جامعة يحى فارس بالمديـــــة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع :

نظام المعلومات وأثره على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين :
زينب نوالـــــي
عائشة بن عمارة

تحت إشراف الأستاذ
نذير بوسهـــوة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: بن عمور سمير	أستاذ محاضر	جامعة المدية	رئيسا
الأستاذ: نذير بوسهوة	أستاذ محاضر	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الأستاذة: يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2017-2018


بسم الله الرحمن الرحيم



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات حمدا كثرا طيبا مباركا فيه

وقدرنا برحمته على إتمام هذا العمل المتواضع

الذي أهدي ثمرته إلى التي رفع الله من مقامها

وجعل الجنة تحت أقدامها

صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت

وقلت لا أوفيها حقها أمي الغالية والحنونة

حفظها الله لي وأطال في عمرها

إلى والدي رحمه الله وطيب ثراه

إلى إخوتي و أخواتي وأبنائهم وبناتهم

إلى كل الذين مدوا لنا يد العون ممن عرفنا وممن لم نعرف

إلى كل الذين يبتسمون للحياة وقلوبهم صافية

إلى كل الذين يتمنون الخير لغيرهم كما يتمنونه لأنفسهم

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

زينب



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات حمدا كثرا طيبا مباركا فيه
وقدرنا برحمته على إتمام هذا العمل المتواضع
الذي أهدي ثمرته إلى نور العيون ورمش الجفون والسر المكنون والحب المجنون
في القلب المفتون والعقل الموزون والصدر الحنون ، إلى البلسم الشافي والقلب الدافئ
والحنان الكافي ، إلى التي أحاطتني بسياج حبها إلى أروع أم في الوجود أمي الحبيبة
أطال الله في عمرها
إلى والدي رحمه الله وطيب ثراه
إلى النجوم والكواكب ، إلى الورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين إخوتي وأخواتي بن
يوسف مليكة ، خيرة ، العيد ، نعيمة ، يمينة وقدوتي ونور عيني عادل
إلى أولاد إخوتي وأخواتي مفيدة ، عبد القادر ، وليد ، أسامة ، نرجس ، صارة ، عصام ، إسحاق
أدم ، ياسمين ، رامي وقرة عين أخي الصغير أنيس .
إلى كل صديقاتي زينب ، أم السعد ، فوزية ، رفيقة ، أنيسة ، فطيمة ، إيمان ، سعاد ، يامنة
حنان ، كريمة ، حورية ، رتيبة ، نورة ، الزهرة ، فتحية ، حياة ، ياسمين
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
إلى كل الذين مدوا لنا يد العون ممن عرفت وممن لم نعرف
خاصة عمال متوسطة متيجي أحمد بوامري وعلى رأسهم
مدير المتوسطة : علي بن سليمان
إلى كل الذين يبتسمون للحياة وقلوبهم صافية
إلى كل الذين يتمنون الخير لغيرهم كما يتمنونه لأنفسهم
أهدي لهم هذا العمل المتواضع

عائشة

كلمات شكر وتقدير

اللهم لا علم لنا إلى ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

في البداية نشكر الله عز وجل

على توفيقه لنا وتيسيره لنا

ثم نشكر الأستاذ المشرف النذير بوسهوة

الذي لم يبخل علينا بتقديم النصائح والإرشادات لنا لإنجاز هذا العمل

المتواضع كما لا ننسى كل الأساتذة الذين درسونا بكل احترام

ومراعاة لظروفنا الخاصة

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا على إنجاز

هذا العمل المتواضع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

* الكتب اللغة العربية

1- أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2006 .

2- أحمد خطيب ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط 1 ، دار النهضة ، الأردن 2002 .

3- أحمد خطيب ، خالد زيغنا ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 .

4- إدريس ثابت ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 .

5- أسامة كامل محمد صوفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 .

6- إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ، نظم المعلومات الإدارية ، ط 1 ، عمان ، 2004 .

7- برنوطي سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2004 .

8- بشير علاق ، الإدارة المبادئ والتطبيقات ، ط 1 ، مؤسسة شباب الجامعة ، الأردن ، 2002 .

9- البطانية محمد، ادارة المعرفة،بين النظرية و التطبيق، عمان ،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان ، بدون سنة نشر .

10- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة ، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .

11- الحسنية سليم ، نظم المعلومات الإدارية ، ط 2 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 .

12- حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 .

13- حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات و دورها في صنع القرار الإداري، ط 1 ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ،الإسكندرية مصر،2011 .

14- خطاب السيد عايدة ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، شركة التحرير والطباعة ، القاهرة ، 2003 .

المراجع

15- خطاب سيد عيدة ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة- الاندماج ومشاركة المخاطر) ، ط 3 ، مكتبة شمس ، القاهرة 2003 .

16- دادي عدون ناصر ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004

17- ذرة عبد الباري إبراهيم وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشريـــــن (منحى نظمي) ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .

18- السالم مؤيد سعيد وآخرون ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 .

19- سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .

20- سعد غالب ياسين ، أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .

21- سعد غالب ياسين ،نظم المعلومات الإدارية ،ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009 .

22- سلطان إبراهيم ، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم ، ترجمة الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2000 .

23- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .

24- سونيا محمد البكري ، "نظم المعلومات الإدارية ، المفاهيم الأساسية " ، دار الإشعاع الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 1997 .

25- سونيا محمد البكري ، إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2011.

26- سيد محمد جاب الرب ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، الاسماعلية ، مصر 2009 .

27- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، ط 1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر بدون سنة نشر .

28- طاهر محمود الكلالده ، إدارة الموارد البشرية الحديثة ، دار البداية ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2013 .

المراجع

29- طاهر محمود الكلالده ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 .

30- عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، ط 2 ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .

31- عاطف جابر طه، نظام المعلومات للموارد البشرية ، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم ، 2014 .

32- عبد الباقي محمد صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية – مدخل تطبيقي معاصر – الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2001 .

33- عبد الباقي محمد صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2000 .

34- عبد الباقي محمد صلاح الدين ، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية ، 2005 .

35- عبد الرحمان الصباح ، نظام المعلومات الإدارية ، دار اليازوري ، القاهرة ، 1998 .

36- عبد الرحمن الأحمد العبيد ، سلوى أمين السامرائي ، نظم المعلومات الإدارية المعاصر ،ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان 2004 .

37- عبد الرحمن الصباح ، نظم المعلومات الإدارية ، ط1 ، دار زهران للنشر ، عمان ، 2010 .

38- عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي – ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .

39- علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم إدارة المعلومات ، ط3 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الدوحة ، قطر ، 2013 .

40- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية – تخصص نظم المعلومات الإدارية – ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .

41- عماد الصباغ ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ،ط 1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2000

42- فالح محمد صالح ، إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل ، ط 1 ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .

43- فايز جمعة صالح النجار ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .

44- فريد النجار ، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية التنافسية المتواصلة ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998

المراجع

45- فؤاد خليل الشرابي ، نظم المعلومات الإدارية ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008

46- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .

47- كستواي باري ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : قسم الترجمة بدار الفاروق ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 .

48- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ، الأردن ، 2014 .

49- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2004 .

50- محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (منهج تحليلي مبسط) ، ط 1 ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 .

51- محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000 .

52- محمد سليمان الجرايدة ، نظم معلومات الموارد البشرية ، دار الكتاب الإسلامي ، مسقط ، 2011

53- محمد شوقي بشادي ،الحاسب الالكتروني و نظم المعلومات ، ط1 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت ، لبنان ، 1973 .

54- محمود قاسم القريوشي ، ط1، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000 .

55- المرسي محمد جمال الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدحل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع ، الإسكندرية 2003 .

56- مرسي محمد جمال الدين ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2004 .

57- معالي مفهمي حيدر ، نظام المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

58- ناصر دادي عدون ، إقتصاد مؤسسة ، ط 2 ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998 .

59- النجار ، فايز جمعه ، نظم المعلومات الإدارية وأثرها في استراتيجية المنشأة ، أطروحة دكتوراه ، قسم الادارة ، جامعة عمان العربية ،للدراسات العليا عمان ، الأردن ، 2004 .

60- نجم عبد الله الحميدي ، د.سلوى أمين السامرائي ، د.عبد الرحمن العبيد ، نظم المعلومات الإدارية – مدخل معاصر- ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ،2005 .

المراجع

*** المذكرات :**

01- أنس عيادي ، دور نظام المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات في سورية ، دراسة تطبيقية على شركة سيريتل ، كلية الاقتصاد ، قسم الإحصاء ونظم المعلومات ، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستار في نظم المعلومات ، 2013-2014 .

02- بشيري رشيدة ، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بالجلفة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تسيير موارد بشرية ، 2016-2017 .

03- بن ميري مصطفى ، بايح هواري ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر 2015-2016.

04- بني حمدان ، خالد محمد طلال ، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة بغداد ، 2002 .

05- بوتريش سعيدة ، مخلوفي عائشة ، دور نظام المعلومات في تقييم أداء المورد البشري ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ، 2013-2014.

06- بوجعادة إلياس ، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إقتصاد وتسيير مؤسسة : قسم علوم التسيير ، 2005-2006

07- بودلة يوسف ، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستار تخصص إدارة أعمال ، جامعة سعد دحلب ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، 2009 .

08- حاج حسان أمين ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة بوفال (وحدة الصمامات) بالبرواقية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلو التجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، 2013-2014 .

09- سلالي يحصية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الطفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية : تخصص التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص 77 .

10- عماد صفود جلود الرويلي ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميداني في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إذارة الموارد البشرية 2014 ، ص 69 .

*** الملتقيات :**

01- الاستثمار في راس المال البشري و أثره على إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة –دراسة حالة: مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعريريج : فعاليات الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية جامعة الشلف ، ديسمبر 2011 .

02- عبد المنعم محمد أبوليفة ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب ، المؤتمر الدولي الثالث ، تكامل 2014 .

*** المجلات :**

01- بديع السرطاوي ، تكنولوجيا المعلومات في فلسطين –الواقع و الطموحات–، المجلة العربية للعلوم، 2001 .

02- بوغليطة الهام ،أهمية ودور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أوت 55 بسكيكدة ، مجلة الباحث ، العدد 13 2013 .

03- زاوي صورية ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية وعلم الاجتماع ، بسكرة ، العدد 07 ، 2010 .

04- العربي عطية ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر العدد 10 ، 2012 .

المراجع

المراجع باللغة الفرنسية

*** الكتب اللغة الفرنسية**

01-- Robert Reix ,Système d'information et management des organisations ,première édition, Vuibert, Paris, France, 2002

*** المواقع الإلكترونية**

01-- British Academy for Higher Education Arab

02-- http://mawdoo3.com

03-- http://www.startimes.com

الفصل الأول:

مدخل إلى نظام المعلومات

الفصل الثالث:

علاقة نظام المعلومات بإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني :

ماهية إدارة الموارد البشرية

مقدمة عامة

قائمة المراجع

الفصل الرابع

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الخاتمة

فهرس المحتويات

Annexe II

GSP	Formation Générale	Emploi de recrutement	Règles/ Formes d'accès	Classement personnel à l'entrée	Ancienneté minimum (entreprise)
▪ **Cadre** Filières techniques - Cadre d'exploitation (15/16)	▪ DEUA (Bac +06 Semestres)	▪Technicien principal	▪ Concours + Formation promotionnelle qualifiante sanctionnée par un diplôme universitaire.	14 - 15	06 ans
	▪ BTS	▪Technicien			08 ans
	▪ BT + Formation écoles métiers (OP)	▪ OP + Profil d'agent technique (11/12)			12 ans
Filières de gestion - Cadre de gestion (15/16)	▪ DEUA (Bac +06 Semestres)	▪ Agent gestion Pal	▪ Concours + Formation promotionnelle qualifiante sanctionnée par un diplôme universitaire.	14 - 15	06 à 08 ans
	▪ BTS	Agent de gestion			08 à 10 ans
	▪ BT	Employé + profil d'Agent de gestion (11/12)			06 à 08 ans

Annexe I

Génériques d'emplois	Classements Postes	Conditions d'accès	Spécialités de formation (*)	Classement à attribuer à l'entrée
▪ **Agent gestion Pal / Technicien Pal** (Hors métiers entreprise)	13/14	DEUA (Bac. + 6 Semestres) dans la spécialité + tests d'aptitudes à l'entrée.	**DEUA en** ▪ Electrotechnique ▪ Electronique ▪ Maintenance et sécurité industrielle ▪ Hygiène / Sécurité ▪ Génie Civile ▪ Génie mécanique ▪ Comptabilité et fiscalité ▪ Commerce ▪ Planification / Statistique ▪ Bibliothéconomie ▪ assurances / Banque	Catégorie 13
▪ **Technicien Pal** (métiers entreprise)	13/14	▪ DEUA (Bac. + 6 Semestres) + tests d'aptitudes à l'entrée. ▪+ formation écoles métiers.	**DEUA en** ▪ Electrotechnique ▪ Electronique ▪ Maintenance et sécurité industrielle ▪ Génie mécanique ▪ Génie chimique ▪ Génie industriel	Catégorie 13
▪ **Chargé d'études** et assimilés	15/16/17	Licence + tests d'aptitudes à l'entrée.	Sciences humaines, Sciences sociales, Sciences exactes	Catégorie 15
▪ **Ingénieur d'études** et assimilés	16/17/18	Diplôme d'ingénieur d'état + tests d'aptitudes à l'entrée.	Sciences technologiques.	Catégorie 16

Annexe II

GSP	Formation Générale	Règles/ Formes d'accès	Classement personnel à l'entrée	Ancienneté minimum (entreprise)
▪ **P. Maîtrise vers H. Maîtrise** **Filière technique :** - Tech.Pal maint lignes HT - Tech.Pal Cond..Centrale - Tech. Pal conversion - Tech. Pal Détente/régul. - ...	▪ Diplôme de Technicien	Test professionnel + Formation	12	06 à 08 ans
	▪ Diplôme de Technicien supérieur	Formation complémentaire (perfectionnement) dans le cas échéant		04 à 06 ans
Filière gestion : - Agt gest pal personnel - Agt gest Pal. Créd./ordo. - Agt gest Pal appro. - Agt gest Pal achats - ...	▪ Diplôme de Technicien	Test professionnel + Formation	12	06 à 08 ans
	▪ Diplôme de Technicien supérieur	Formation complémentaire (perfectionnement) dans le cas échéant		04 à 06 ans
▪**Maîtrise d'encadrement** - TPCC, Tech Pal Dist E/G, Chef de poste HT, Tech Pal GDA, ...	▪ Diplôme de Technicien	Test professionnel + Formation	12	06 à 08 ans
	▪ Diplôme de Technicien supérieur	Formation complémentaire (perfectionnement) dans le cas échéant		04 à 06 ans

الملخص

لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدة للصدفة بل هي تلك العوامل الإنتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها بمختلف أنشطتها بما فيها إدارة الموارد البشرية ، والتي تبرز أهميتها كونها إدارة وظيفية توجد في مختلف المنظمات ، ضف على ذلك فهي تتعامل مع أهم عناصر الإنتاج وهو المورد البشري فهو المخطط ، الموجه والعامل المحرك لكل العناصر ، وقد يشكل بدوره ميزة تنافسية تتفرد به المنظمة عن باقي المتنافسين ، ويعد نظام معلومات الموارد البشرية النظام الذي يصف هذه الموارد – الموارد البشرية – وهو بدوره يؤثر بشكل كبير في فاعلية مخرجات إدارة الموارد البشرية .

وتلعب نظم معلومات الموارد البشرية دورا مهما في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف أنظمة معلومات العاملين التي تعمل على تحسين إدارتهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية مخرجات هذه الإدارة .

الكلمات المفتاحية : نظام المعلومات ، إدارة الموارد البشرية ، نظام معلومات الموارد البشرية.

Extract

Successes in our modern world have not been the result of chance, but rather those productive factors united by the minds of brilliant leaders in the management of their organizations in various activities, including the management of human resources, which highlights its importance as a functional management found in various organizations. The human resource is the planner, the vector and the engine of all elements, and it may in turn be a competitive advantage unique to the organization from the rest of the competitors. The HRIS is the system that describes these resources - human resources - and significantly affects the effectiveness of human resources management outputs . Human resources information systems play an important role in the management of human resources through the functions of staff information systems that improve their management and ultimately increase the effectiveness of the outputs of this department.

الفهرس

المحتويات	الصفحة
الإهداء	I
شكر	III
الملخص	IV
الفهرس	VI
قائمة الأشكال والجداول	IX
قائمة الملاحق	XII
مقدمة عامة	أ-ج
الفصل الأول : مدخل إلى نظم المعلومات	
تمهيد	02
المبحث الأول : عموميات حول النظام	03
المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول النظام وخصائصه	03
المطلب الثاني : مميزات النظام	06
المطلب الثالث : أنواع النظم	08
المبحث الثاني : مفاهيم حول المعلومات	12
المطلب الأول : عموميات حول البيانات والمعلومات	12
المطلب الثاني : أنواع المعلومات ووظائفها	15
المطلب الثالث : شروط وخصائص المعلومات الجيدة وطرق الحصول عليها	17
المبحث الثالث : ماهية نظام المعلومات	22
المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات ونشاطاته	22
المطلب الثاني : موارد نظام المعلومات وعناصره	24
المطلب الثالث : أنواع نظم المعلومات وتحدياته	26
خلاصة الفصل	36

الفصل الثاني :ماهية إدارة الموارد البشرية	
تمهيد	38
المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية	39
المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية	39
المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية	40
المطلب الثالث : أهداف الموارد البشرية	42
المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	46
المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	46
المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية	54
المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	56
المبحث الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها	62
المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية	62
المطلب الثاني : تنظيم إدارة الموارد البشرية	65
المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	69
خلاصة الفصل	72
الفصل الثالث : علاقة نظام المعلومات بإدارة الموارد البشرية	
تمهيد	74
المبحث الأول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته	75
المطلب الأول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ومراحل تطوره	75
المطلب الثاني : أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	79
المطلب الثالث : أهداف نظام معلومات الموارد البشرية	81

المبحث الثاني : وظائف وتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية	84
المطلب الأول : الوظائف الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية	84
المطلب الثاني : مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	85
المطلب الثالث : مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية	88
المبحث الثالث : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية	94
المطلب الأول : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية وفي العملية التنظيمية	94
المطلب الثاني : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف ، الرواتب وتقييم الأداء	96
المطلب الثالث : دور نظام معلومات الموارد البشرية في الإشراف ، التوجيه والتدريب	98
خلاصة الفصل	103
الفصل الرابع : دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية	
تمهيد	105
المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة سونلغاز	106
المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز	106
المطلب الثاني : مبادئ التنظيم الحالية لمؤسسة سونلغاز	110
المطلب الثالث : عرض عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	112
المبحث الثاني : نظام معلومات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	120
المطلب الأول : أنظمة المعلومات على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية	120
المطلب الثاني : مصلحة تسيير الموارد البشرية	128
المطلب الثالث : تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية	133
خلاصة الفصل	143
الخاتمة العامة	144
قائمة المراجع	148

قائمة الأشكـــــــال

الرقم	عنوان الشكـــــل	الصفحة
(1-1)	مكونات النظام	08
(1-2)	نظام مغلق	10
(1-3)	نظام مفتوح	10
(1-4)	شروط وخصائص المعلومات الجيدة	19
(2-1)	نموذج تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة	66
(2-2)	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	67
(3-1)	نظام معلومات الموارد البشرية	77
(3-2)	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	87
(3-3)	المجالات الوظيفية لنظام معلومات الموارد البشرية	89
(4-1)	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	113
(4-2)	صورة لنافذة برنامج HISSAB	121
(4-3)	صورة لنافذة برنامج SGE	122
(4-4)	صورة لنافذة برنامج ATTAD	124
(4-5)	صورة لنافذة برنامج ADDAD	125
(4-6)	صورة لنافذة برنامج INTRANET	127
(4-7)	مخطط قسم الموارد البشرية	129
(4-8)	دائرة نسبية تمثل وضعية العاملين إلى 2018/02/28	131
(4-9)	صورة لنافذة برنامج NOVA	134
(4-10)	أعمدة بيانية تمثل توقعات التكوين المهني المتخصص الخاص بالموظفين	138
(4-11)	أعمدة بيانية تمثل توقعات التطوير المهني الخاص بالموظفين	139

قائمة الجـــــداول		
الرقم	**عنوان الجـــــدول**	**الصفحة**
(1-1)	تطور مفاهيم المعلومات	13
(2-1)	مجال الإختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	52
(4-1)	وضعية العاملين إلى 2018/02/28	130
(4-2)	توزيع الفئات على كل الوحدات بجميع المصالح عبر تراب الولاية	132
(4-3)	توقعات التدريب (تكوين مهني متخصص+ التطوير المهني)	138

قائمة الملاحـــــق	
الرقم	**عنوان الملـــــحق**
(1-4)	إعلان عن التوظيف الداخلي
(2-4)	إعلان عن التوظيف الخارجي
(3-4)	إعلان عن التوظيف الخارجي

مقدمة

يعتبر جمع المعلومات واستخدامها وتنظيمها وتخزينها من أجل استخدامها وقت الحاجة أمر في غاية الصعوبة ، هذا الأمر جعل المفكرين والباحثين يبحثون في آلية تمكنهم من هذه العملية بشكل فعال ومنتظم ، وكان نظام المعلومات وليد هذه الأبحاث ، حيث أصبحت المعالجة الآلية للمعلومات أساس وعماد الإدارة الحديثة ، حيث أن أهم الإتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات تؤكد نمو الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية .

إذ تعتبر المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة وموردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وكذا تسيير مواردها البشرية ، إضافة إلى تقديم منتجات جديدة وتحسين الأداء ، فالمعلومة السريعة أصبحت تشكل ميزة تتفرد بها المنظمات الحديثة وتساهم إلى حد كبير من إكسابها ميزة تنافسية تنافس بها باقي المنافسين فمثلا المعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات المستهلكين وقدرتهم الشرائية إضافة إلى المعلومات المتعلقة بعملية الإنتاج تساهم وبشكل كبير في صياغة إستراتيجية فعالة لإختراق السوق .

إن المعلومات هي الأساس الذي يرتكز عليه عمل كل المنظمات بمختلف إداراتها بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والتي تؤدي وظيفة من الوظائف المهمة والأساسية في جميع المؤسسات بمختلف أنواعها ، ولانجاز هذه الأنشطة والمهام بفاعلية وكفاءة عالية في ظل عالم الأعمال الذي يتميز بالديناميكية خاصة من حيث المنافسة الشرسة بين المنظمات، يحتاج مدير الموارد البشرية إلى عدد كبير من القرارات التي تعتمد بدورها على معلومات يجب أن تكون دقيقة وملائمة ويمكن الوصول إليها بسرعة واستخدامها بسهولة .

إنّ التأكيد على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية يستدعي أن يكون لها نظام معلومات بشرية متطور يتلاءم وطبيعة التطورات الحاصلة في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة , نظام قادر على مواجهة التحديات والعقبات ويساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت .

ويؤدي الإستخدام الأمثل لنظم المعلومات إلى تحسين الأداء الإقتصادي للمنظمة، وفي هذه المذكرة سنتطرق إلى الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية .

طرح الإشكالية :

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها خاصة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية في مختلف نشاطاتها ، وذلك لتحقيق أهدافها وضمان بقائها وإستمرارها ونموها ، ووفق هذا المنظور تعتمد المنظمات على نظم معلومات تساعد إدارة الموارد البشرية في أداء وظائفها .

من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

كيف يمكن لنظام المعلومات أن يؤثر على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات التالية :

- كيف يؤثر نظام المعلومات على سير عمل المنظمة وعلى اتخاذ القرارات ؟
- ما طبيعة إدارة الموارد البشرية وما هو الدور الذي تعلبه داخل المنظمة ؟
- كيف يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية ؟
- ما مدى استخدام نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية ؟

الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية :

-المعلومة هي الوسيلة الأساسية ونظام المعلومات الذي يتلقاها يعالجها ويوزعها على جميع المستويات بهدف تسهيل اتخاذ القرار

- إدارة الموارد البشرية هي أصل كل الإدارات لأنها تهتم بتسيير أهم عنصر من عناصر الإنتاج آل وهو المورد البشري .
- يؤدي الاستخدام العقلاني لنظام المعلومات إلى دور فعال في إدارة الموارد البشرية.
- تعتمد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز على أنظمة المعلومات في أداء مهامها .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

-تبين هذه الدراسة أهمية المعلومات وكيفية استخدامها في إدارة الموارد البشرية.

- إبراز علاقة نظام المعلومات بإدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين كفاءتها.

- معرفة مدى استغلال شركة سونلغاز لنظام المعلومات وكيفية الاستفادة من استخدامه.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

- توفير المعلومات للباحثين وصانعي القرار في المنظمات.

- التعريف بنظام المعلومات وخاصة نظام معلومات الموارد البشرية .

- إبراز أهمية نظام المعلومات وأثره على أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

منهج الدراسة :

لدراسة هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه ، اعتمدنا المناهج التي تتلاءم والدراسة التي قمنا بها بحيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب استعراض ووصف مكونات ومضمون نظام المعلومات بالمنظمات الاقتصادية ، وكذا إعطاء نظرة شاملة عن إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها ومختلف مهامها بالإضافة إلى دراسة الحالة لإنجاز الجانب التطبيقي ، حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية وأبرزنا خلالها أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل إدارة الموارد البشرية .

الدراسات السابقة :

تم تناول هذا الموضوع في عدة دراسات سابقة ، نذكر منها :

* بشيري رشيدة ، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بالجلفة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تسيير موارد بشرية ، 2016-2017 ، حيث أصفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية : يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية من أهم فروع نظام المعلومات من حيث تقييم وظيفة الموارد البشرية وكذا المساعدة في إتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين ، كما يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون هذا المورد بكفاءة

وفعالية بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة ، ضف على ذلك يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تقليل الإعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة وخزن واسترجاع المعلومات .

* عماد صفود جلود الرويلي ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميداني في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية 2014 ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : تتأثر فاعلية الأداء للعاملين بإدارة الموارد البشرية كلما كانت تكنولوجيا المعلومات والنظم الحاسوبية المستخدمة واضحة وسهلة الاستخدام ، كما أن فاعلية الأداء للعاملين تتأثر بشفافية وموضوعية انظم المعلومات بشكل عام ونظام الأجور والحوافز والاجازات بشكل خاص ، ضف على ذلك أن درجة وضوح ومصداقية المعلومات التي يتضمنها نظام معلومات الموارد البشرية قد يجعل العاملين والإداريين يستغنون عن ضرورة التواصل البشري المباشر ، لكون المعلومات المتاحة كافية .

* بن ميري مصطفى ، بايح هواري ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ، 2015-2016 ، وقد كانت أهم نتائجها أن عزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال أدى إلى الرفع من كفاءة وإنتاجية المورد البشري وبالتالي مواكبة التطورات والمستجدات العالمية .

* حاج حسان أمين ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة بوفال (وحدة الصمامات) بالبرواقية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلو التجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، 2013-2014 ، وقد أسفرت نتاج الدراسة على أن استعمال إدارة الموارد البشرية لنظم معلومات الموارد البشرية كأداة لاستغلال تكنولوجيا المعلومات من أجل التسيير الفعال للموارد البشرية

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : تمت الدراسة في حدود هاته السنوات 1969-2018 .

الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية .

هيكل الدراسة :

من أجل معالجة الموضوع وتماشيا مع المنهج المتبع قمنا بتقسيم هذا العمل إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة ونختم بخاتمة كالآتي:

- **الفصل الأول** : تحت عنوان مدخل إلى نظم المعلومات ، حيث تطرقنا فيه إلى عموميات حول النظام ، بالإضافة إلى التعرف على المعلومات باعتبارها العامل المهم في عمليات صنع واتخاذ القرار ، وخصصنا الجزء الأخير إلى نظام المعلومات باعتباره المصدر الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرارات .

- **الفصل الثاني** : إدارة الموارد البشرية ، تناولنا في هذا الفصل ماهية الموارد البشرية تبعناه بمدخل إلى إدارة الموارد البشرية أين قمنا بالتحدث عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وذكر أهميتها وأهدافها ، وختمنا هذا الفصل بوظائف إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهه هذه الإدارة .

- **الفصل الثالث** : علاقة نظام معلومات بإدارة الموارد البشرية حيث قمنا بالتطرق إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته ، ثم ذكرنا وظائف وتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية ، وانتهينا بمجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية داخل المنظمة .

-الفصل الرابع :**"الدراسة التطبيقية"**، حيث تناولنا في هذا الفصل عرض عام حول شركة سونلغاز أين تناولنا التطور التاريخي لهذه المؤسسة وأضفنا تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ، ثم قنا التطرق إلى دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ، وأخيرا تقديم نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد :

تحتل نظم المعلومات أهمية بالغة في كل المنظمات مهما كان نوع نشاطها وذلك سعيا منها لتحقيق أهدافها، حيث صار ينظر للمؤسسة (المنظمة) على أنها نظام مفتوح متميز يرتكز على العنصر البشري والإجراءات التنظيمية للعمل، وتمثل المعلومات الأساس الذي يقوم عليه هذا النظام.

ومع التطور التكنولوجي وثورة المعلومات وحدة المنافسة بين المنظمات دفعت بهذه الأخيرة إلى البحث عن تصميم نظام معلومات فعال يستند على دقة المعلومات وصحتها لتساعد على تحديد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة.

لقد أصبحنا نعيش في عصر المعلومات، حيث أصبحت هذه الأخيرة سلعة تباع وتشترى، بل وصارت صناعة تتضمن العديد من الأنشطة المتكاملة ذات طبيعة عالية المرونة ومن هنا فإن بناء نظام معلومات متكامل وإعداد نظام اتصال فعال أصبح مطلب أكثر من حتمي.

وخلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى عموميات حول النظام من خلال المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تناولنا مفاهيم حول المعلومات أما في المبحث الثالث فخصصناه إلى ماهية نظام المعلومات .

المبحث الأول : عموميات حول النظام

على الرغم من أن مصطلح النظام (system) تبلور –كمفهوم علمي– تبلور حديث في نهاية الأربعينات من القرن الماضي، وهو مشتق أساسا من كلمة Systema اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ... الخ، إذ اكتسب هذا المصطلح بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر العامة الأخرى.

ويوجد صعوبة في الاتفاق بين الكتاب حول التعريف الدقيق للنظام بسبب وجود عدد كبير من الأنظمة التي تضم في داخلها أنظمة أخرى أصغر أو تعد جزءا من أنظمة أكبر.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول النظام وخصائصه

فكلمة نظام نسمعها ونقرؤها في مجالات متعددة، فمثلا نظام الاتصالات أو النظام القانوني أو نظام الحكم.... الخ، وعلى هذا الأساس تبدو كلمة نظام متعددة المعاني والاستخدامات، وعند فحص هذه المعاني والاستخدامات نجدها تلتقي في جوهر واحد، حيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها .

الفرع الأول : مفاهيم أساسية حول النظام

تعددت وتنوعت التعاريف التي أعطيت للنظام ومن أهمها ما يلي:

التعريف الأول : يعتبر النظام مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحولي منظم لإنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة والمراقبة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام .[1]

[1] النجار ، فايز جمعه ، **نظم الإدارية وأثرها في استراتيجية المنشأة** ، أطروحة دكتوراه ، قسم الادارة ، جامعة عمان العربية ،للدراسات العليا ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 35 .

التعريف الثاني : يرى تشيرتشمان ووينبرج weinberg أن النظام هو عبارة عن تكامل منظم للأجزاء المترابطة وتتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام وتتغير في حالة تركها له، كما أن تكامل الأجزاء يؤدي إلى فعالية وحركية هذه الأجزاء، والتي قد تكون غالبا غير فعالة وخامدة لو ظلت بمفردها، وللنظام عادة اهتمامات وأهداف خاصة وقد يوجد النظام كمجتمع طبيعي أو أن يكون من صنع الإنسان .

فالنظام إذا يشتمل على الأهداف والعلاقات والخصائص والبيئة والشمولية وغيرها . [1]

التعريف الثالث : والنظام هو مجموعة من العناصر والمكونات المرتبطة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل معا ضمن بيئة معينة لتحقيق هدف محدد ، وتشكل هذه المكونات : الإجراءات ، الموارد ، الأجهزة ، الأفراد الأموال ، الوقت وكل ما يحتاج إليه النظام من تسهيلات .[2]

نستخلص من هذه التعاريف أن النظام يتضمن عدد من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئية معينة .

الفرع الثاني :خصائص النظام

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص أهمها : [3]

ا- **هدف النظام:** يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، فكل نظام في الكون لا بد أن يكون له هدف يسعى لتحقيقه، وإلا لا مبرر لوجوده[4]، وبعد تحديد الهدف أو الأهداف العامة للنظام، يمكن أن نحدد الأهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة للنظام والتي ينبغي أن تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يسهم في تحقيق الهدف العام للنظام.

ب- **شمولية النظام:** يمكن تكوين عناصر النظام وتجميعها بطرق مختلفة ومتعددة لتحقيق هدف النظام، ولابد لأي طريقة من هذه الطرق أن تؤدي إلى وجود وحدة شاملة تعمل من أجل الوصول إلى الهدف النهائي، وهذه الوحدة تكون بطبيعتها أكثر تعقيدا من العناصر المنفردة، غير أن مفهوم الشمولية هنا يعني على وجه

---

[1] عبد الرحمن الصباح ، **نظم المعلومات الإدارية** ، ط1 ، دار زهران للنشر ، عمان ، 2010 ، ص 150 .

2 علاء عبد الرزاق السالمي ، **نظم إدارة المعلومات** ، ط3 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الدوحة ، قطر، 2013 ، ص 17-18

3 نجم عبد الله الحميدي ، د.سلوى أمين السامرائي ، د.عبد الرحمن العبيد ، **نظم المعلومات الإدارية –مدخل معاصر–** ، ط1 ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ،2005 ، ص 13-15

[4] عاطف جابر طه، **نظام المعلومات للموارد البشرية** ، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم ، 2014 ، ص4.

التحديد أن هذه الوحدة الشاملة يمكن أن تنجز من الأعمال أكثر من مجموع ما تنجزه العناصر منفردة، أي أن النظام بطبيعته يتصف بالشمولية ويمكن أن يحقق الهدف من وجوده، بينما العناصر المكونة للنظام لا تستطيع تحقيق هذا الهدف إذا عمل كل عنصر منفصلا عن العناصر الأخرى .

ج- **التغذية المرتدة أو العكسية** Feed Back : تمثل التغذية العكسية في المعلومات التي تتداولها العناصر البشرية في المنظمة وكل من لهم علاقة بها وبمعنوياتها حول نقاط القوة والضعف، وهي أمور لابد للمنظمة من دراستها والتحقق منها وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصويب والتقليل من الانحراف وتعزيز نقاط القوة [1].

ويمكن أن تتم هذه العملية بمقارنة المخرجات بمعايير أداء محددة مسبقا، ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة، وتهدف هذه العملية الرقابية والترشيدية إلى هدفين: **أولهما** الحفاظ على مستوى أداء النظام في حدود معينة مع تخفيض انحرافات الأداء إلى أدنى حد ممكن، **والآخر** دفع النظام لتحسين الأداء وتنفيذ العمل بطريقة معدلة تؤدي إلى التجاوز الإيجابي للمعايير المحددة مسبقا.

