%
40-36	7	15.6%
41 فأكثر	17	37.8%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم 20: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث

ج. المستوى التعليمي:

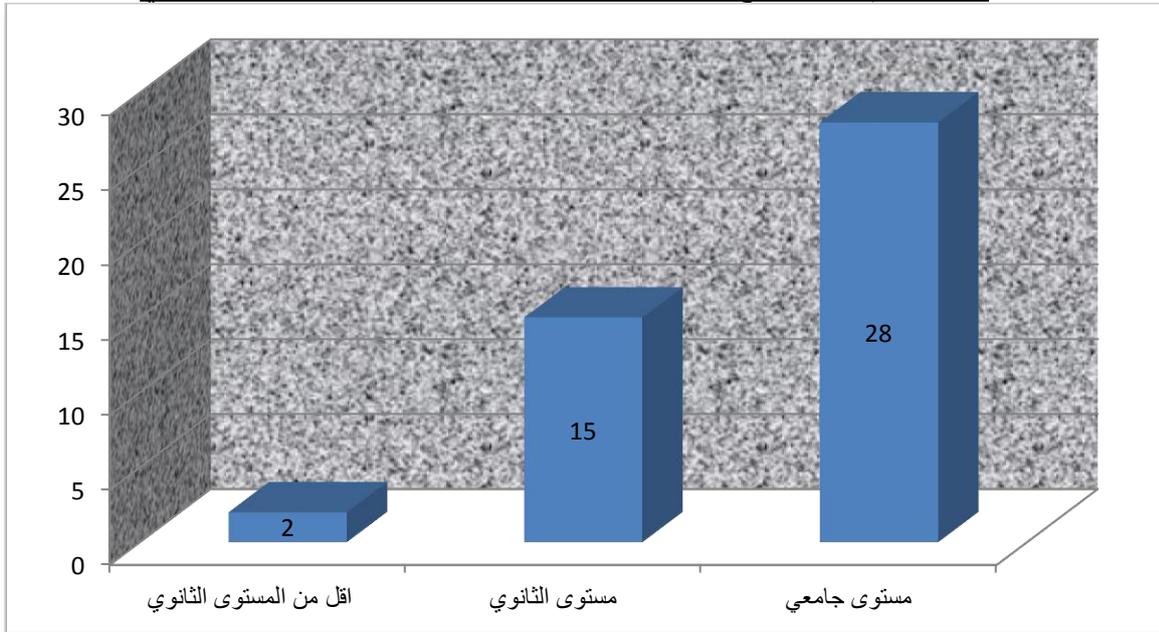
يلاحظ من الجدول رقم(13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث بلغ عدد الأفراد في فئة المستوى الثانوي(15) بنسبة مئوية (33.3%)، وبلغ عدد الأفراد في الفئة الجامعي (28) بنسبة مئوية (62.2%)، وبلغ عدد الأفراد في الفئة اقل من المستوى الثانوي (2) بنسبة مئوية (4.1%)، نلاحظ أن فئة المستوى الجامعي كانت كبيرة وهذا دلالة واضحة على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، وهذه النتائج تبين أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك موظفين في إدارة الموارد البشرية يمتلكون مؤهل علمي يسمح لهم بتطوير هذه الإدارة والقيام بنشاطاتها وحل مشاكلها، وكذلك هذا المستوى يسمح إلى المؤسسة التعامل مع الموظفين وتدريبهم من اجل التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

جدول رقم13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
4.4%	2	اقل من المستوى الثانوي
33.3%	15	مستوى الثانوي
62.2%	28	مستوى جامعي
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم21: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث

د. عدد سنوات الخبرة:

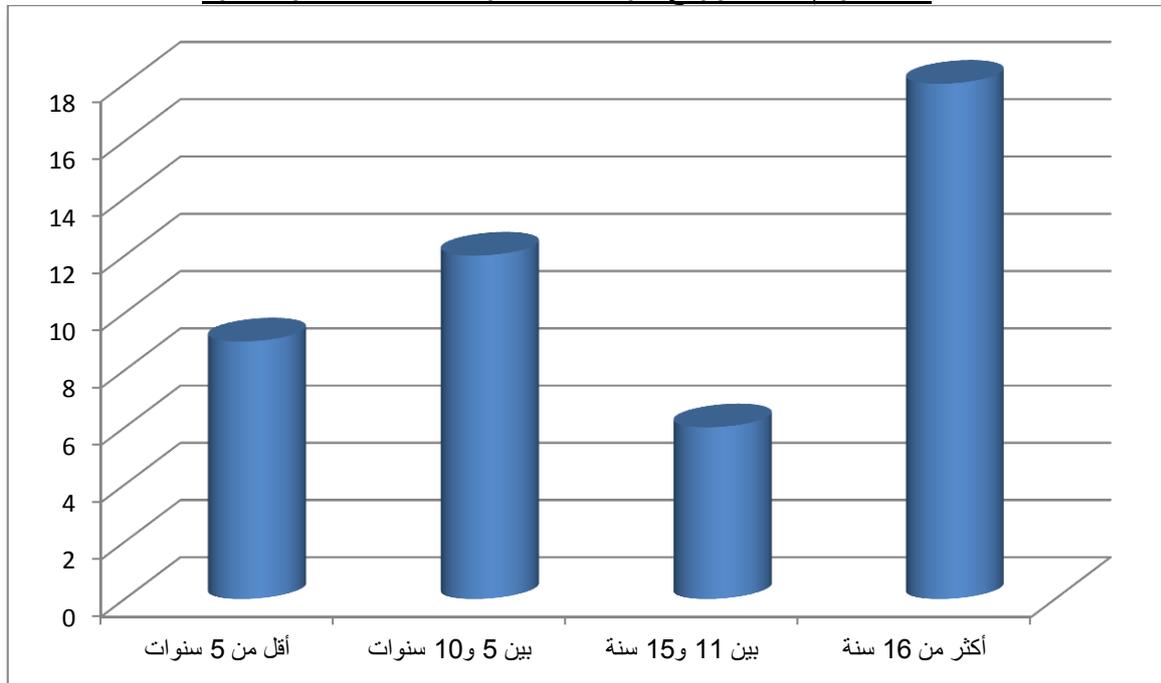
يبين الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك أكثر من 16 سنة خبرة المرتبة الأولى حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (18) بنسبة مئوية (40%) وتلتها الفئة التي تمتلك خبرة بين 5 و 10 سنوات حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (12) وبنسبة مئوية (26.7%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات حيث قدر عدد الأفراد فيها (9) وبنسبة مئوية (20%)، وأخيرا جاءت الفئة التي تمتلك خبرة بين 11 و 15 سنة حيث بلغ عدد الأفراد فيها (6) وبنسبة مئوية (13.3%)،

جدول رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	20%
بين 5 و 10 سنوات	12	26.7%
بين 11 و 15 سنة	6	13.3%
أكثر من 16 سنة	18	40%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم 22: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من اعداد الباحث

ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات كبيرة، وهذا راجع ربما لسياسة المؤسسات محل الدراسة في توظيف الأفراد يمتلكون خبرات كبيرة في تسيير وإدارة الموارد البشرية. لأن هذه الفئة لها أهمية بالغة في المؤسسة فهي تقوم بتزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية

وحل المشاكل واتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالموارد البشري، ولهذا السبب تسعى المؤسسات دائما الى
توظيف افراد يمتلكون خبرات كبيرة ويلاحظ مما سبق ان هناك علاقة طردية بين عدد سنوات الخبرة
والعمر.