د- **مستويات النظام** : يحتوي كل نظام عادة على عدد من النظم الفرعية كما أن النظام نفسه محتوى في نظام أكبر منه، ولأغراض الدراسة والتحليل يفضل أن نحدد النظام العام ثم نحدد النظم الفرعية بداخله ومخرجات كل نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي آخر، كما أن انتقال مخرجات أي نظام فرعي تصبح مدخلات لنظام فرعي آخر يتم عبر حدود كل نظام فرعي.

مثال: مخرجات قسم الإنتاج هي سلع تكون مدخلات لقسم التسويق مثلا بغرض بيعها .[2]

هـ- **حدود النظام وبيئته** : تتمثل حدود النظام في خطوط إفتراضية تبين المكونات التي يحتويها النظام وتفصلها عن الأشياء التي لا تعد جزءا من النظام، وتفصل الحدود النظام عن بيئته ويمكن أن ننظر إلى البيئة بوصفها نظاما آخر وتقدير الحدود يتم في ضوء متغيرين أساسيين هما : طبيعة النظام والغرض من تحليله.

و- **الاتصال** : هو عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن ذلك تبادل الآراء والإتجاهات والإشارات والبيانات والمعلومات، ويتم هذا التبادل باستخدام الطاقات البشرية أو الوسائل التكنولوجية المختلفة، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه يتم من خلال تبادل الرسائل بين مصدر الرسالة ومستقبلها، ويعد الاتصال العملية التي تمكن النظام من العمل فهو الذي يمكن العناصر من التفاعل .

[1] محمود قاسم القريوشي ، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط1 ، دار وائل ، عمان ، 2000 ، ص47

[2] عاطف جابر طه، **نظام المعلومات للموارد البشرية**، مرجع سابق ، ص4

المطلب الثاني :مميزات النظام

تحدث تشيرشمان أحد المختصين في مناهج النظم عن خمسة خصائص تميز النظم وهي: [1]

أ-الأهداف .

ب- البيئة .

ج- الموارد .

د- المكونات .

هـ- الضبط والتحكم.

أ- أهداف النظام : وهي النهايات التي يتجه إليها النظام لتحقيق أهدافه، هي من أهم مميزات النظام من السهل تحديد أهداف النظم الميكانيكية (كالساعة)، أما تحديد الأهداف على مستوى النظم الإنسانية فهو أمر صعب للغاية لأنه يتطلب التفرقة بين الأهداف المعلنة والأهداف الحقيقية للنظام، فعلى سبيل المثال فإن الطالب هدفه تحصيل المعرفة لكن هدفه هنا يكون النجاح .

التفريق بين الهدف الحقيقي والمعلن يكون من خلال مبدأ الأهمية، ويتطلب تحديد الأهداف الحقيقية ضرورة تعريفها إجرائيا ، بمعنى التعبير عنها في شكل كمي يمكن قياسه وإلا كان من المتعذر قياس إنجاز النظام أي أننا لا نستطيع أن نعرف بدقة كبيرة مدى تحقيق النظام لأهدافه دون أن يكون لدينا مقياس متاح لأداء النظام ككل ولأن الأهداف يمكن تحقيقها فقط من خلال أنشطة ، لأن تقييم أهداف أي نظام يتطلب بالضرورة فحص كل من الوظائف (الأنشطة) الظاهرة والمستترة لهذا النشاط .

ب- بيئة النظام : ينطوي مفهوم البيئة على كل ما هو خارج حدود النظام المعين وهناك خاصيتان تميزان البيئة:

الأولى : أن البيئة تشمل كل ما يقع خارج نطاق تحكم النظام ، وينظر لعناصر البيئة على أنها معطيات عند دراسة مشاكل نظام معين .

الثانية : أن البيئة يجب أن تشتمل على العناصر التي تحدد – ولو جزئيا – طريقة أداء النظام.

ويشتمل مفهوم البيئة على الخصائص المتعلقة بالعلاقات التبادلية بين النظام وبيئته نظرا لأن البيئة تؤثر على أداء النظام كما أن النظام يقوم بدوره بالتأقلم مع المؤثرات البيئية .

[1] عبد الرحمن الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 162

ج– موارد النظام : تمثل الموارد كل الوسائل والإمكانات المتاحة للنظام لإنجاز الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه من بينها الأفراد والأموال والمعدات والمعلومات وغير ذلك، وإذا لم تتوافر موارد إضافية بشكل مستمر للنظام فإنه يصل في النهاية لحالة من الفناء الكامل، حيث يصل النظام عندها إلى حالة النظام المغلق.

أما النظم المفتوحة لتسمح بتدفقات إضافية مستمرة من الطاقة والموارد إلى داخل النظام فيصبح أكثر قدرة على البقاء والاستمرار كما هو في منظمات الأعمال الناجحة .

د– مكونات النظام : تشمل المكونات على كل من مهمة النظام ووظائفه وأنشطته التي يجب إنجازها لتحقيق أهدافه ويمكن عن طريق تحليل أنشطة النظام تقدير الأهمية النسبية لهذه الأنشطة ، وذلك وفقا لإسهاماتها في تحقيق أهداف النظام ، وبالتالي فإن مقاييس إنجاز مكونات النظام ترتبط في حقيقة الأمر بمقاييس إنجاز أهداف النظام وبالتالي فإن أي تحسن في إنجاز نشاط معين من المتوقع أن يصاحبه تحسن في مستوى النظام ككل .

وهناك من ذكر خصائص النظام على النحو التالي:

يتكون النظام من ثلاثة أجزاء رئيسية هي :

أ– **المدخلات** Input: تشتمل مدخلات النظام على عدة عناصر كالمعلومات المرتدة والمواد المستخدمة التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية. [1]

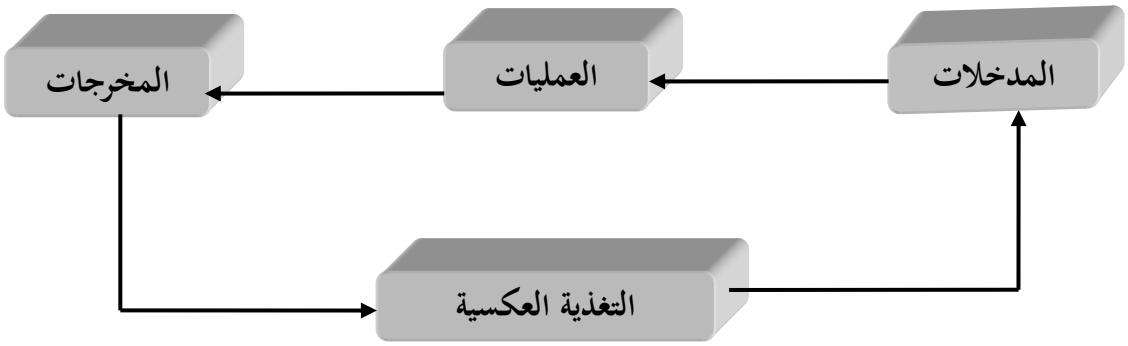
ب– **المعالجة** Processing : وهي آلية التعامل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات .

ج– **المخرجات** Output: وهي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام ويمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر وبالعكس. [2]

[1] عبد الرحمان الصباح ، نظام المعلومات الإدارية ، دار اليازوري ، القاهرة ، 1998، ص 149

[2] د.نجم عبد الله الحميدي ، د.سلوى أمين السامرائي ، د.عبد الرحمن العبيد ، **نظم المعلومات الإدارية –مدخل معاصر–** ، مرجع سابق ، ص 12

الشكل رقم 1-1 : مكونات النظام



المصدر :عبد الرحمان الصباح ، **نظام المعلومات الإدارية** ، ص 149

هـ- ضبط النظام: ينطوي أي نظام على نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة، ويغطي نشاط التخطيط كل العناصر الأساسية للنظام مثل الأهداف والبيئة والموارد والمكونات والخطط والمعايير والمعلومات.

أما الرقابة فتتعلق بمتابعة وتقييم وتنفيذ الخطط وتخطيط عمليات التغيير الضرورية وتحديد معوقات التنفيذ، وذلك على ضوء المعايير الموضوعة من أجل تحديد أفضل البدائل لمواجهة تلك المعوقات والإختلالات.

يعتبر التغيير والمرونة أمرا ضروريان للخطط، وترتبط التغذية العكسية (المرتدة) في النظام ارتباطا قويا بأنشطة التخطيط والرقابة. كما أن المعلومات المرتدة تعتبر أحد المميزات الهامة للنظم، وإلا أصبحت عمليات التخطيط والرقابة محدودة الفائدة.

المطلب الثالث :أنواع النظم

يوجد عدد كبير من النظم نذكر منها [1]:

أ- النظم الفكرية : يوصف النظام بأنه نظام فكري حينما تكون جميع عناصره من المفاهيم، ويمكن استيعاب هذه النظم بدراسة تركيبها الفكري مثل النظم الفلسفية.

[1] نجم عبد الله الحميدي ، د.سلوى أمين السامرائي ، د.عبد الرحمن العبيد ، **نظم المعلومات الإداريـة –مدخل معاصر–** ، مرجع سابق ، ص 19

ب– النظم المادية: وهي النظم التي لها كيان مادي ملموس، ويمكن أن تتكون من أفراد وآلات ومصادر طاقة وغير ذلك من الأشياء الملموسة، ويمكن أن تنتج النظم الملموسة من نظم فكرية مجردة، أو أن تبنى الأولى على الثانية، ويمثل ذلك تحول المفاهيم الفكرية إلى التطبيق العمل.

ج– النظم المحددة: النظام المحدد هو النظام الذي تتفاعل أجزاؤه، وتتحقق أهدافه بطريقة يمكن التنبؤ بها بدقة تامة، فإذا عرفت حالة النظام في زمن معين وعرفت مواصفات تشغيله فإنه يمكن أن تتوقع من دون أخطاء المرحلة التالية للتشغيل، ومثال ذلك نظام الحاسوب الآلي، حيث نتوقع النتائج التي نحصل عليها بناء على نوع المدخلات ونوع المعالجة التي حددناها له.

د–النظام الاحتمالية : يمكن أن نعرف النظام الاحتمالي بأنه نظام لا يمكن أن نتوقع نتائجه بدقة، ومثال ذلك نظام الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج، حيث توجد درجة من الخطأ تصاحب النتائج المتوقعة دائما.

هـ– النظم الكونية: لقد خلق الله سبحانه وتعالى عددا لا يحصى من النظم الكونية، وهذه النظم تحافظ على وجودها وعملها ، وتتكيف مع الظروف المتغيرة من حولها بقدرة خالقها وليس للإنسان دور فيها وهي أساس كل النظم الأخرى، وتتمثل في كل شيء من صنع الله ابتداء من الذرة وانتهاء بالكون وما بين المنظومتين من نظم لا يمكن أن نحصيها ومنها: الإنسان الحيوان، الطيور، المجموعة الشمسية والمجرات ... الخ .

و– النظم التي أوجدها الإنسان: وهي النظم التي صممها الإنسان لتحقيق أهداف محددة ومن الأمثلة على هذه النظم: السيارة، الطائرة، الحاسوب، نظم التعليم، النظم الاقتصادية، ونظم المعلومات ... الخ

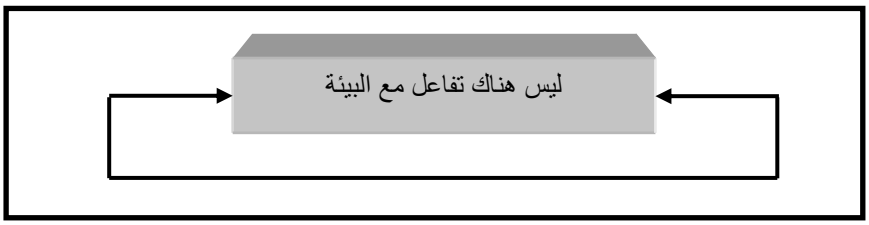
ز– النظم الاجتماعية: إن وجود الإنسان في أي نظام يربط هذا النظام بالسلوك الإنساني وما يتفرع عنه من عقائد وثقافات وحاجات ودوافع، لذلك فإن النظم الاجتماعية عرضة للتغير لأنها تابعة للتغيرات في السلوك الإنساني.

ومن أمثلتها : الهيئات الحكومية، الأحزاب السياسية، الجمعيات الخيرية والمنشآت التجارية ... الخ.

ح– النظم المغلقة: هو ذلك النظام الذي يعمل داخل حدود معينة تسمى بيئة داخلية ويؤثر ويتأثر بها ويتفاعل مع أجزاءه، ولكنه لا يؤثر ولا يتأثر خارج حدوده ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام الليل والنهار. [1]

[1] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 31

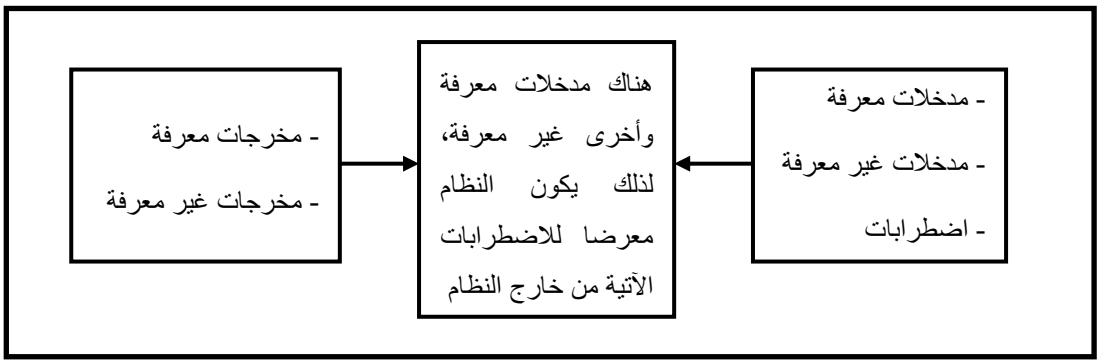
الشكل رقم 2–1 : نظام مغلق



المصدر: د.عاطف جابر طه، **نظام المعلومات للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص6.

ط– النظم المفتوحة: هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة (الخارجية) يتأثر ويؤثر بها ويكون له علاقة مستمرة معها مثل : نظم المنظمة المختلفة [1]، أي يستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة على شكل سلع أو خدمات أو معلومات وتمتاز هذه النظم بانعدام السيطرة الكلية على مدخلاتها وذلك لغياب عملية الرقابة على المدخلات لذلك تكون المدخلات بعضها معروفة والبعض الآخر غير معروفة، وتكون هذه النظم معرضة دائما للاضطراب وتعيش حالة من عدم التوازن ومن أمثلة ذلك جهاز الحاسوب المرتبط بالإنترنت، والمصنع الذي لا يقوم بفحص المواد الأولية قبل إجراء العمليات التصنيعية. [2]

الشكل رقم 3–1 : نظام مفتوح



المصدر : د.عاطف جابر طه، نظام المعلومات للموارد البشرية، مرجع سابق، ص8.

[1] فايز جمعة صالح النجار ، **نظم المعلومات الإدارية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 08

[2] عاطف جابر ، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سابق، ص8

ي- النظم نصف المفتوحة (أو نصف المغلقة) : إن النظم المفتوحة والمغلقة من المفاهيم التي يصعب تحديدها، لذلك يفضل استخدام نوع آخر يسمى النظم نصف المفتوحة (أو نصف المغلقة)، أو المفتوحة (أو المغلقة) نسبيا وهذه النظم تكون لها مدخلات من البيئة محددة ومعرفة مسبقا، وبذلك لا يكون النظام عرضة للاضطرابات التي تأتي من خارجه، ومن أمثلة هذه النظم: المنشآت التجارية والصناعية، النظم الإدارية ونظم المكتبات ....الخ.[1]

ك- النظم المختلطة: وهي النظم التي تشمل الإنسان والآلة، إذ تتكون من البشر الذين يستخدمون نوعا أو أكثر من الآلات والمعدات والأدوات لتحقيق أغراضهم، وفي مثل هذه النظم قد يكون التركيز على العنصر الإنساني، حيث تلعب دور الآلة دور المساعد في النظام ومن أمثلة هذه النظم : نظم المكتبات الحديثة ونظم المعلومات الإدارية.[2]

[1] عاطف جابر ، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سابق، ص 8

2 نفس المرجع ، نفس الصفحة

المبحث الثاني : مفاهيم حول المعلومات

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال وتؤثر على فاعلية المدير وأدائه في تسيير مهامه الإدارية.

المطلب الأول : عموميات حول البيانات والمعلومات:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم كل من البيانات والمعلومات وأهمية المعلومات وتطورها التاريخي ووظائفها

الفرع الأول : التطور التاريخي لمفهوم المعلومات

كان ينظر إلى المعلومات في الخمسينات كشر لابد منه وكأحد مستلزمات ونواتج النظم البيروقراطية فكانت المعلومات عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق يمكن أن تعرقل أداء المنظمة .

وتعتبر آلات المحاسبة الإلكترونية هي أول نظم المعلومات التي ظهرت في الخمسينات والتي كان غرضها تخفيض تكاليف التعامل مع الأوراق والمستندات.

وتغير مفهوم المعلومات في الستينيات، حين تم إدراك دورها في تطوير عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.

وعرفت نظم المعلومات في الستينات وأوائل السبعينات باسم نظم المعلومات الإدارية، والتي اعتبرت نظم المعلومات مصنفا لإنتاج المعلومات وتوفيرها في شكل تقارير دورية عن الإنتاج والتدفقات المالية والمخزون والمضبوطات والمدفوعات وغيرها من الوظائف الإدارية، ويساعد على نمو هذا المفهوم تطوير أجهزة الحسابات الآلية عامة الغرض.

خلال السبعينات وأوائل الثمانينات أصبح ينظر للمعلومات كأداة جيدة للرقابة على أعمال المنظمات والإدارة للمساندة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، وعرفت نظم المعلومات عندئذ باسم **نظم دعم القرار ونظم دعم الإدارة العليا**، وكان غرضها تحسين زيادة سرعة عمليات صنع القرارات الإدارية وحل المشكلات المتنوعة التي تواجه المنظمات.

أما في سنوات التسعينات فأصبح ينظر للمعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات وأداة إستراتيجية للدفاع عن المنظمة والتغلب على المنافسة الخارجية

فنظام المعلومات التسويقية مثلا، يعتبر سلاحا لمواجهة المنافسة.

والمعلومات يمكن أن تحقق للمنظمات مزايا تنافسية من خلال قدرتها على تخفيض التكاليف، وتحقيق التنويع في المنتجات وتمكين الإدارة من اتخاذ القرارات التي تعوق دخول منافسين جدد إلى السوق وإيجاد علاقات فعالة مع الموردين ولقد أدى هذا المفهوم إلى ظهور نظم معلومات جديدة تعرف بإسم النظم الاستراتيجية وغرضها التأكد من بقاء وازدهار المنظمة في المستقبل القريب [1].

والجدول التالي يبين التطور التاريخي لمفاهيم المعلومات

الجدول رقم 1-1 : تطور مفاهيم المعلومات

الزمن	***المعلومات***	***نظم المعلومات السائدة***	***الغرض***
الخمسينات	- شر لابد منه -هي نتيجة من نتائج الإدارة البيروقراطية - عبارة عن حرب أوراق	- الآلة الحاسبة الإلكتروني	- تقليل تكاليف التعامل مع حرب الأوراق
الستينات	- تم إدراك دور المعلومات في تطوير صنع القرارات	- ظهرت نظم المعلومات الإدارية ، المصنع لإنتاج وتوفير المعلومات	-كتابة وصياغة التقارير
السبعينات وأوائل الثمانينات	- أصبحت المعلومات أداة للرقابة وحل المشكلات وتحسين صنع القرارات	- ظهرت نظم دعم القرار - ظهرت نظم دعم الإدارة العليا	- المساعدة على زيادة سرعة صنع القرارات الإدارية
التسعينات	- أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا وأداة لزيادة وتحقيق الفعالية الإدارية	- ظهرت نظم الاستشارات - النظم الخبيرة - نظم الذكاء الاصطناعي - نظم تجهيز المكاتب آليا	- المحافظة على بقاء وازدهار المنظمات

المصدر : عبد الرحمن الصباح ، نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 166

[1] عبد الرحمن الصباح ، **نظم المعلومات الإدارية** ، ط 1 ، دار زهروان للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2010 ، ص 164-166

الفرع الثاني: مفهوم البيانات

و يمكن تعريفها بأنها الحقائق الخام، أو الملاحظات عن الظواهر المادية أو معاملات المنظمة[1].

هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء أكان التعبير عنها بأرقام أو رموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدية وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة.[2]

الفرع الثالث :عموميات حول المعلومات

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الوظائف التي تمارسها المنظمة و تحمل المعلومات في طياتها عناصر ثلاثية الأبعاد وهي البيانات، المعلومات و المعرفة.

من الناحية اللغوية: تعني المعلومات العلم والمعرفة، كما تعرف بأنها كل ما يعرفه الإنسان عن قضية ما، أو عن حادث ما.

من الناحية الاصطلاحية: تعني المعلومات البيانات المصاغة بطريقة هادفة، لتكون أساسا لاتخاذ القرار، أو هي بيانات تمت معالجتها لغرض ما، وذلك بهدف المساعدة في اتخاذ قرار ما.[3]

وعرف ستونفيري: المعلومات عبارة عن معرفة مشتقة من تنظيم و تحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما فلثام عرف المعلومات: بأنها المعرفة المفيدة من البيانات المستلمة وبناء عليه فهي تعتمد على الشخص الذي يستلم البيانات وعلى القرارات التي سوف يتخذها.[4]

و عرف Peter Drucker: المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمنيا بسياق وهدف.[5]

و يدعم "Dhnin" بقوله : اقتناء معلومة ليس له أهمية إلا في حالة ما إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها وقيمة المعلومات تتوقف على منفعتها.

---

1 ـعماد الصباغ ، **نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها** ،ط 1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 19 .

2 فايز جمعة صالح النجار ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 46

3ـ حمدي أبو النور السيد عويس، **نظم المعلومات و دورها في صنع القرار الإداري**، ط 1 ، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر 2011 ، ص 54 .

4ـصلاح الدين عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية**، ط 1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر بدون سنة نشر ، ص 23 .

5 ـسعد غالب ياسين ،**نظم المعلومات الإدارية** ،ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن، 2009 ، ص 22

المطلب الثاني :أنواع المعلومات ووظائفها

هناك عدة أنواع للمعلومات التي تؤدي بدورها عدة وظائف

الفرع الأول : أنواع المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات من حيث الوظيفة إلى :[1]

1- معلومات إنجازية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في إتخاذ قرار لإنجاز عمل أو مشروع، مثل : إتخاذ قرار يتعلق بتعيين موظف أو شراء جهاز ... الخ.

2- معلومات إنمائية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة، مثل: المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.

3- معلومات تعليمية: وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات (المنظمات) التعليمية، مثل الجامعات والمعاهد.

4- معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أفضل، مثل: المعلومات اللازمة لإنتاج سلعة معينة.

أما علاء عبد الرزاق السالمي فقد اعتبر أن نوع المعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى، وذلك تبعا لنوع المشكلة وطبيعتها، فتوافر المعلومات بالكمية والنوعية الملائمتين والوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات ، وقد قسم أنواع المعلومات كما يلي : [2]

معلومات حسب طبيعتها: تتمثل في معلومات التسويقية، المالية، الاجتماعية، التقنية والمحاسبة...الخ.

معلومات حسب هدفها : هي معلومات حول التنظيم الداخلي ومعلومات حول أبعاد البيئة (الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي)، ومعلومات سياسية ، جبائية، معلومات على المنظمات ومعلومات تكنولوجية وقانونية...الخ.

معلومات حسب شكلها: هي معلومات مكتوبة، مسموعة، رقمية، رسوم و أشكال...الخ.

معلومات حسب حاملها: هي معلومات ورقية، ومعلومات موجودة في أجهزة الإعلام الآلي و معلومات على شكل ملصقات ...الخ.

---

[1] بشيري رشيدة ، **دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بالجلفة** ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تسيير موارد بشرية ، 2016-2017 ، ص 06

[2] علاء عبد الرزاق السالمي ،**نظم إدارة المعلومات** ، مرجع سابق ، ص5 .

الفرع الثاني : وظائف المعلومات

تقوم المعلومات بوظائف متعددة نذكر من أهمها : [1]

1-معايير تعظيم الفائدة من المعلومات : لاشك أن المعلومات المساعدة للمدير هي معلومات مفيدة، ولكي تكون المعلومات مفيدة ينبغي أن تحقق المعايير التالية :

- أن تصل في الوقت المناسب لإتخاذ القرار المناسب وليس قبله ولا بعده .
- أن تكون كاملة، أن تكون مناسبة، أن تكون مختصرة.

ونجد أن الحياة العملية أن المعلومات نادرا ما تكون كاملة، ودائما يتصرف المديرون وفقا للمعلومات المتاحة لهم ولكن كلما كانت المعلومات المتاحة يتوافر فيها المعايير السابقة كلما كانت عونا لتحسين العلمية الإدارية، وكلما كانت تمثل دورا استراتيجيا حقيقيا.

2- استخدام المعلومات في الرقابة : المعلومات هي المفتاح لتحقيق الإدارة لنظم الرقابة الفعالة، ونجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير وقياس الأداء الفعلي ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، ثم التصرف بناءا على النتائج، فمثلا نجد مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير يولد معلومات، وبدون المعلومات نجد أن المديرين لا يستطيعون تقييم الموقف بدقة أو اتخاذ التصرف المناسب والأخذ بنظم الرقابة الجديدة يتيح للإدارة معلومات جديدة .

3- استخدام المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية : تتمثل أهم الوظائف التي تقدمها المعلومات الإدارية فيما يلي : [2]

أ- وصف الموظف للأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة : والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.

ب- تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها : للحصول على العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذلك للوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

ج- معاونة الإدارة في إتخاذ القرارات: من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لإختيار أفضلها جميعها.

---

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 23

[2] نفس المرجع ، ص 23

د- توفير المعلومات من الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات): الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

هـ- تقييم السياسات والقرارات الإدارية: لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة لكي تقدم الوظائف السابقة فإن الجهود ينبغي أن تتصرف الإدارة في الوقت المناسب لذلك.

4- الوظائف التي تؤديها نظم المعلومات : تؤدي نظم المعلومات عدة وظائف أهمها : [1]

- تحديد الإحتياجات من المعلومات.
- تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة.
- معالجة البيانات وإعداد المعلومات للغرض والإستخدام .
- إرسال المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرارات، وإلى المستويات الإدارية المختلفة.
- حفظ وتسجيل المعلومات.
- تحديد المعلومات المطلوبة، ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للإستخدام على نحو مستمر.

المطلب الثالث: شروط وخصائص المعلومات الجيدة وطرق الحصول عليها

حتى نقول عن المعلومات أنها جيدة فلا بد من توافر عدة شروط وخصائص نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول :شروط وخصائص المعلومات الجيدة:

حتى تكون المعلومات جيدة لابد من توفر شروط معينة ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي[2]:

1- **قيمة المعلومة**: حيث يجب أن يكون العائد من المعلومة يتجاوز تكلفتها ويفوقها حسب المعادلة التالية: قيمة المعلومة = العائد -التكلفة

2- **سهولة وسرعة الحصول على المعلومة** : فإذا كان جهد الحصول على المعلومات كبيرة فقد تتأخر المعلومات وتصبح تكلفة الحصول عليها باهضة جدا .

3- الشمول: وهو يشير إلى كمال المعلومات، حيث يلزم توفر كل المعلومات المطلوبة لإتخاذ قرار ما.

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، مرجع سابق ، ص 24

[2] سونيا محمد البكري ، "**نظم المعلومات الإدارية ، المفاهيم الأساسية** " ، الإسكندرية ، دار الإشعاع الجامعية ، مصر ، 1997 ، ص82

4- الصحة: وهو يشير إلى درجة خلو المعلومات من الخطأ، فالمعلومات الخاطئة قد تؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة.

5- الدقة: وهو يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها والتي تتناسب مع مختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات، فبعض المعلومات يجب أن تكون دقيقة، مثل : راتب الموظف وبعض المعلومات يمكن أن تكون تقريبية مثل عدد السكان في المدينة

6- الملائمة: وتشير إلى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.

7- الوقت المناسب: يشير إلى وقت توفير المعلومات للإجابة على استفسار معين، حيث يجب توفر المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ قرار أو إجراء نشاط ما.

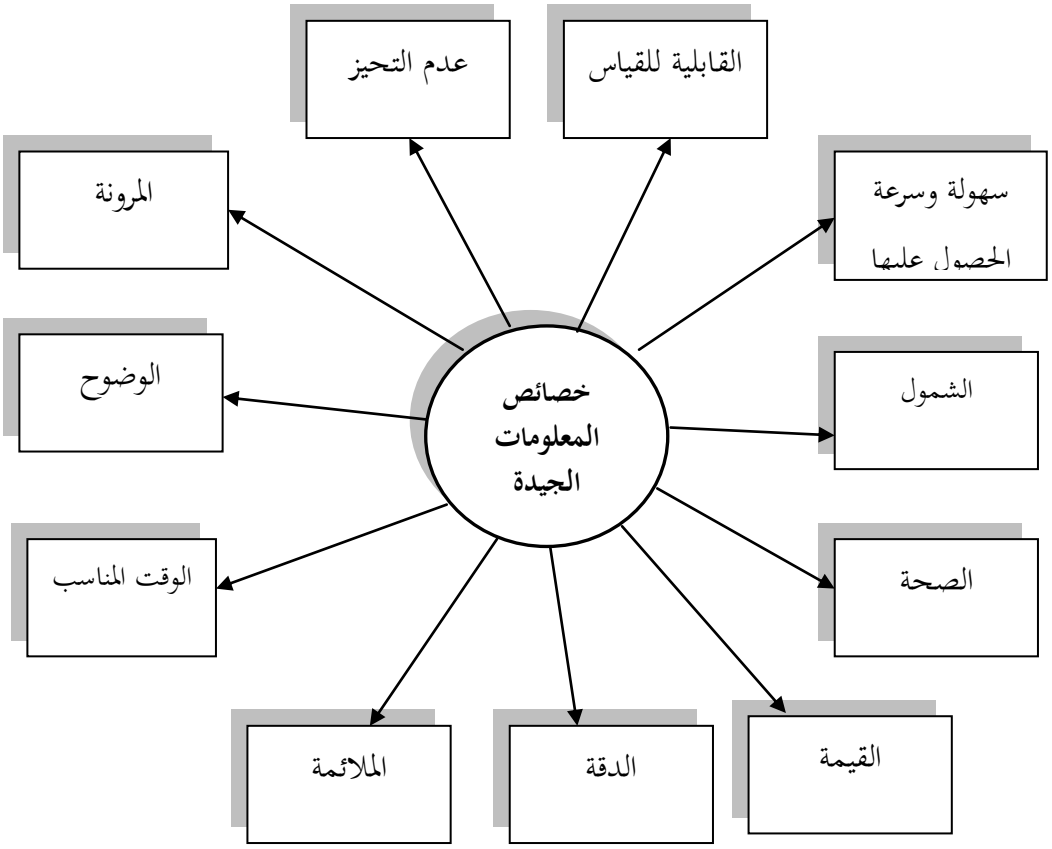
8- الوضوح: وهو يشير إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض، فالمعلومات الغامضة يصعب الاستفادة كمنها.

9- المرونة: وهو يشير إلى قابلية المعلومات على التكييف لاستخدام أكثر من مستخدم وفي أكثر من تطبيق.

10- عدم التحيز: وهو يشير إلى خلو المعلومات من التحيز فالمعلومات المنحازة تؤدي أيضا إلى إتخاذ القرارات الخاطئة.

11- القابلية للقياس: وهي تعني إمكانية تسجيل المعلومات وفحصها من خلال تدوينها وتحليلها وتبويبها وتصنيفها بشكل يمكن من استرجاعها في أي وقت.

الشكل رقم 4-1 : شروط وخصائص المعلومات الجيدة



المصدر : إعداد الطالبتين .

الفرع الثاني: طرق الحصول على المعلومات

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي : [1]

* **الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود:** وتشير هذه الطريقة إلى الموقف الذي يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقا مثل المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات، وتعتبر المعلومات الواردة من هذه الطرق أقل المعلومات تكلفة.

* **الحصول على المعلومات بشكل مشروط:** ونعني بهذه الطريقة أن يكون للمدير هدف ما في استقبال المعلومات وإدارتها وتحليلها لتقييم مدى فائدتها لعملية التخطيط مثل: قراءة المجلات المتخصصة.

* **البحث غير الرسمي** : ونعني بهذه الطريقة الجهود غير المنظمة أو غير المخططة التي يبذلها المدير للحصول على المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد، مثل : الاتصالات التلفونية أو اللقاء بمجموعة من الأفراد الذين

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 27-28

تربطهم بالمدير علاقات شخصية، وإذا كانت طريقة الاتصالات التلفونية ليست جيدة، لأن الأفراد الذين يحوزون تلفون يمثلون عينة متحيزة.

* **البحث الرسمي**: يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض معينة، مثل: بحوث التسويق والإنتاج والبحوث التي تتعرض للمشاكل المالية، كمشاكل التمويل وعجز السيولة وإتخاذ القرات الاستثمارية ... الخ، وعادة تكون تكلفة الحصول على المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهود تخطيطية مسبقة، وتتمثل أهم طرق البحث الرسمي فيما يلي:[1]

- **وسيلة المقابلة الشخصية** : تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات حيث هناك من البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة وجها لوجه، وفي مناسبات عديدة قد يدرك الباحث أنه من الضروري رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث وتساعد وسيلة المقابلة الشخصية في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات والتعرف على أرائهم ومعتقداتهم، وفيما إذا كانت تتغير بتغير الأشخاص وظروفهم، وقد تساعد كذلك على تثبيت صحة معلومات حصل عليها الباحث من مصادر مستقلة أو بواسطة وسائل بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك الشخصية، كما أنها مفيدة في مجال الاستثمارات كما أنها الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الأمية بالإضافة إلى أن نسبة الردود عالية عند مقارنتها بالطرق الأخرى لجمع البيانات كالاستبيان.

- **وسيلة الاستبيان** : هو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات عن طريق استمارة يجري ملئها من قبل المستجوب، ونجد أن هذا الأخير سيد الموقف، فهو الذي يملأ الاستمارة بكلماته وبخط يده حسب فهمه للأسئلة الواردة بها وحسب درجة استجابته لذلك، وتستخدم هذه الوسيلة لجمع معلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين بشأن الحقائق التي هم على علم بها، ولذا يستخدم الاستبيان للكشف عن حقائق الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد، كما أنه وسيلة ملائمة للوصول إلى الأفراد المنتشرين في مناطق واسعة دون أن تكون باهضة التكلفة، كما أن بياناته تكون أكثر موضوعية مقارنة بالمقابلة الشخصية كوسيلة بديلة، مع السماح بوجود وقت كافي للمستجوب للتفكير المتأني في الأسئلة وللتدقيق في إجابته عليها.

- **الملاحظة**: تشمل هذه الطريقة على إرسال ملاحظين لتسجيل ما يحدث فعلا، كما يندرج القياس الفعلي أيضا ضمن هذه الطريقة وأمثلة ذلك ما يحدث في إحصاءات الرقابة على الجودة.

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 29

- **التقارير**: وتقدم هذه الطريقة على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسمية، وقد تكون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة ولكنها في أحوال أخرى قد تكون مفيدة للغاية.

المبحث الثالث : ماهية نظام المعلومات

بعد أن تطرقنا إلى تعريف كل من النظام والمعلومات سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة نظم المعلومات وكيف يساعد المدراء ويساهم في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات ونشاطاته

لقد حظي نظام المعلومات باهتمام بالغ من طرف الباحثين ولذلك فقد تعددت مفاهيمه وتعريفاته .