2.3. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة

نتناول في هذا المبحث تقديم ومناقشة الأسئلة التي تتضمنها الدراسة ثم عرض شامل لنتائج الدراسة.
لتحليل أسئلة الدراسة قام الباحث بإستخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة.

1.2.3. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول

هل يتم استخدام نظم المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تصف نظام معلومات
الموارد البشرية، قد جاءت ضمن الوسط الحسابي (2.60-3.39) الذي يدل على درجة موافقة
متوسطة، جاءت الفقرة (04) التي تنص على " هناك نظام واضح لتحديد الرواتب والحوافز في ادارة
الموارد البشرية " في المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.720) والذي يدل على درجة الموافقة عالية
وانحراف معياري (1.135)، من خلال هذه الفقرة نستنتج ان ادارة الموارد البشرية تعطي اهمية كبيرة
لنظام تحديد الحوافز والاجور لكون الحوافز تلعب دورا كبيرا في تحسين اداء الافراد العاملين في
المؤسسة ولكون الحوافز والاجور من التكاليف العالية التي تتحملها المؤسسة، لهذا تلقى اهتمام كبير من
طرف المؤسسات الاقتصادية . جاءت الفقرة (01) التي تنص على " استخدام النظم اليدوية (الملفات،
البطاقات، السجلات) في تبويب البيانات في ادارة الموارد البشرية "، في المرتبة الثانية بوسط حسابي
(3.620) والذي يدل على درجة الموافقة العالية وانحراف معياري (1.253).

وقد يرجع السبب الى استخدام النظم اليدوية لكونها غير مكلفة بالنسبة للمؤسسة حيث تقدم النظم
اليدوي معلومات بسيطة ويقوم فيها الافراد بجميع وظائف معالجة البيانات المتعلقة بالأفراد العاملين،
تتميز هذه النظم بالمرونة وتساعد مستخدمها على إنجاز وظائف متعددة ، و تتميز بالقدرة على التكيف
مع الظروف الغير عادية، أما عيوبها فتتخصر في البطء في معالجة البيانات وقد تكون النظم اليدوية
على شكل ملفات، بطاقات، سجلات.

جدول رقم 15 : الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف نظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	استخدام النظم اليدوية (الملفات، البطاقات، السجلات) في تبويب البيانات في ادارة الموارد البشرية	3.620	1.253	عالية
02	يسيطر الحاسب الالي على كافة عمليات ومعاملات شؤون الافراد العاملين	3.20	1.206	متوسطة
03	تتكامل نظم معلومات الموارد البشرية مع النظم الادارية الاخري	3.18	1.076	متوسطة
04	هناك نظام واضح لتحديد الرواتب والحوافز في ادارة الموارد البشرية	3.720	1.135	عالية
05	تحتفظ ادارة الموارد البشرية بقاعدة بيانات متكاملة وحديثة.	3.060	1.161	متوسطة
06	توفر البرمجيات المناسبة لتنشغيل نظام معلومات الموارد البشرية	3.01	1.226	متوسطة
07	يوجد تعاون بين الموظفين القائمين على تشغيل نظام المعلومات وبقية الموظفين العاملين في الإدارات الاخرى	3.130	1.228	متوسطة
	النتيجة الكلية	3.27	1.168	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

جاءت الفقرة (02) التي تنص على " يسيطر الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات شؤون الافراد العاملين "، في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.20) والذي يدل على درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.206). ومنه نستنتج ان المؤسسات محل الدراسة لاتستخدم الحاسب الآلي في كافة عمليات والمعاملات المتعلقة بالأفراد العاملين وقد يرجع السبب لكون البرامج المستخدمة في معالجة البيانات غير فعالة أو مكلفة بالنسبة للمؤسسة، برغم من ان الحاسب الآلي يمثل معالجا للبيانات باستطاعته أداء أعداد ضخمة من العمليات الرياضية و المنطقية بدون تدخل الإنسان في تشغيله. وقد أثبتت الحاسبات الآلية كفاءتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات، بالإضافة إلى قدرتها الهائلة على تحليل البيانات، و نظام معلومات الموارد البشرية يحتاج إلى مثل هذه القدرات، في ضوء كمية البيانات الكبيرة و المتشعبة و التعديلات التي تطرأ عليها والمتغيرات التي تحيط بها، وذلك من اجل التسيير الامثل لإدارة الموارد البشرية.

جاءت الفقرة (03) التي تنص على " تتكامل نظم معلومات الموارد البشرية مع النظم الادارية الاخرى" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.18) والذي يدل على درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.076). من الضروري تكامل الانظمة المستخدمة في أي مؤسسة فيما بينها ومنه فإنه يوجد تكامل بين نظام معلومات الموارد البشرية وباقي النظم الاخرى الموجودة في المؤسسة الاقتصادية بغية تحقيق الصديق في المعلومات والبيانات المستخدمة في ادارة الموارد البشرية، وزيادة فعالية وكفاءة نظام معلومات الموارد البشرية، إلا ان هذه النتيجة لا تؤكد وجود هذا التكامل بدرجة قوية. جاءت الفقرة (07) التي تنص على " يوجد تعاون بين الموظفين القائمين على تشغيل نظام المعلومات وبقية الموظفين العاملين في الإدارات الاخرى " في المرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.130) والذي يدل على درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.228)، وتلتها الفقرة (05) التي تنص على " تحتفظ ادارة الموارد البشرية بقاعدة بيانات متكاملة وحديثة. " في المرتبة السادسة بوسط حسابي (3.060) والذي يدل على درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.161)، واخيرا جاءت الفقرة (06) التي تنص على " توفر البرمجيات المناسبة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية " بوسط حسابي (3.01) والذي يدل على درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.226).

بعد عرض نتائج الفقرات جميعها، نستخلص بأن درجة الموافقة لهذا الجزء (استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية) قد جاءت متوسطة تتراوح ما بين (2،60-3.39)، ماعدا الفقرتين (01) و(04) جاءتا ضمن الموافقة العالية (3.40-4،19). بناءا على ماتقدم ذكره يمكن ان

نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية بدرجة متوسطة. وقد يعود السبب استخدام هذه النظم الى الطلب الشديد على استقطاب المؤهلات العلمية والخبرات العملية، وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة وزيادة نشاطاتها، هذا الطلب الشديد يستدعي إدارة المؤسسة لتكوين قاعدة بيانات خاصة بعمليات الاستقطاب من توظيف وبحث واختيار المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، مما ينتج عنه استخدام نظام معلومات فرعي داخل نظام معلومات الموارد البشرية، وقد يعود السبب ربما لكبر حجم المؤسسات مما يعني زيادة عدد الافراد العاملين ومنه تحتاج المؤسسة الى معرفة كل المعلومات المتعلقة بهم، من اجل تزويد الادارة العليا بالمعلومات المطلوبة والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية تهتم المصلحة العامة، وتمكنهم من معرفة قدرات ومهارات الموظفين في أداء نشاطاتهم وأعمالهم بفعالية وكفاءة عالية، حيث يتم أخذ هذه المعلومات من نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم.

ولإلقاء المزيد من الضوء على النظم الفرعية الخاصة بنشاطات الموارد البشرية، وتحديد المتعلقة بوظائف تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب، التوظيف، سنحاول في هذه الدراسة الاجابة على الاسئلة الأربعة المتفرعة من السؤال الأول. وجاءت هذه الأسئلة كمايلي:

أ- هل يتم استخدام نظام معلومات خاص بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
يبيّن الجدول رقم (16) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لنظام معلومات خاص بتخطيط الموارد البشرية قد جاءت ضمن الوسط الحسابي (2.60-3.39) الذي يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (08) التي تنص على " تستخدم المؤسسة نظام معلومات واضح لتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية"، في المرتبة الاولى بوسط حسابي (2.93) والذي يدل على الموافقة المتوسطة، وانحراف معياري (1.095). وهذا يدل على ان مؤسسات الدراسة تستخدم نظم المعلومات من اجل تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الافراد العاملين في مختلف الاقسام وادارات المؤسسة من اجل مواجهة أي نقص او فائض في العمالة، في حين جاءت الفقرة (09) التي تنص " تتعاون مختلف إدارات المؤسسة من خلال نظام المعلومات في اقتراح ومناقشة خطة الموارد البشرية التي تعتمدها المؤسسة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي (2.89) والدال على الدرجة الموافقة المتوسطة، وانحراف معياري (1.191). ومن نستنتج ان هناك تعاون نوعا ما بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى في المؤسسات الاقتصادية فيما يخص بخطة الموارد البشرية، وجاءت الفقرة (10) في المرتبة الثالثة والتي تنص على " تشمل خطة الموارد البشرية كافة الموظفين والعمال المؤهلين للقيام بنشاطات المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (0.968)، والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، نستنتج من ذلك ان خطة الموارد البشرية تمتاز نوعا ما بالشمولية، وجاءت الفقرة

(11) التي تنص على " يتم تقدير وتكييف وتعديل خطة الموارد البشرية من خلال ظروف المؤسسة وأوضاع سوق العمل "، والفقرة (12) التي تنص على " تقوم المؤسسة بإعداد دراسة تحليلية لتحديد كفاءة وتكلفة القوى العاملة " في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بأوساط حسابية (2.49)، (1.98)، وهذه المتوسطات تدل على درجة موافقة ضعيفة. نستنتج من ذلك ان خطة الموارد البشرية لا تتكيف مع التغيرات البيئية، وهذا راجع ربما لنقص المعلومات حول اوضاع سوق العمل. ومنه نستنتج ان افراد عينة الدراسة يرون ان استخدام نظم معلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة.

جدول رقم 16: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	تستخدم المؤسسة نظام معلومات واضح لتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية	2.93	1.095	متوسطة
09	تتعاون مختلف إدارات المؤسسة من خلال نظام المعلومات في اقتراح ومناقشة خطة الموارد البشرية التي تعتمدها المؤسسة.	2.89	1.191	متوسطة
10	تشمل خطة الموارد البشرية كافة الموظفين والعمال المؤهلين للقيام بنشاطات المؤسسة.	2.87	0.968	متوسطة
11	يتم تقدير وتكييف وتعديل خطة الموارد البشرية من خلال ظروف المؤسسة وأوضاع سوق العمل.	2.49	1.058	ضعيفة
12	تقوم المؤسسة بإعداد دراسة تحليلية لتحديد كفاءة وتكلفة القوى العاملة.	1.98	0.988	ضعيفة
	النتيجة الكلية	2.63	0.592	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

ب- هل يتم استخدام نظام المعلومات في عمليات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
 يبين الجدول (17) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لنظام معلومات التوظيف قد جاءت ضمن الوسط الحسابي (2.60- 3.39) الذي يدل على درجة موافقة متوسطة، جاءت الفقرة (16) التي تنص " هناك نظام معلومات يهتم بمتابعة الأفراد المعينين حديثا " في المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.04) والذال على الدرجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.107)، وتلتها الفقرة (15) التي تنص " هناك اتصال بين إدارة الموارد البشرية ومكاتب التوظيف المتخصصة بحثا عن قوى عاملة جديدة ". بوسط حسابي (3.00) والذال على الدرجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.206)، وجاءت الفقرة (14) التي تنص " تمتلك إدارة الموارد البشرية معلومات كافية عن سوق العمل الخارجي ومستوى الرواتب للمساعدة في اتخاذ قرارات التوظيف " والفقرة (13) التي تنص " هناك نظام معلومات معتمد خاص بعمليات اختيار الأفراد العاملين. " في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، بأوساط حسابية (2.44)، (2.22)، وبانحرافات معيارية (1.035)، (0.974). من خلال النتائج نستنتج أن افراد عينة الدراسة يرون أن استخدام نظام المعلومات بدرجة متوسطة في وظيفة توظيف الأفراد .

جدول رقم 17: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام التوظيف

رقم فقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	هناك نظام معلومات معتمد خاص بعمليات اختيار الأفراد العاملين.	2.22	0.974	ضعيفة
14	تمتلك إدارة الموارد البشرية معلومات كافية عن سوق العمل الخارجي ومستوى الرواتب للمساعدة في اتخاذ قرارات التوظيف.	2.44	1.035	ضعيفة
15	هناك اتصال بين إدارة الموارد البشرية ومكاتب التوظيف المتخصصة بحثا عن قوى عاملة جديدة	3.00	1.206	متوسطة
16	هناك نظام معلومات يهتم بمتابعة الأفراد المعينين حديثا	3.04	1.107	متوسطة
	النتيجة الكلية	2.67	0.512	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

ج- هل يتم استخدام نظام المعلومات في عمليات تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

يبين الجدول (18) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لنظام معلومات الخاص بالتدريب قد جاءت ضمن الوسط الحسابي (1.80- 2.59) الذي يدل على درجة موافقة ضعيفة، جاءت الفقرة (19) التي تنص " هناك شبكة معلوماتية توضح طرق وساعات ومحاور التدريب " في المرتبة الاولى بوسط حسابي (2.33) والدال على درجة الموافقة الضعيفة وانحراف معياري (1.225)، وهذا راجع ربما الى كون المؤسسات محل الدراسة لاتعطي اهمية كبيرة لعملية تدريب الافراد وتلتها الفقرة (22) التي تنص " هناك دعم من قبل الإدارة العليا لنشاطات التدريب في المؤسسة." بمتوسط حسابي (2.31) والدال على درجة الموافقة الضعيفة وانحراف معياري (1.083). نستنتج انه لا يوجد اي اهتمام من قبل الادارة العليا فيما يخص نشاطات التدريب، وجاءت الفقرة (17) التي تنص " هناك نظام معلومات معتمد لتدريب الموظفين بعد عملية التعيين." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.13) والدال على الدرجة الموافقة الضعيفة وانحراف معياري (1.100). وجاءت الفقرة (21) التي تنص " هناك نظام معلومات خاص بالتدريب يتم من خلاله تقييم نتائج التدريب بصفة مستمرة ومنتظمة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.11) ، وبانحراف معيارية (0.982). والفقرة (18) التي تنص " تتم عمليات التدريب من خلال نظم معلومات متوفرة ومتبعة من طرف المؤسسة." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.98) ، وبانحرافات معيارية (0.892)، واخيرا الفقرة (20) التي تنص " يتم تدريب الموظفين على نظم المعلومات الحديثة التي تنوي المؤسسة استخدامها " بمتوسط حسابي (1.89) ، وبانحراف معيارية (0.910).