الفرع الأول : مفهوم نظام المعلومات

يمكن تقديم بعض التعاريف الخاصة بنظام المعلومات على النحو التالي:

عرف William and Lawrence: هي ذلك التفاعل بين الأفراد والأجهزة بهدف جمع وتحليل المعلومات صمم للتزويد بالبيانات الروتينية ولمعالجة وتوفير المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار[1].

عرف Burch and stater: على أنه مجموعة متماسكة من الأجزاء النظامية أو الرسمية التي تنجز عمليات تشغيل البيانات[2].

و يعرفه"Reix"على أنه : مجموعة من الموارد المادية، البشرية، البرامج، البيانات والطرق التي تسمح بجمع معالجة تخزين وإيصال المعلومات على أشكال مختلفة من بيانات، نصوص، صور وأصوات في المؤسسات.[3]

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنبط العناصر الأساسية لنظام المعلومات المتمثلة فيما يلي:

- نظام المعلومات هو نظام متكامل لكل من الآلة والعنصر البشري.
- نظام المعلومات يقوم بتجميع وتشغيل البيانات وتحويلها إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق و الرقابة داخل المنظمة (المؤسسة).

ويمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة. [4]

1-بوغليطة الهام ،**أهمية ودور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة**،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أوت 55 بسكيكدة ، مجلة الباحث ، العدد 13 ، 2013 ، ص: 32 .

2- محمد شوقي بشادي ،**الحاسب الالكتروني و نظم المعلومات** ، ط1 ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،بيروت ،لبنان ، 1973، ص 120.

3-Robert Reix ,**Système d'information et management des organisations** ,première édition, Vuibert, Paris, France, 2002,P 75 .

4 سونيا محمد البكري ، د.إبراهيم سلطان ، **نظم المعلومات الإدارية** ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2011 ، ص 14

وكتعريف شامل نقول أن نظام المعلومات هو نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمنظمة يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات و قواعد محددة تساعد بها الإدارة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة لأطراف البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمة لإدارة عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخلها.

الفرع الثاني : نشاطات وإجراءات نظام المعلومات:

على أساس ما تقدم فإن نظام المعلومات يعتمد على مجموعة من النشاطات وإجراءات متمثلة في:[1]

1.**تأمين المدخرات المطلوبة من البيانات:** فجميع أنواع البيانات وبعض المعلومات المسترجعة أحيانا توضع في نظام الحاسوب من خلال وسائل إدخال مناسبة وفي مقدمتها لوحة المفاتيح والفأرة والماسح الضوئي.

2- **المعالجة:** أي معالجة هذه البيانات المدخلة وتحويلها من شكلها الأولي إلى نتائج ومعلومات مفهومة وقابلة للاستخدام، ومن هذا المنطلق فإن الجزء الذي يسمى المعالج يعتبر الأساس (الدماغ) في نظام الحاسوب.

3- **تأمين المخرجات:** من المعلومات المطلوبة لصناع القرار أو المستخدمين الآخرين وهنا ينبغي أن تنقل البيانات والمعلومات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى وسيلة إخراج مناسبة للمعلومات، مثل شاشة الحاسوب أو الطابعة أو وسيلة إخراج مناسبة أخرى.

4- **التغذية الراجعة،** حيث أن العديد من البيانات أو بالأحرى المعلومات، المخرجة من الحاسوب للنشاط محدد قد تكون هي الأخيرة مدخلات ثانية، بغرض إعادة معالجتها، مع بيانات أخرى من داخل ذاكرة الحاسوب ولأغراض ومخرجات أخرى.

وعلى هذا الأساس فإنه من الممكن أن تكون المخرجات نفسها أو جزء منها، مدخلات جديدة لمعالجتها مرة أخرى بغرض الحصول على مخرجات جديدة مختلفة.

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 54-55

المطلب الثاني: موارد نظام المعلومات وعناصره

يشتمل نظام المعلومات على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة والتي تكمل بعضها البعض وترتبط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة أو يتكامل بدون واحد منها، وهي :

1- **موارد الأفراد:** الأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات ومن هؤلاء الأفراد ما نطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين، وكذلك الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام .

أ- **المستخدمين النهائيين أو المستخدمين:** هم الأفراد الذين يستخدمون النظام، أو المعلومات التي ينتجها النظام الذين يمكن أن يكونوا محاسبين أو بائعين أو مهندسين أو مكتبة أو سكرتارية أو زبائن أو مديرين وعلى هذا الأساس فإن معظمنا مستخدمين النظام.

ب- **الإختصاصيين الفنيين:** هم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظام المعلومات فنيا ، ومنهم محللوا النظام ومطورو البرامجيات ، ومشغلو النظام من العاملين في الجوانب الإدارة، والفنية والروتينية ، فمحللو النظم على سبيل المثال يقومون بتصميم النظام بناء على المتطلبات المعلوماتية للمستفيد النهائي، والمطورون ، والبرمجيات يؤمنون برامج الحاسوب في ضوء المواصفات التي يقدمها محللي النظم ومشغلو النظام يساعدون في مراقبة وإدارة وتشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات.

2- **موارد الأجهزة:** وهي كل الأجهزة المستخدمة في معالجة البيانات ومن أهم الأجهزة نذكر :[1]

* **أجهزة الحاسوب** : وهي وحدات المعالجة المركزية للحواسيب المستخدمة في معالجة البيانات سواء كانت حواسيب عملاقة أو كبيرة أ شخصية .

* **الأجهزة الملحة بالحواسيب** : وهي تتمثل في :

- **أجهزة الإدخال** : مثل لوحة المفاتيح ، الفأرة لإدخال البيانات في الحاسوب .

- **أجهزة الإخراج** : : مثل الشاشة والطابعة لإخراج المعلومات الناتجة عن معالجة البيانات .

- **أجهزة التخزين** : مثل الأقراص الممغنطة أو الليزرية أو البصرية المستخدمة في تخزين البيانات أو المعلومات .

3- **موارد البرامجيات:** وهي كل البرامج المستخدمة في معالجة البيانات ومن أهمها :[2]

[1] عبد الرحمن الأحمد العبيد ، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإدارية المعاصر** ،ط 1، دار وائل للنشر ، عمان 2004، ص 23-24

[2] نفس المرجع ، ص 24

- **نظم التشغيل** : هي المسؤولة عن نظم تشغيل الحاسوب والتحكم به وتوفر البيئة المناسبة لاستثماره من المستخدمين .

- **البرامج التطبيقية** : وهي البرامج التي تسمح للمستخدمين بالاستفادة من نظم المعلومات ، مثل برامج معالجة البيانات ، تعليمات استخدام البرامج التطبيقية وغيرها .

4- **موارد البيانات**: البيانات هي أكثر من أن تكون المواد الأولية لنظم المعلومات، وتعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية في المنظمة، لذا فإنها ينبغي أن تستثمر وتدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائـــــي في المنظمة والبيانات يمكن أن تكون بأي شكل، ومن ضمنها البيانات الألفبائية والرقمية التقليدية، التي تمثل وتوصف تعاملات الأعمال ن والأحداث والعناصر الأخرى

5- **موارد الشبكات**: التي تشتمل على تكنولوجيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات مثل الأنترنت، والشبكات الداخلية، الأنترنت والشبكات الخارجية/الإكسترانت، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الالكترونية الناجحة والعمليات التجارية بكل أنواعها، عبر نظام معلومات في المنظمة.

من جانب آخر يذهب كتاب آخرون في تقسيم موارد نظم المعلومات مجموعة من العناصر والمكونات التى لا تختلف كثيرًا عما ذكرناه في الأسطر السابقة، إلا أن هذا التقسيم يركز غلى أربعة عناصر أساسية هي: المنظمة، والقوي البشرية، والتكنولوجيا، البيانات والمعلومات وهي كذلك تكمل بعضها البعض وتترابط بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة أو يتكامل بدون واحد منها ويمكننا أن نوضحها بالأتي:

أ-**المنظمة**: ونعني بها التنظيم الذي يتبنى بناء نظام المعلومات، سواء كان شركة أو مؤسسة تجارية أو صناعية أو مالية...إلخ ،حيث أن أهدف المنظمة، وطبيعة عملها، وبيئتها الخارجية ،وثقافتها، كذلك فإن طبيعة الإدارة، وتوزيع الوظائف والصلاحيات كلها تمثل عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات

ب . القوى والعناصر البشرية المؤهلة والمدرجة لتنفيذ النشاطات المختلفة، والتي تكون عادة بمستويات وكفاءات مختلقة، حسب طبيعة النظام ووظائفه، إضافة إلى أنهم هم سيصبحون مستخدمين نهائيين لنظام المعلومات، والذين يستخدمون مخرجات النظام، كذلك فإن هؤلاء هم أنفسهم سيكونون عناصر مهمة في رفد النظام بمدخلات جديدة بعد أن ينجزوا بحوثهم أو يتخذوا قراراتهم وينتجوا معلومات جديدة.[1]

[1] عبد الرحمن الأحمد العبيد ، سلوى أمين السامرائي ، **نظم المعلومات الإدارية المعاصر** ،مرجع سابق ، ص 24

ج . التكنولوجيا المستخدمة: كالأجهزة والمكونات المادية بمختلف أنواعها سواء كانت حواسيب مناسبة، ومدخلات إلكترونية أو ضوئية ليرزية، أو أجهزة ومعدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة، وكذلك النظم والأساليب الفنية المتبعة، والتي تشتمل على مختلف أنواع البرمجيات التطبيقية المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاع معلوماتها.

د . البيانات والمعلومات المطلوبة إدخالها في نظام المعلومات المتوفرة في مصادر المعلومات المختلفة، الورقية منها أو الإلكترونية، حيث تقوم البرمجيات والنظم والأساليب الفنية بمعالجة وتخزينها وتأمين استرجاعها، عن طريق الطاقات البشرية المدرجة لذلك، وأن مثل هذه البيانات والمعلومات تمثل مدخلات النظام.

المطلب الثالث : أنواع نظم المعلومات وتحدياته

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على مختلف أنواع نظم المعلومات وهي متنوعة ومتعددة.

الفرع الأول : أنواع نظم المعلومات

نستطيع التفريق بين عدة أنواع من نظم المعلومات ونعدد فيما يلي أهم أنواعها: [1]

أولا : نظم المعلومات التي تخدم الهرم الإداري للمنظمة

نستطيع أن نصنف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين هما :

– النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الأربعة المتسلسلة إداريا.

– النظم الشمولية التي تتعامل مع هذه المستويات وعددها ستة نظم، وستوضح كلا من هذين التقسيمين بالآتي:

أ– النظم الأربعة التي تخدم المستويات التنظيمية:

بسبب وجود اهتمامات متباينة ومختلفة، وكذلك تخصصات ومستويات هي الأخرى متباينة ومختلفة في المنظمة فإن هناك أنواعا من النظم هي الأخرى فيها نوع من التباين والاختلاف ومن الجدير بالذكر هنا أنه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد يمكن أن يزود كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة بمستوياتها المتعددة .

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 106

ومن جانب آخر فإنه من الممكن تقسيم وتصنيف نظم المعلومات على أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها ، إبتداءا من المستوى الأدنى وصعودا إلى المستويات الأعلى وهي كالآتي:

نظم معلومات مستوى العمليات: والذي يشمل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة ويشمل إدارة عملياتها .

نظم معلومات المستوى المعرفي: والذي يشتمل على العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة .

نظم معلومات المستوى الإداري: والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى .

نظم معلومات المستوى الاستراتيجي: والذي يشتمل على الإدارات العليا أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة .

ب– النظم الستة التي تتعامل مع المستويات التنظيمية :

وهذه المستويات الأربعة التي أشرنا إليها تحصل على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال ست أنواع من نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، والتي تصمم لأغراض مختلفة ولجمهور من المستخدمين المختلفين و هي:[1]

1– نظم معالجة المعاملات (التجارية): يهدف هذا النوع من الأنظمة إلى خدمة المستويات التشغيلية اليومية داخل المنظمة ، إذ يقوم بحصر وتجميع البيانات التي تعكس حركة المعاملات مثل فواتير المبيعات ، المصروفات ، الإيرادات ، ويجعلها متاحة لاستخدامات أنظمة أخرى ، لذلك يمكننا تعريف نظام معالجة المعاملات على أنه : " نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الآلي الذي يجمع ويصنف ويخزن ويسترجع بيانات حركة المعاملات داخل المنظمة من أجل حفظ السجلات و مدخلات نظام المعلومات الإدارية لمزيد من المعالجات ، ومن الأساسيات التي يعمل عليها هذا النظام هو رسم حدود المنظمة في ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها ، ويعد بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات داخل المنظمة وخارجها .[2]

2– نظم المكتب: والتي تتعلق بوظائف المعالجة المحوسبة للكلمات، والنشر المكتبي وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة، وكذلك تأمين التقويمات الزمنية المطلوبة.

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 107-108

[2] أنس عيادي ، **دور نظام المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات في سورية ، دراسة تطبيقية على شركة سيريتل** ، كلية الاقتصاد ، قسم الإحصاء ونظم المعلومات ، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستار في نظم المعلومات ، 2013-2014 ، ص 23

3- نظم العمل المعرفي: تساعد في تنمية المعارف والمعلومات لدى العاملين في المنظمة ، والغرض الأساسي منها هو اكتشاف وتنظيم ودمج المعلومات الحديثة في العمل من خلال التعرف على نظم تصميم المكاتب والعمل المكتبي والتطبيقات السريعة والدقيقة للأعمال اليومية .[1]

4- نظم دعم القرار: والمتعلقة أعمالها بتحليل مبيعات الإقليم الذي تقدم خدماتها ومنتجاتها له ، وكذلك جدولة الإنتاج وتحليل التكاليف والأسعار والأرباح إضافة إلى تكاليف العقود.

5- نظم المعلومات الإدارية: مثل التحليل الإقليمي للمبيعات وتحليل التكاليف والموازنة السنوية وإعادة توزيع التحليل والتي هي تخدم نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية.

6- نظم الدعم التنفيذي: ومن الأمثلة على نظم دعم الإدارات العليا التي تخدم المستوى الاستراتيجي تنبؤات إتجاهات المبيعات، تطوير خطة العمليات، تنبؤات الموازنية .

ثانيا : نظم معالجة التعاملات / المعاملات التجارية: هناك خمسة أنواع من نظم التعاملات والمعاملات التجارية في المنظمة وهي : [2]

أ- نظم المبيعات والتسويق:

وتؤدي وظائف عدة منها، نظم معلومات طلبات المبيعات ونظم بحث السوق ونظم وكالة وعمولة المبيعات.

ب- **نظم التصنيع والإنتاج:**

وظائفها الأساسية هي الجدولة والمشتريات والشحن والاستلام وهندسة العمليات ووظائف العمليات الأخرى ، ومن أمثلتها : نظم السيطرة على المكائن ونظم طلبات الشراء ونظم السيطرة الفرعية.

ج- **نظم التمويل والمحاسبة:**

والتي تؤمن وظائف الموازنة وعمل ما يسمى بالأستاذ العام والكشوفات والفواتير ومحاسبة التكاليف ومن أمثلة نظمها وتطبيقها: نظم الحساابات المستلمة والمدفوعة ونظم إدارة التمويل ونظم الأستاذ العام.

د- **نظم الموارد البشرية:** والتي تؤمن سجلات العاملين والإمتيازات والتعويضات وعلاقات العاملين والتدريب ووظائف المرتبات والأجور، ومن أمثلتها نظم سجلات العاملين/الموظفين ونظم الإمتيازات، ونظم التعويضات ونظم السيرة المهنية.

[1] إدريس ثابت ، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 188

[2] سلطان إبراهيم ، **نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم** ، ترجمة الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، 08

هـ- **نظم أخرى** : وتعتمد على طبيعة عمل المنظمة وتخصصاتها ، فإذا كانت جامعة مثلا فإن وظائفها تكون : القبول وسجلات المسافات وشؤون الخريجين ... الخ .

ثالثا : نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية

نظم معالجة التعاملات تعمل على الحصول على ومعالجة البيانات التي تقدم توصيفات لتعاملات الأعمال، كذلك تعمل على تحديث قواعد بيانات المنظمة، وتنتج شتى أنواع المعلومات والمخرجات، وعموما فإن نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية يمكن أن نحددها بإدخال البيانات ومعالجة التعاملات، وإدامة قواعد البيانات وإنتاج وتوليد التقارير والوثائق ومعالجة الإستعلام .[1]

1- **إدخال البيانات:**

الحصول على البيانات الخاصة بالأعمال هي الخطوة الأولى والنشاط الأول من نشاطات وخطوات دورة معالجة التعاملات، مثال ذلك بيانات التعاملات ربما تجمع عن طريق نقطة أو محطة المبيعات باستخدام المسح الضوئي للرموز المسجلة على البضاعة وكذلك قارئ بطاقة الائتمان وذلك يتم في متجر لبيع التجزئة أو المفرد أو أعمال أخرى، أو أن بيانات التعاملات يمكن أن ترسل عن طريق تجارة إلكترونية موقع على الويب في الأنترنيت، فيكون هناك تسجيل ومراجعة للبيانات بغرض أن تؤمن للمعالجة.

2- **معالجة التعاملات** :

وتعمل على معالجة التعاملات التجارية عادة بطريقتين رئيسيتين هما : المعالجة بالدفعات حيث يتم معالجة بيانات التعاملات بعد أن تتجمع خلال فترة زمنية محددة وبشكل منظم ، أما الطريقة الثانية فهي المعالجة بالوقت الحقيقي، الذي يسمي المعالجة على الخط المباشر حيث يتم معالجة البيانات فورا، بعد تنفيذ المعاملة، ويعتمد ذلك على الإمكانات المتاحة في نظم المعلومات.

3- **إدامة قواعد البيانات:**

حيث يتم مراجعة وإدامة وتغذية قاعدة بيانات المنظمة بواسطة المعالجة التي تتم في نظم تعاملاتها لكي تبقى القاعدة دائما صحيحة وبياناتها مستحدثة، وينبغي أن يتم التحديث بشكل يومي منتظم، بغرض أن تبقى بيانات قاعدة بيانات المنظمة دقيقة وحديثة، فالمبيعات التي تتم إلى زبون ما فإنها تنعكس على زيادة في رصيد الزبون من جهة وكذلك على نقص في جرد الموجودات من المنتجات.

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 108

4- إنتاج وتوليد الوثائق والتقارير:

حيث تنتج نظم معلومات التعاملات شتى أنواع الوثائق والتقارير مثل طلبات الشراء، وصولات البيع والدفع، وقد تأخذ التقارير شكل قائمة الدفع أو المرتب الشهري، أو تقارير مراجعة الحسابات.

5- معالجة الاستعلام:

فالعديد من نظم التعاملات تسمح للمستخدم من استخدام الأنترنيت والإنترانت والأكسترانت ومتصفحات الويب أو لغات إدارة استعلام قواعد البيانات لغرض توجيه الإستفسارات واستلام الردود المتعلقة بنتائج نشاطات معالجة التعاملات مثل ذلك قد تحتاج للحصول على إجابة على نتيجة طلبات المبيعات أو الرصيد وتحصل على الإجابة من خلال شاشة حاسبك الشخصي وهكذا.

ملاحظات أساسية عن **نظم المعلومات الأخرى** :[1]

1- نظم معالجة التعاملات الرئيسية : سبق التطرق إليها.

2- نظم العمل المعرفي: هو نظام على المستوى المعرفي.

3- نظم حوسبة (أتمتة) المكتب:

- يهدف إلى تحقيق هدف مكتب بلا ورق.
- إعادة تصميم لإنسيابية العمل.
- التكامل في البرمجيات.
- عمل التصاميم.
- هناك فضاء عمل مشرق ومفرح.

4- نظم المعلومات الإدارية: هو نظام شامل يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين خاصة المدراء ، وذلك بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط وتنظيم أعمالهم وبالتالي إتخاذ القرارات المناسبة ومن أجل توفير المعلومات اللازمة . [2]

و نظام المعلومات الإدارية إطار شامل لمجموعة من المكونات سواء كانت بشرية أو مادية تشتمل على عناصر وإجراءات تعمل معا للمساعدة في إتخاذ القرار .[3]

---

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 108-109

[2] الحسنية سليم ، **نظم المعلومات الإدارية** ، ط 2 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 53

[3] أنس عيادي ، **دور نظام المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات في سورية** ، مرجع سابق ، ص 26

- مدخلات النظام: بيانات ذات قيمة عالية.
- نوع المعالجة: نماذج بسيطة.
- مخرجات النظام: تقارير موجزة.
- المستخدمون المدراء الوسط.

5- **نظم دعم القرار**: يكون على مستوى الإدارة

- مدخلات النظام : بيانات ذات قيمة واطئة.
- المعالجة: تفاعلية.
- مخرجات النظام: تحليل قرارات.

مثال : تحليل تكاليف العقود : وهي نظم معلومات على مستوى إدارة المنظمة والتي تدمج بين البيانات وبين نماذج تحليلية معقدة ومتطورة.

- نماذج تحليلية أو أداة تحليل بيانات لغرض دعم صنع القرارات غير الروتينية.
- نظم دعم القرار تساعد المديرين في صناعة قراراتهم التي تكون فريدة وسريعة التغيير وليس من السهل تحديدها مسبقا.
- نظم دعم القرار : بالتوجه نحو المشكلات التي تكون طرق وإجراءات الوصول إلى الحلول غير المعروفة أو المحددة مسبقا.
- بالرغم من أن نظم دعم القرارات تستخدم معلومات من نظم معالجة التعاملات ونظم المعلومات الإدارية إلا أنها تأتي بالمعلومات من مصادر خارجية مثل أسعار الأسهم الجارية أو أسعار المنتجات المتوفرة لدى المنافسين.

6- **نظم دعم الإدارة التنفيذية**: تخدم هذه النظم المستوى الاستراتيجي في المنظمة حيث تمكن الإدارة العليا من صياغة رسالة المنظمة وتحديد رؤيتها المستقبلية مما يمكنها من تصور استراتيجيتها المستقبلية وتعتمد هذه النظم على المصادر الداخلية والخارجية في الحصول على البيانات والمعلومات . [1]

- المدراء في الإدارة العليا يستخدمون نظم دعم الإدارات التنفيذية بغرض صناعة القرارات

[1] أنس عيادي ، **دور نظام المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات في سورية** ، مرجع سابق ، ص 24

– نظم دعم الإدارة التنفيذية مصمم لتوحيد ودمج بيانات تخص أحداث وموضوعات خارجية مثل قوانين جديدة للضرائب أو موضوعات تخص المنافسين، مع معلومات داخلية مستخلصة من نظم المعلومات الإدارية MIS ونظم دعم القرارات DOSS .

– تعتمد نظم دعم الإدارة التنفيذية برمجيات رسومات هي الأكثر تطورا، لتستطيع أن تقدم بيانات من مصادر عدة، بشكل مباشر إلى المدراء التنفيذيين أو مجال الإدارة فيها.

– نظم دعم الإدارة التنفيذية يستخدم عادة نماذج تحليلية بشكل أقل.

نظم المعلومات التي تخدم المجالات الوظيفية للأعمال: هناك نظم معلومات لكل مستوى وظيفي في المنظمة الواحدة ، تدعم مجالات الوظائف الرئيسية فيها وهي كالآتي:[1]

1- **نظم معلومات التسويق أو نظم معلومات المبيعات والتسويق:** ويشتمل على إدارة علاقة الزبائن والتسويق المتفاعل والبيع المحوسب، وتعمل نظم معلومات المبيعات والتسويق في إطار النشاطات التالية:

– يساعد الشركة في تحديد الزبائن وتوجهاتهم نحو المنتجات والخدمات.

– تساعد مثل هذه النظم على تطوير وتحسين وبيع وتزويد الشركة بدعم مستمر لمنتجاتها وخدماتها.

– عدد من نظم معلومات المبيعات والتسويق تقوم بنشاطات أخرى، من ضمنها إجراءات الطلبات وتحليل السوق وتحليل الأسعار وتوقعات المبيعات

2- **نظم معلومات التصنيع والإنتاج:** ويطلق عليه بعض الكتاب عمليات الإنتاج وهو نظام يزود بالآتي:

– بمعلومات تخص التخطيط وتطوير الإنتاج وجدولة الإنتاج والخدمات.

– يزود بمعلومات تتعلق بالسيطرة على انسيابية المنتجات والخدمات.

– هناك عدد من نظم التصنيع والإنتاج التي تساعد في السيطرة على المكائن وتخطيط الإنتاج وتأمين تسهيلات موقعية أخرى.

3- **نظم معلومات الموارد البشرية:**

– تؤمن مثل هذه النظم سجلات العاملين ومتابعة مهارات العاملين.

– دعم التخطيط لتعويضات العاملين وضمنها المتطلبات القانونية.

– التطوير والتدريب المهني.

– تخطيط الموارد البشرية.

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 110-114

4- نظم معلومات التمويل والمحاسبة:

- متابعة ممتلكات المنظمة المالية وانسيابية التمويل.

- يساعد في متابعة أعمال الحسابات القابلة للإستلام وتحليل السندات والأوراق التجارية والموازنة وتخطيط الأرباح

ويقسم عدد من الكتاب هذا النظام إلى نظامين: الأول نظام المحاسبة والثاني التمويل.

أنواع نظم المعلومات من حيث التخصصات الموضوعية تتوزع نظم المعلومات المتخصصة على عدد من المعارف والتخصصات فهناك : نظم المعلومات التسويقية، نظم المعلومات الجغرافية، نظم المعلومات المحاسبية، نظم المعلومات المكتبية أو نظم إدارة المكتبة ونظم المعلومات الحاسوبية [1]:

1- **نظم المعلومات التسويقية** : عبارة عن مجموعة من الطرق والإجراءات التي تؤمن تخطيط وتحليل وعرض المعلومات الضرورية لقرارات التسويق، ويركز هذا النوع من النظم على نشاطات المبيعات عادة، كما أن نظم المعلومات التسويقية ما هو إلا طريقة للوصول إلى جمع، معالجة وتخزين المعلومات التي يحتاجها المديرون العاملون في مجال التسويق في المنظمات لأغراض صناعة القرار.

2- **نظم المعلومات الجغرافية:** هي نوع من نظم الحاسوبية التي تشتمل على مكونات مادية ومكونات برمجية وبيانات تسمح بالعمل الخرائطي والجغرافي للأماكن والمواقع التي تكون لها مقاطع مترابطة وتمتلك عناصر جغرافية ذات علاقة.

3- **نظم المعلومات المحاسبية** : تحتاج المنظمات المعاصرة أن يكون العاملون فيها ومن ضمنهم المديرون التنفيذيون والعاملون في مجال المحاسبة والتمويل لديهم المهارة الكافية والوافية في مجالات عمل الحواسيب ونظم المعلومات المحاسبية.

4- **نظم إدارة المكتبة** : يؤمن هذا النوع مم النظم المحوسبة خدمات تعاونية متقدمة متعددة للمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة وخاصة المكتبات المدرسية ومن تلك الخدمات: إجراء الفهرسة التعاونية المحوسبة، والإعارة ومتابعة المواد المعارة إجراءات التزويد والدوريات يمكن أن يتم التعامل معها بسرعة وبكفاءة وبسهولة.

[1] فؤاد خليل الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 125-126

5- **نظم المعلومات الحاسوبية:** لقد أخذت نظم المعلومات الحاسوبية طريقها كمفهوم تطبيقي مهني أو كمسمى أكاديمي علمي، كتحول طبيعي في مختلف المجتمعات الغربية والعربية لما شهدته الحواسيب بوجه خاص وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام من تطور وتأثير في مجمل حركة المجتمع.

الفرع الثاني : أسباب تبني المنظمات لنظم المعلومات

بالإضافة إلى الأسباب التقليدية لتبني المنظمات لنظم المعلومات المتمثلة في الكفاءة والفعالية وتوفير الوقت وتخفيض حجم القوى العاملة فهناك أسباب أخرى عن تطور نظم المعلومات وهي [1]:

- أصبحت نظم المعلومات تمثل ضرورة حيوية لبقاء المنظمة .
- تطوير وتحسين عملية صنع القرار.
- المزايا التنافسية التي يمكن الحصول عليها من خلال نظم المعلومات.
- على الرغم من إرتفاع تكلفة النظم إلا أنها تمكن المنظمة من السيطرة والرقابة على أجزائها.
- الإتجاه الإبتكاري لبعض المنظمات بغض النظر عن المنافع الإقتصادية للنظم .
- الظروف البيئية الخارجية مثل الفرص المتاحة وعدم التأكد.
- عوامل خاصة بالمنظمة مثل القيم والثقافة التنظيمية.

الفرع الثالث : أهم تحديات نظم المعلومات:

لقد أثرت نظم المعلومات على أهداف المنظمة والعلاقات مع المستهلكين والموردين والعمليات الداخلية وأحدثت بها تغيرات متلاحقة، ولم يعد إدخال نظام المعلومات يعني مجرد شراء حاسب كبير للمنظمة ولكن يستدعي استخدام عدة أجهزة من الحاسبات الشخصية واستخدامها في المكاتب الإدارية بواسطة عدد كبير من العاملين ذوو المهارة الفنية البسيطة واتصالهم بوحدات الإدخال وبشبكات الاتصال وإعادة ترتيب العلاقات بين الوظائف ومواقع العمل ونماذج تقديم التقارير ومحاولة الوصول إلى تحسين الإنتاجية بمعنى أن نظم المعلومات الجديدة تتطلب تطوير شكل نظم المعلومات وبناء النظام الملائم لاحتياجات المديرين، لذلك هناك عدة تحديات يجب أن يواجهها المدير:[2]

[1] سونيا محمد البكري ، د.إبراهيم سلطان ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 33-34

[2] نفس المرجع ، ص 33-34

أ–التحديات الإستراتيجية: كيف يمكن للمنظمة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتصميم النظام التنافسي الفعال، حيث أن التغيرات الفنية تتسارع وتنمو بمعدل متزايد عن قدرة المنظمة على تطبيق واستخدام التكنولوجيا، ولكي تظل المنظمات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من استخدام التكنولوجيا والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات والعمليات الإنتاجية والتسليم والصيانة للمنتجات والخدمات والقضاء على أو محو الإسراف وعدم الكفاءة من الأنشطة.

ب–التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة: كيف يمكن للمنظمة أن تفهم احتياجاتها للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة وتتجه نحو العالمية.

إن النمو المتزايد في التجارة العالمية وظهور الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج وبيع السلع والخدمات في عدة بلدان مختلفة.

في الماضي كانت الشركات متعددة الجنسيات لديها فروعها المحلية التي تركز على مشكلات الإقليم والتي تنفرد بمشاكل معلومات خاصة به، ونظرا لاختلاف الثقافة واللغة والنواحي الاجتماعية، فإن هذا أدى إلى فشل الإدارة في عملية الرقابة،ولتطوير نظام معلومات متكامل فلا بد أن تتبين الإدارة ضرورة الاهتمام بوجود شبكة المعلومات ورصد تدفق المعلومات عبر عدة دول.

ج–تحدي بناء هيكل المعلومات: وهنا يطرح التساؤل التالي: كيف يمكن للمؤسسة أن تطور هيكل معلومات يدعم أهدافها، بينما تقدم أنظمة المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة، فقد لا تملك المنظمة فكرة واضحة عن أهداف المنظمة لذا وجب أن تدعم بأنظمة المعلومات، والواقع أن بعض المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة أنظمة المعلومات لديها.

د–تحدي الاستثمار في أنظمة المعلومات: والسؤال هنا كيف يمكن للمنظمة أن تحدد قيمة أنظمة المعلومات ، فقد أدى تطوير أجهزة الكمبيوتر ذات القوة وغير المكلفة والتي تتطلب تكنولوجيا متطورة وأيضا نظم إدارية وتنظيمية تواكبها.

هـ– تحدي المسؤولية والرقابة: كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل أنظمة المعلومات الذي يمكن للأفراد الفهم والرقابة عليه، وكيف يضمن استخدام أنظمة المعلومات بطريقة مسؤولة ومقبولة من الناحية الاجتماعية.[1]

[1] سونيا محمد البكري ، إبراهيم سلطان ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 34

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستخلص أن أنظمة المعلومات في المنظمة تلعب دورا لا يستهان به، لاسيما إذا تم استغلالها بأحدث الطرق اعتمادا على أحسن المعلومات، إن تفاعل أنظمة المعلومات مع أجهزة الكمبيوتر تجعلها تلعب دورا هاما وحيويا في حياة المنظمات، وبالتالي لابد أن تؤخذ الخطوات الضرورية والكفيلة للتأكد من صحة المعلومات وقوتها ومدى الاعتماد عليها وضمان تدفقها وسريتها .

لقد ثبت أن الأنظمة التي لا تؤدي الغرض من تصميمها تؤدي إلى كارثة حتمية اتجاه المنظمة، ولهذا يجب على القائمين على تصميم هذه النظم أن يتأكدوا من أنها ستؤدي الوظائف كما هو مخطط لهـــــــــا وهذا من خلال مراقبتها والعمل على تحديثها لتواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

تمهيد :

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغير في كل شيء تقريبا ، فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية والمادية والمعلوماتية ...) والعوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) في تغير متواصل ، الأمر الذي فرض على المنظمة أن تعدل من استراتيجياتها الحالية أو تتبنى استراتيجيات جديدة من أجل المحافظة على مميزاتها التنافسية في البيئة الخارجية ، ولاشك أن تغيير استراتيجية الأساسية المنظمة سيحدد التوجهات الخاصة بكل وظيفة أو نشاط بما فيها وظيفة الموارد البشرية .

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري ، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق ، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ، ولا عجب عندما تسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك ، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربحية المنظمة ويمكن أن تشكل عبئا ماليا عليها .

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الموارد البشرية وأساسيات حول إدارة الموارد البشرية حيث سنستعرض تطورها التاريخي وتعريفها وكذا أهدافها وأهميتها ، ضف على ذلك سنتطرق إلى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا التحديات التي تواجهها هذه الإدارة .

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها المسطرة بتوظيفها لكافة مواردها الإنتاجية ، حيث يعتبر العنصر البشري العنصر الفعال والمحرك في المنظمة ، فهو يختلف عن باقي عناصر الإنتاج باعتباره يتأثر بالتغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة ، والتي تؤثر بدورها على أدائه ، فالنظرة المعاصرة للمنظمات أي كانت طبيعتها تقوم على فكرة بسيطة مضمونها هو أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك العنصر البشري الإنساني.

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية

توجد عدة تعاريف للموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول : يقصد بالموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهي تضم ثلاثة فئات وهي فئة المشتغلين ، فئة العاطلين وفئة الخارجين عن قوة العمل ويمكن وضع معادلة الموارد البشرية على النحو التالي :

الموارد البشرية = المشتغلون + المتعطلون + الخارجون عن قوة العمل .[1]

التعريف الثاني : الموارد البشرية من وجهة نظر المؤسسة ، هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات .

تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي :[2]

1- الموارد الاحترافية Humain ressources professional.

2- الموارد القيادية Top management .

3- الموارد الإشرافيةLine management .

4- باقي الموارد المشاركة Ather organisationnel ressources .

5- الاتحادات العمالية unions .

التعريف الثالث : الموارد البشرية هي كافة القدرات والإمكانيات المرتبطة بالسكان والتي يمكن أن تهتم بإنتاج السلع والخدمات ، أو تساهم في التحفيز على هذا الإنتاج ، من أجل توفير الإشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة الفردية أو الجماعية [3].