من خلال النتائج نستنتج أن افراد عينة الدراسة يرون أن استخدام نظام المعلومات بدرجة ضعيفة في وظيفة تدريب الأفراد .

جدول رقم 18: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام التدريب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	هناك نظام معلومات معتمد لتدريب الموظفين بعد عملية التعيين.	2.13	1.100	ضعيفة
18	تتم عمليات التدريب من خلال نظم معلومات متوفرة ومتبعة من طرف المؤسسة.	1.98	0.892	ضعيفة
19	هناك شبكة معلوماتية توضح طرق وساعات ومحاور التدريب	2.33	1.225	ضعيفة
20	يتم تدريب الموظفين على نظم المعلومات الحديثة التي تنوي المؤسسة استخدامها.	1.89	0.910	ضعيفة
21	هناك نظام معلومات خاص بالتدريب يتم من خلاله تقييم نتائج التدريب بصفة مستمرة ومنتظمة.	2.11	0.982	ضعيفة
22	هناك دعم من قبل الإدارة العليا لنشاطات التدريب في المؤسسة.	2.31	1.083	ضعيفة
	النتيجة الكلية	2.12	0.464	ضعيفة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

د- هل يتم استخدام نظام معلومات خاص بتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

يبين الجدول (19) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لنظام معلومات الخاص بالتدريب قد جاءت ضمن الوسط الحسابي (1.80- 2.59) الذي يدل على درجة موافقة ضعيفة، جاءت الفقرة (25) التي تنص " تتم مقارنة نتائج الأداء بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة باستخدام نظام معلوماتي " في المرتبة الاولى بوسط حسابي (2.69) والبدال على درجة الموافقة الضعيفة وانحراف معياري (1.145) وتلتها الفقرة (24) التي تنص " تزود الإدارة الموظفين بنتائج تقييم الأداء من خلال نظام معلوماتي." بمتوسط حسابي (2.49) والبدال على درجة الموافقة الضعيفة وانحراف معياري (1.141)، وجاءت الفقرة (23) التي تنص " هناك نظام معلوماتي معتمد لتقييم الأداء الفردي في المؤسسة." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.44) والبدال على الدرجة الموافقة الضعيفة وانحراف معياري (0.990) وجاءت الفقرة (27) التي تنص " يشارك الموظفين من خلال أرائهم بوضع معايير تقييم الأداء ." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.42) ، وبانحراف معياري (0.988). والفقرة (26) التي تنص " هناك نظام معلوماتي يربط بين المكافآت والحوافز الممنوحة

للفرد العامل وبين نتائج تقييم الأداء " في المرتبة لخامسة بمتوسط حسابي (2.36) ، وبانحراف معياري (0.981).

الجدول رقم 19 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
23	هناك نظام معلوماتي معتمد لتقييم الأداء الفردي في المؤسسة.	2.44	0.990	ضعيفة
24	تزود الإدارة الموظفين بنتائج تقييم الأداء من خلال نظام معلوماتي	2.49	1.141	ضعيفة
25	تتم مقارنة نتائج الأداء بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة باستخدام نظام معلوماتي	2.69	1.145	متوسطة
26	هناك نظام معلوماتي يربط بين المكافآت والحوافز الممنوحة للفرد العامل وبين نتائج تقييم الأداء	2.36	0.981	ضعيفة
27	يشارك الموظفين من خلال أرائهم بوضع معايير تقييم الأداء .	2.42	0.988	ضعيفة
	النتيجة الكلية	2.47	0.535	ضعيفة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيانات

2.2.3. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني

هل نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية توفر معلومات دقيقة وملاءمة لإدارة الموارد البشرية؟

ومن معالجة هذا السؤال قمنا بتقسيمه الى سؤالين فرعيين:

أ- ماهي درجة فعالية نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

يبين الجدول (20) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لفعالية نظام معلومات البشرية قد جاءت ضمن الوسط الحسابي (1.80- 2.59) الذي يدل على درجة موافقة ضعيفة، جاءت الفقرة (34) التي تنص " يوفر نظام معلومات الموارد البشرية الحالي كافة المخرجات التي تحتاجها وتطلبها

الادارات الاخرى في المؤسسة " في المرتبة الاولى بوسط حسابي (2.64) والبدال على درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.131) وتلتها الفقرة (35) التي تنص " يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين تخطيط الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (2.53) والبدال على درجة الموافقة الضعيفة وانحراف معياري (1.236)، وجاءت الفقرة (32) التي تنص " يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات دقيقة " والفقرة (36) التي تنص على " يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات اللازمة للإدارة العليا التي تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة "، الفقرة (23) التي تنص " يتصف نظام المعلومات الحالي للموارد البشرية بالحدثة المستمرة لمدخلاته ومخرجاته " الفقرة (24) التي تنص " لاتوجد اخطاء في عملية تشغيل البيانات وحفظها ومعالجتها"،

الجدول رقم 20: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفعالية نظام المعلومات البشرية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	يتسم نظام معلومات الموارد البشرية بالوضوح والسهولة	2.09	1.083	ضعيفة
29	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية الحالي المعلومات في التوقيت المناسب	2.20	1.120	ضعيفة
30	يتصف نظام المعلومات الحالي للموارد البشرية بالحدثة المستمرة لمدخلاته ومخرجاته	2.31	1.041	ضعيفة
31	لاتوجد اخطاء في عملية تشغيل البيانات وحفظها ومعالجتها.	2.24	0.981	ضعيفة
32	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات دقيقة	2.33	1.087	ضعيفة
33	تتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل النظام بصورة منتظمة	2.13	1.036	ضعيفة
34	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية الحالي كافة المخرجات التي تحتاجها وتطلبها الادارات الاخرى في المؤسسة.	2.64	1.131	متوسطة
35	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين تخطيط الموارد البشرية	2.53	1.236	ضعيفة
36	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات اللازمة للإدارة العليا التي تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة	2.33	1.066	ضعيفة
	النتيجة الكلية	2.31	0.450	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

الفقرة (22) التي تنص " يوفر نظام معلومات الموارد البشرية الحالي المعلومات في التوقيت المناسب "، الفقرة (26) التي تنص " تتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل النظام بصورة منتظمة "، الفقرة (21) التي تنص "يتسم نظام معلومات الموارد البشرية بالوضوح والسهولة " بمتوسطات حسابية

(2.33)، (2.33) (2.31)، (2.24)، (2.20)، (2.09) على التوالي. نستنتج مما سبق ان نظام معلومات الموارد البشرية، لا يوفر معلومات دقيقة ومناسبة مما يؤثر سلبا على ادارة الموارد البشرية ب- هل هناك أثر لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية على فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط للموارد البشرية، تدريب، التوظيف، وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ للإجابة على هذا السؤال قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات.

الجدول رقم 21 : الإرتباط بين نظم معلومات الموارد البشرية وفعالية هذه النظم

المجال	نظام تخطيط الموارد البشرية	نظام التوظيف	نظام التدريب	نظام تقييم الاداء	الفعالية
نظام تخطيط الموارد البشرية	1	*0.920	0.067	0.192	*0.710
نظام التوظيف	*0.920	1	0.288	0.156	*0.801
نظام التدريب	0.067	0.288	1	*0.950	0.811
نظام تقييم الاداء	0.192	0.156	*0.950	1	0.714

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم(21) اظهرت النتائج ان هناك تكامل بين بعض الانظمة فقط، حيث اظهرت ان هناك تكامل بين نظام تخطيط الموارد البشرية ونظام التوظيف وذلك لوجود معامل ارتباط قوي وايجابي (0.920)، و ان هناك تكامل بين نظام التدريب ونظام تقييم الأداء وذلك لوجود معامل ارتباط قوي وايجابي (0.950). وتعني هذه النتائج انه كلما زاد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بفعالية زاد استخدام الأنظمة الفرعية مثل نظام تخطيط الموارد البشرية، نظام التوظيف، نظام التدريب، نظام تقييم الاداء، حيث كانت معاملات الارتباط فيما بين بعض الانظمة ايجابية، اي كلما زاد تطبيق اي نظام، زادت فعاليته وفعالية نظم معلومات الموارد البشرية في تقديم معلومات هامة وضرورية .

3.2.3. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث

الى اي مدى تؤثر الخبرة والمستوى التعليمي لموظفي ادارة الموارد البشرية على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة اثر المستوى التعليمي والخبرة على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يوضح الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بأثر الخبرة على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $P=0.383$ وهي غير دالة احصائيا عند مستوى $p \leq 0.05$ ، وبذلك قد جاءت هذه النتيجة على خلاف ما كان يتوقعه الباحث من وجود فروق احصائية لصالح من يملك خبرات طويلة ان تكون لهذه الخبرات اثرا مباشرا وفعالا على الاستخدام الامثل لنظم معلومات الموارد البشرية مما ينعكس ايجابا على فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 22: أثر الخبرة على فعالية معلومات نظام الموارد البشرية

المجال	الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فعالية نظام معلومات الموارد البشرية	اقل من 5 سنوات	بين المجموعات	1.070	3	0.357	1.046	0.383
	بين 5-10 سنوات	داخل المجموعات	13.982	41	0.341		
	بين 11-15 سنة	المجموع	15.052	44			
	16 سنة فأكثر						

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بالمؤهل العلمي على فعالية ادارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $P=0.393$ وهي غير دالة احصائيا عند مستوى $P \leq 0.05$ ، وجاءت هذه النتيجة ايضا على عكس ما توقعه الباحث، ويمكن تبرير هذه النتيجة ان الاستخدام الامثل لنظم معلومات الموارد البشرية ليس بالضرورة ان يكون مرتبطا بالمؤهل العلمي، بعبارة اخرى لا يوجد تأثير على فعالية استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، بل قد يرجع الى طبيعة ورغبة الموظف في التأقلم والتعامل مع هذه النظم بجدية، ومعرفة كل ما يتعلق بالنظام من اجل تحقيق الفائدة.

الجدول رقم 23 : أثر المؤهل العلمي على فعالية معلومات نظام معلومات الموارد البشرية

المجال	المؤهل العلمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فعالية نظام معلومات الموارد البشرية	اقل من المستوى الثانوي	بين المجموعات	0.655	2	0.327	0.955	0.393
	مستوى الثانوي	داخل المجموعات	14.397	42	0.343		
	مستوى جامعي	المجموع	15.052	44			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

4.2.3. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع

ماهي المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

يبين الجدول (24) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية للمعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق معلومات البشرية قد جاءت ضمن الوسط الحسابي (2.60- 3.39) الذي يدل على درجة موافقة متوسطة، جاءت الفقرة (41) التي تنص " كثرة التطورات والتعديلات على نظم معلومات الموارد البشرية " في المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.47) والذال على درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.254) وتلتها الفقرة (37) التي تنص " عدم اشراك الموظفين في وضع نظم المعلومات المراد تطبيقها " بمتوسط حسابي (3.33) والذال على درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري (1.066)، وجاءت الفقرة (40) التي تنص " نقص التكوين في مجال نظم المعلومات لدى موظفي المؤسسة " والفقرة (38) التي تنص على " عدم المرونة في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في المؤسسة "، الفقرة (39) التي تنص " اعتماد المؤسسة على نظام معلوماتي واحد للموارد البشرية وعدم تحديثه"، الفقرة (42) التي تنص " عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية" بالمتوسطات الحسابية (3.04)، (3.00)، (2.82)، (2.56) على التوالي.

الجدول رقم 24 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات والصعوبات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
37	عدم اشراك الموظفين في وضع نظم المعلومات المراد تطبيقها	3.33	1.066	متوسطة
38	عدم المرونة في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في المؤسسة	3.00	1.187	متوسطة
39	اعتماد المؤسسة على نظام معلوماتي واحد للموارد البشرية وعدم تحديثه	2.82	1.230	متوسطة
40	نقص التكوين في مجال نظم المعلومات لدى موظفي المؤسسة	3.04	1.397	متوسطة
41	كثرة التطورات والتعديلات على نظم معلومات الموارد البشرية	3.47	1.254	عالية
42	عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية	2.56	1.139	متوسطة
	النتيجة الكلية	3.03	0.628	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

3.3. اختبار فرضيات الدراسة

سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على اجزاء الاستبيان المصممة وفق اسئلة الدراسة ومنه فاختبار هذه الفرضيات جاء كالتالي:

1.3.3. اختبار الفرضية الاولى

"يتم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في مجالات محدودة في ادارة الموارد البشرية".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتبين ذلك في الجزء الثاني من الإستبيان الذي يتعلق بوصف واستخدام نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تبين ان استخدام هذه النظم في تخطيط الموارد البشرية جاء بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا المحور (2.63) بإنحراف معياري (0.592). اما بالنسبة لإستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في

مجال التوظيف جاء بدرجة موافقة متوسطة ايضا حيث قدر المتوسط الحسابي في هذا المحور (2.67) والانحراف المعياري (0.512)، اما عن استخدام هذه النظم في مجال التدريب وتقييم الأداء جاء بدرجة ضعيفة حيث قدر المتوسطات الحسابية (2.12)، (2.47). على التوالي. نستنتج ان نظام معلومات الموارد البشرية يستخدم في مجالات محدودة في ادارة الموارد البشرية وهذا ما يثبت صحة الفريضة الاولى.