1أسامة كامل محمد صوفي ، **إدارة الموارد البشرية** ، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ، ص 11 .

2حسين إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 17

3أحمد خطيب ، خالد زيغنا ، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات** ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 19 .

التعريف الرابع : هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة هي : الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة ، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها : مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بالسلطة التدريجية والمتعلقة بالاستخدام الفعال والمعاملات العادلة للأشخاص في العمـــل .

وشهدت الموارد البشرية تطورا كبيرا عبر الزمن ، وذلك يرجع إلى عدة عوامل منها :[2]

- تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها .
- ظهور التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها .
- تشريعات العمل والعمال .
- التغيرات الاجتماعية والتي إنعكس تأثيرها على الأفراد مثل القيم والمعايير .

المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أهم عناصر العملية الإنتاجية في التنظيم ، وفي هذا السياق تسعى المنظمات لاستقطاب الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز .

لذلك يمكن القول أن التوسع في الإنتاج لا يكون بالتوسيع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل هناك التوسع الرأسي للإنتاج عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشغيل والتأهيل والتدريب .

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ، في هذا الصدد يقول عالم الإدارة بيتر دراكر أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز وتعتبر الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمنظمات

[1] عقيلي عمر وصفي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي –** ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 11

[2] British Academy for Higher EducationArab (2018/03/17 ، 14:52 مساءا)

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات كما يلي :[1]

1- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين .

2- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

3- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في وضع القرارات التي تتعلق بعملهم، وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية هي:[2]

أ- اكتشاف أهمية العنصر البشري .

ب- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين .

ج- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل .

قامت إدارة المورد البشري بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد ، فتغيرت النظرة إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين ، وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب أحدهما ، حيث أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج ، ومن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل نجد : [3]

1- الفرد هو استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد من إنتاجيتها .

2- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق الإشباع لحاجات الأفراد النفسية، الاقتصادية والاجتماعية.

3- بيئة العمل لابد أن تهيأ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .

4- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام .

5- ونرى أن هناك عنصر خامس وهو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم ، بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان الذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبني تنظيمات تجميعية مثل اتحاد العمال ، والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف ، لذا نرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التفاعل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه .

---

[1] فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 14

[2] فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 15

[3] ، مرجع سابق ، نفس الصفحة

يعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أن أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا أحسن استغلاله وتدريبه سيؤدي حتما إلى تطور المنظمات والدول، وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبيرة لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع الخطط الاستراتيجية لإدراكها أهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا.

وبفضل اهتمام ماليزيا بالفرد انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا وهذا بين الدول المصدرة للتقنية العالمية ، وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمائة وهو أحد أعلى المعدلات في العالم ، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولار أمريكـــــــــــــي في عام 2003 .

المطلب الثالث : أهداف الموارد البشرية

هذه الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :[1]

1- الهدف الاجتماعي :

المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع ، مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ، ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم علاقة بين الإدارة والنقابة .

2- الهدف التنظيمي :

تحقيق الفعالية التنظيمية ، حيث أن الإدارة ليست نهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم ومن أمثلة هذه أهداف العلاقات بين الإدارة والعامل ، الاختيار ، التخطيط والتدريب .

3- هدف الأفراد :

مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهود وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومن أمثلة هذه الأهداف المكافآت والحوافز.

[1] أحمد خطيب ، خالد زيغنا ، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات** ، مرجع سابق ، ص 19.

ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي :[1]

* **المشاركة** :

وتتمثل في :

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة .
- التعريف بالمنظمة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة .
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار .
- الاستقرار الأبدي لليد العاملة في المنظمة .

* **الفعالية** :

وهي جعل القوة العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها :

- تحفيز الأفراد ومساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه .
- تطوير قدرات الأفراد العاملين والعمل على رفع مهاراتهم .
- الدعم بالمهارات الجديدة والمواد الكافية لتحقيق ذلك .

كما أن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة تعمل على تحقيق ما يلي :

- تطوير وظائف المؤسسة وتحقيق نوعية الخدمات المقدمة .
- ضمان تطوير المعارف النظرية والتطبيقية للعمال بإدماجهم في مناصب العمل والتحكم في المهام المسندة إليهم، وذلك لأجل الحصول على يد عاملة مؤهلة تضمن المردودية وزيادة الإنتاج .
- البحث عن الأفراد ذوي القيمة لتحضيرهم لمهام مستقبلية أكثر صعوبة، وتمكنهم بذلك من الحصول على تقنيات تسيير جديدة.
- السهر على تحسين ظروف العمل سواء من الجانب المادي أو الجاني التنظيمي .
- إقامة نظام رواتب عادل ومتوازن يضمن للأفراد العاملين داخل المنظمة الشعور بالرضا.

كما أن هناك هدف عام ورئيسي وهو استمرارية الأداء في المنظمة بكفاءة وفعالية بواسطة الموارد البشرية المناسبة.

1أحمد خطيب ، خالد زيغنا ، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات** ، مرجع سابق ، ص 19-20 .

ومن وجهة نظر أخرى تسعى الموارد البشريّة إلى تحقيق أهداف تساهم في تطور بيئة العمل، ومنها:[1]

التدريب والتطوير: هو توفير الموارد البشريّة بإمكانيات تحقيق التنمية من خلال المنظمات المتنوعة؛ ممّا يساهم في تحديد الحاجات الخاصة في التدريب ضمن المنشأة، كما تهتمّ الموارد البشريّة بالتأسيس والتخطيط لبرامج تدريب الموظفين، ويؤدّي ذلك إلى توفير البرامج المناسبة للحاجات الخاصة في المنشأة.

التوظيف: هو دور الموارد البشريّة في تحقيق أهداف التوظيف في المنشآت، إذ يحرص قِسم الموارد البشريّة على توفير معلومات عن المرشحين حول وظيفة ما، ومن ثمّ يتمّ اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم، من أجل تعبئة الشواغر الوظيفيّة المتاحة في المنشأة، وأيضاً تهتمّ الموارد البشريّة بجذب الباحثين عن الوظائف، من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائل، مثل شبكة الإنترنت، والمعارض الوظيفيّة، وبعد اختيار الموظفين تعقد الموارد البشريّة مقابلات وظيفيّة معهم من أجل تقييمهم قبل توظيفهم.

تعزيز العلاقات بين الموظفين: هو دور الموارد البشريّة ضمن سياسات وقوانين العمل الخاصة في الموظفين، إذ تسعى دائرة الموارد البشريّة إلى تعزيز التزام المنشآت بالقوانين واللوائح الخاصة في التوظيف؛ ممّا يساهم في المحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين بطريقة عادلة.

كما تهتمّ الموارد البشريّة في متابعة العلاقات بين الموظفين، حتى تُنفِّذَ العديد من المهام، مثل حلّ النزاعات القائمة، وضمان حصول كافة الموظفين على حقوقهم.

توفير المساعدات للموظفين: هي مسؤوليّة الموارد البشريّة في الإشراف على تنفيذ برامج مساعدة الموظفين، وتساهم هذه البرامج في تقديم المساعدة للموظفين لتحقيق التوازن بين حياتهم العادية والمهنيّة، كما يسعى موظفو الموارد البشريّة إلى تطبيق برامج الادخار، وتوفير الأجور التقاعديّة للموظفين.

تخطيط الموارد البشريّة : هي العملية التي تساهم في التأكد من توفير العدد المناسب من الموظفين في المكان المناسب، وفي الوقت الذي تتوفر فيه الحاجة لهم، كما يشمل تخطيط الموارد البشريّة على تحليل طبيعة الموارد المتاحة، ووضع توقُّعات للحاجات المستقبليّة، والتأكد من الاستثمار المناسب للموارد البشريّة، مع الحرص على تحقيق التوازن بين الحاجات المطلوبة والعرض على الموارد البشريّة.

يعتمد تطبيق عملية تخطيط الموارد البشريّة على استخدام نوعين من البيانات هي:

البيانات الخارجيّة: هي البيانات التي لا ترتبط بالشركة، ولكنها متخصصة بالبيئة المحيطة بها، ومن أهم هذه البيانات:

[1] http://mawdoo3.com

الظروف الاقتصاديّة العامة: هي طبيعة تأثير التضخم والانكماش على تخطيط الموارد البشريّة، فمن الطبيعيّ أنّ يزداد إنتاج الشركة أثناء فترة التوسع، ممّا يؤدي إلى الحاجة لتوظيف موظفين جُدد، ولكن في حالة حدوث انكماش فستُقلّص الشركات من حجم الموظفين والذي يؤدّي بدوره إلى التقليل من التكاليف.

التطور التقنيّ: هو التأثير الكبير للتطورات التقنيّة على نوعية وحجم الموظفين في المنشآت، حيثُ نتج عنه تقليل أعداد الموظفين، بسبب الاعتماد على الآلات لتنفيذ الوظائف بدلاً منهم، كما ساهم في تحديد طبيعة التخصصات الوظيفيّة المطلوبة، خاصّة بعد أن اعتمدت أغلبها على استخدام الحاسوب.

المنافسة بين الشركات: هي من الأمور المؤثرة على سياسات التوظيف في الشركات المتشابهة معاً في المجال الوظيفيّ، إذ إنّ سياسة التوظيف في الشركة (أ) قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على سياسة التوظيف في الشركة (ب)، نتيجةً لاحتماليّة حدوث انتقال بين موظفيّ الشركتين.

البيانات الداخليّة: هي البيانات التي تهتمّ في طبيعة المؤثرات الداخليّة الخاصة في الشركة، ومن أهمها:

خُطط الشركة: هو دور الموارد البشريّة في متابعة أهداف وخُطط الشركة خلال فترة عملها، فإذا كانت الشركة تسعى إلى توسع عملياتها التجاريّة أو الخدميّة أو مجال عملها عموماً، فإنّ هذا الشيء يهتمُّ بضرورة زيادة حجم الموظفين، والعكس صحيح في حال كانت تعاني الشركة من انكماش في بيئة العمل.

تطورات الهيكل التنظيميّ: هو اهتمام الموارد البشريّة بطبيعة النشاطات المضافة أو الحالية؛ ممّا يساهم في دراسة التغيرات المترتبة على نوعيّة، وعدد الوظائف الموجودة داخل الشركة، وطبيعة الحاجة لتوظيف موظفين جُدد للعمل في الأقسام المستحدثة.

التنظيم داخل الشركة: هو طبيعة النظام التنظيميّ المطبّق في بيئة العمل، ويعتمد على الاختيار بين المركزيّة واللامركزيّة، والتخصُّص وعدم التخصص في الوظائف المتنوعة.

تنمية الموارد البشريّة : هي الوسيلة التي تساهم في تطوير المهارات الوظيفيّة الشخصيّة الخاصة بالموظفين، أو التنظيميّة الخاصة بالشركة، كما تهتمّ في دعم المعرفة والإمكانات الوظيفيّة للموارد البشريّة، وتسعى تنمية الموارد البشريّة إلى دعم ازدهار رأس المال البشريّ؛ من خلال تطوير الشركة بشكل عام، ومن ثمّ تطوير كلّ فرد فيها.

المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعامات الأساسية (وظيفة الإنتاج، التوزيع، المالية) التي تقوم عليها أية منظمة، وتعتبر هذه الوظيفية فرعا من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم والرفع من روحهم المعنوية، وتبقى دائما واقفة لتحقيق أهداف تخدم المنظمة ومصالح المجتمع .

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة التي شهدتها الصناعة والتطور التكنولوجي بشكل عام ، وما أفرزته من تغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية وكذا ما شهدته المؤسسات من تغيير في علاقات العمل ، نتيجة للدور الذي لعبته الحركة النقابية منذ النصف الثاني من القرن 19 .[1]

لقد مرت العلاقة بين الإدارة العليا والإدارة لشؤون العاملين بتطورات عديدة عبر الزمن ، وتعتبر الوضعية التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية نتيجة لعدة عوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة .

وفيما يلي سنتناول أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

الفرع الأول: مرحلة الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية بظهور الثورة الصناعية، بحيث كانت قبلها محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم البسيطة في منازلهم، لكن مع انتشار النشاط الصناعي ظهرت عدة ظواهر نذكر منها :[2]

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال .
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد .

بالرغم من أن الثورة الصناعية قد أدت إلى زيادات هائلة في الإنتاج ، وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور ، حيث تسبب نظام المصنع في كثير من المشاكل من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة .

---

[1] دادي عدون ناصر ، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي** ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 15 .

2 عبد الباقي محمد صلاح الدين ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 21 .

ولقد ظهرت في نهاية هذه المرحلة بعض المحاولات الداعية إلى إعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في المصانع، أطلق عليها برامج "تحقيق الرفاهية الصناعية "

الفرع الثاني : حركة الإدارة العلمية :

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في بداية القرن 20 هي حركة الإدارة العلمية ، التي يتزعمها كل من فريدريك تايلور (1856-1915)، وهنري فايول (1841-1925) حيث أعطت تصورا محددا بين العاملين والإدارة، من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات العمال، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب ، وكذا تقسيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات .[1]

وفيما يخص إدارة الموارد البشرية التايلورية ، أنتجت ثلاث أثار أساسية وهي :[2]

- سمحت بتشكيل تنظيم العمل على أساس الوقت، وهذا يعني تحديد وحدة الزمن الضرورية لإنجاز المهام.
- تصنيف الأعمال على أساس درجة التعقد ومستوى التأهيل المطلوب، وعليه تم تقسيم العمال إلى : عامل متخصص، عامل مؤهل، عامل تنفيذ .

التحليل العلمي للعمل يؤدي إلى تخصص أكثر للعمال ، حيث سيتحملون مهمات دقيقة ومعرفية، وهذا ما سمح أو سيسمح بوصف منصب العمل، والذي يعتبر أداة لإدارة الموارد البشرية.

وبالرغم من أن " تايلور " قد أكد على معايير العمل وتحسين طرقه، ونظم الحوافز، وتنمية العاملين وتعليمهم إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية وكذلك إهماله للعنصر الإنساني في علاقات العمل.

ومن حيث الممارسة تعتبر شركة فورد FORD لصناعة السيارات في الو.م.أ أول من أنشأ إدارة الموارد البشرية، وسميت آنذاك بـ " إدارة الاستخدام " تقوم مهمتها على اختيار، تعيين، تأهيل العمل وتحديد أجورهم .

1 عقيلي عمر وصفي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي –** ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 42

2 السالم مؤيد سعيد وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002، ص 04

إلى جانب ذلك فهي أداة للتفاوض مع النقابات العمالية ، وإبرام الإتفاقيات معها حول مسائل العمل والتوظيف ، ويمكن القول أن العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بعد أن وجدت تجربة شركة فورد ناجحة قامت هي الأخرى بإحداث إدارات للاستخدام فيه . [1]

إن الطريقة المقترحة من طرف رواد الحركة العلمية فيما يتعلق بإدارة العمل تتضمن الكثير من العيوب من أهمها نذكر :[2]

– تميزت الطريقة المثلى للأداء بالتخصص الشديد والروتين القاتل ، وانطوائها على مجهود ذهني محدود كما تتضمن فرص محدودة لإتخاذ القرارات واستخدام الحكم الشخصي ، وقد برر مؤيدي حركة الإدارة العلمية هذا بأن العاملين في ذلك الوقت لم يتلقوا قدرا كافيا من التعليم الرسمي ، ولديهم قدرات ومهارات قبلية لا تمكنهم من تحقيق التفاعل المناسب مع المشاكل التنظيمية .

الفرع الثالث : حركة العلاقات الإنسانية :

أدى تجاهل حركة الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة سنة 1923 هي مدرسة العلاقات الإنسانية ، ففي أثناء الفترة الممتدة من سنة 1930 إلى 1940 تغير إتجاه الإدارة نتيجة دراسات الهاوثورن Hawthorne بالو.م.أ بقيادة كل من إلتون مايو Elton Mayo و Roeyhlisbeger في شركة Wasterm Electrice فقد أوضعت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل و الأسلوب ، و السلوك الإقتصادي الذي يكافأ به الفرد .

ولكن أيضا تتأثر بعوامل إجتماعية و نفسية معينة لأن المشاعر و العواطف و نفسية الأفراد تتأثر بشدة ظروف العمل و تؤثر بدورها على إنتاجية الفرد .

ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد سر داخل المؤسسة ، لهم حاجياتهم و مطالبهم ، وعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة للإستجابة لها و لإشباعها ، و هو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف المؤسسة من تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاج .

1 عبد الباقي محمد صلاح الدين ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل تطبيقي معاصر –** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ص 24 .

2 محمد حسن راوية ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 17 .

وقد تأثر التحول إلى العلاقات الإنسانية بنتائج الأبحاث التي توصل إليها رواد هذه المدرسة ، و التي أكدت على أسس العلاقات داخل المؤسسة ، و لاشك أن مدخل العلاقات الإنسانية كان وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين .

لكنه لم يصل إلى تحقيق المساهمة المحسوسة في إنتاجية العامل و رضاه عن العمل ، و يرجع قصور هذا المدخل إلى بعض العوامل أهمها : فشل هذا المدخل في إدراك العلاقات الإنسانية الجيدة ، ما هي إلا شرط من بين شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من الدافعية ، فالإنتاجية قد تتحسن نتيجة لأنظمة تقييم الأداء و برامج التطوير الوظيفي و برامج الاختيار و التدريب و التي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعامل[1] .

الفرع الرابع : التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية :

بالرغم من إدراك العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية خلال هذه المرحلة ، إلا أن الدور الأساسي لوظيفة إدارة الأفراد كان متمثلا في ضمان تسيير قضايا العمل ، و التي يمكن أن تؤثر سلبا على عمليات الإنتاج ، أو البيع وغيرهما من الأنشطة ، لذلك ممارسة إدارة الأفراد عبارة عن ردود أفعال لمشكلات العمل التي يعيشونها ، بالرغم من التطور النظري في المبادئ التدريبية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى الموارد البشرية ظل غائبا ، حتى أواخر السبعينات من القرن 20 .

لذلك يمكن القول بأن التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية قد تم تقريبا في الفترة الممتدة من سنة 1980إلى 1990 ، و ذلك بالتوافق مع سيرورة مهنية تسيِّر الأفراد داخل المؤسسة .[2]

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا في الإدارة الفردية ، وقد تم إعتماده بشكل موسع خاصة بعدما أثبتت الأبحاث في المجال السيكولوجية والنظامية ، أن الإدارة الفردية ومعلوماتهم كما ورد بدلا من إعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج ، أو إعتبارهم مجرد أناس يتحركون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يتحقق الفوائد والمزايا لكل من المؤسسة والفرد ومن بين أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل نذكر :

- الفرد هو استثمار إذ أحسن إدارته وتنميته ، يمكن أن يحقق عوائد طويلة الأجل .

---

1 محمد حسن راوية ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 18.19

2 سلالي يحصية ، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الطفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة** ، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية : تخصص التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص 77 .

- السياسات والبرامج والمؤسسات لابد أن تخلق إشباع الحاجة النفسية والاقتصادية للفرد .
- لابد من تهيئة بيئة العمل ، حيث تشجع الأفراد على تنمية وإستغلال مهاراتهم لأقصى حد .
- لابد من تنفيذ برنامج وممارسات الموارد البشرية بطريقة يراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

تواصل النظرة الجديدة في تحديد عوامل تحقيق الإدارة ، حيث تعتبر بأن الأداء ماهو إلا حاصل الجمع بين عاملين هما الكفاءة والرغبة ، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإنتقاء الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة ، ثم تتولى توفير ظروف العمل اللائقة بهم، حتى تقوي لديهم الرغبة في العمل .[1]

الفرع الخامس : التحول الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية :

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات المختلفة لأهمية الإدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، أو على المستوى الاقتصادي الوطني ككل حيث توصل (Hitt et al 2001) إلا أن الموارد البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المنظمات ومن هذا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى إعتبارها جزءا مؤثرا في رأسمال المنظمة وهو ما يطلق عليه رأسمال البشري ، والذي تكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة ولاشك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضمونها الكثير من المعاني، منها ما يلي :[2]

- الأفراد : أهم عنصر استراتيجي في المؤسسات بإعتباره سر نجاح المؤسسات، ولا يمكن مساواتهم ببقية الموارد الأخرى التي هي في الأصل من إنتاجهم.
- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في العملية الاستراتيجية بالمؤسسة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بروح معنوية وولاء عاليين.
- العنصر البشري هو سلاح المنظمة، لأن رضا المستهلك مرتبط برضاه.
- إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضهما البعض وهي ليست متناقضة وإن استطاعت إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف وذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين.

1 محمد حسن راوية ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 20

2 السالم مؤيد سعيد وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** ، مرجع سابق ، ص 60

- العنصر البشري والإدارة يأخذان ترتيبا عاليا ضمن إهتمامات الإدارة العالية للمنظمة، أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فيختلف عن الدور التقليدي في العديد من الجوانب نذكر منها :
  - تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة .
  - تحقيق التكامل مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.
  - الإهتمام بالجوانب المتعلقة للأجل الطويل في إتخاذ القرارات.
  - الإهتمام بقضايا التغيير.

الجدول رقم 1-2 :مجال الإختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الإهتمام بالأجل القصير	الإهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات وإيداع الجوانب التشغيلية	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءا من الإدارة بالمنظمة شأنها شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق الإنتاج والتمويل
حدود التنسيق والتكامل	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	- التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها - التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
أنشطة محل الإهتمام	- الإهتمام بالمكافآت وبرامج التعويض للعاملين . - إستقطاب وإختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية - إعداد تقارير عادلة على العمالة بالمنظمة - إعداد تنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن - حل مشكلات العاملين - تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط	- الإهتمام بالتقييم وإتجاهات وقضايا الموارد البشرية - الاشتغال بعملية التخطيط وتطوير الموارد البشرية - المساعدة في إعادة هيكلة تخفيض العمالة - تقديم النصح والمشورة في عمليات الإدماج والاستحواذ - وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة

المصدر : السالم مؤيد سعيد وآخرون ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – ، مرجع سابق ، ص 71

وفي ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي والمدخل الاستراتيجي، يمكن التأكيد مرة أخرى على تضمين الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي، ومن ثمة التأكيد على العديد من المجالات التي من أهمها ما يلي : [1]

- الاستغراق في العمليات التخطيطية الإستراتيجية.
- الإهتمام بالقرارات المتعلقة بالإدماج والاستحواذ وتحقيق العمالة .
- إعادة تصميم الأنظمة والعمليات المختلفة.
- ضمان توفير المساءلة المالية لنتائج الموارد البشرية.
- الاستقطاب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة.
- تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية.
- قياس الأداء ووضع الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع هذا الأداء.

ولكي نضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب عليها أن تتوافر على الجوانب التالية :[2]

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع وإتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال .
- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مدير الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشاكل الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشاكل التشغيلية اليومية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات .
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط البرامج والمكافآت بمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل : الإتجاه المتزايد

1 السالم مؤيد سعيد وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** ، مرجع سابق ، ص 61

2 خطاب سيد عيدة ، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة– الإندماج ومشاركة المخاطر)** ، ط 3 ، مكتبة شمس ، القاهرة 2003 ، ص 16-17

في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العالمة من حيث المهن والتخصصات ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية .[1]

المطلب الثاني :مفهوم إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات النظر في إعطاء مفهوم معين لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتين نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

أولا : وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، مثل : حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والاجازات ، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت .[2]

ثانيا : وجهة النظر الحديثة

يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف في المنظمات ولها نفس الأهمية كل من وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة بالإضافة إلى كون هذه الإدارة تجمع بين النشاط التنفيذي والنشاط الإستشاري .[3]

ويوجد مجموعة من التعاريف التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية والتي نستطيع من خلالها أن نستنتج المدلول الحديث لهذه الوظيفة .

عرف " A.Sikula " : " إدارة الموارد البشرية على أنها : إستخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك الأنشطة : تخطيط القوى العاملة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وبحوث الأفراد ".[1]

---

[1] فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 9-13

[2] نفس المرجع ، ص 6-7

3 عبد الباقي محمد صلاح الدين ، **الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية ، 2005 ، ص28 .

أما **CHRUDEN& A.SHERMAN** يريان أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية وأساليب ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، كذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمديري الموارد البشرية هي مساعدة مديرين في المنظمة، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر .[2]

وعرفها سيتو جان بيار J.P.Citeau على أنها : " إدارة تساهم في البحث على أفضل فعالية للمنظمة، وكذلك من خلالها : – الإهتمام بجميع المواضيع الخاصة بالموارد البشرية – تعبئة الطاقات والطموحات الفردية والجماعية حول نشاط وأهداف المنظمة ." [3]

نلاحظ أن كل التعاريف السابقة تتفق على حقيقة أساسية واحدة، ألا وهي أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الاقتصادية الحديثة، وهي تتخصص بمتابعة الاستخدام الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية بما يحقق الإنتاجية والفعالية المطلوبة .

فإدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة بما يعني إلتزامها بمجموعة من الأنشطة المتميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي :[4]

- تخطيط القوى العاملة، وتحديد العمالة اللازمة للقيام بمختلف الأنشطة من حيث الكم والكيف.
- دراسة المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على العدد المطلوب لمعالجة فجوة العمالة.
- استقطاب واختيار ثم تعيين أفضل الأيدي العاملة.
- العمل على إيجاد نوع من التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- صياغة وتدريب وتنمية القوى العاملة التي تنشط بالمنظمة، وحتى يكون على استعداد دائم لمقابلة التغيرات والتطورات في أساليب العمل وتقنياته.
- تحفيز ومكافئة العاملين وكذلك من خلالها إعداد نظام متكامل للحوافز والأجور، يضمن تعظيم الروح المعنوية للعاملين، والعمل على توفير الرعاية الاجتماعية والصحية المناسبة.

---

1 كستواي باري ، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ص 12

2 بودلة يوسف ، **دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستار تخصص إدارة أعمال ، جامعة سعد دحلب ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، 2009 ، ص 38 .

3 برنوطي سعاد نائف ، **إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد** ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2004 ، ص 17 .

4 نفس المرجع ، نفس الصفحة

ومن خلال هذه التعاريف نصل إلى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية على أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بأنها من الوظائف المساندة والداعمة لنشاط المنظمة وهي تهتم بكل ما يتعلق بإدارة الأفراد، فقد استدعى مجال تدخلها ليتعدى الوظائف التقليدية، ويصبح أكثر شمولا وتكاملا مع كل من الإدارة العامة وعملية الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة، ومن خلال هذا يمكن أن نعرض أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الفرعين التاليين :

الفرع الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية

هناك عدة أسباب تدفع بالمنظمة إلى زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية، ومن أهمها :[1]

- التوسع والتطور الصناعي الكبير، وما نتج عنه من كبر حجم العمالة.
- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري وخاصة الأجور.
- تعقد المهام الإدارية ، وظهور الحاجة إلى نظم معلومات الموارد البشرية.
- تغير خصائص القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستويات التعليم، وتغير ملامح الوظيفة ومتطلباتها.
- تغير تركيبة القوى العاملة ، وتزايد مشاركة العنصر البشري، وإرتفاع متوسط عمر العاملين.
- زيادة حدة المنافسة وتعقد بيئة الأعمال.
- تميز العنصر البشري كمحدد أساسي للكفاءة واعتباره كمورد مؤثر ومتحكم في الأداء.
- تنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم.
- دور النقابة العمالية، وزيادة حدة الصراع بين العمال وأصحاب الأعمال، عن طريق إصدار القوانين والتشريعات.[2]

1 مرسي محمد جمال الدين ، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 26 .

2 محمد إسماعيل بلال ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 26 .

يتخصص المنطلق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة إحترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، وإعتباره كشريك في المنظمة.

أما المهام التي تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيقها، فيمكن حصرها فيما يلي :[1]

- العمل على اكتشاف واجتذاب أفضل القدرات والخبرات من الأفراد العاملين.
- توفير مناخ عمل ملائم ومحفز.
- توفير العناية والخدمات للعمال، بهدف دفعهم على رفع مستوى أدائهم.
- مساعدة الإدارة العليا في تحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية.
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية .
- متابعة وتقييم السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد والعمل على حلها .

وحتى تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها يجب عليها ممارسة الأدوار التالية :[2]

- **الدور الاستثماري :**

المتمثل في تقديم النصح والمشاورة، وإمداد المديرين بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

- **الدور التنفيذي :**

يتعلق بالوظائف المتعلقة بالموارد البشرية في الممارسة على المستوى التشغيلي كالاستقطاب، التدريب، التحفيظ ... الخ .

- **الدور الوظيفي :**

ويتمثل في التأكد من تطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية.

- **الدور التكتيكي :**

تقديم الاقتراحات لباقي الوظائف الإدارية فيما يتعلق بتقديم جودة الأداء.

- **الدور المشارك :**

مشاركة الإدارة العليا في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية، وتحقيق التكامل بينهما وبين الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

---

1 محمد حسن راوية ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 27

2 خطاب السيد عايدة ، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ، شركة التحرير والطباعة ، القاهرة ، 2003 ، ص 16 .

- **الدور الاستراتيجي :**

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما وأساسيا في صناعة البناء الاستراتيجي العام للمنظمة من خلال رؤية متكاملة للموارد البشرية.

الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تحققها مشتقة من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بصفة عامة ألا وهي الاستمرارية في أداء مهامها وأنشطتها بالكفاءة والفعالية اللازمة وبواسطة الموارد البشرية المناسبة، ومن هنا المحافظة على التنظيم في حد ذاته.[1]

وترتبط إدارة الموارد البشرية بكل المجالات التي لها علاقة بالعمال داخل المنظمة، لذا يسعى إلى التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى لتحقيق ما يلي :[2]

- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية .
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم، وإطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.
- حث المدراء على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العالمين وممتلكاتهم.

وضمن أهداف إدارة الموارد البشرية نجد البحث الدائم على تعظيم عائد المورد البشري و ذلك من خلال تفعيل بعض العوامل بها : الكفاءة، الدافعية، الإعلام، التنظيم، إدارة فرق العمل و كذلك من خلال تحسين أداء أنشطة الموارد البشرية و بالخصوص أنشطة : التوظيف، التدريب و التحفيز.

إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة حيث يتمثل الأول في تعظيم الإنتاجية، والذي يمثل هدف رئيسي لكل المنظمات، وتظهر مسؤوليتهم هنا في تطوير و إقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء و تحقيق الفعالية المطلوبة أيضا يجب العمل على تطبيق وتقييم بعض البرامج التي تتماشى مع هذا الهدف، وعلى ذلك يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بالمشروع بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافه.

---

1 أبو بكر مصطفى محمود ، **الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 64-65

2 فالح محمد صالح ، **إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل** ، ط 1 ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 20-21

أما الهدف الثاني الرئيسي ، فهو المرتبط بالهدف الأول ، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح حيث يتمثل في المحافظة على التنظيم القائم بحد ذاته ، كوحدة تسير بخطى متقدمة في وجه الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية ، وأحيانا يطلق على هذا الهدف إصطلاح " الوقاية التنظيمية " .[1]

بالإضافة إلى أهداف فرعية تتمثل فيما يلي :[2]

- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة .
- استغلال طاقات وقدرات الأفراد المختلفة لتحقيقّ أهداف المنظمة.
- تحفيز الموارد البشرية للعمل بكفاءة و فعالية.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها في العمل، وتوصيل آراءهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين قد يؤثر على روحهم المعنوية.
- تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية للعمال.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهاراتها، و تأمين مساهماتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.
- متابعة المسار الوظيفي و المهني للعمال و ترقية الأكفاء منهم و التعرف على حاجاتهم من التدريب أو إعادة التوجيه إلى مهام و مناصب عمل أخرى.
- العمل على إيجاد حلول مناسبة للنزاعات التنظيمية، والسهر على حل مشاكل العمال والصعوبات التقنية و المهنية التي يواجهونها.

1 المرسي محمد جمال الدين ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدحل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21** ، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع ، الإسكندرية 2003، ص 88

2 حريم حسين ، **مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة** ، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 351 .

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين على أن أهداف الإدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما :[1]

* الكفاءة

* العدالة

وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها ، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ، ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى إلى تحقيق الكفاءة المنشودة .

ويمكن التعبير عن كفاءة المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين ، ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق ، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين ، أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية أو من خلال نسب الغياب ، والحوادث والإصابات ، والفصل من العمل ومعدلات دوران العمل ... الخ .

أما فيما يتعلق "بالعدالة " فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف ، والتدريب والتقييم والحوافز ، أدى ذلك في النهاية إلى إرضاء العاملين ، وأما في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة ، فإن العدالة يمكن قياساها من زاويتين هما : المنظمة والعاملين ، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي : [2]

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف .

---

1 عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** ، ط 2 ،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 17-18

[2] نفس المرجع ، ص 19

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سابقا .
- تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك .
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية .
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية .
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك .
- كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد .

المبحث الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها

في هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية واستعراض أهم التحديات التي تواجه هذه الإدارة

المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى ، أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة .

وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة وهي : [1]

- الاختيار أي اختيار الفرد الممتاز لإنجاز هذه الوظائف .
- التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين .
- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز .
- التخصص وتقسيم الأعمال ، والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام .

ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو وزملائه لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية ، تتمثل في : [2]

- علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية .
- السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسميا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة .

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر وبرزت الحاجة إلى الوظائف التالية :

- تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين (برامج نوعية حياة العمل) .
- إدارة التوتر في العمل .

---

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 43

[2] نفس المرجع ، ص 44

شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات ، لذا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات الموارد البشرية لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة .

من خلال ما سبق يمكن إجمال وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :[1]

1-تخطيط الموارد البشرية :

وتنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا ، من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد ، وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية .

أي تحديد ما هو معروض ومتاح لديها ، والمقارنة بينهما لتحديدها في العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة .

2-تحليل العمل :

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظائف بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .

3-إختيار الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) :

تضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختيار من مقابلة واختبارات وغيرها من الأساليب وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

4-تصميم هيكل الأجور :

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات أجري للوظائف ، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .

5-تصميم أنظمة للحوافز :

وتعنى بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي بالحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** ، مرجع سابق ، ص 46-47

6-تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

7-تقييم الأداء :

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم التقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على وجه القصور في هذا الأداء.

8-التدريب :

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تُقيم فعالية هذا التدريب.

9-تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص للنقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد .[1]

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية :

أ- العلاقات مع النقابة : وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي، النزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

ب- أمن وسلامة العاملين : وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين وحمايتهم، وكذا الأمن والصحة والإتجاهات النفسية لهم.

ج- ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمال.

[1] أحمد خطيب ، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات** ، ط 1 ، دار النهضة ، الأردن 2002 ، ص 20 .

المطلب الثاني : تنظيم إدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المنظمة، إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المنظمة .[1]

وبهدف تحقيق الفعالية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المنظمات (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحياتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المنظمة .

بعد استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المنظمات الكبيرة ، حيث يمارس هذا التشكيل (إدارة الموارد البشرية) كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير وتحفيز ...الخ ويرأس هذه الإدارة غالبا مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية ، حيث يكون مسؤولا عن العديد من المهام والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في عموم المنظمة ، ويكون ممثلا في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المنظمة ، وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية ويدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب وإدارة التعيين والاختيار وإدارة التحفيز ... الخ .