2.3.3. اختبار الفرضية الثانية

"استخدام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية".

درجة فعالية نظم معلومات الموارد جاءت بدرجة موافقة ضعيفة بمتوسط حسابي (2.31) ، وانحراف معياري (0.450). فهذا يدل على ان نظم معلومات الموارد البشرية لا توفر معلومات دقيقة ومناسبة تساعد في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية ، بناءا عليه نستنتج ان هذه النظم غير فعالة مما يؤثر سلبا على وظائف ادارة الموارد البشرية وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.

3.3.3. اختبار الفرضية الثالثة

" نقص الخبرة وضعف المؤهل العلمي من أهم أسباب تدني فعالية نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

باستخدام تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة اثر المستوى التعليمي والخبرة على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تبين انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بأثر الخبرة على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $P=0.383$ وهي غير دالة احصائيا عند مستوى $p \leq 0.05$ ، وكذلك بالنسبة لأثر المستوى العلمي على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $P=0.393$ وهي غير دالة احصائيا عند مستوى $P \leq 0.05$ ، ومنه نستنتج انه لا يوجد اي تأثير للخبرة والمستوى التعليمي على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

4.3.3. اختبار الفرضية الرابعة

" تعتبر عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

هناك معوقات وصعوبات تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من بينها كثرة التعديلات والتطورات في هذه النظم وهذا ما ينجر عنه عدم معرفة موظفي ادارة الموارد البشرية بهذه النظم الحديثة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

من خلال مناقشة وتحليل عينة الدراسة نستنتج ان معظم العاملين في دائرة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من الذكور وهم من الفئات العمرية 41 فما فوق، وترجع هذه النتيجة الى سياسة المؤسسات الاقتصادية في توظيف الافراد ذو الاعداد الكبيرة كونهم الاكثر استقرارا وتحملا لضغوط العمل والقدرة على حل المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية.

من خلال الدراسة نستنتج ايضا ان المؤسسات الاقتصادية تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية في مجالات محدودة، حيث نرى من خلال الدراسة ان المؤسسات تستخدم هذه النظم في مجال التخطيط وتوظيف الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وفي مجال تدريب وتقييم اداء الفرد بدرجة ضعيفة وهذا راجع للصعوبات التي تواجهها هذه النظم في تطبيقها في ادارة الموارد البشرية وكذلك صعوبة تطويرها وتحديثها بما يتوافق مع متطلبات دائرة الموارد البشرية، بالاضافة الى عدم مرونتها وعدم توفيرها لمعلومات دقيقة ومناسبة مما يؤثر سلبا على ادارة الموارد البشرية.

الخاتمة

تناولنا في هذه الدراسة واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اشتمل هذا البحث على الجانب النظري الذي تطرقنا فيه الى مدخل النظم ونظم المعلومات وأهمية المعلومات ونظام المعلومات في اتخاذ القرارات، ودور وأهمية نظم المعلومات في معالجة وتخزين وايصال المعلومات وتناولنا ايضا المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، وتبين ان عملية القرار تركز بشكل كبير على المعلومات الدقيقة والملاءمة التي توفرها نظم المعلومات وتناولنا بصفة خاصة نظام معلومات الموارد البشرية ومجالات استخدامها والصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية هذه النظم وأهمية هذه النظم في تحسين فعالية ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

اما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية لمدينة ورقلة وتوصلنا في نهاية الدراسة الى النتائج التالية:

أ- النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة

1- من خلال تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة لاحظنا ان اغلب الافراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 60% من مجموع افراد عينة الدراسة، مقارنة بعدد الاناث الذي بلغ 40% من مجموع افراد عينة الدراسة. قد يعود السبب الى طبيعة العمل الذي يحتاج الى ساعات عمل طويلة والى جهد كبير، وهذه الظروف تساعد الرجل اكثر من المرأة وكذلك ربما يعود السبب الى كثرة اجازات المرأة التي تسبب انقطاع في العمل الذي ينجر عنه ارباك في ادارة الموارد البشرية.

2- اغلب العاملين في دائرة الموارد البشرية هم من الفئات العمرية 41 فما فوق حيث بلغت نسبتها 37.8%، قد يرجع سبب وجود هذه الفئات العمرية الكبيرة في دائرة الموارد البشرية، الى سياسة المؤسسات الاقتصادية في توظيف افراد ذو اعمار كبيرة كونهم اكثر استقرارا وتحملا لضغوطات العمل من الفئات العمرية الصغيرة التي قد لا تتحمل ضغط العمل وطامحة لدخل اعلى وحوافز افضل والتي اذا وجدت فرصة عمل افضل تتخلى عن العمل، وهذا بدوره ينعكس سلبا على ادارة الموارد البشرية.

3- نسبة 62.2% من عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، في حين قدرت نسبة الذين اقل من المستوى الثانوي 4.4%، ونستنتج من هذه النتائج ان المؤسسات الاقتصادية اغلب موظفيها في ادارة الموارد البشرية هم من المستويات التعليمية العالية، ويرجع السبب الى توظيف هذه الفئة كونها تمتلك مستوى

تعليمي يؤهلها للقيام بنشاطات واعمال ادارة الموارد البشرية والقدرة على حل المشاكل المتعلقة بهذه الادارة.

4- نسبة 40% من افراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة اكثر من 16 سنة، ثم جاءت بعدها فئة الافراد الذين يمتلكون خبرة بين (5 الى 10 سنوات) بنسبة 26.7% من عينة الدراسة، وقد يعود السبب الى توظيف فئات عمرية تمتلك خبرة كبيرة الى المهام والمشاكل المعقدة التي تزاوّل في ادارة الموارد البشرية والتي تتطلب خبرات كبيرة، وترتبط هذه النتيجة بعمر الموظف انه كلما زاد عمره زادت سنوات الخبرة.

ب- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

1- درجة تطبيق نظام المعلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63) بانحراف معياري (0.592)، وكذلك بالنسبة لتطبيق نظام التوظيف لم يصل الى المستوى المطلوب حيث جاءت النتيجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67) والانحراف المعياري (0.512)، اما فيما يخص تطبيق نظم المعلومات الموارد البشرية في مجال التدريب جاءت النتيجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.12) والانحراف المعياري (0.464)، وتعكس هذه النتيجة ضعف اهتمام الادارة في المؤسسة الاقتصادية ببرامج التدريب، وايضا درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مجال تقييم اداء الفرد جاءت ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47) والانحراف المعياري (0.535)، وقد ترجع اسباب هذا الضعف الى عدم فهم طبيعة النظام المستخدم او معاييرها، او صعوبة جمع البيانات والمعلومات التي تكون هذا النظام.