أما في المنظمات الصغيرة فغالبا ما تناط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام ، كما قد تسعى بعض المنظمات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى منظمات متخصصة في إدارة الموارد البشرية يطلق عليها منظمة المستخدمين المهنيين .

وهذا التوجه ما هو إلا استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية في المنظمات لتمكين المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال مواردها البشرية .

حيث تؤدي هذه المنظمات الخدمات الخاصة بالاختيار والتعيين وإعداد البرامج التدريبية وأنظمة الأجور والرواتب وأنظمة الصيانة للموارد البشرية ، ويكون التعامل بين هذه المنظمات (منظمات التشغيل) والمالكين في المنظمات الخاصة كشريك تمكن المنظمة من التركيز على عملياتها الرئيسية في الإنتاج والتسويق ، وتتبنى كافة النشاطات البشرية الداعمة للعمليات التشغيلية .

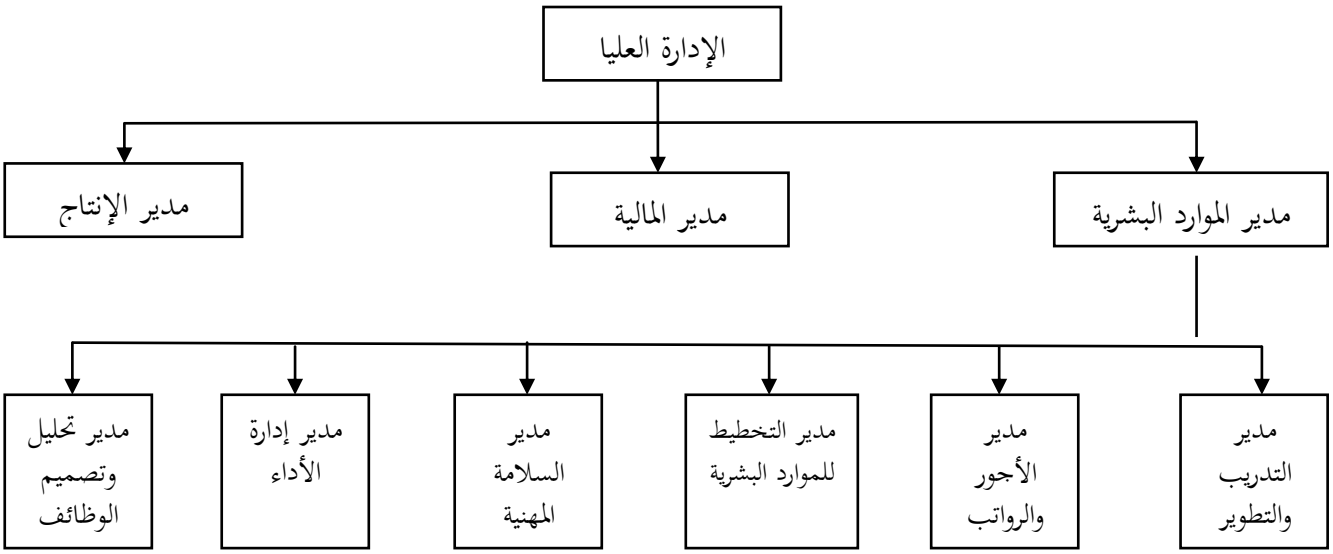
[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** ، مرجع سابق ، ص 37-42

ولتوضيح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة لابد من تحددي النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمات في الفقرات التالية : [1]

التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

كما سبق أن أوضحنا بأنه من الممكن وجود إدارة مستقلة تعنى بشؤون العاملين في المنظمة ، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة ، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم 1-2 : نموذج تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة



المصدر : سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – مرجع سابق ، ص 39

يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي : [2]

1- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري .

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** ، مرجع سابق ، ص 38-39

[2] نفس المرجع ، ص 40

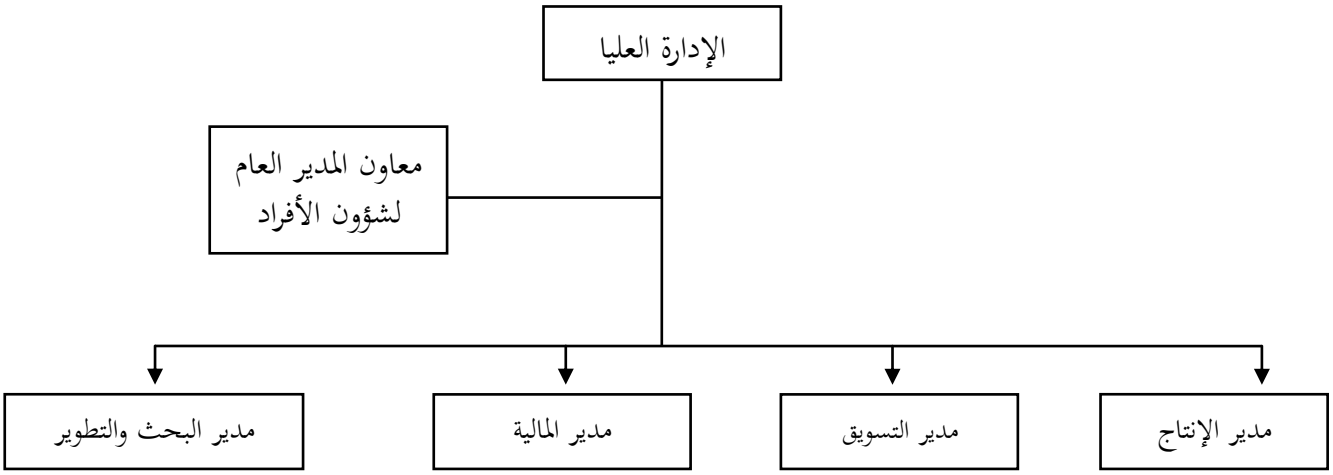
2- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة ، إذ يكون مديرها عضوا في مجل الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلى في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق منع استراتيجيات المنظمة ، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل .

التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

النموذج الثاني التي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة .

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة ، والشكل التالي يوضح هذا النموذج .

الشكل رقم 2-2 : التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر : سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – مرجع سابق ، ص 40

يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإداراتهم وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم .

وأخيرا من الممكن القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيها إذا كانت هذه الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الآلي أو العضوي .

من أهم العوامل ما يلي : [1]

1- تكنولوجيا الإنتاج :

المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا الروتينية في عملياتها الإنتاجية مثل تكنولوجيا الإنتاج الواسع ، تميل إدارة الموارد البشرية فيها إلى التنظيم الآلي والمركزية في إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية كالتركيز على الجوانب الرسمية في عملية الاختيار والتعيين من خلال معايير محددة ، ومن قبل لجان تعتمد عليها الإدارة لهذا الغرض وكذلك برامج تدريبية وتطويرية محددة وغير متنوعة والعكس يكون في حالة التكنولوجيا غير الروتينية ، إذ يتطلب هذا النوع من التكنولوجيا إعداد كوادر إبداعية . لذا يكون الإهتمام بالبرامج التطويرية المرنة وأنظمة الحوافز المتنوعة ، وهذا ما يعكس التنظيم العضوي.

2- فلسفة الإدارة :

تؤثر فلسفة المدير على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية ، فالمدير الذي يميل إلى المخاطرة يوجه نشاطات الموارد البشرية بهذا الاتجاه، حيث تكون استراتيجيات الاختيار من خارج المنظمة بهدف الحصول على أفضل الكفاءات .

والعكس يحصل ذلك عندما يكون المدير متحفظا ، حيث يحاول إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في عمله ، ولذلك يميل إلى الترقية من الداخل، وأنظمة التحفيز تركز على معايير محددة وكمية كالأقدمية.

3- التوسع في النشاطات التنظيمية :

المنظمة التي تقوم بعمليات واسعة وتتعدد أسواقها غالبا ما يسعى مدير إدارة الموارد البشرية إلى التنظيم العضوي في نشاطات هذه الإدارة، حيث يعتمد على المرونة والتنويع في الخبرات والمهارات.

4- خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة :

المنظمة التي يميل هيكلها التنظيمي نحو اللامركزية في إتخاذ القرارات لابد أن يؤثر ذلك على تنظيم الموارد البشرية فيها، فالتعيينات تكون من الخارج وقرارات الأجور والرواتب تحدد من قبل الإدارات التنفيذية، أي بشكل لامركزي وهذا يعكس نمط التنظيم العضوي.

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** ، مرجع سابق ، ص 42

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات الاستراتيجية الملائمة .

ويمكننا تصنيف هذه التحديات إلى 03 مجموعات : [1] هي التحديات البيئية، التحديات التنظيمية والتحديات الذاتية، أي المرتبطة بالعاملين .

1- التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها ، ونظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلابد من التجنب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات وإغتنام الفرص ، كما أنه ولابد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة .

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات كذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة .

ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها .

إن السعي لخفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي أو الآلي ، وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته ، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل لديها ، وتقوم بالإتصال بهم عند الحاجة .

كما وتواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين والتشريعات المحددة ، حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية ، وكذلك الجنس والعرق والقومية .

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** ، مرجع سابق ، ص 31-34

في ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية لابد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي ، مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمدربة وفق حاجات البيئات المتنوعة والمختلفة .

2- التحديات التنظيمية :

تتمثل كل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها ، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة .

وأهم تلك التحديات التي لابد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية ، والحاجة لثقافة تنظيمية قوية .

إن حاجة الحصول على الموقع التنافسي يتطلب التركيز على الكلفة والنوعية، فمن المعروف أن كلفة المورد البشري في المنظمة تكون واضحة وتتراوح بين حد أدنى 36 % من إجمالي الكلف في المنظمات ذات الكثافة العالية في رأس المال، و80 % كحد أعلى في المنظمات ذات الكثافة العالمية في الاستثمار البشري لذلك من المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال هذا المورد ومن أهميتها :[1]

1- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.

2- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

3- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتطور.

ومن بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية ، ففي ظل التوجهات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة ، وهذا يعكس الإهتمام والتركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا للمساهمة في تحسين الإنتاجية والنوعية والاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة وإتخاذ القرارات ووضع الحلول بصددها.

إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلائم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لابد من تبني قيم وإتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم والتركيب التنظيمي واستراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** ، مرجع سابق ، ص 34

3- التحديات الفردية :

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك يتطلب التوافق أو التطابق بين الفرد والمنظمة استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الكفوئين منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة.

إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور، إذ أن مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير وتحملها للمخاطرة وإنطلاقا من كل ذلك فإن العديد من المنظمات المعاصرة تبنت مبادئ ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم مع المنظمة، هذه المبادئ والمعايير لابد أن تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة.

وقد صنف علي محمد ربابعة في كتابه التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية كما يلي :[1]

1- التحديات الدولية والعالمية : أن السوق العالمي أصبح يتطلب إتقان جيد للمهنة ومهارة جيدة في أداء الأفراد .

2- تحديات النوعين (الجودة) : أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق النوعية في التصنيع والأداء والإبتكار والإبداع ، وهذا يتم من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين من أجل تحقيق رغبات العملاء وتحقيق النتائج الجيدة في العمل واستخدام أفضل الخبرات والوصول إلى أفضل الخبرات والوصول إلى أفضل قرار ممكن .

3- التحديات الاجتماعية : من حيث التغيرات في سوق العمل والهياكل الاقتصادية ومهارات العاملين .

4- التحديات التكنولوجية : تؤثر في مدى التغير في الهياكل التنظيمية واستخدام فرص العمل وزيادة المهارات المتنوعة والقدرة على التطوير المستمر .

[1] علي محمد ربابعة ، **إدارة الموارد البشرية – تخصص نظم المعلومات الإدارية** – ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 23-24

خلاصة الفصل

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطورية بفعل المتغيرات والعوامل المختلفة ومن أهمها المتغيرات البيئية والمتغيرات التنظيمية والمتغيرات الفردية .

هذه المتغيرات ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية هو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية .

كما أن التطورات في إدارة الموارد البشرية انعكست على خصائص تنظيم الموارد البشرية في المنظمة وكذلك خصائص التركيب التنظيمي لهذه الإدارة من كونها تنظيما آليا في ظل البيئة المستقرة إلى التنظيم العضوي في ظل البيئة المستقرة وغير المستقرة وغير المؤكدة .

ونتيجة التطور في إدارة الموارد البشرية فقد توسعت وظائفها عموديا وأفقيا أي من حيث المحتوى ومن حيث التعدد .

تمهيد :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقا للاحتياجات الحالية و المستقبلية للمنظمة ، فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى والعديد من الجهات الخارجية .

ولإنجاز هذه الأنشطة والمهام بفعالية وكفاءة عالية يحتاج مدير الموارد البشرية إلى عدد كبير من القرارات التي تعتمد بدورها على معلومات يجب أن تكون دقيقة وبسيطة ويمكن الوصول إليها بسرعة واستخدامها بسهولة .

إن التأكيد على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية وليست إدارة تقليدية ، يستدعي أن يكون لها نظام معلومات بشرية متطورة تتلاءم مع طبيعة التطورات الجذرية الحاصلة في المجلات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية ، نظم قادرة على مواجهة التحديات والعقبات ، وتساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة ، وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت .

نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته من خلال المبحث الأول، وفي المبحث الثاني نتناول وظائف وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى أثر نظم معلومات الموارد البشرية على كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته

المبحث الثاني: وظائف وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

المبحث الثالث: أثر نظم معلومات الموارد البشرية على كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الأفراد هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساسا لرسم السياسات واتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد .

المطلب الأول :مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ومراحل تطوره

سنتطرق في المطلب إلى مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية ومراحل تطوره .

الفرع الأول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

توجد عدة مفاهيم لنظام معلومات الموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول :يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية HRIS النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة ، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات ... الخ .[1]

التعريف الثاني : يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه :

نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ، أو نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة [2].

كما فُسر نظام معلومات الموارد البشرية بأنه " يتضمن كافة الوظائف والأنشطة المتعلقة بإدارة الموظفين في الموارد البشرية ، طبقا للمتطلبات الحالية والمستقبلية للمنظمة ، كاختيارها وتوظيفها وتدريبها ، وتقييم أعمالها وتنسيق العلاقات المتعلقة بها مع الإدارة الأخرى في المنظمة ، والعمل على التكامل بين تلك الأعمال والأنشطة مع غيرها من الإدارات ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة .[3]

1سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** مرجع سابق ، ص 322

[2] عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** ،مرجع سابق ، ص 266

[3] عماد صفود جلود الرويلي ، **دور نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميداني في وزارة الداخلية بمملكة البحرين** ، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية 2014 ، ص 69 .

يعرف والكر نظام معلومات الموارد البشرية على أنه : " إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وسمات الوحدات التنظيمية التي تعمل معها .[1]

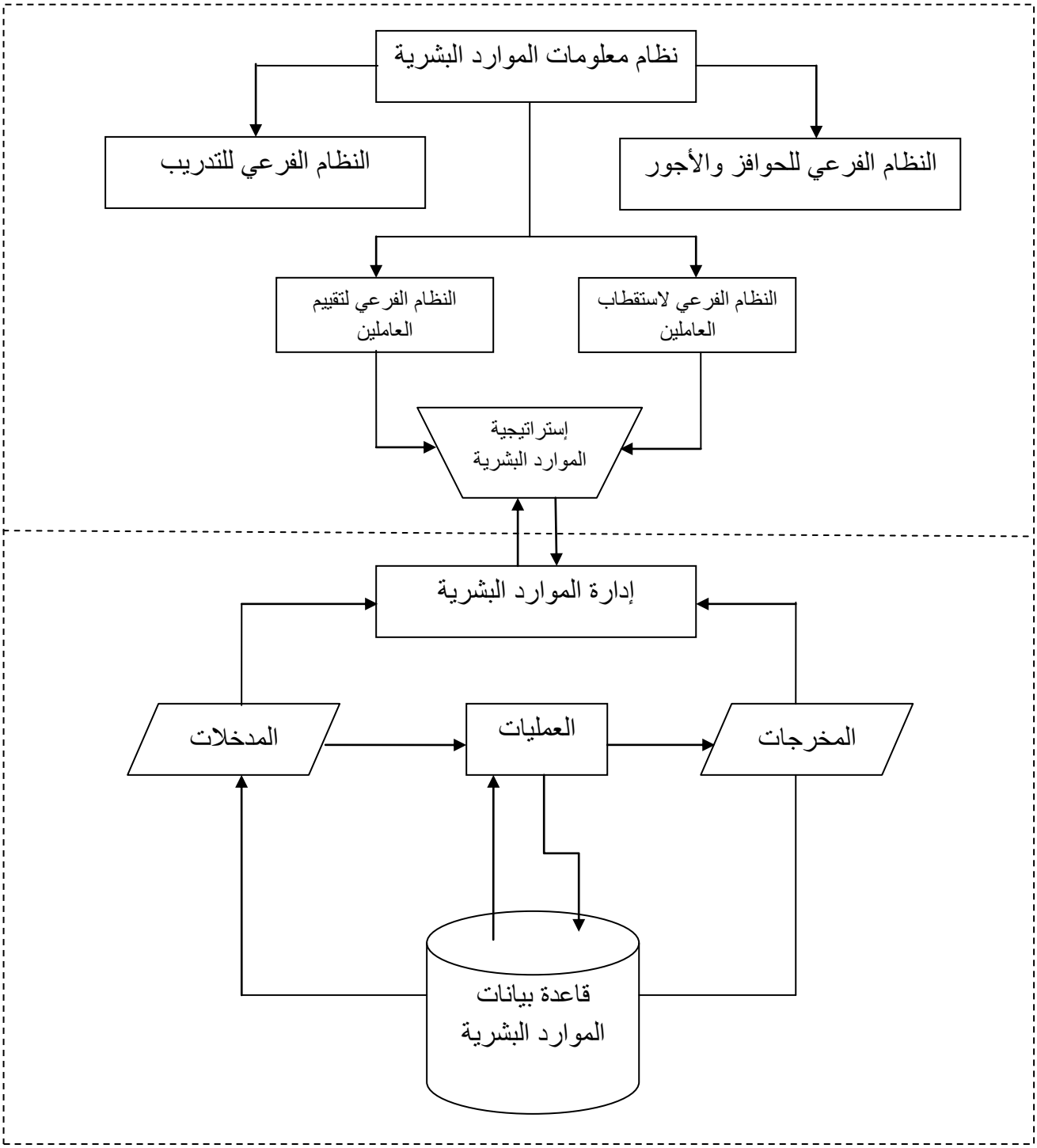
ويعرف بأنه ذلك النظام المبني على الحاسب الآلي ويقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات حول الموارد البشرية .[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف نظام معلومات الموارد البشرية باختصار على أنه " نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق بناء قاعدة بيانات تضم كافة البيانات المتعلقة بالأفراد .

[1] بوجعادة إلياس ، **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة** ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إقتصاد وتسيير مؤسسة : قسم علوم التسيير ، 2005-2006 ، ص 30 .

[2] معالي مفهمي حيدر ، نظام المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 380

الشكل رقم 1-3 : نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر : سعد غالب ياسين ، **أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 88

الفرع الثاني : مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

لقد ساهمت التطورات التكنولوجية وبصورة خاصة تكنولوجيا الحاسوب في نمو وتطوير نظم معلومات الموراد البشرية ، وأهم المراحل التطورية لهذا النظام هي الآتي[1] :

1- مرحلة الستينات :

في هذه الفترة كانت معظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمات بدءا بعملية التوظيف والترقية والتنقلات والأجور وانتهاء بالراتب التقاعدي ومعدلات إنهاء الخدمات تحفظ في سجلات تبوب وتنظم يدويا .

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

2- مرحلة السبعينات :

في هذه الفترة أصبحت الحواسب متوفرة إذ استخدمت من قبل المنظمات في القضايا المالية كاحتساب التكاليف مثل حسابات المدينين أو الرقابة على التخزين .

ومن أهم استخدامات الحاسوب في مجال إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة ، استخداماته في تحديد الأجور والرواتب ، ومع انتشار الحواسيب الشخصية اتجهت أغلب المنظمات إلى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية واتسعت تطبيقات هذه الأنظمة ليس فقط في تحديد الأجور والرواتب ، وإنما في التخطيط للموارد البشرية وتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ، وكذلك في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية وبرامج تقويم الأداء وبرامج التحفيز إضافة إلى برامج صيانة العاملين .

3- مرحلة التسعينات إلى الوقت الحاضر :

إن التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وانخفاض كلفة الأجهزة الحاسوبية بشكل ملموس قياسا بالماضي شجع العديد من المنظمات المعاصرة إلى الإعتماد على نظم المعلومات البشرية بل أصبح استخدام هذه النظم من قبل المنظمات بمثابة سلاح استراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري واستثماره لزيادة الابداع والابتكار .

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** مرجع سابق ، ص 322-323

المطلب الثاني : أهمية نظم معلومات الموارد البشرية :

تحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمات العديد من المزايا من أهمها الآتي[1] :

1- خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة .

2- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية .

3- السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صيانة القرارات .

4- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء .

5- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية ، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة .

6- تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .

كما أن لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل ، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في ترشيد و التحكم في تدفق المعلومات وهذا بدوره سيؤثر إيجابيا على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة ، ويمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية:

1- **تقليص الآجال و الوقت** : وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جدا، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمنا طويلا و عملا شاقا ، حيث أمكن اليوم الإطلاع و إجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين و تحرير التقارير و المراسلات في وقت وجيز .[2]

---

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** مرجع سابق ، ص 323

2 بديع السرطاوي ، **تكنولوجيا المعلومات في فلسطين –الواقع و الطموحات–** ، المجلة العربية للعلوم ، 2001، ص 12

2- **التحكم في التكاليف** : لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية بمعنى أنّ كل أو جلّ الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية و غيرها ، أصبحت تتم عبر شبكة دون الحاجة إلى أوراق و تكاليف الطبع و الحفظ ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق و الحبر و غيرها من المواد (تكاليف نشر المعلومة).[1]

3- **جودة القرارات** : لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد ، وهذا من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة و فعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت و المكان المناسب و عند الشخص المناسب ، وهذا مؤشر على جودة النظام وفعاليته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية .[2]

4- **العمل الجماعي** : وهو مصطلح جديد ظهر حديثا خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال، وسيطرت نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم ، وهو يشير إلى:" برامج تمكن مجموعة مستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائيا ، أي مجموعة الطرق و الإجراءات و البرامج و البنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل و بأقصى كفاءة".

5- **تثمين رأس المال البشري :** لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات و الكفاءات البشرية ، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد ، التكوين عن بعد ، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة و المعلومات للأفراد العاملين.

6- **تدفق العمل** : لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد ، الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات المحوسبة ، لكن يمكن القول أنها " برمجيات لإدارة مراحل العمل و قياسها و تسجيلها و تنسيقها و مراقبتها ، ويعني ذلك أنّ الأشخاص المناسبين

[1] بن ميري مصطفى ، بايح هواري ، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية** ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر 2015-2016 ، ص 83

[2] البطانية محمد ، **ادارة المعرفة – بين النظرية و التطبيق** ، عمان ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 23

يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح فهو يقدم العون للموظفين على اختلافهم و يقبل تطبيقات متنوعة.[1]

إذن فإنّ تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها إتمام عمل الإدارة ، حيث تركز كل الجهود والأنشطة و المهام على الحوامل الإلكترونية ، ووظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم و التي تساهم استراتيجيا في تحقيق الأهداف المسطرة ، خاصة وأنّ تعاملها يكون مع كل أجزاء التنظيم ببساطة لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أيّ إدارة أو تنظيم ، ويحقق تدفق العمل المزايا التالية :[2]

– إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد، من طرف العديد من الأشخاص ، وهذا يقلص من تكاليف الطبع و التوزيع

– سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد .

– متابعة سريان العمل ، ومعرفة نقاط الخلل في العمل ، وهذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية

– هاته التقنية تتطلب أساسا جودة وفاعلية نظم المعلومات في مختلف الإدارة و المصالح ؛ وتوفر كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم.

حيث بينت الدراسات أنّ العوامل الإنسانية أكثر العوائق في تطوير عمل الإدارة ، و ليست العوائق التقنية هي السبب .

المطلب الثالث : أهداف نظام معلومات الموارد البشرية :

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية :[3]

أ- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وخزن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة .

ب- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالإختيار والتعيين والتقويم والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والحوافز .

---

[1] **الاستثمار في راس المال البشري و أثره على إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة** –دراسة حالة: مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعريريج: فعاليات الملتقى الدولي حول : راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية جامعة الشلف:ديسمبر 2011

[2] http://www.startimes.com

[3] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** – مرجع سابق ، ص 324

ت- تقديم تلك البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية .

ث- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في تقويم أداء العاملين في المنظمة وإتخاذ القرارات المتعلقة بتنقلاتهم وترقياتهم وحتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى .

ج- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل ، وصولا إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في إدخال البيانات .

ح- السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد وتحليل أفضل للمعلومات بما يقود إلى إتخاذ قرار ذو فاعلية أكبر وتحسين ثقافة العمل والعمل بشفافية أكبر بوجود النظام ، ووضع إجراءات متناسقة بوجود النظام .

خ- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات ومكننة المهام الروتينية .

ومن وجهة نظر أخرى يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على إسناد العملية الإدارية في المستويات الثلاثة من خلال مايلي :[1]

- يساعد في دعم قرارات التوظيف في منظمات الأعمال وتحديد المسار الوظيفية للموظفين في المنظمة .
- يدعم عملية التخذيذ للاحتياجات التدريبية وبرامج تطوير العاملين .
- يساعد في إعداد خطة الموارد البشرية ، حيث يقوم بإعطاء معلومات عن القوى العالمية واحتياجاتها .
- يساعد في جدولة العاملين وإعداد جداول الإحلال للعاملين في الوظائف .
- يساعد في إدارة الأجور والرواتب وتحديد مستوياتها .

ومن وجهة نظر أخرى يمكن اعتبار أهم أهداف نظام معلومات الموارد البشرية هي: [2]

أ- السهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها لأغراض اختيار العاملين وتوظيفهم وتطوير قابلياتهم.

ب- سهولة عرض المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة وإجراء تقويم لها ووصفها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وفي الوقت الملائم.

[1] عبد المنعم محمد أبوليفة ، **أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية** ، دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب ، المؤتمر الدولي الثالث ، تكامل 2014 ، ص 07 .

[2] http://mawdoo3.com

ج- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة لاستخدامها لأغراض تقويم أداء العاملين.

ومن وجهة نظر محمد سليمان الجرايدة أن الهدف الرئيسي لنظم معلومات الموارد البشرية يتمثل في تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المنظمة وخارجها من المعلومات الدقيقة والحديثة ، بما يمكنها من إتخاذ القرارات الصحيحة ، ويمكن بيان أهم أهداف نظام معلومات الموارد البشرية الأخرى على النحو التالي : [1]

1- تحديد إحتياجات مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية من المعلومات والعمل على توفيرها .

2- تصميم مراكز متاكامل لتلبية تلك الاحتياجات .

3- تحديد خصائص المعلومات التي تتطلبها الجهام المستفيدة وبيان المعايير الواجب توفرها في كل منها .

4- تحليل عمليات التشغيل لطرق تحديث البيانات .

5- تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات .

[1] محمد سليمان الجرايدة ، **نظم معلومات الموارد البشرية** ، دار الكتاب الإسلامي ، مسقط ، 2011 ، ص 104

المبحث الثاني : وظائف وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

نظم معلومات الموارد البشرية كباقي الأنظمة داخل المنظمة له مكونات ووظائف يقوم بها داخل التنظيم .

المطلب الأول: الوظائف الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية:

تستخدم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة وفي سائر مراحل وأنواع أنشطتها الحاسوب ونظم المعلومات لمساعدتها على إنجاز وظائفها المختلفة، وأهم هذه الوظائف ما يلي : [1]

1- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات : هي أهم وابرز وظيفة يؤديها النظام حيث تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات ولاسيما أنها تعيش في عالم تعقدت وتشعبت تخصصاته، فالتعرف على الكفاءات البشرية يساعد المنظمة على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل، وله دور أيضا في صنع القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى.

2- تحديد المسؤولية: لهذا النظام دور في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمنظمة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء حتى لا يكلف الفرد بأكثر من طاقته فتضطرب الأمور عند عجزه عن القيام بمهمته، وبتحديد المسؤولية أيضا يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

3- تنظيم إجراءات العمل: هذه الوظيفة للنظام مستمدة من اسمه "كنظام" وتعني أن أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، وفي غياب النظام فإن الغلبة للفوضى والعشوائية.

وتتوقع المنظمة من النظام الجيد تبسيط الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية .

4- السيطرة والاستفادة من الموارد المتاحة: والموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وبضائع وأموال، أو بشرية كعاملين وعملاء والعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد والتي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى فمثلا يمكن للنظام حصر عدد وتخصصات العاملين في المنظمة ليعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم بما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دون الحاجة لتعيين أي عامل إضافي وزيادة التكاليف على المنظمة.

[1] محمد الصيرفي ، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (منهج تحليلي مبسط)** ، ط 1 ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 383

5- ضمان إنسياب العمل: من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والموائمة مع النظم الفرعية الأخرى بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، ففي المنظمة يتم العمل بها على مراحل يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لايخلق تكدسا في مرحلة فتتعطل سلسلة العمل كلها.

المطلب الثاني: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي : المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، التحكم ، التغذية الراجعة أو العكسية والذاكرة .

أ – المدخلات: مدخلات هذا النظام عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة.

وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي[1]:

* البيانات المتعلقة بالموظفين وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها وتاريخ إلتحاق الموظف بها والتدرج الوظيفي وتقييم الآداء والإعارة والإجازات والعقوبات...إلخ

* البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.

* بيانات إدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

* بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة، وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو متوفر حاليا.

ب – العمليات: وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد، وتشمل العمليات الخطوات التالية:[2]

---

[1] طاهر محمود الكلالده ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 203.

[2] نفس المرجع ، ص 204 .

-تسجيل ورصد وتخزين البيانات.

- ندقيق ومراجعة وتحديث البيانات.

- تحليل وتفسير البيانات.

ج- المخرجات: وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على مايلي:[1]

-بيانات ومعلومات عن الموظفين.

- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.

- بيانات عن أوضاع العاملين حاليا وسابقا ومستقبلا.

د- التغذية الراجعة: هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

وهذه المعلومات الراجعة تقوم بور أساسي في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي إدارة القوى البشرية، حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام.[2]

هـ- التحكم: وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات الخاصة المدخلة.

الذاكرة : وهي الوعاء الذي تختزن فيه المخرجات ومدخلات النظام أي أنه ذاكرة النظام ، وتختلف أشكال وأنواع ذاكرة أنظمة المعلومات فأشكالها كالآتي :[3]

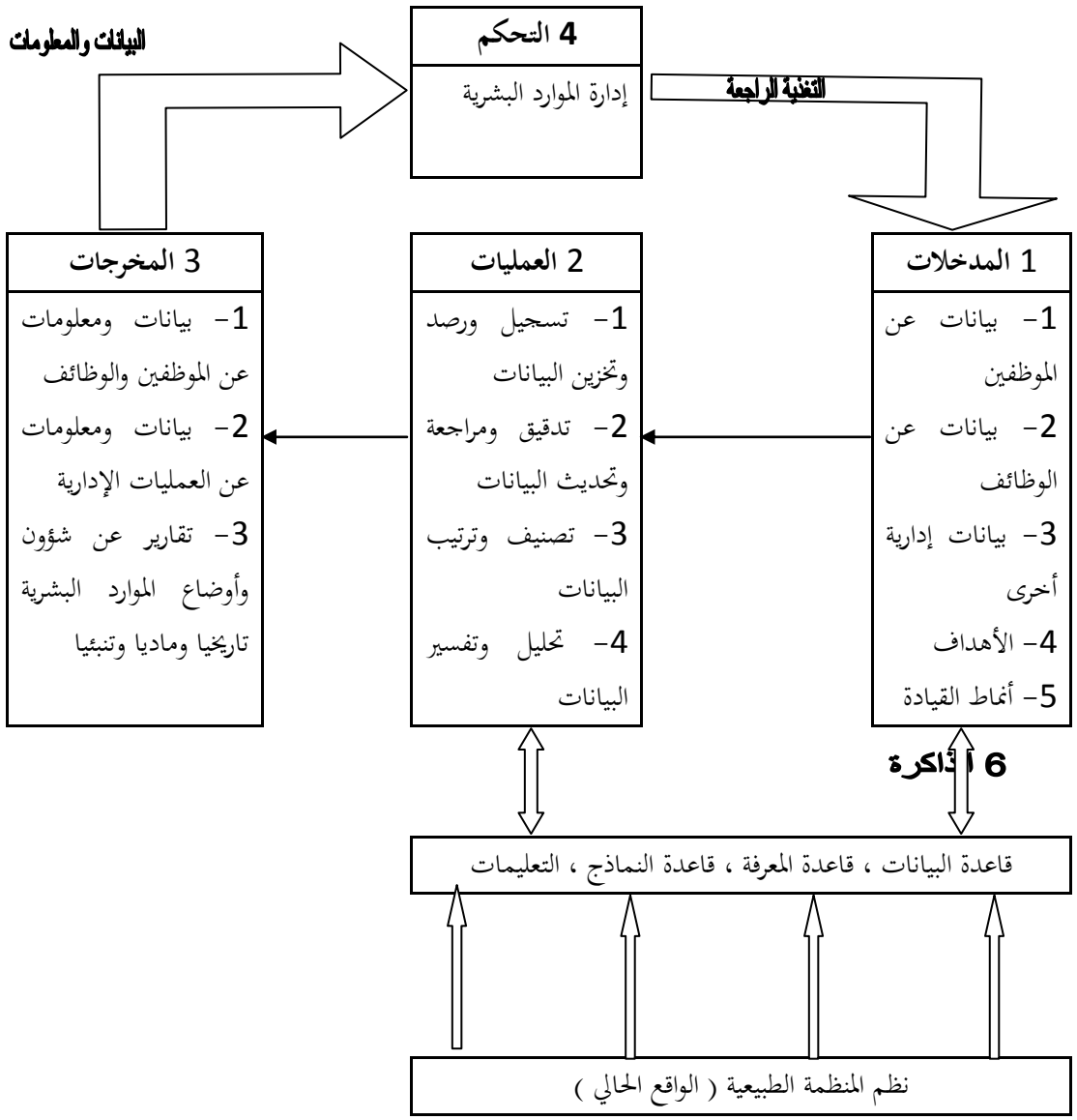
- الوعاء الورقي : يتمثل في الملفات والمستندات الورقية أي استخدام الأوراق .
- الوعاء الفيلمي المصغر : ويشمل الميكروفيلم الملفوف والميكروفيش والالترافيش .
- الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية : والتي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من المستندات .

[1] طاهر محمود الكلالده ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق** ، ص 205

[2] نفس المرجع ، ص 206 .

3 طاهر محمود الكلالده ، **إدارة الموارد البشرية الحديثة** ، دار البداية ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2013 ، ص 199 .

شكل رقم 2-3 : مكونات نظم معلومات الموارد البشرية



المصدر طاهر محمود الكلالده ، **إدارة الموارد البشرية الحديثة** ، مرجع سابق ، ص 196

المطلب الثالث : مجالات استخدام وتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية :

لنظام معلومات الموارد البشرية عدة مجالات للاستخدام وكذا تطبيقات مختلفة في منظمات الأعمال .

الفرع الأول : مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية :

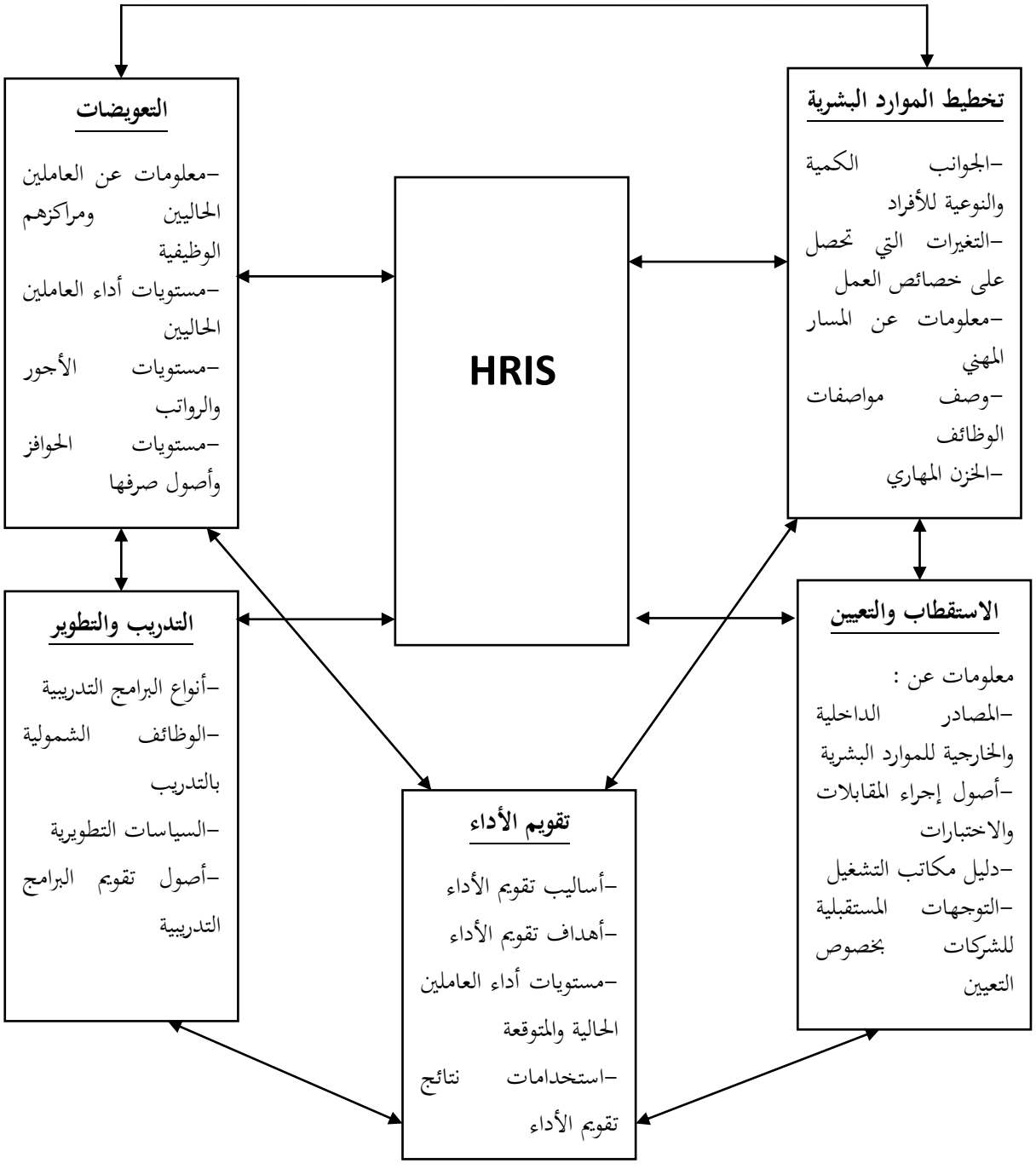
تختلف المعلومات المطلوبة من قبل مستخدمي أي نظام عن المعلومات المطلوبة من قبل مستخدمي أي نظام آخر ، فالمعلومات المطلوبة مثلا من نظام المعلومات المالية تتعلق بالحسابات والموازنات التقديرية والموازنات السنوية ورأس المال وتخصيص الموارد والمالية على دوائر المنظمة والاستثمارات وغيرها من الأجور المالية ، ونظام المعلومات التسويقية يزود مستخدميه بمعلومات عن الأوضاع التنافسية في السوق والحصة السوقية والمبيعات الفعلية والمتوقعة الإجمالية ، ولكل موظف بيع وكل فرع وكل منتج بالإضافة عن معلومات عن العملاء وعناوينهم والتفصيلات الضرورية عنهم ، سواء العملاء الحاليين أو العملاء المرتقبين .[1]

أما فيما يتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية فيقوم بتزويد مستخدمي النظام بالمعلومات التي تختص بالموارد البشرية ونشاطاتها والتي تعد بمثابة عناصر أو مجالات الاستخدام للنظام المذكور والتي يمكن أن تقاس عن طريقها درجة كفاءة وفعالية النظام .

[1] محفوظ أحمد جودة ، **إدارة الموارد البشرية** ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ، الأردن ، 2014 ، ص 399-401

أما بالنسبة للمجالات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية فيرى بني حمدان أنها تشمل :

الشكل رقم 3-3 : المجالات الوظيفية لنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر : بني حمدان ، خالد محمد طلال ، **تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية** ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة بغداد ، 2002 ، ص 18

ويتضح من الشكل السابق أن المعلومات المطلوبة لمستخدمي الموارد البشرية تتضمن ما يلي :[1]

1- معلومات عن تخطيط الموارد البشرية : عدد الأفراد المطلوب تعيينهم ونوعيتهم ومهاراتهم ، بالإضافة إلى تغيرات خصائص العمل ، ومعلومات عن المسار الوظيفي للوظائف ومخزون المهارات .

2- معلومات عن الاستقطاب والتعيين : مصادر الاستقطاب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها وإجراءات المقابلات والامتحانات ، بالإضافة إلى التوجهات المستقبلية فيما يتعلق بالتعيينات .

3- معلومات التعويضات : معلومات عن المراكز الوظيفية للموظفين الحاليين ، ومستويات الرواتب والأجور في المنظمة وفي السوق ، بالإضافة إلى معلومات عن الحوافز والمكافآت .

4- التدريب والتطوير : معلومات عن الخطط التدريبية ، وأنواع البرامج التدريبية المنفذة والمشاركين فيها وتقييمها وكذلك السياسات المتبعة لتطوير الموظفين .

5- تقويم الأداء : يزود نظام معلومات الموارد البشرية المستخدمين بمعلومات عن أساليب تقويم الأداء ومستويات أداء العاملين ونقاط القوة والضعف لديهم ، بالإضافة إلى استخدامات نتائج تقويم الأداء في التدريب والتطوير وفي الزيارات السنوية والحوافز وفي إنهاء الخدمات وغيرها .

الفرع الثاني : تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية:

يوجد العديد من التطبيقات لنظام معلومات الموارد البشرية وأهم هذه التطبيقات مايلي:

أولا: تطبيقات التوظيف:

تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

أ-جذب واستقطاب العاملين: يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمترشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية.

ويحقق نظام الاستقطاب الفاعل للمنظمة مايلي: [2]

-استرجاع كافة المعلومات عن كافة المتقدمين للوظائف مثل الإسم والمؤهل العلمي والسن والخبرة..... إلخ.

- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة، الاختيار ....).

---

[1] بني حمدان ، خالد محمد طلال ، **تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية** ، مرجع سابق ، ص 19

[2] سامح عبد المطلب عامر ، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية** ، ط 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 216-217

- المساعدة في التعرف على _أو استرجاع_ البيانات الضرورية.
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية ن المترشحين للوظائف.
- توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.
- مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للوظيفة بنجاح.
- زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات والتسريع بملء الشواغر من قبلهم، وبذلك يتمكن المديرون من تحديد المصادر التي تهيئ أكثر العاملين نجاحا في المستقبل.
- المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة للمهارات والخبرة والخلفية التعليمية.

ب- **توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين** : تحتفظ المنظمة عادة ببيانات جول العاملين في قاعدة بيانات، وهذه المعلومات يمكن استخدامها بعدة أغراض أهمها:[1]

-إدارة الرواتب والأجور

- توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز.
- التخطيط للموارد البشرية.

ثانيا: تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية، وهما تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.

يؤكد تخطيط التعاقب على أن المنظمة لديها عمال لا بد أن تعيدهم إلى المواقع التي تشغر بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة لذلك فإنه لابد أن يكون هناك العديد من الملفات، منها ملف خاص بالعاملين مصنفين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب، إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين ، كما أنه بالإمكان الاستفادة منها للحصول على ملفات أخرى من أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقيات إلى تنقلات ومعدلات دوران وغيرها.

إن هذه البيانات الخاصة بحركية العاملين يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيينات والاستغناء على قوة العمل المستقبلية ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:[2]

[1] سامح عبد المطلب عامر ، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 216

[2] نفس المرجع ، ص 217

-عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات من قسم إلى آخر

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا.

- عدد العاملين الذين ستفقدهم المنظمة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والاستقالة والنقل ..... إلخ

ولذلك فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية سواء كانت هذه القرارات لملء الشواغر فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك التي تشكو من عجز أو نقص في الموارد البشرية.

ثالثا: تطبيقات إدارة الأداء

من الممكن خزن معلومات تقديم أداء العاملين في قاعدة بيانات إلكترونية إضافة إل أن الحاسوب الشخصي ممكن استخدامه لهذا الغرض .

إن تطبيقات إدارة الأداء تساعد المنظمة في ربط نظم التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

والبرمجيات الخاصة بتقويم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقويم وبعد الانتهاء من عملية التقويم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياسا بالمعايير المجددة.

إن تطبيقات تقويم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء . [1]

رابعا : تطبيقات التدريب والتطوير المهني :

تستخدم تطبيقات التدريب للمساعدة في إدارة أنشطة التدريب مثل عمليات إعداد الموازنات ، إعداد الملتحقين بالبرنامج ، تقييم البرامج التدريبية ... الخ ، وتشمل عناصر البيانات الهامة التي تتضمنها قاعدة المعلومات في البرامج التي تم تنفيذها ، عدد الشهادات الممنوحة أو الأفراد الذين يتم تأهيلهم ، الخبراء الذين يتم الاستعانة بهم ، تكلفة النشاط التدريبي ، الأماكن التي تم عقد البرامج بها ، ... الخ .[2]

ويمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في إتخاذ القرارات الخاصة بالجوانب التالية :

[1] سامح عبد المطلب عامر ، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 217

[2] حاج حسان أمين ، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة بوفال (وحدة الصمامات) بالبرواقية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلو التجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، 2013-2014 ، ص 89

- تقدير الاحتياجات التدريبية
- تقييم فعالية التدريب .
- تقدير نوعيات البرامج ذات الأولوية أو الأهمية الخاصة للمنظمة في ضوء الخطة .
- عدد الأفراد المؤهلين للترقية والتنقل .

المبحث الثالث : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية

إنّ لنظام معلومات الموارد البشرية دورا حيويا داخل التنظيم ، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الإستراتيجيات و اتخاذ القرارات ، وفيما يلي سوف نعمل على إبراز هاته الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه وبين إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : دور نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية و في العملية التنظيمية

يلعب نظام معلومات الموارد البشرية دورا كبيرا في عمليات التخطيط للموارد البشرية وفي إنجاح العمليات التنظيمية .

الفرع الأول: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية وأهمها حيث يسبق التنظيم والتوجيه والرقابة ، وينطوي التخطيط على اختيار مهام محددة يجب أداؤها لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إلى جانب تحديد كيفية أداء هذه المهام ومتى يجب أداؤها .

كما يعد تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها ، ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه : " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة " .

وتخطيط الموارد البشرية يمثل العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة ، والذين يكونون قادرين على إنجاز مهام وواجبات الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ويتضمن التخطيط المتميز للموارد البشرية عدة عوامل ، أهمها ما يلي :[1]

- تحديد الاحتياجات والكفاءات الوظيفية للمنظمة .
- تقدير أعداد وأنواع الموارد البشرية اللازمة لإنجاح مهام ومشاريع المنظمة والوحدات المختلفة فيها .

[1] فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 41-42

- التخطيط لتطوير العاملين في المنظمة، ورسم مسارهم الوظيفي لضمان تقدهم الوظيفي والمهني .
- ترجمة احتياجات المنظمة وأولوياتها إلى خطط وأنظمة عمل تتعلق بالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والحوافز والرواتب وما شابه .
- المحافظة على مستويات أداء فعال وإنتاجية عالية .

تلعب نظم المعلومات المحسوبة دورا كبيرا في هذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها ، قد تكون هذه الخطط طويلة متوسطة أو قصيرة الأجل ، حيث يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كنظام .

الفرع الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية إذ يعرفه Bowara 1938 أنه : مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي [1] ويرتبط التنظيم بشكل وثيق بالسلطة ، حيث يعرفه G.Pechaghis بأنه رسم لتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المنظمة.[2]

ويعتبر التنظيم متعدد الأبعاد حيث يظهر في وجهين هما :

- يشمل المميزات السليمة والاتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية .
- المعلومات والمعطيات بواسطة قناة هذه الممرات لتحقيق الأهداف والسياسات .

ويلاحظ أن غرض التنظيم هو إعطاء عمل مستقل وواضح لكل شخص وضمان تنسيق هذه الأعمال أو المهام بالطريقة التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف، ومن ابرز ما يحققه التنظيم في أداء العمل الإداري هو:

- يقضي على التداخل والازدواجية في الأعمال ويمنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات .
- يحقق الوفرة الاقتصادية ، حيث يذكر Hek.Hrdaymer من بين مصادر الوفرة الاقتصادية لا يوجد مصدر أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات البشرية.

[1] ناصر دادي عدون ، **إقتصاد مؤسسة** ، ط 2 ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998 ، ص 209

[2] بشير علاق ، **الإدارة المبادئ والتطبيقات** ، ط 1 ، مؤسسة شباب الجامعة ، الأردن ، 2002 ، ص 182 .

- يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي والاستفادة القصوى من التفاعل بين الأفراد ، فإن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية المهارات والقدرات .

إن التنظيم كوظيفة إدارية يختلف عن التنظيم كبناء أو هيكل ، فالتنظيم الأول يهتم أساسا بالهيكل الرسمي كوسيلة لتحقيق العمل الجماعي أما التنظيم الثاني فيشار إليه عادة في مؤلفات نظرية التنظيم أنه يهتم بدراسة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يقومون بنشاط جماعي من خلال بناء اجتماعي ، وتؤثر المعلومات على التنظيم من خلال الأسلوب المستخدم ، فنظم المعلومات يجب أن تتوافق مع الهيكل التنظيمي ونظام تفويض السلطة داخل المنظمة وعندها يمكن تحديد الأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية وقياس الإسهامات لهذه الوحدات في تحقيق المعلومات المطلوبة وأهداف المنظمة، ومعنى هذا أن كل التنظيمات يجب أن تصمم على ضوء تدفق المعلومات وأنواع المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط والرقابة .[1]

المطلب الثاني : دور نظام معلومات الموارد البشرية في الإشراف ، التوجيه والتدريب :

كما أن لنظام معلومات الموارد البشرية أدوارا كبيرة في عمليات الإشراف والتوجيه والتدريب على حد سواء .

الفرع الأول : دور نظام معلومات الموارد البشرية في الإشراف والتوجيه:

إن الطاقة المغذية لأي منظمة هي الطاقة البشرية التي يستحيل عنها ، لذا نجد أن التوجيه أكثر العمليات الإدارية تعقيدا نظرا لارتباطه بالعنصر البشري، فقد يكون منه الرئيس والمرؤوس الذي تختلف مسؤولياته باختلاف المنصب، وعليه يمكن القول أن التوجيه هو الوظيفة الثالثة في العملية التسييرية، ويتبع استخدام مصطلحات التأثير أو التحفيز أو القيادة المماثلة لها.

ويعد التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية التي يجب أن يمارسها المدير ، والتوجيه يمكن تعريفه على أنه: "وظيفة إيجاد التكامل بين مجهودات الأفراد والمجموعة الوظيفية الواحدة عن طريق إنجاز الأعباء الموجهة إليهم " والتوجيه بمعناه العام هو عبارة عن إصدار الإرشادات والتعليمات للموظفين الذين يعملون تحت إشرافه في التنظيم ، هذه الإرشادات قد تكون عامة أو تفصيلية وهي تختلف بطبيعتها من عملية إصدار الأوامر التي تعكس الممارسة الفعلية للسلطة الإدارية .[2]

[1] فريد النجار ، **إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية التنافسية المتواصلة** ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998 ، ص 222

[2] نجم عبد الله الحميدي وآخرون ، **نظم المعلومات الإدارية –مدخل معاصر–** ، مرجع سابق ، ص 62

هذه الطبيعة لوظيفة التوجيه تتماشى تماما مع طبيعة القيادة الإدارية التي تعتمد على السلطة غير الرسمية في عملية توجيه العاملين نحو تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية ، ومن هنا تأتي ضرورة وأهمية المعلومات في قيادة أو توجيه الموارد البشرية في المنظمة لأنها ستوفر الوقت والجهد لهذه الإدارة المسؤولة عن هذه الوظيفة وتركيز وقتها وجهدها .

إلى جانب ذلك فإن وظيفة التوجيه تتضمن عمليات متعددة على ظروف العمل الجديدة في اتجاهين من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس بعد تحديد الاحتياجات من المعلومات في جميع الاتجاهات لإصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر، كما يساعد التوجيه في تسيير أو تنفيذ الأوامر وفقا لطرق نظامية وعن طريق تقريب الأداء من الخطة بشكل متجانس.

الفرع الثاني : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تدريب الموارد البشرية :

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية HRIS على تحديد المهارات والكفاءات الموجودة في المنظمة، ويعتبر التنافس الشديد في محيط المنظمة كدافع يأخذ المظمة نحو كما هو جديد في عالم التكنولوجيا ، خاصة في مجال الحواسب والبرمجيات ونظم المعلومات ، حيث يقودنا ذلك إلى إعادة تقييم للقدرات والاستعدادات والسمات الشخصية التي تتلاءم مع ذلك التحديث التكنولوجي مما يخدم أهداف المنظمة والفرد .

وحتى نتمكن من تحقيق الفعالية والكفاءة في التدريب يتطلب الأمر تجميع وتنظيم المعلومات وترتيبها لاسترجاعها بسهولة ويسر ، توفيرا للوقت والجهد .

يتم ذلك عن طريق نظام معلومات قادرا على تحقيق ذلك ، ومنه نجد أن أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب يتمثل في :[1]

- الاستغلال الأمثل للوقت من خلال سرعة ودقة تجميع المعلومات المتعلقة بالعاملين وبرامج التدريب .
- السرعة في الحصول على معلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المعلومات الدقيقة حول الاحتياجات التدريبية .
- تساعد على تحديد مجال التدريب المناسب مع الطريقة الفعالة .
- مساهمة التدريب الإلكتروني في تقليل تكاليف التدريب التقليدي .

[1] بشيري رشيدة ، **دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية –دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بالجلفة** ، مرجع سابق ، ص 26

- إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية ، من خلال استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون فيها الموازنة التدريبية مرتفعة .

من خلال النقاط الماضية يمكن أن نوضح أيضا الأثر المباشر لنظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة التدريب أولا من خلال توفير المعلومات الشاملة بالإضافة إلى اعتماده على معلومات تقييم الأداء للعاملين في تحديد الاحتياجات ومن هنا نجد انعكاس مدى كفاءة عملية تقييم أداء العاملين على فعالية برامج التدريب وهذا ما يساهم في تحسين ورفع أداء العاملين [1].

المطلب الثالث : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف ، الرواتب وتقييم الأداء:

الفرع الأول : الأثر على عملية التوظيف

إن الاستخدام السليم للحاسوب في قسم التوظيف في إدارة الموارد البشرية ، جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للتوظيف واسترجاعها في الوقت المناسب ، كما أن ذلك يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم إتخاذ القرار المناسب.

كما يساهم في إرساء الشفافية في عملية دراسة ومعالجة طلبات التوظيف آليا ، حيث أنه يتم استقبال السيرة الذاتية عبر Email المؤسسة ، ثم آليا يقوم برنامج نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بعملية التوظيف بمعالجة خصائص كل مرشح ، حيث يتم قبول الطلبات التي تتوفر على الشروط ، بعدها آليا يقوم الحاسب الآلي بإرسال دعوات للمرشحين المقبولين لإجتياز إختبار المقابلة.

الفرع الثاني : الأثر على الرواتب :

إن إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية ساهم في تفعيل وظيفة تسيير الرواتب ويبرز ذلك من خلال :[2]
الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرفها في الأوقات المناسبة ، المساهمة في إتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت ، إجراء المقارنات بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة

[1] زاوي صورية ، **دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة** ، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية وعلم الاجتماع ، العدد السابع ، بسكرة ، 2010 ، ص 73

[2] بشيري رشيدة ، **دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية –دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بالجلفة** ، مرجع سابق ، ص 26

العالمين في المنظمة ، القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاقتطاعات المطلوبة داخليا وخارجا ، تسهيل عملية إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة بغية إتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها .

يظهر هنا أثر نظام معلومات الموارد البشرية في عدالة وكفاءة إدارة الأجور مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين من خلال رضاهم بسياسة الأجور والمكافآت .

الفرع الثالث : الأثر على تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية فبواسطة هذه المرحلة تتمكن المنظمات من الحكم علة دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية مما ينعكس على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية [1] ، ويعرف تقييم الأداء على أنه " عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا . [2]

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة ويفيد كل منظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم أدائهم، ومن بين هذه الأهداف :[3]

- إعطاء الفرصة الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين .
- تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين .
- يشكل أداة لتقويم ضعف العالمين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .
- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.
- يفيد في التخطيط للموارد البشرية فهي تشكل أداة مرجعية لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة وإقتراح إحلال موارد بشرية أخرى .[1]

---

[1] علي محمد ربابعة ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 85

[2] ذرة عبد الباري إبراهيم وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)** ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 270

[3] سيد محمد جاب الرب ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية** ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، الاسماعلية ، مصر 2009 ، ص 511

- وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- إتاحة الفرصة العادلة للعاملين .

يعد تقييم الأداء الجيد بمثابة القياس الحقيقي للأداء الوظيفي وعليه يمكن استخدام نتائجه في إتخاذ قرارات الإحلال بصورة موضوعية لا تعتمد على التمييز في المعاملة تبعا للنواحي الشخصية الذاتية .

يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المنظمة وتحديد مواضع الخلل فيه ، مما يمكنها من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

مما سبق نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم في الوظيفة حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في:[2]

التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته المالية أو في وظائف أكبر منها.

- توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد.
- إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.
- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المنظمة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر.
- إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة في الوقت المناسب.

الفرع الرابع: التحديات التي تواجه نظام معلومات الموارد البشرية:

يقف أمام تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ونجاحه بعض العوامل والمعوقات التي تحد من فاعليته، منها ما يرجع لعوامل إدارية، ومنها ما يتعلق بالعوامل المادية والمالية، بالإضافة حضور النواحي الفنية والتكنولوجية ، هذا إلى جانب ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والبشرية، بالرغم من التطور السريع في قدرة نظم المعلومات على توفير متطلبات عمليات اتخاذ القرارات من المعلومات إلا أنها تواجه الكثير من التحديات التي تقلل من أهميتها وفعاليتها، ومن أهم هذه التحديات ما يلي[3]:

---

[1] العربي عطية ، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية** ، مجلة الباحث ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، العدد 10 ، 2012 ، ص 324

[2] بشيري رشيدة ، **دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية –دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بالجلفة** ، مرجع سابق ، ص 18

[3] محمد سليمان الجرايدة، **نظم معلومات الموارد البشرية**، مرجع سابق ، ص.181

أولا: إن المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله وغالبا ما تضم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية السهلة الإدخال كعدد المدرسين في إحدى مديريات التربية والتعليم وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها مع متغيرات أخرى أو معلومات أخرى، مثل أسماء المدرسين ومؤهلاتهم العلمية ودرجاتهم وأماكن عملهم....الخ، وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، ويتوقف هذا السياق على ما يتوافر لدى مستخدم المعلومات من معرفة أساسية.

ثانيا: إن قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن

تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومة ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك في المستقبل، فمثلا المعلومات بشأن إصدار قرار تعيين عدد من المدرسين في إحدى مديريات التربية تكون ذات قيمة عالية عند لحظة إصدار القرار، ولكن بعد مرور فترة زمنية تصبح هذه المعلومة عديمة التسمية نتيجة وجود حركات نقل مستمرة بين مديريات التربية والتعليم ولذلك فإن قيمة المعلومة تتوقف على اللحظة الزمنية التي ظهرت فيها، فتوقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وهذا يؤكد على ضرورة **التحديث** المستمر للبيانات التربوية، وهذا التحديث يشتمل على ما يلي: عمليات إدخال البيانات وتعديلها وإلغاء بعضها.[1]

ثالثا: إن التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومة

يوجد نظام المعلومات في بيئة متحركة ومتغيرة، ونتيجة لوجود مثل هذا التغير سواء داخل المنظمات التربوية أم من المجتمع المحلي، يتطلب وجود إمكانية تعديل هذه النظم أو تغيير النظم بالكامل في بعض الحالات، ولكن من الضروري تحديث هذه النظم باستمرار حتى تتوافق مع المتغيرات البيئية المستمرة، وقد قدم (لادون لادون) خلاصة مفادها أن المعلومات لا يكتمل بناؤها أبدا، لأنها في حالة بناء مستمر.

رابعا:إن تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير مستمر:

من التحديات التي تواجه نظم المعلومات أيضا هي أن حقيقة تكنولوجيا الحاسب الآلي تتغير وتتطور بشكل سريع جدا، ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي عادة ما تصبح متقادمة بعد فترة زمنية قصيرة جدا من اقتنائها الأمر الذي قد يدفع بعض المنظمات إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة ولفترات طويلة نسبيا لغرض تصميم وبناء النظم التي لديها رغم ظهور تكنولوجيا أكثر تطورا.[2]

[1] محمد سليمان الجرايدة، **نظم معلومات الموارد البشرية** ، نفس المرجع ، ص 182

[2] نفس المرجع ، نفس الصفحة

خامسا: إن العمالة الفنية الماهرة تعاني من نقص ملحوظ

أدى نقص المبرمجين ومحللي النظم ذوي المهارة العالية خلال العقد الماضي إلى زيادة تكاليف عنصر العمالة، وارتفاع الدوران بين العاملين في أقسام نظم المعلومات بالمنظمات وزيادة الطلب على تطبيقات الحاسب وأدى النقص في العمالة الفنية الماهرة والمخصصة إلى إيجاد فجوة تخلف تتراوح بين سنتين وأربع سنوات في العديد من أقسام نظم المعلومات بالمنظمات التي تعمل في معظم الدول العربية وفي الحقيقة هذه الفجوة يتسع مداها الزمني بشكل ملحوظ في الدول النامية.[1]

[1] محمد سليمان الجرايدة، **نظم معلومات الموارد البشرية** ، نفس المرجع ، ص 183

خلاصة الفصل

نظم معلومات تسيير الموارد البشرية لها علاقة وطيدة بأفاق تناول مشكل المورد البشري في المنظمة، لأن نجاح هذه الأخيرة مقرون قبل كل شيء بطريقة دمج بين جزء مؤقت في الأعمال الروتينية و جزء يدوي قادر على ضمان الجودة، الليونة و الإثراء، في تسيير العلاقات بين الأفراد المنظمة.

و أمام تعقيد المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية فيما يخص نظم المعلومات، فإن تكوين المواد البشرية يمكن أن يشكل مساعدة معتبرة لتهيئة و مواكبة اتخاذ المسؤولية في استعمال الإدارة المعلوماتية (الأجهزة و البرمجيات) بشكل كامل من اجل تحقيق كفاءة عالية في ممارسات التسيير. و سيتجلى ذلك من خلال تطرقنا للفصل الثالث(دراسة حالة).

تمهيد:

تطرقنا في الجزء النظري إلى نظام المعلومات وإدارة الموارد البشرية وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال نظام معلومات الموارد البشرية، وفي هذا الفصل حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة (منظمة) جزائرية متمثلة في شركة سونلغاز وبالتحديد DD MEDEA ، حيث قمنا في القسم الأول بتقديم عرض عام حول مجمع سونلغاز منذ نشأته مرورا بمراحل تطوره، ثم انتقلنا إلى التعريف بمديرية التوزيع بالمدية (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية)، وقدمنا عرضا تعريفيا آخر حولها بذكر مهامها وتنظيمها الإداري كما حاولنا فهم نظام المعلومات الخاص بها بشكل عام، ثم انتقلنا إلى قسم الموارد البشرية أين عرضناه بشيء من التفصيل حاولنا من خلاله شرح نظام معلومات الموارد البشرية وذلك بالتطرق إلى بعض تطبيقاته.

المبحث الأول:عرض عام لمؤسسة سونلغاز:

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز بصفة عامة، و ذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية و التعريف بها و بمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالمدية، كما سنتعرف على مهامها وأهدافها.

كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح مع التركيز أكثر على قسم الموارد البشرية.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها و توزيعها في الجزائر ، و كذلك نقل و توزيع الغاز الطبيعي ، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50%منذ يوم تأسيسها عام 1969، و تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، زد على ذلك فهي تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية و المصرية والكويتية، إذ بلغ مجمل رقم أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.[1]

الفرع الأول:نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء و الغاز (E G A) كان ذلك في:1947/06/05 وبقيت كذلك إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، و بصدور الأمر 69-59 تم حلها و ظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن مؤسسة سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا و التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1.مرحلة ما بعد الاستقلال:1962-1969:

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية و هذا يرجع للأسباب التالية:[1]

1- سهولة الاتصال و قرب المسافة.

2- طبيعة المعدات و التجهيزات التي كانت موجودة و التي تطلبت وجود عمال و تقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

2.مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969-1990:

بعد حل مؤسسة كهرباء و غاز تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، و في هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد ، و مجمل مهامها يكمن فيما يلي:

* احتكار لصالح الدولة 100%

- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع و صيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

و في سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية.
- كهركيب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية.
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز.
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الأساسية الإدارية لسونلغاز.
- التركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات و أجهزة القياس و المراقبة (تطبق بالعلمة).

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

3.مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء و الغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و هذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

و بعد ظهور المرسوم الرئاسي02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم و الإنتاج و التحرر في المؤسسة.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- **إنتاج الكهرباء:** تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- **نقل و توزيع الكهرباء** : و تقوم به مديرية نقل الكهرباء و الغاز و مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.
- **نقل و توزيع الغاز:** و تتكفل به مديرية نقل الكهرباء و الغاز، و مديرية الكهرباء و الغاز.

الفرع الثاني : مهام و أهداف مؤسسة سونلغاز:

تتكفل موسسسة سونلغاز بتأدية عدة مهام وتسعى لتحقيق عدة أهداف نذكرها فيما يلي:[1]

أولا: المهام

تختلف طبيعة مهامها بين المهام التسييرية والتقنية وهي كالتالي:

1 – المهام التقنية:

تتمثل المهام التقنية في :

- انجاز الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها.
- الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية و تنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، و التوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2 – المهام التسييرية:

أما المهام التسييرية فنلخصها فيما يلي :

-الإنتاج، النقل التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر و نحو الخارج.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني و توزيعه.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر و نحو الخارج.

- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج.

ب- الأهداف: وتتمثل فيما يلي:[1]

1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

2- ضمان إنتاج و توزيعا لكهرباء ذات الجودة.

3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

4- القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرومنزلية و الغازية.

5- محاولة تقليص الديون.

6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

منذ صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، و تشغل أكثر من 60000 عامل.

و طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، و أن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

في سنة 2017 شهد مجمع سونلغاز تغييرات هيكلية كبيرة ، حيث تم دمج بعض الشركات (الفروع) مع بعضها لتصبح شركة واحدة، كما تم دمج مديريات التوزيع .

كما أصبح يطلق على مجمع سونلغاز إسم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

الفرع الثالث : استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز- شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

و هذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون و لاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة و ولوج باب المنافسة، و إمكانية اللجوء إلى التساهمية

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

الخاصة، و من ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر و يسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

و على صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة و مجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام.

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمؤسسة سونلغاز:

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو مسعى المتبع من قبل مؤسسة سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، و من أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، و تحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة و شركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:[1]

الفرع الأول : مهام الشركة الأم:

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو :

- إعداد الإستراتيجية و قيادة المجمع.
- ممارسة الرقابة على الفروع.
- إعداد السياسة المالية و تنفيذها.
- تحديد سياسة الأجور و تطوير المورد البشري للمجمع.

الفرع الثاني : فروع المهن القاعدية

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشيط هذه الأخيرة، و عددها ثمانية، في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباءS.P.
- تسيير شبكة نقل الكهرباءGRTE .
- تسيير نظام إنتاج و نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز GRTG.
- توزيع الكهرباء و الغاز(أربع شركات) SD .

[1]قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

الفرع الثالث : فروع الأشغال

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت و الشبكات المستهدفة، و هكذا فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى، و تحولت في الأخيرة إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984.

و كنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي و انجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات لإنجاز هذه منذ جانفي 2006 إلى أحضان سونلغاز.[1]

الفرع الرابع : الفروع المحيطة

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإحراج نشاطاتها المحيطة و كلفت بها فروعا تتحكم في رأسمالها كليا، و تنشط هذه الفروع و عددها أربعة عشر (14) بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل و التفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية و الغازية، البحث و التطوير، التكوين و كذا خدمات صيانة العربات، و نشاطات متعددة أخرى.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

المطلب الثالث:عرض عام لمديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية:

إن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز المدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط بالبليـــدةSDC وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان و الهياكل العامة و الخاصة، لإمدادهم بالكهرباء و بعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان للحياة اليومية، و لا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 787 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2018 موزعين على المصالح :

- 148 إطارات
- 383 أعوان التحكم
- 256 أعوان التنفيذ

الفرع الأول : أهدافها

تتمثل أهداف الشركة في :[1]

- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة.
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل .
- تحسين مستوى العمال.
- البقاء والاستمرارية.

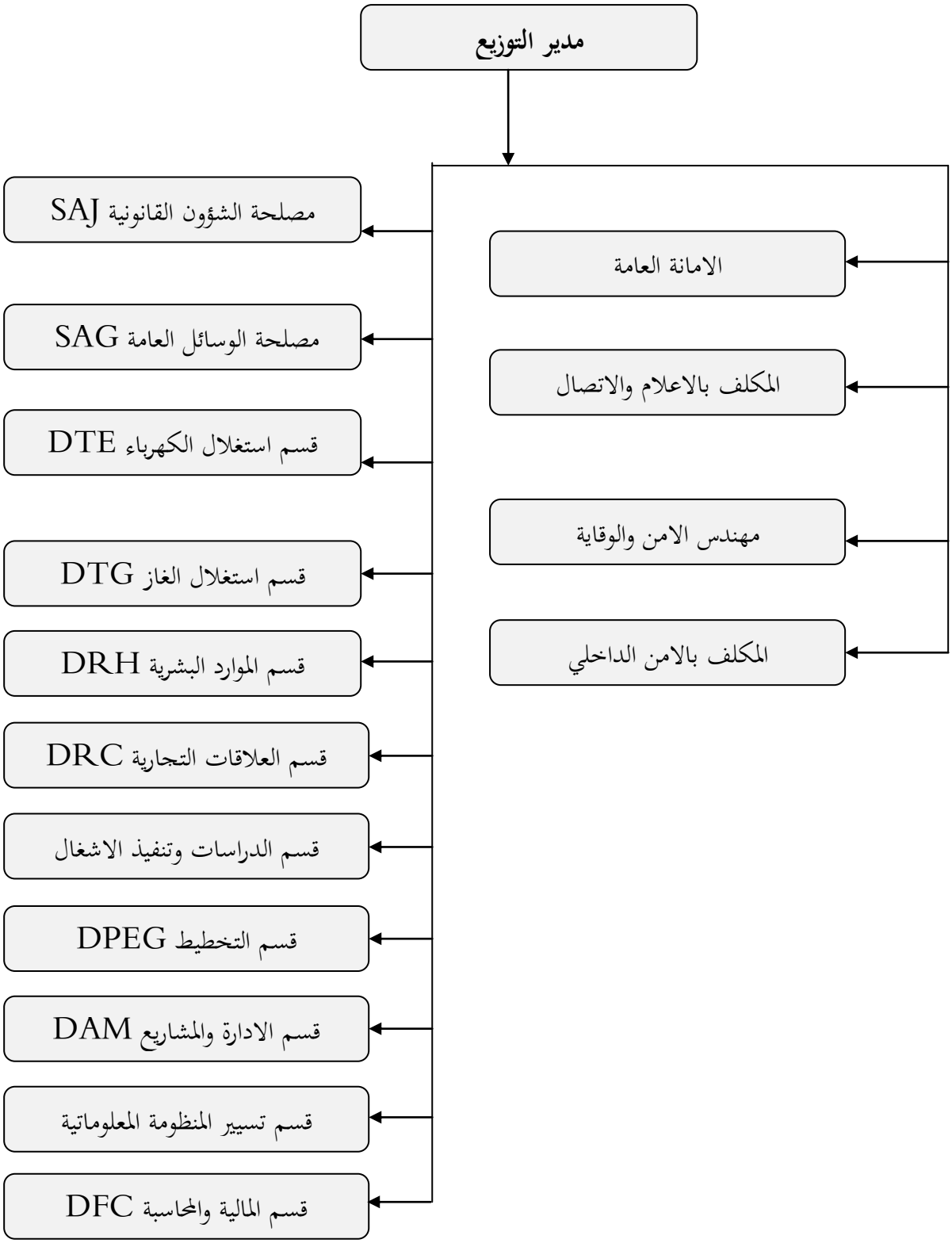
الفرع الثاني : مهامها

تتمثل في :

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

الشكل رقم 1-4 : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية :



المصدر : قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

ينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى الأقسام التالية:[1]

1. **مدير التوزيع:** يقوم بتسيير المديرية والتنسيق بين مختلف المصالح ورؤساء الاقسام وكذا مراقبة ما وصلت إليه الانجازات.

2. **الامانة العامة:** وتتمثل في سكرتيرة تساعد المدير في أداء مهامه وتنظيم مواعيده وكذا استقبال الزوار.

3. **المكلف بالإعلام والاتصال:** يقوم بالاطلاع على ما ينشر عن المديرية في وسائل الاعلام المختلفة، والرد إذا لزم الأمر ذلك، وكذا الاهتمام بالاتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين والاتصال الخارجي الذي يكون مع "مؤسسات أخرى، المجتمع المدني، أو وسائل الإعلام"، كما ينظم الحملات التحسيسية والتوعوية التي تقوم بها المديرية عبر مختلف الوسائل مثل الأيام الإعلامية، المعارض...الخ.

4. **مهندس الأمن والوقاية:** يتمثل دوره في السهر على توفير وتطبيق القوانين التي تحمي العمال من الأخطار التي قد تواجههم أثناء القيام بمهامهم أو ما يسمى بالأمن المهني مثل إنذار العامل بضرورة ارتداء اللباس الخاص بالعمل وحماية شبكات الغاز والكهرباء من اي اعتداء يسبب تلفها، وكذا حماية المواطن من أي خطر قد يصيبه أثناء القيام بالأشغال لتوصيل أو تمديد الشبكات الخاصة بالكهرباء والغاز.

كما يقوم بإنجاز برنامج خاص بعمله التحسيسي والتحضير للاجتماعات الخاصة بالأمن وزيادة الورشات لمتابعة مدى تطبيق المعايير الخاصة بشروط الأمان والحرص على تطبيق جميع القوانين المتعلقة بالأمن. بالإضافة إلى المشاركة و المساهمة في الحملات التحسيسية للوقاية من أخطار الغاز والكهرباء.

5. المكلف بالأمن الداخلي: يعمل على المحافظة على الأمن داخل المديرية وتطبيق القوانين الخاصة بذلك لتفادي أي سرقة أو ضياع للممتلكات ومعدات ولوازم العمل، وهو المسؤول عن توفير الحماية للموظفين داخل المديرية.

كما عليه متابعة كل ما يتعلق بالأمن الداخلي للمديرية وجميع مصالحها التجارية والتقنية والعمل على إنجاز التقارير الخاصة بالأمن الداخلي والقيام بزيارات تفقدية لمنشآت المؤسسة، وإنجاز مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة بالتعاون مع المصالح الولائية المعنية.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

6. **مصلحة الشؤون القانونية:** تحتوي على مجموعة من القائمين بالشؤون القانونية والذين يمثلون المدير أمام القضاء عند رفع دعوى ضد المؤسسة من طرف جهة معينة أو عندما ترفع هي دعوى تطالب فيها بحقوقها وتحصيل ديونها لدى الزبائن، ومهامها هي:[1]

- تمثيل المديرية أمام الجهات القضائية والدفاع عن مصالح المؤسسة.
- متابعة تنفيذ الأحكام القضائية.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحصيل ديون المؤسسة.
- متابعة الملفات المتعلقة بالحوادث والخاصة بالتعويضات.
- نشر المعلومات ذات الطابع القانوني على المصالح التي يهمها الأمر.
- المساهمة في إنجاز دفتر الشروط الخاص بالصفقات.

7. **مصلحة الوسائل العامة:**

تتكفل بالقيام بعدة مهام منها:

- توفير المتطلبات اللازمة للعمل بالمديرية بدءا بالسيارات، الورق، الأدوات المكتبية...إلخ.
- تسيير الأملاك العقارية للمؤسسة.
- الإشراف على قسم الأرشيف.

8. **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:**

تقوم هذه المصلحة بمايلي:

- دراسة المشاريع المقدمة من أجل الربط بالكهرباء والغاز.
- الإشراف على الانجاز ومراقبة مدى سير الأشغال بحيث يمكن توقيفها إذا لم تكن حسب المعايير المطلوبة.
- تقديم حلول للبلاغات المقدمة.

9. **قسم استغلال الكهرباء:**

يقوم قسم استغلال الكهرباء ب:

- رسم خرائط للمصالح التقنية للتوتر المنخفض والعالي.
- رسم خرائط مصلحة الاستغلال.
- متابعة وتحليل إحصائيات المنشآت.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

- السهر على تطبيق قواعد استغلال الشبكات.

- أما قسم تطوير الشبكات فيقوم ب:

- دراسة الخرائط وتجزئتها وتطوير شبكات الضغط المتوسط.
- وضع خطط مستقبلية للاحتياجات واستهلاك الطاقة.

- **قسم الصيانة الكهربائية يقوم ب:**

- تطبيق القياسات المتعلقة بالشبكات ذات الضغط المنخفض.
- مراقبة وصيانة أجهزة الحماية.
- المراقبة اليومية لملف الحماية.

- أما قسم التحكم عن بعد فمهامه هي:

- تسيير ومراقبة وصيانة شبكة التحكم عن بعد باستعمال نظام الإعلام الآلي ومراعاة التعليمات المحددة.
- استغلال المكالمات الهاتفية للزبائن.
- جمع المعطيات بعد التدخل.

10. **قسم استغلال الغاز**: لديها عدة مهام حسب كل قسم فيها.

- يقوم قسم شبكات الغاز ب:

- وضع برامج خاصة بالمنشآت.
- متابعة أشغال الصيانة.
- تسيير وإحصاء المنشآت الخاصة بالغاز والمتابعة اليومية.

- ويقوم **قسم تطوير شبكات الغاز** ب:[1]

- وضع الخريطة العامة لشبكات الغاز.
- متابعة المخططات والتجديد اليومي لها.
- إنشاء بنك المعلومات الخاصة بمتابعة الاستهلاك.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

- **قسم الصيانة** يقوم ب:

- إنجاز العمليات المتعلقة بإنجاز الأعطاب.
- إنجاز البرنامج السنوي.
- تحليل النتائج من خلال القياسات.

- كما توجد المصلحة التقنية على مستوى مصلحتي استغلال الكهرباء والغاز معا ومهمتها هي:

- تسيير: العمال، الوسائل والأدوات الفردية والجماعية.
- دراسة وانجاز عمليات توصيل الكهرباء والغاز.
- ضمان المناوبة وصيانة ومسايرة الشبكات.

11.**قسم الموارد البشرية:** يعتبر قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية من الأقسام المهمة حيث تولي لها الإدارة العامة أهمية بالغة وذلك بالنظر إلى دورها الحاسم في تحريك العجلة الإنتاجية ويهتم بما يلي:[1]

- هو الضامن على تطبيق واحترام القواعد(الأحكام) والإجراءات المعمول بها في المديرية.
- تسيير الملفات الخاصة بالعمال والرواتب.
- إنجاز الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين.
- تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية المقررة من الإدارة العامة.

وبما أننا في عصر أين أصبحت التنمية البشرية الشغل الشاغل للراغب في النجاح، وهذا ما يوجب توجيه المؤسسة اهتمامها لمواردها البشرية من أجل ضمان الظروف المناسبة للعمل وتحسين أساليب التسيير، وهو ما يبرر تقسيم هذا القسم إلى مصلحتين هما:

أ-**مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تهدف مصلحة تسيير المستخدمين إلى هدف واحد هو وضع مستخدم تحت تصرف المؤسسة ثم الإشراف على إدارته ومتابعة حياته المهنية، فيقوم بعدة مهام كالتحقيق من مطابقة ورقة الحضور الخاصة بالعامل لقواعد العمل وينفذ الإجراءات العقابية ضد العامل الذي يتغيب دون تبرير، ويشرف كذلك على تسيير العطل السنوية إضافة على ذلك تقوم المصلحة بإبلاغ قسم الحماية الاجتماعية ومصلحة الموارد البشرية بقائمة العمال المتوجهين إلى التقاعد.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

كما تقوم المصلحة بمتابعة الحياة المهنية للعامل من خلال ملف ضخم يضم مجموعة من الملفات المتخصصة منها ملف الحالة المدنية، وملف الشهادات، والخبرات المهنية، وأخر العقود، وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:[1]

✓ **قسم الأجور**: تجد قسم الأجور التابع لمصلحة التسيير هو المكلف بإعداد الأجور وتقوم مصلحة الموارد البشرية ببعث نسخة من العقد مرفقة ببطاقة الحياة المهنية حتى يتمكن القسم بوضع شهادة فردية للعامل ثم يعيدها إلى مصلحة الموارد البشرية التي تقوم بإرسال هذا الملف إلى المديرية العامة التي تقوم بوضع كشف الراتب ويقوم القسم بإعطاء رمز رقمي لكل عامل ويتم إعداد الأجور.

✓ **قسم الجانب الاجتماعي**: إن قيام العامل بتقديم خدماته لصالح المؤسسة بوصفه موظفا تابعا لها يحتم عليها تأمينه من المخاطر، وتبدأ مسيرة الحماية المدنية منذ تاريخ التصريح الذي تدلي به المؤسسة، بحيث يؤمن هذا القسم للعامل منحة التقاعد والخدمات الاجتماعية كالرحلات السياحية والدينية.

ب. مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين: تسهر هذه المصلحة على متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أول ارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها وهو الأمر الذي يجعل عملها يقوم أساسا على جمع المعلومات بصفة أساسية.

12. **قسم العلاقات التجارية**: توجد على مستوى الولاية 08 مصالح هي: المدية، البرواقية، قصرالبخاري، بني سليمان، عين بوسيف ، تابلاط،المدية02، والشهبونية، تتمثل مهامها في:

- إرضاء الزبائن حتى الجدد.
- التكفل بشكاوى الزبائن.
- إعلام ونصح ومراقبة الزبائن.
- السهر على احترام إجراءات ربط الزبائن بالطاقتين الكهربائية والغازية من يوم إيداع طلب الزبون إلى يوم ربطه.
- مدى احترام العقود المبرمة بين المؤسسة والزبون، وجميع الإجراءات المتعلقة بالفاتورة بالنسبة للزبائن العاديين والمؤسسات العمومية والهيئات وكذا زبائن الضغط والتوتر المتوسطين.

13. **قسم تسيير المنظومة المعلوماتية:**

وتتمثل مهامه في:

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

- تسيير النظام المعلوماتي الذي تعمل به مختلف مصالح المديرية والسهر على حفظ المعلومات وتخزينها.
- إدارة الشبكات المحلية و الاتصالات.
- صيانة الحظيرة المعلوماتية وأجهزة الإعلام الآلي.

14.**قسم التخطيط:** يقوم بإعداد خطط إستراتيجية لإنجاز شبكة جديدة وطويلة المدى سواء في الكهرباء أو الغاز.

15. **قسم الإدارة والمشاريع:** هو وسيط بين العلاقات التجارية والزبائن، حيث يقوم هذا القسم بإعداد الصفقات الخدماتية، الاستثمارية التي تقوم بها المؤسسة.

16.**قسم المالية والمحاسبة:**

يقوم هذا القسم ب:

- إنجاز كل ما يتعلق بالحسابات المالية للمديرية وتخليص الأموال.
- إنجاز الميزانية العامة للمديرية.
- مراقبة ومعاينة جميع العمليات الحسابية.

ويتفرع هذا القسم إلى:[1]

أ– مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير: يتم فيها إعداد موازنات البرامج الاستثمارية ومراقبة تسييرها.

ب– مصلحة المالية: تقوم بتسجيل كل مدخلات ومخرجات المؤسسة التي تتعلق بعمليات الاستثمار والاستغلال كما تقوم بفتح حساب مصرفي في البنك.

ج– مصلحة الاستغلال المحاسبي: تعمل على تسجيل جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وإعطاءها لغة محاسبية سواء كانت عملية مباشرة أو غير مباشرة، وتستخدم فيها المحاسبة العامة، والمحاسبة التحليلية.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

المبحث الثاني: نظام معلومات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية من حيث استخدامها لأنظمة المعلومات وبالأخص نظام معلومات الموارد البشرية بالتفصيل كما يلي:

المطلب الأول: أنظمة المعلومات على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تتوفر الشركة على الكفاءات البشرية اللازمة التي تعمل على وضع وتثبيت البرامج وتطبيقات أنظمة المعلومات وصيانتها بمختلف أقسام ومصالح الشركة من أجل تسهيل إنجاز المهام المطلوبة، كما يجدر الإشارة على أنه معظم البرامج يتم تطويرها على مستوى مؤسسة ELIT (الجزائر أنفورماسيون تكنولوجي) التابعة لمجمع سونلغاز، بحيث أن هذه البرامج يتم العمل بها في جميع شركات توزيع الكهرباء والغاز التابعة للمجمع (موحدة)، ومن بين هذه الأنظمة نعدد بعضها فيما يلي :

- نظام تسيير الموارد البشرية NOVA وسيتم شرح وظائفه لاحقا، والملحق رقم 01 يمثل صورة لنافذة البرنامج.[1]
- نظام التسيير المالي والمحاسبي **HISSAB** : وهو نظام تسيير آلي يساعد على مسك محاسبة الشركة مع تسجيل ربح معتبر في الوقت ودقة متناهية بمعنى أنه نظام يسمح بتسيير المحاسبة حسب معايير المحاسبة والمالية العالمية SCF، وومن وظائفه نذكر :[2]
  - المحاسبة العامة.
  - المحاسبة التحليلية.
  - إدارة الاستثمارات.
  - إدارة العقارات.
  - معالجة الفواتير.
  - المقاربة والكتابات المحاسبية.
  - التقارير.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

[2] قسم المالية والمحاسبة 2018

الشكل رقم 2-4 : صورة لنافذة برنامج HISSAB



المصدر : قسم المالية والمحاسبة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

* نظام تسيير الخزينة **SGC** : هو نظام يسمح بمتابعة منتظمة للخزينة بالتنسيق مع نظام المالية MALYA للمساعدة في إتخاذ القرارات المهمة ومتابعة العمليات اليومية من مداخيل والمدفوعات الخاصة بالشركة، من وظائفه: [1]

- إدارة مخطط الخزينة (المخطط ، التكميلي ، المنجز ...).
- إعداد وضعية الخزينة.
- مقاربة الخزينة.
- الإدماج الآلي للعمليات البنكية.

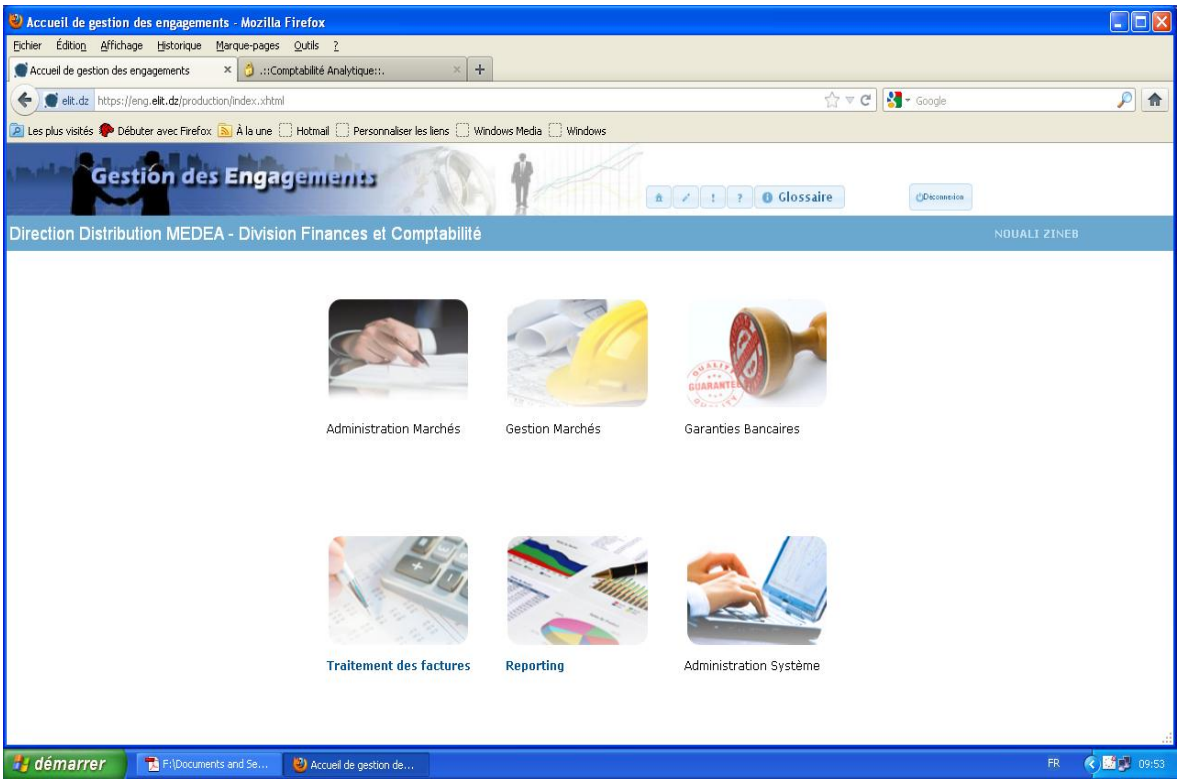
[1] قسم المالية والمحاسبة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

- الحساب الآلي للآجيو.

* نظام **SGE** (Système de gestion des engagements): وهو مصمم من أجل إدارة فعالة للشركة وإدارة الصفقات ، يرتكز على القوانين الجزائرية الخاصة بتنظيم ومراقبة الصفقات، والملحق رقم 03 يمثل صورة لنافذة البرنامج، من وظائفه:[1]

- إدارة وتسيير العروض.
- إدارة العقود.
- تسيير الضمانات البنكية.
- متابعة الصفقات والموردين.

الشكل رقم 3-4 : صورة لنافذة برنامج SGE



المصدر : قسم المالية والمحاسبة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

[1] قسم المالية والمحاسبة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

للإشارة أن هذه البرامج السابقة (HISSAB , S.G.C , MALYA , S.G.E) يتم العمل بها على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة ما عدا SGE يتم العمل به في مختلف مصالح الشركة مثل : مصلحة إدارة الصفقات D.A.M ، مصلحة الوسائل العامة S.A.G ، قسم استغلال الغاز D.T.G وقسم استغلال الكهرباء D.T.E.

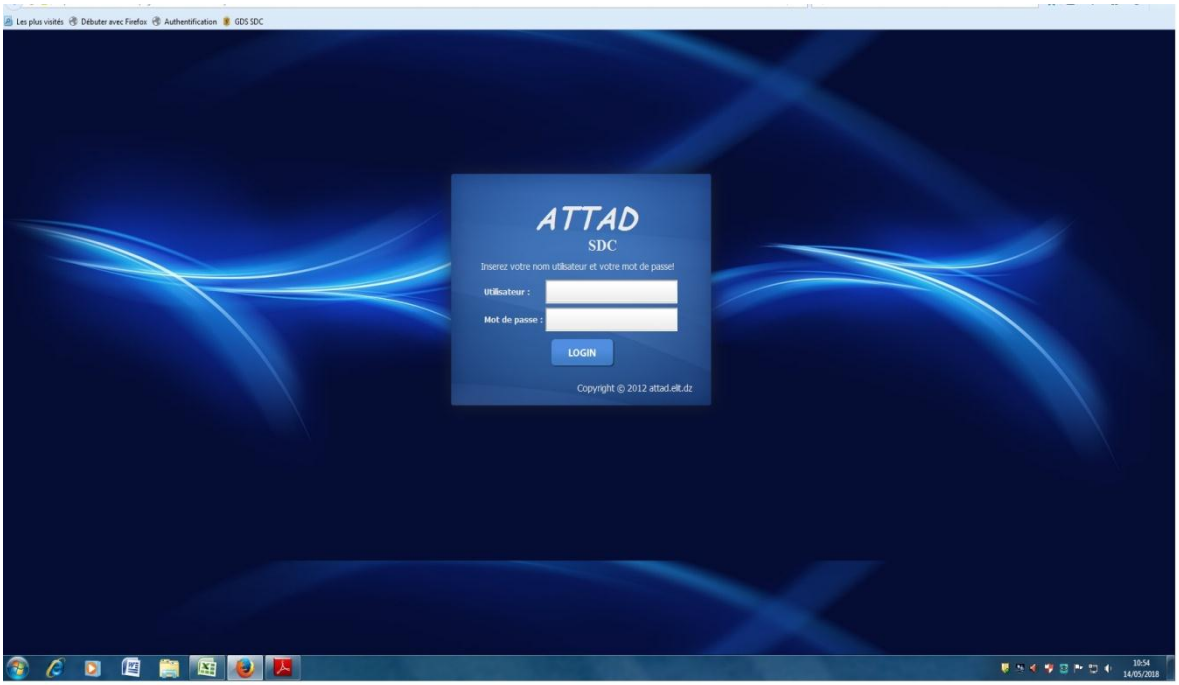
- نظام **ATTAD** :

والمعمول به في مصلحة الوسائل العامة SAG والمصمم حسب المعايير المحاسبية IAS/IAFRS والذي يهتم بعمليات إدارة المخزون (مثل عدادات الكهرباء والغاز المقتناة من شركة C.E.E.G والتي هي فرع من فروع المجمع وكانت تسمى منذ زمن غير بعيد باسم C.A.M.E.G) ، يساهم في ربح الوقت وتنظيم النفقات، من وظائفه : [1]

- إدارة عمليات التموين من أجل تقييم مدخلات المخزون حسب التكاليف.
- إدارة مختلف التغيرات التي تطرأ في حركة المخزون.
- التكفل بالأرقام التسلسلية وتواريخ نهاية الصلاحية.
- إدارة عمليات جرد المخزون.

[1] قسم الوسائل العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

الشكل رقم 4-4 : صورة لنافذة برنامج ATTAD



المصدر : قسم الوسائل العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

- نظام ADDAD : والمستخدم أيضا في مصلحة الوسائل العامة SAG.[1]

االشكل رقم 5-4 : صورة لنافذة برنامج ADDAD



المصدر : قسم الوسائل العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

ويتلقى الموظفون تكوينا خاصا لاستخدام هذه الأنظمة المستحدثة وذلك عن طريق إرسال موظف أو أكثر يكلف بالتعرف على النظام وكيفية استخدامه في مراكز تكوين خاصة، ثم يقوم بدوره بتكوين باقي الموظفين المكلفين بالعمل على هذه الأنظمة.

ويجدر الإشارة إلى أن كل موظف مخول باستخدام هذه البرامج يستخدم كلمة مرور سرية خاصة به للولوج إلى هذه الأنظمة وذلك لمزيد من الرقابة ولتحميل المسؤولية الشخصية للعون عند حدوث أي خطأ.

وتتوفر الشركة على عدد معتبر من أجهزة الإعلام الآلي بلواحقها وتعمل على توفير جهاز حاسوب لكل موظف إداري.

[1] قسم الوسائل العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

هذه الأنظمة تعمل عن طريق شبكة الأنترنيت والأنترنات حيث يقوم قسم الأنظمة المعلوماتية CTI بالعمل على صيانة الأجهزة وكذا شبكات الاتصال وتصحيح الأخطاء الواردة الحدوث في مختلف المصالح وخاصة المالية منها.

وقد تم اللجوء إلى إنجاز شبكة خاصة بالألياف الضوئية للتخلص من مشكلة الإنقطاع المتكرر للأنترنت ADSL الخاصة باتصالات الجزائر.

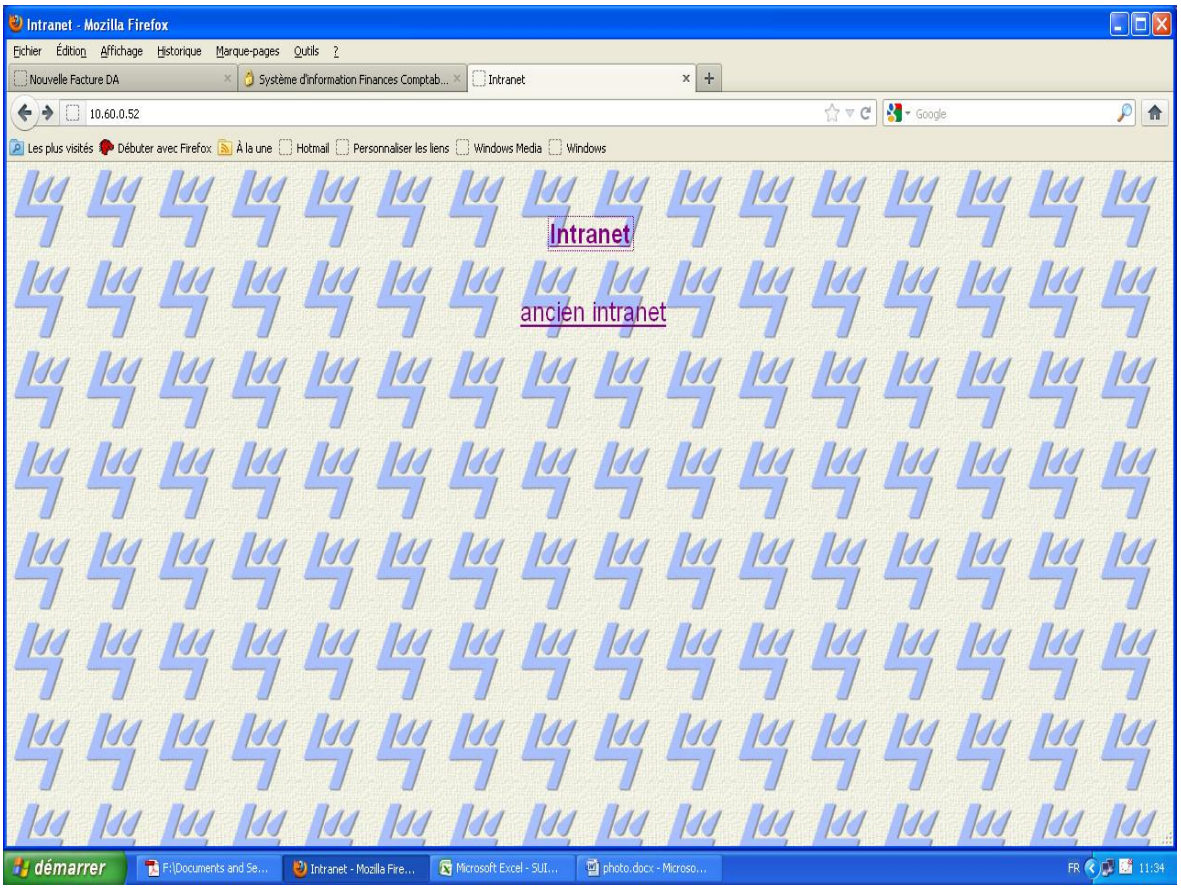
كما يتم التواصل بين مختلف المصالح عن طريق نظام " **تنسيق** " (البريد الإلكتروني) الذي يخص الإطارات، ويعني إرسال تعليمات ومعلومات وتبادل المراسلات ونقل الملفات الرقمية بسرعة وسهولة لتفادي التنقل الشخصي، وهذه الرسائل تكتسي طابع الرسمية، كما يستعمل نظام آخر لنقل الملفات بين الموظفين يدعى FTP .

تتوفر الشركة أيضا على مجموعة من الإمكانيات المادية تتمثل في الحواسيب والطابعات الصناعية والمكتبية المتصلة بالشبكة والبرامج (Office 2007.2010 word , excel power point , ...) ... الخ ، ضف إلى ذلك المحولات (Serveurs) لتسيير التطبيقات الخاصة بالشركة على الشبكة الداخلية.

كما تتوفر الشركة على برنامج INTRANET الذي يستطيع جميع الموظفين استخدامه كونه لا يحتاج إلى استخدام كلمة مرور. يمكن من خلاله التعرف على عدة معطيات مثل قيمة الاستهلاك للكهرباء والغاز، بالنسبة للمشتركين العاديين أو المؤسسات أو الإدارات....الخ . [1]

[1] قسم العلاقات التجارية ، شركة سونلغاز، المدية، 2018

الشكل رقم 6-4 : صورة لنافذة برنامج INTRANET



المصدر : قسم العلاقات التجارية DRC للشركة 2018

المطلب الثاني : مصلحة تسيير الموارد البشرية:

سنحاول في هذا المطلب تقديم عرض عام حول مصلحة تسيير الموارد البشرية

الفرع الأول : تعريفها

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الهامة في المنشأة الحديثة بحيث تختص في تسيير شؤون العمال في المؤسسة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستقرارها.

الفرع الثاني : مهامها

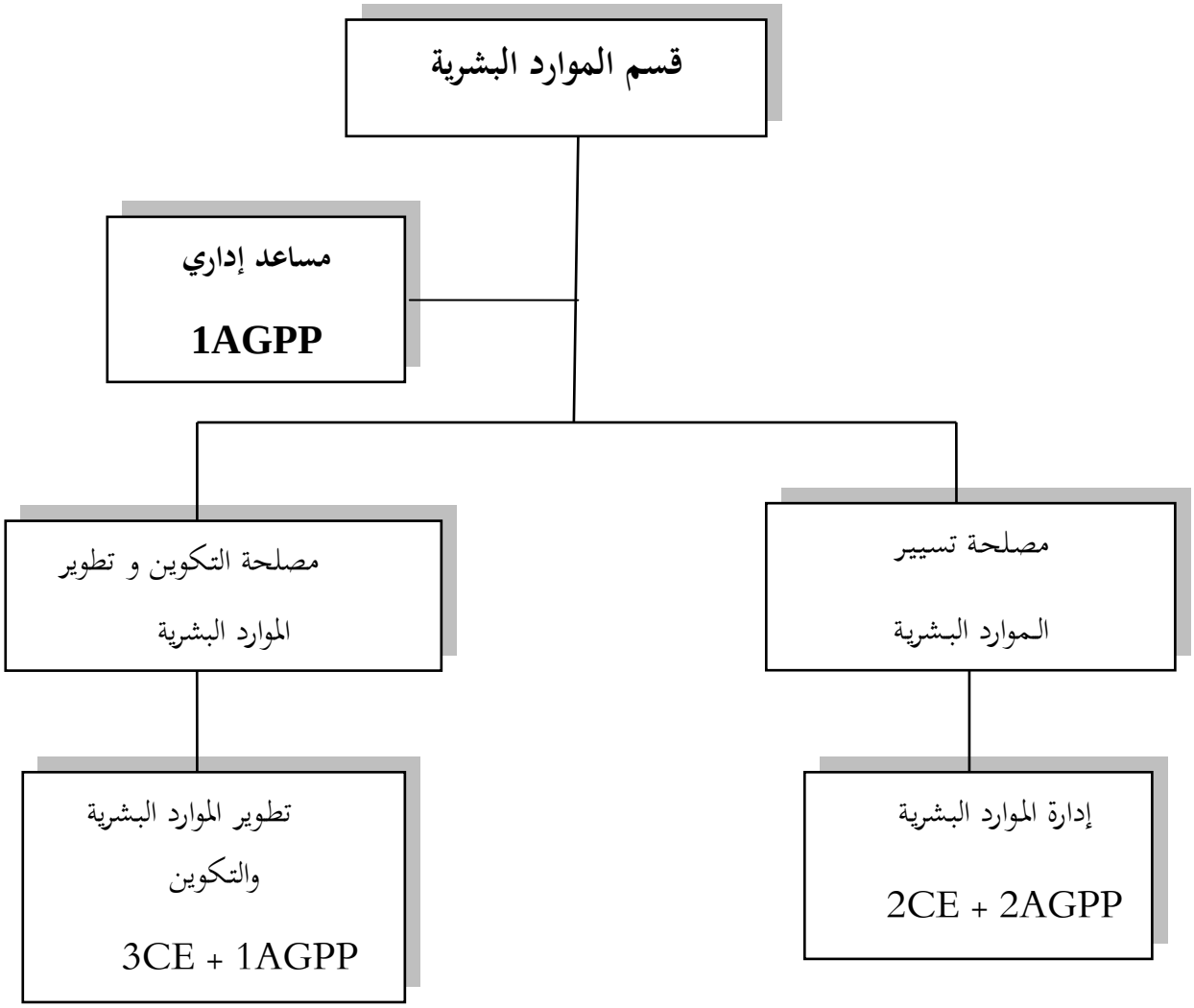
تتمثل مهام مصلحة تسيير الموارد البشرية في :[1]

- ضمان التحضير و الاستغلال للأجرة على مستوى العناصر المتغيرة و إصلاح كشوف و رواتب و معالجة الاحتياجات.
- سهر المؤسسة على أجرة العمال.
- ضمان التسيير الإداري للعمال.
- ضمان المتابعة و تحديد الوثيقة المحفزة عن طريق الإعلام الآلي للعمال.
- ضمان الوفاء للملفات الإدارية للعمال.
- تحضير و تجميد العناصر المنسوبة إلى أفعال المشوار المهني المطابقة مع قوانين العمل.
- ضمان و متابعة و مراقبة شروط تطبيق قواعد التسيير للعمل.
- السهر على التطبيق المنظم لقانون العمل و مراقبة تجسيده.
- ضمان العلاقات مع مركز طب العمل.
- ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية.
- تحضير الميزانية، عقد التسيير و جدول خاص بالموارد البشرية.
- تطبيق قواعد وإجراءات الترقية وتقييم النتائج المحصلة.
- كشف وتقييم الاحتياجات التدريبية المنبثقة من خطة مهنية لمديرية التوزيع.
- ضمان استحداث إحصائيات الموظفين و تكوين لوحات معلوماتية لمديرية التوزيع

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

- المساهمة في إنجاز تحاليل و دراسات على التشغيل و في الموارد البشرية في إطار المخططات على المدى المتوسط و البعيد (التخطيط).
- متابعة إجراءات التمهن (التعلم)
- إنشاء مخططات التكوين

الشكل رقم 7-4 : مخطط قسم الموارد البشرية:



إطار الدراسات : C.E: cadre d'études

عون التسيير الرئيسي للمستخدمين AGPP: Agent gestion principal de personnel

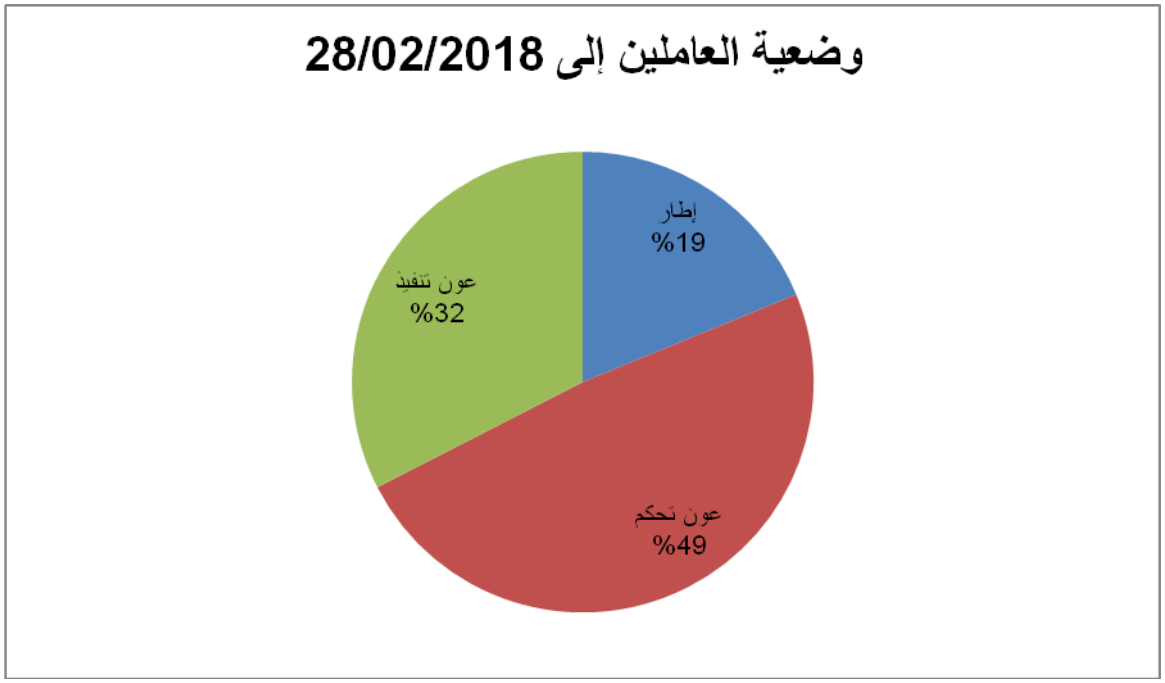
المصدر : قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

جدول رقم 1–4 : وضعية العاملين إلى 2018/02/28

	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	**المجموع**
مديرية التوزيع + الوكالة التجارية	81	189	27	**297**
وكالة القطب: هارون رويس	12	26	46	**84**
وكالة التجارية: البرواقية	10	37	41	**88**
الوكالة التجارية: عين بوسيف	10	24	32	**66**
الوكالة التجارية:قصر البخاري	11	53	42	**106**
الوكالة التجارية: تابلاط	10	22	25	**57**
الوكالة التجارية بني سليمان	12	25	31	**68**
الوكالة التجارية: الشهبونية	2	7	12	**21**
المجموع	**148**	**383**	**256**	**787**

المصدر: قسم الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

الشكل رقم 8-4 : دائرة نسبية تمثل وضعية العاملين إلى 2018/02/28



المصدر : إعداد الطالبتين

من خلال الشكل يظهر جليا أن أكبر نسبة عاملين على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية هي فئة أعوان التحكم بنسبة حوالي 49 % وهي تمثل الأعوان الحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة تقني سامي من مختلف المعاهد ، ونلاحظ أن هذه الفئة تمثل ما يقارب نصف عدد الموظفين والعاملين ، وهذا دال على أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على هذه الفئة في مختلف المصالح .

وتعتمد الشركة في أداء مهامها على أعوان التنفيذ بنسبة تقدر حوالي بـ 32 % وهي نسبة لا يستهان بها وهذا راجع لطبيعة الأعمال التي تقوم بها الشركة .

أما فئة الإطارات فتمثل نسبة 19%، وذلك بسبب قيامهم بمهام تسييرية وإشرافهم على الفئات الأخرى مما يضاعف من مسؤولياتهم.

وبما أن هذا التقسيم راجع لطبيعة عمل المؤسسة كما قلنا سابقا فإن تخطيط الموارد الذي تقوم به مصلحة الموارد البشرية يخدم هذا المغزى.

الجدول رقم 2-4 : توزيع الفئات على كل الوحدات بجميع المصالح عبر تراب الولاية

Structure	Cadres	maitrise	Exécution	Total
Staff Direction	4	0	1	5
Service juridique	3	0	0	3
Division techniques electricité	11	35	2	48
Division techniques gaz	5	11	1	17
Division etude et éxécution travaux E/G	13	55	1	69
Division Relation Commerciales	10	23	0	33
Division finances comptabilité	12	7	0	19
Division Ressources Humaines	4	7	0	11
Division Exploitation Système Informatique	2	3	0	5
Service affaire générale	2	8	3	13
Division Administrations Marchés	6	14	1	21
Division Planification Reseaux ELEC/GAZ	4	1	0	5
Agence Commerciale Medea	5	25	18	48
Agence Commerciale Chahid Rouis Haroune	5	17	17	39
Agence Commerciale Tablat	4	19	9	32
Agence Commerciale Ain Boucif	3	15	11	29
Agence Commerciale Ksar El Boukhari	3	37	17	57
Agence Commerciale Bni Slimane	5	17	15	37
Agence Commerciale Berrouaghia	4	27	20	51
Agence Commerciale Chabounia	2	7	12	21
District Electricité Médéa	4	6	13	23
District Electricité Tablat	4	3	8	15
District Electricité KEB	4	8	12	24
District Electricité Bni Slimane	4	7	7	18
District Electricité Berrouaghia	3	6	12	21
District Electricité Ain Boucif	4	5	9	18
District GAZ Médéa	3	3	16	22
District GAZ Berrouaghia	3	4	9	16
District GAZ Bni Slimane	3	1	9	13
District GAZ KEB	4	8	13	25
District GAZ Ain Boucif	3	4	12	19
District GAZ Tablat	2	0	8	10
Total	148	383	256	787

المصدر: قسم الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

المطلب الثالث: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية

سوف نتطرق في هذا المطلب بشيء من التفصيل إلى بعض تطبيقات نظام المعلومات في قسم إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التخطيط، التكوين، والأجور.

يستخدم هذا القسم نظام تسيير الموارد البشرية NOVA وهو نظام لتسيير رأس المال البشري الذي يضمن التسيير الفعال للموارد البشرية بمعنى أنه برنامج متكامل يحتوي على جميع المعطيات المطلوبة حول أي عامل منذ توظيفه بالشركة حتى يوم تقاعده بما في ذلك الحوافز والترقيات والإجازات المقدمة له حيث يقوم العامل بمجرد توظيفه بتقديم ملف إلى مصلحة التسيير المهني للموظفين أين يتم إدخال معطياته إلى النظام بإعطائه ترقيم معين ، من وظائفه :[1]

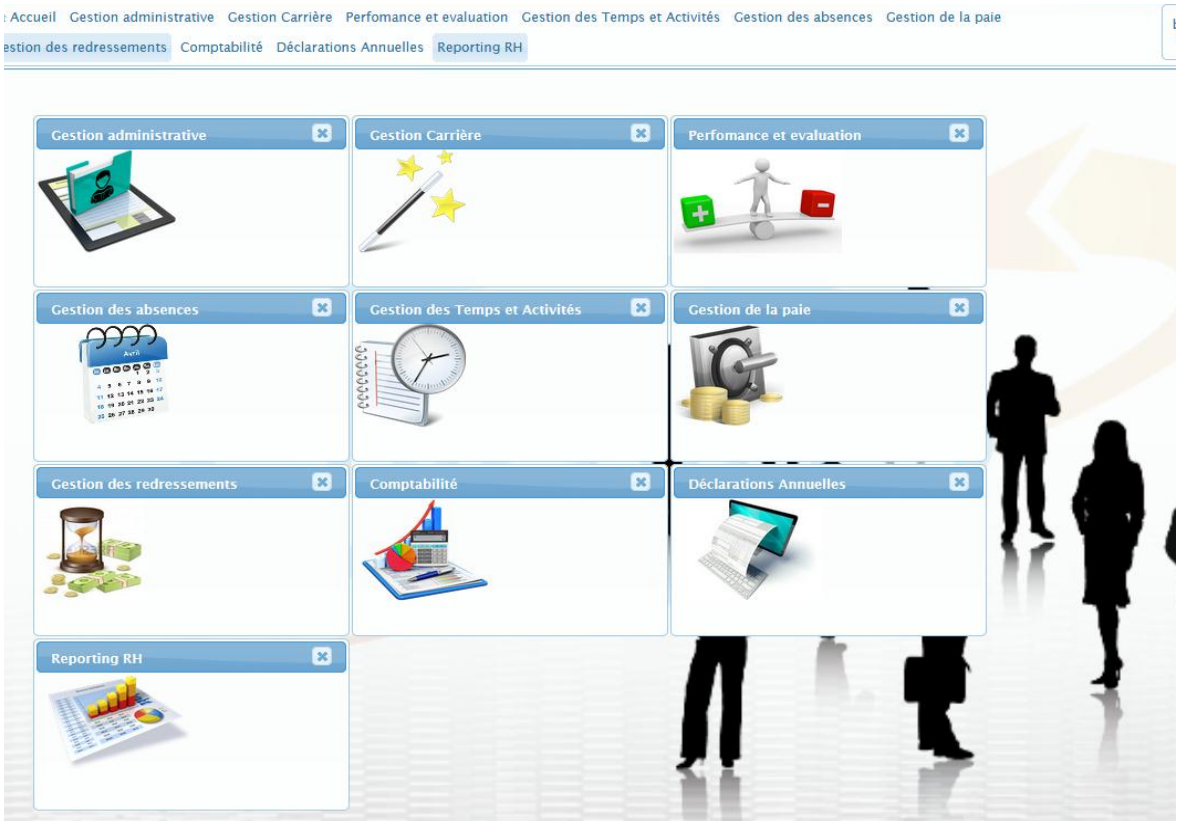
- التسيير الإداري (ملفات الأعوان).
- إدارة الوقت والنشاطات.
- معالجة الأجور.
- معالجة المنح والتعويضات.
- إدارة التكوين والتخطيط.
- نشر الوثائق الإدارية.
- إدارة العطل و الغيابات.
- إدارة التقييم والترقية.
- استخراج كشوف الأجر.

يمكننا هذا البرنامج من الإطلاع على الملف الكامل لأي موظف بمجرد استعمال الرمز الخاص به.

كما يسجل هذا البرنامج كل معلومة أدخلت ومتى أدخلت والموظف الذي قام بإدخالها في هذا النظام وهذا كون كل موظف مكلف بالعمل على هذا البرنامج يملك كلمة مرور خاصة به.

[1] مقابلة مع السيد : أ . بطاش إطار بقسم الموارد البشرية بالشركة

الشكل رقم 9-4 : صورة لنافذة برنامج NOVA



المصدر : قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

ويتكفل قسم الموارد البشرية كما ذكرنا سابقا بعدة مهام منها :[1]

الفرع الأول: التخطيط

يتم تخطيط الموارد البشرية في الشركة على مستوى قسم الموارد البشرية عن طريق وضع خطة لبرامج العمل وأسلوب تنفيذه، حيث يتم ضبط التنبؤات الحالية (مثل عدد الموظفين المتاحين القادرين على شغل وظائف مستقبلية بها) والمستقبلية (عدد الموظفين الذين تحتاجهم في المستقبل) وذلك بناءا على احتياجات كل قسم من أقسام الشركة.

الفرع الثاني: التوظيف

يتولى هذه المهمة قسم التوظيف ويقوم بالمهام التالية:

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين.
- وضع وتصميم برنامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

وينقسم التوظيف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية إلى نوعين توظيف أو استقطاب داخلي وآخر خارجي، حيث يتم التوظيف بعدة طرق مثل: المسابقات على أساس الشهادة والخضوع إلى تكوين متخصص، الترقية، التحويل والملحقان رقم 02.01 و03 مثال عن التوظيف الداخلي والخارجي في الشركة.
فمثلا للإلتحاق بمنصب إطار (إطار دراسات، مهندس دراسات) يجب توفر الموظف على شهادة الليسانس أو مهندس، وحتى يلتحق بفئة التحكم يجب أن يتوفر على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو تقني سامي، وللإلتحاق بفئة التنفيذ يشترط شهادة البكالوريا + 01 سنة أو ثالثة ثانوي + 01 سنة تكوين .
كما يستطيع الموظفون الإلتحاق بمناصب أعلى عن طريق إجراء مسابقات بتوفر شرط الأقدمية، أو الحصول على شهادات علمية أخرى.

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

ويجدر الاشارة إلى أن الوظائف في شركة سونلغاز تنقسم إلى (05) مستويات :

-المستوى الأول : منفذ : الصنف من5 إلى 10 (عون تنفيذ exécution)

-المستوى الثاني: مسير : الصنف من11 إلى 14 (عون تحكم maitrise)

-المستوى الثالث: إطار : الصنف من15 إلى 17

-المستوى الرابع: إطار سامي : الصنف من18 إلى 22

-المستوى الخامس: إطار مسير : الصنف منU1 إلى U4

الفرع الثالث : التكوين

تعقد الشركة كل سنة اجتماع لبرنامج التكوين من شهر جويلية وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم المحصل عليها لكل موظف و ملاحظة النقائص في كل مصلحة لكل الموظفين و كذلك حسب درجة الضعف للإستفادة من التكوين. و قد يكون التكوين ليس لمعالجة نقاط الضعف و إنما لتطوير القدرات و المعارف مثلا استعمال أجهزة حديثة (متطورة) في ميدان الكهرباء.

- يتم اختيار الموظفين المراد تكوينهم من خلال دراسة نتائج التقييم المتحصل عليها للموظفين. أو يكون طلب من الموظفين أنفسهم في حالة وجود قصور لديهم في الوظيفة التي يشغلونها أو تطوير قدراتهم و معارفهم.
- التكوين يشمل جميع الموظفين (إطارات، أعوان التحكم، المنفذين) و بالخصوص أعوان التحكم لأنها نقطة تواصل بين الإطارات و الموظفين.

هنالك عدة أساليب متبعة في الدورة التكوينية :

1. بالنسبة لفئة الإطارات يكون التقييم عن طريق علاج مشكلة ما كفحص شبكة الكهرباء و الغاز مع ضرورة كتابة تقرير في حالة التكوين خارج الوطن.
2. بالنسبة لأعوان التحكم يكون التقييم عن طريق تحضير مذكرات تخرج يتم مناقشتها و إعداد تقرير تربصي.
3. بالنسبة للمنفذين يكون التقييم عن طريق الامتحانات (كشف النقاط).

المنصب الذي يلتحق به الموظف المتكون بعد الدورة التكوينية:

1. قد لا يكون التكوين للمنصب الذي يعمل فيه بوجود نقص في قدراته و بذلك يستفيد ببعض المكافئات
2. إذا كان له قدرات و مهارات تفوق المنصب الأصلي يستفيد من الترقية وكذلك المكافئات والعلاوات.

نفقات التكوين: تجدر الإشارة إلى أن نفقات التكوين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية قد بلغت نسبة 4.51 % من رقم الأعمال، وهي نسبة كبيرة تدل على الأهمية البالغة التي توليها الشركة لهذا المجال وذلك مقارنة مع النسبة التي يفرضها القانون على المؤسسات والتي تقدر ب 1 % من رقم الأعمال.

مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين

تتضمن مصلحة التطوير و التكوين للمورد البشري المهام التالية:

- تحليل و تعداد الحاجيات الخاصة بالتكوين
- تدعيم المسيرين بالتحاليل و المعلومات الضرورية للتحكم في تسيير الموارد البشرية و ترجمتها على مستوى العمال و التكوين
- مساعدة المسيرين لتحديد حاجيات التكوين
- تحضير مخططات التكوين و متابعة إنجازه على المستويان الكمي والنوعي
- الضمان في إطار الإنجاز لمخطط التكوين للأعمال الداخلية و الخارجية من خلال وسائل خاصة، أعمال التمهين و التربصات التطبيقية
- ضمان متابعة نوعية التكوين
- تقييم جودة التكوين في مستوى الوحدة
- ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين (تحضير و تأهيل دفاتر الشروط).

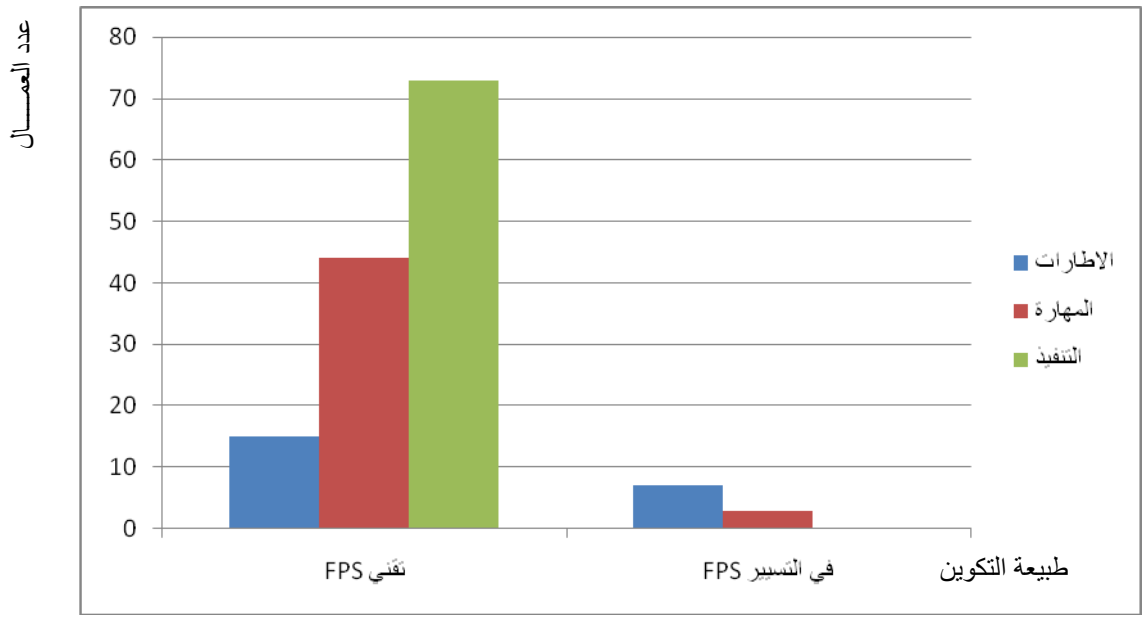
مخطط التكوين

الجدول رقم 3-4 : توقعات التدريب لكل نوع :

	الإطارات		مهارة		التنفيذ			
	العمال	سا / أيام	العمال	سا / أيام	العمال	سا / أيام	العمال	سا / أيام
تكوين مهني متخصص **formation professionnelles spécialises**								
FPS تقني	15	1116	44	5853	73	10389	132	17358
FPS في التسيير	7	315	3	248			10	558
المجموع	22	1431	47	6096	73	10389	142	17916
التطوير المهني (الإتقان) **perfectionnement professionnel**								
pp تقني	34	635	63	215	62	230	159	1080
pp في التسيير	33	757	10	50			43	807
المجموع	67	1392	73	265	62	320	202	1887

المصدر: قسم الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

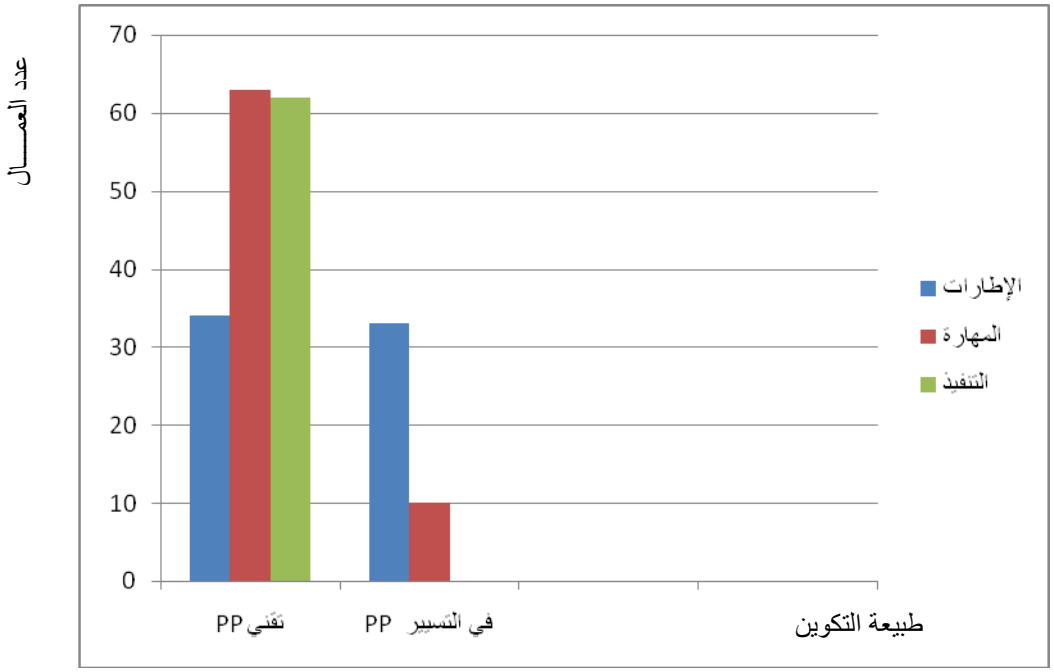
الشكل رقم 10-4 : أعمدة بيانية تمثل توقعات التكوين المهني المتخصص الخاص بالموظفين



المصدر : إعداد الطالبتين

فيما يخصص التكوين المهني التقني FPS المتخصص تمثل شريحة عمال التنفيذ أكبر نسبة يتوقع خضوعها للتكوين وذلك بسبب حاجتها النابعة من طبيعة المهام الموكلة إليها، بينما تختفي حاجتها إلى التكوين في التسيير كونها غير معنية بذلك، تليها فئة المهارة التي تحتاج إلى تكوين تقني بدرجة أقل من سابقتها وكذا في التكوين الخاص بالتسيير أما فئة الإطارات فهي تحتل المرتبة الأخيرة في التكوين التقني وذلك لأنهم يمثلون أقل نسبة من حيث التوظيف من جهة ومن جهة أخرى طبيعة أعمالهم لا تحتاج هذا النوع من التكوين بينما تحتل المرتبة الأولى في التكوين الخاص بالتسيير .

الشكل رقم 11–4 : أعمدة بيانية تمثل توقعات التطوير المهني الخاص بالموظفين



المصدر : إعداد الطالبتين

أما فيما يخص توقعات التطوير المهني (الإتقان) فتولي إدارة الموارد البشرية اهتماما بفئة المهارة والتنفيذ في التخصص التقني وذلك نظرا لسياسة الشركة التي تعتمد عليهم بشكل كبير في تنفيذ المهام، ومع ذلك لا نستطيع القول أن فئة الإطارات لا تحظى بالاهتمام في هذا النوع من التكوين بل هو مرتفع إذا ما قارناه بالنسبة التي تمثلهم وهي 19 % .

أما في مجال التكوين في التسيير فقد نالت فئة الإطارات حصة الأسد تليها فئة المهارة وذلك بسبب طبيعة أعمالهم الإدارية التي لا تعني فئة التنفيذ.

في التكوين الخاص بالتطوير، العامل يتحصل على شهادة مشاركة أما في مجالات التكوين يتحصل على شهادة نجاح.

الفرع الرابع: نظام معلومات الأجور

كما رأينا سابقا فإن قسم الموارد البشرية (DRH) يلجأ إلى استخدام نظام NOVA (الشبكة المعلوماتية لتسيير الموارد البشرية) من أجل تسيير أجور عمال الشركة وتتم عملية إعداد كشف الأجر بالاعتماد على نظام المعلومات الذي يوفر المعلومات المطلوبة (وهو عبارة عن مثال تطبيقي يحتوي على بعض مدخلات "بيانات مختلفة" وعمليات ومخرجات النظام) والتي قمنا بتلخيص أهمها فيما يلي:[1]

01- الكشف الشهري للحضور:

يتم إعداد هذا الكشف شهريا من طرف كل عامل حيت يتضمن الفترة من 01 إلى 30 أو31 من الشهر كما يشمل هذا الكشف عدد ساعات العمل و كذلك الغيابات المرخصة و غير المرخصة وعدد وحدات الإطعام كما يتم توضيح الساعات الإضافية إن وجدت، ويوقع هذا الكشف من طرف العامل ورئيس القسم التابع له.

02- التسجيل في الشبكة المعلوماتية (NOVA):

بعد إعداد هاته الكشوف يقوم كل رئيس قسم بإرسالها إلى قسم الموارد البشرية الذي يقوم بدوره بتدوينها في الشبكة المعلوماتية (NOVA) وذلك بإدخال كل المعلومات الموجودة في الكشوف في الشبكة إضافة إلى المعلومات الخاصة بكل عامل و كذلك المنح و العلاوات التي لا تظهر في الكشوف مثل المرودية علاوة الأجر الوحيد.....الخ.

03- معالجة الأجور من طرف فرع المعلوماتية

تتم معالجة الأجور المدونة في الشبكة المعلوماتية(NOVA) خلال الفترة الممتدة من 04 إلى 06 من الشهر، ثم يعاد إرسالها إلى قسم الموارد البشرية و يقوم هذا الأخير بإعادة فحص المعلومات الخاصة بالأجور والموافقة عليها.

04- المراقبة و الموافقة من طرف قسم المالية و المحاسبة:

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

عند وصول الملفات المتعلقة بالأجور إلى قسم المالية و المحاسبة يقوم المحاسب الرئيسي بإدماج هذه الملفات في الشبكة المعلوماتية للمالية و المحاسبة و يكون التسجيل المحاسبي آليا من طرف الشبكة و في الأخير يقوم رئيس قسم المالية و المحاسبة بالموافقة عليها و إعادتها إلى قسم الموارد البشرية.

05- استنساخ الكشوف الخاصة بالأجور :

بعد موافقة رئيس قسم المالية و المحاسبة و إعادتها إلى قسم الموارد البشرية يقوم هذا الأخير بإرسالها إلى مديرية الموارد البشرية بالبليدة (SDC) في نفس الوقت يقوم قسم الموارد البشرية باستنساخ الكشوف وتوزيعها على العمال كما يتم استنساخ يومية الأجر والوثائق المرفقة.

06- تحصيل الأجور من طرف العمال :

تقوم مديرية الموارد البشرية بالبليدة (SDC) بإرسال قرص مضغوط إلى كل من البنك (BNA) والبريد المركزي (CCP) في التاسع من الشهر كآخر أجل و التحصيل من طرف العمال يكون يوم الثاني عشر من الشهر.

يستفيد عمال الشركة من عدة منح وتعويضات منها:[1]

- منحة النقل.
- الحق في التعويض عن النقل.
- تعويض الخبرة المهنية IEP.
- منحة المردودية الفردية PRI.
- منحة الإطعام وتعويض السلة.
- منحة الأجر الوحيد.

كما توجد تعويضات ومنح متفاوتة الظهور في كشوفات الأجر تتمثل في:

- تعويض عن العمل الليلي.
- تعويض عن الساعات الإضافية.
- تعويض جزافي عن الامتلاك .
- تعويض عن الإزعاج .

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

-تعويض المنطقة الجغرافية .

- تعويض عن العمل التناوبي .

- منح تشجيعية : مردودية العامل، نوعية العمل المنجز، الفعالية و المواظبة في العمل.

- منحة الإنابة.

وهناك علاوات وتعويضات يمكن أن يستفيد منها العامل وهي كالتالي:[1]

-تعويض العطلة السنوية.

- منحة الوفاة .

- غيابات مدفوعة الأجر .

- علاوة نهاية الخدمة (prime de départ à la retraite).

كما تخضع أجرة الموظف لاقتطاعات عديدة أهمها:- MUTUELLE –RETTRAITE . IRG CNAS

[1] قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2018

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية لاحظنا الإعتماد الكبير للشركة على أنظمة المعلومات في إنجاز أعمالها ووظائفها اليومية، و لمسنا الدور الفعال الذي تلعبه هذه الأنظمة في تحسين الأداء وقد أثبتت هذه الدراسة أنه لا يوجد تقريبا فرق بين ما تطرقنا له في الجانب النظري و الجانب العملي داخل الشركة فهي تسعى دوما لتسهيل التعاملات الداخلية حيث تعمل على تحسين خدماتها وذلك باقتناء التكنولوجيات المستعملة حاليا في الأوساط الإدارية.

ولاحظنا كذلك أن قسم الموارد البشرية يعتمد اعتمادا كليا على أنظمة المعلومات، وهذا يرجع إلى فوائده المتمثلة في اختصار وربح الوقت في إنجاز المهام وتحسين الاتصالات وكذا تقليص التكاليف، وذلك بالإستعانة بالخبرات الداخلية والخارجية في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة خدماتها لتلقى بذلك الرضى من طرف عمالها وحتى زبائن الشركة، خاصة أنها (أنظمة المعلومات) في الوقت الراهن مقياس من مقاييس التطور.

الخاتمة العامة

لقد أصبح نظام المعلومات يلعب دورا محوريا في المنظمات وخاصة مع تطور المعلوماتية والتكنولوجيا بصفة عامة ، بحيث أصبحت المعلومة بالغة الأهمية ويمكن إعتبارها مثل المنتجات، وتعد العنصر الأساسي في سير أعمال المنظمات بمختلف وظائفها وأنشطتها بما فيها إدارة الموارد البشرية .

ولكي تكون إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية وجب عليها تبني نظام معلومات الموارد البشرية ويعكس هذا الأخير اهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنميتها ، من خلال توفير البيانات المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة بما ييسر إنتاج المعلومات التي تساهم في حسن سير أعمال المنظمات .

وقد تم تقسيم الدراسة إلى جزئين ، في الجزء النظري قمنا بمحاولة إبراز مفاهيم حول نظام المعلومات في فصله الأول ، ثم تناولنا إدارة الموارد البشرية في الفصل الثاني ، أما الفصل الثالث فقد خصصناه لإبراز علاقة نظام المعلومات بإدارة الموارد البشرية ، فضلا عن ذلك ، قمنا في الفصل الرابع بإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية .

وفي الأخير توصلنا إلى نتائج إختبار الفرضيات :

لقد إتضح لنا من خلال هذه الدراسة صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية بحثنا كما يلي :

الفرضية الأولى : المعلومة هي الوسيلة الأساسية ونظام المعلومات الذي يتلقاها يعالجها ويوزعها على جميع المستويات بهدف تسهيل اتخاذ القرار ، بحيث تعتبر المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة وموردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات .

الفرضية الثانية : إدارة الموارد البشرية هي أصل كل الإدارات لأنها تهتم بتسيير أهم عنصر من عناصر الإنتاج آل وهو المورد البشري ، حيث لا تخلو أي منظمة من هذه الإدارة كونها المسؤولة عن المورد البشري الذي يعتبر أهم وأثمن موارد في أي منظمة .

الفرضية الثالثة : يؤدي الاستخدام العقلاني لنظام المعلومات إلى دور فعال في إدارة الموارد البشرية ، حيث يساعد نظام المعلومات على تحسين جودة الأداء وسرعة الانجاز وتقليل التكاليف وتبسيط إجراءات العمل .

الفرضية الرابعة : تعتمد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز على أنظمة المعلومات في أداء مهامها ، وهذا نظرا لحجم الشركة ومهامها الكبيرة فلابد لها من استخدام أنظمة المعلومات من أجل تسهيل أعمالها إضافة إلى ربح الوقت و تخفيض التكاليف .

نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية:

– أصبح تدفق المعلومات يتم بسرعة فائقة وبسهولة مما أدى إلى زيادة أهميتها وإلى حتمية الإستفادة منها.

– تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأبرز عنصر من عناصر الإنتاج والذي يلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها.

– الدور الفعال الذي يقوم به نظام المعلومات يزيد من كفاءة إدارة وتسيير الموارد البشرية .

– المزايا الناتجة عن استخدام نظام المعلومات أدت إلى استحالة تخلي إدارة الموارد البشرية عن استغلاله فهو يسهل عليها متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم داخليا مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.

من خلال ما تم إنجازه في الجانب التطبيقي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية :

– وجود فرع تابع لمجمع سونلغاز ELIT مكلف باستحداث البرامج ومتابعتها يدل على الاهتمام بمواكبة التكنولوجيات الحديثة لتحسين نظم المعلومات .

– استغلال شركة سونلغاز لنظام معلومات واهتمامها بتطبيقه يبدو جليا من خلال سعيها الدائم لتجديد برامجها وهياكلها .

– وجود قسم خاص بالموارد البشرية بالشركة يؤكد الأهمية الكبيرة لهذا المورد .

– يساعد نظام المعلومات في عملية الرقابة وتقييم الأداء في الشركة .

– مواصلة العمل المكتبي وكثرة الوثائق التي تسبق استخدام الوسائل التكنولوجية .

الاقتراحات:

من خلال دراستنا ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات التي نرجو أخذها بعين الاعتبار من أجل تحسين عمل المنظمات ، وهي كالتالي :

– الاهتمام أكثر بالعنصر البشري ومنحه ما يستحق من التقدير والاحترام في المنظمة.

– وجوب إنتهاج سياسة التحفيز المادي والمعنوي للموظفين لما له من أثر إيجابي .

– انتهاج نظام المعلومات في جميع أقسام ومستويات المنظمات وليس فقط في قسم الموارد البشرية .

– العمل على التكوين المتواصل للموظفين خاصة في مجال استخدام تقنيات الإعلام الآلي .

– التحديث المستمر لأنظمة المعلومات والابتعاد عن الطرق التقليدية وتبني سياسة إدارة بدون أوراق .

– استثمار كفاءة العاملين حديثي التخرج في تحديث وتطوير إجراءات وآليات عمل نظم المعلومات .

آفاق البحث :

من خلال دراستنا يجدر بنا أن نفتح آفاقا مستقبلية لإثراء الموضوع خاصة أمام التطورات الهائلة الحاصلة في بيئة الأعمال ، ولا تزال هناك مواضيع ذات صلة لا تقل أهمية عن هذا الموضوع نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الإداري .
- نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي .
- نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بالاستقطاب والتوظيف .
- مقارنة بين نظام المعلومات في المؤسسات العمومية وفي المؤسسات الخاصة في الجزائر.