من خلال النتائج السابقة نستنتج ان نظام معلومات الموارد البشرية يستخدم في مجالات محدودة في ادارة الموارد البشرية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

2- درجة فعالية نظم معلومات الموارد البشرية جاءت ضعيفة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.450). قد يرجع السبب الى الاستخدام المتوسط والضعيف للأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية. وليس هناك دعم من قبل الادارة العليا مما يؤثر على فعالية هذه النظم، بناءا عليه نستنتج ان هذه النظم غير فعالة مما يؤثر سلبا على وظائف ادارة الموارد البشرية وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.

3- باستخدام تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة اثر المستوى التعليمي والخبرة على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تبين انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بأثر الخبرة على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $P=0.383$ وهي غير دالة احصائيا عند مستوى $p \leq 0.05$ ، وكذلك بالنسبة لأثر المستوى العلمي على فعالية نظم معلومات الموارد البشرية حيث بلغت قيمة مستوى

الدلالة $P=0.393$ وهي غير دالة احصائيا عند مستوى $P \leq 0.05$ ، ومنه نستنتج انه لا يوجد اي تأثير للخبرة والمستوى التعليمي على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

4- هناك معوقات وصعوبات تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من بينها كثرة التعديلات والتطورات في هذه النظم وهذا ما ينجر عنه عدم معرفة موظفي ادارة الموارد البشرية بهذه النظم الحديثة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

ج- افاق الدراسة

نظرا لأهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية فإنه من الضروري اجراء المزيد من الدراسات والابحاث في هذا المجال، ولهذا يقترح الباحث المواضيع التالية:

- 1- واقع تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية.
- 2- دور نظم معلومات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.
- 3- دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية ادارة الموارد البشرية.
- 4- دراسة مقارنة بين نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في القطاع العام و المستخدمة في القطاع الخاص.

قائمة المراجع

1. محمد عبد حسين الفرج الطائي، مدخل إلى نظام المعلومات الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، مصر، 2005
3. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
4. LESCA (H) et LESCA (E) , gestion d'information et performance de l'entreprise, édition Litec, Paris, 1995
5. BRESSY (G) et KONKUYT (C) , économie de l'entreprise, édition Dallos, Paris, 1995
6. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
7. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006
8. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006
9. عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار الزهران، عمان، الأردن، 1998
10. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2001
11. حسين علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1997
12. COURBON (J. C), système d'information : structuration , modélisation et communication, édition Interdiction, Paris, 1992
13. يحيى مصطفى حلمي ، أساسيات نظم المعلومات ، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية مصر ، 1988

14. حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999
15. كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، دار الإشعاع، القاهرة، مصر، 1999
16. أحمد جنان سعدون، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
17. عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1998
18. محمد السعيد خشية، نظم المعلومات، دار الإشعاع، القاهرة، مصر، 1987
19. سونيا محمد البكري، على عبد الهادي سليم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدا الجامعية الإسكندرية، مصر، 1995
20. محمد الفيومي، تصميم وتشغيل نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999
21. محمد الفيومي محمد، الحاسبات الإلكترونية وتطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1992
22. فاروق مصطفى، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب، بيروت، لبنان، 1993
23. محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000
24. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999
25. MICHEL(P), gestion des technologies de l'information, les éditions Agence d'arc, CANADA, 1990
26. ROGER(C), information technology, MADE simple books, 1991
27. مراد رايس، اثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير الجزائر، 2005
28. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000
29. سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، مركز قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000
30. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999
31. محمد مصطفى احمد، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999
32. هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000

33. سناء عبد الكريم الخناق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة"، الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005

34. إبراهيم بختي، " صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة .

35. ضياء مجيد الموسوي، الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2004

36. PEAUCELLE (J.L), les systèmes d'information : la représentation, édition Puf, Paris, 1981

37. MARCINIAK (R) et ROW (F), systèmes d'information : dynamique et organisation, édition Economica ,1997

38. MARIE-HELENE et autres, management des systèmes d'information, 2 édition, édition Dunod, Paris, 2007

39. مصطفى كمال الدين الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1997

40. أحمد حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية مصر 1997

41. محمد نو برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحاسبية، دار الناهج، عمان، الأردن، 1998

42. كامل السيد غراب، فادية محمد، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، دار الإشعاع، القاهرة، مصر، 1999

43. محمد سعيد خشية، نظم المعلومات المفاهيم و التحليل و التصميم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1992

44. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999

45. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن

46. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007

47. زياد محمد الشرم خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007

48. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007
49. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005
50. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، دار هومة، الجزائر، 2009
51. عبد الوهاب سويبي، المنظمة: المتغيرات الأبعاد والتصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009
52. ناصر دادى عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
53. محمد العيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008
54. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986
55. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان الأردن، 2001
56. كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان ، الأردن، 200
57. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
58. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008
59. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2003،
- 60 .SCHULER (R.S), strategy management of human resources, 5th edition, west publishing company, New York, 1995
61. عبد الهادي مسلم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
- 62.PETIT et autres, Gestion stratégique et opérationnelles des ressources humaines, édition Gaétan Morin, Québec, 2000
63. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
64. صلاح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات"، الملتقى الدولي الاول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004
65. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- 66 .JEAN-MARIE (P), la gestion de la ressource humaine, 5ème édition, Paris, 1998

67. احمد رشيد، عطية حسين، مقدمة في الادارة، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1995
68. حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 1997
69. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981
70. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007
71. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية مجد، بيروت، لبنان، 1997
72. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
73. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية الجزائر، 2003
74. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003
75. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، 2003
76. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002
77. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005
78. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004
79. محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ايتراك ، القاهرة، مصر، 2005
80. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، الطبعة الأولى، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2000
81. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدنية للصحافة، جدة، السعودية، 1993
82. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999
83. صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، 1999
84. أحمد عادل راشد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981

85. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002
86. قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997
87. رميلة لعمور، تنمية وتدريب الموارد البشرية: مفاهيم عامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية- الجزائر، العدد السابع، 01-02-2009 ديسمبر 2009
88. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001،
89. JEAN BRILMAN, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, Paris, 3ème tirage, 2000
90. FRANK (B) et autres, RH les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, édition Eyrolles, Paris, 2007
91. عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002
92. LAUDON KENNETH et LAUDON JAUNE, management information Systems, édition Printicenall, 2002
93. JEAN-MARIE (P), tous DRH, édition d'Organisation, 2ème édition, Paris, France, 2005
94. LUC BOYER & NOEL EQUILBERY, "organization" théorie application", édition d'Organisation, 2ème édition, Paris, France, 2003
95. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009
96. محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005
97. ASOKE (K), GHOSH(P), process automation in hand payroll, édition Rajkamal electric press, New Delhi, 2009
98. خضير كاظم حمود، ياسين كاسي الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007
99. SHIMON et Autres, la gestion des ressources humaines, 3ème édition, Pearson Education, Paris, 2002
100. مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009

101. نور الدين أحمد قايد، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات - المركز الجامعي غرداية- الجزائر، العدد السابع، 01-02 ديسمبر 2009
102. باجابر واخرون، استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية ادارة شؤون الموظفين، معهد الادارة العامة، رياض، السعودية، 1987
103. MACLEAD(R) & SCHELL(G), management information systems, 8edition, Printice Hall , USA , 2001
104. أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2005
- 105 .TANSLEY(C) & WILLIAMS(H), effecting HRM style practices through an integrated HRIS,ane green field, Personnel Review,2001,P35.
106. الشنواني صلاح، التطورات التكنولوجية والادارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1986
107. FISHER(C) & SCHOENFELDT(F),human resource management,Houghton Minfflin Company,Boston, 1999
108. فاطمة عيد الستار جرادات، واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، الأردن، 2004
109. صلاح الدين محمد عبد لباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
110. عمار حسين، ادارة شؤون الموظفين:المبادئ والاسس العامة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991
111. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998.
112. فراتك لاندي، جيمس آل فار : قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث، الرياض.
113. السالم مؤيد، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002،
114. فيصل الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم و أساليب القياس و النماذج، عمان الأردن، 2001

115. رايموند مكليود، جيورج شيل، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006
116. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الاردن، 1999.
117. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، دار وائل ، عمان، 2002.
118. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008

الملاحق

جامعة سعد دحلب بالبلدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الاستبيان

إلى السادة مديري/موظفي إدارة الموارد البشرية.

أرجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة برسالة ماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان " واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية (SIRH) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية لمدينة ورقلة".

أؤكد لكم إن إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرا ومقدرا جهدكم الثمين سلفا وتعاونكم الذي سيكون له اثر كبير في نجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

الطالب: بن شويحة بشير

ماجستير إدارة أعمال/ جامعة البلدية

إرشادات للإجابة على الاستبيان:

*يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية ذلك النظام الذي يتم تصميمه لإدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية لتوفير المعلومات التي يحتاجها المديرين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التكوين وتدريب، تقييم أداء الفرد من اجل أن يؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

*يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

*يرجى الإجابة عن هذا الاستبيان من قبل مدراء إدارة الموارد البشرية ونوابهم وأهم موظفي ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

الجزء الأول: المعلومات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر : 25 سنة أو اقل 30-26 35-31
- 40-36 41 أو أكثر
- 3- المستوى العلمي: -
 اقل من مستوى الثانوي
 مستوى الثانوي
 مستوى جامعي
- 4- عدد سنوات الخبرة :

الجزء الثاني: استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية (SIRH)

وصف نظام معلومات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	استخدام النظم اليدوية (الملفات، البطاقات، السجلات) في تبويب البيانات في ادارة الموارد البشرية					
02	يسيطر الحاسب الالي على كافة عمليات ومعاملات شؤون الافراد العاملين					
03	تتكامل نظم معلومات الموارد البشرية مع النظم الادارية الاخرى					
04	هناك نظام واضح لتحديد الرواتب والحوافز في ادارة الموارد البشرية					
05	تحتفظ ادارة الموارد البشرية بقاعدة بيانات متكاملة وحديثة					
06	توفر البرمجيات المناسبة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية					
07	يوجد تعاون بين الموظفين القائمين على تشغيل نظام المعلومات وبقية الموظفين العاملين في الإدارات الاخرى					

النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

أ- نظام تخطيط الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق اطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
08	تستخدم المؤسسة نظام معلومات واضح لتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية					
09	تتعاون مختلف إدارات المؤسسة من خلال نظام المعلومات في اقتراح ومناقشة خطة الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة.					
10	تشمل خطة الموارد البشرية كافة الموظفين والعمال المؤهلين للقيام بنشاطات المؤسسة.					
11	يتم تقدير وتكييف وتعديل خطة الموارد البشرية من خلال ظروف المؤسسة وأوضاع سوق العمل.					
12	تقوم المؤسسة بإعداد دراسة تحليلية لتحديد كفاءة وتكلفة القوى العاملة.					

ب- نظام التوظيف

رقم العبارة	العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	هناك نظام معلومات معتمد خاص بعمليات إختيار الأفراد العاملين.					
14	تمتلك إدارة الموارد البشرية بمعلومات كافية عن سوق العمل الخارجي ومستوى الرواتب للمساعدة في اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين.					
15	هناك اتصال بين إدارة الموارد البشرية ومكاتب التوظيف المتخصصة بحثا عن قوى عاملة جديدة					
16	هناك نظام معلومات يهتم بمتابعة الافراد المعينين حديثا					

ج- نظام التدريب والتكوين

رقم العبارة	العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	هناك نظام معلومات معتمد لتدريب الموظفين بعد عملية التعيين.					
19	تتم عمليات التدريب من خلال نظم معلومات متوفرة ومتبعة من طرف المؤسسة.					
20	هناك شبكة معلوماتية توضح طرق وساعات ومحاور التدريب					
21	يتم تدريب الموظفين على نظم المعلومات الحديثة التي تنوي المؤسسة استخدامها.					
22	هناك دعم من قبل الإدارة العليا لنشاطات التدريب في المؤسسة					

د- نظام تقييم الأداء

رقم العبارة	العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	هناك نظام معلوماتي معتمد لتقييم الأداء الفردي في المؤسسة.					
24	تزود الإدارة الموظفين بنتائج تقييم الأداء من خلال نظام معلوماتي					
25	تتم مقارنة نتائج الأداء بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة باستخدام نظام معلوماتي					
26	هناك نظام معلوماتي يربط بين المكافآت والحوافز الممنوحة للفرد العامل وبين نتائج تقييم الأداء					
27	يشارك الموظفين من خلال آرائهم بوضع معايير تقييم الأداء .					

الجزء الثالث: فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق اطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	يتسم نظام معلومات الموارد البشرية بالوضوح والسهولة					
29	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية الحالي المعلومات في التوقيت المناسب					
30	يتصف نظام المعلومات الحالي للموارد البشرية بالحدثة المستمرة لمدخلاته ومخرجاته					
31	لا توجد اخطاء في عملية تشغيل البيانات وحفظها ومعالجتها.					
32	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات دقيقة					
33	تتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل النظام بصورة منتظمة					
34	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية الحالي كافة المخرجات التي تحتاجها وتطلبها الادارات الاخرى في المؤسسة.					
35	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين تخطيط الموارد البشرية					
36	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات اللازمة للإدارة العليا					

الجزء الرابع: معوقات تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
37	عدم اشراك الموظفين في وضع نظم المعلومات المراد تطبيقها					
38	عدم المرونة في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في المؤسسة					
39	اعتماد المؤسسة على نظام معلوماتي واحد للموارد البشرية وعدم تحديثه					
40	نقص التكوين في مجال نظم المعلومات لدى موظفي المؤسسة					
41	كثرة التطورات والتعديلات على نظم معلومات الموارد البشرية					
42	عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية					