جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية

– دراسة حالة وحدة الصيانة الصناعية (UMI) تابعة لمؤسسة الاسمنت بمفتاح ولاية البليدة –

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

- علاق إيمان

تحت إشراف:

الأستاذة : شريفي خيرة

لجنة المناقشة:

الأستاذ (ة)	الملاحظات	الجامعة
د/ قويدر الويزة	رئيسا	جامعة المدية
د/ شريفي خيرة	مشرفة	جامعة المدية
د/ طهراوي حياة	ممتحنا	جامعة المدية

السنة الجامعية: 2017–2018

شكر وتقدير

أحمد الله عز جل على إتمام هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة التي أشرفت على هذا العمل ولم تبخل علينا بالمساعدة و الدعم الأستاذة المشرفة" **شريفي خيرة** " لمساعدتها ونصائحها أو توجيهاتها .

إلى جميع أساتذتي إلى كل من تلقيه منهم علما صالحا أو عملا مفيدا لمواصلة مشواري وإلى كل من تمدرسة على أيديهم إلى كل من مدا لي يد العون على انجاز هذا العمل ليرى النور سواء من قريب أو بعيد .

إلى كل عمال وحدة الصيانة الصناعية (UMI) التابعة لمؤسسات الإسمنت بمفتاح ولاية البليدة

.

و في الختام أقول إلى كل هؤلاء بارك الله فيكم و جعلها في ميزان حسناتكم.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود إلى الوالدين الغاليين اللذان انتظرا هذه اللحظة بفارغ الصبر أطال الله في عمرهما.

إلى سندي في هذه الحياة زوجي الغالي و فلذة كبدي ابنتي الغالية " سرين "

أخواني و أخواتي الأعزاء

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل من قدم لي يد العون و المساندة

علاق إيمان

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلي محاولة معرفة دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية حيث تم تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات وتقييم أداء الموارد البشرية و ذالك في الفصليين الأول و الثاني أم الجانب التطبيقي فتمثل في إسقاط الجانب التطبيقي علي مؤسسة الاسمنت بمفتاح ولاية البليدة و بالضبط وحدة الصيانة الصناعية (UMI) وذالك محاولة منا معرفة مدي اعتمد المؤسسة علي نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية و اعتمدنا في ذالك علي استمارة الاستبيان و توزيعها علي مجتمع الدراسة و توصلنا إلي:

- المؤسسة تعتمد علي نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية .

- توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل (نظم المعلومات) و المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية)

الكلمات المفتاحية : نظم المعلومات ، نظم المعلومات الإدارية ، تقييم أداء العاملين ، وحدة الصيانة الصناعية (UMI) .

العنوان	الصفحة
الشكر و التقدير	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال و الجدول	
قائمة الملاحق	
مقدمة	ا–
الفصل الأول: نظم المعلومات	
تمهيد	01
المبحث الأول: مفاهيم أولية حول النظام	02
المطلب الأول : مفهوم النظام و عناصره	02
المطلب لثاني:خصائص النظام	04
المطلب الثالث: تصنيف النظام و آلية عمله	05
المبحث الثاني: البيانات و المعلومات و أساسيتهما	11
المطلب الأول: مفهوم البيانات و المعلومات	11
المطلب الثاني: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات	13
المطلب الثالث: أهمية وخصائص و أنواع المعلومات	16
المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات	23
المطلب الأول: نشأة و مفهوم نظم المعلومات	23
المطلب الثاني: أنشطة ومكوّنات و أبعاد نظم المعلومات	25
المطلب الثالث: أنواع و تحديات نظم المعلومات	28
خلاصة الفصل	36

الفصل الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية	
تمهيد	42
المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية	43
المطلب الأول: مفهوم، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية	43
المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.	47
المطلب الثالث: وظائف و تحديات إدارة الموارد البشرية	49
المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية	54
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.	54
المطلب الثاني: التطور التاريخي لتقييم أداء الموارد البشرية	58
المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية	61
المبحث الثالث: أطر تقييم أداء الموارد البشرية	66
المطلب الأول: عناصر وفوائد تقييم أداء الموارد البشرية.	66
المطلب الثاني: مبادئ ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية	68
المطلب الثالث: إجراءات ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية	71
المبحث الرابع:طرق ونماذج تقييم أداء الموارد البشرية	76
المطلب الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.	76
المطلب الثاني: مناهج تقييم أداء الموارد البشرية	81
المطلب الثالث: دور نظم المعلومات تقييم أداء الموارد البشرية	83
خلاصة الفصل	85
الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة الصيانة الصناعية UMI التابعة لمؤسسة الإسمنت –بمفتاح– البليدة	
تمهيـد	94
المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة	95
المطلب الأول: تقديم عام لوحدة الصيانة الصناعية UMI	95
المطلب الثاني: أساليب وأهم مجالات عمل الوحدة الصناعيةUMI	97
المطلب الثالث: أهداف ومشاريع وحدة الصيانة الصناعيةUMI	100

المبحث الثاني: عرض الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات للوحدةUMI	102
المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي للوحدة UMI	102
المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين للوحدةUMI	107
المطلب الثالث: التعريف بنظم المعلومات للوحدةUMI	109
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	112
المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان	113
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان	114
خلاصة الفصل	132
خـــاتمـــــة	

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هرمية النظم	**07**
02	آلية عمل النظم	**12**
03	الخصائص المحددة لملائمة المعلومة	**23**
04	الأنشطة الأساسية للمعلومة	**30**
05	مراحل عملية تقييم أداء الموراد البشرية	**75**
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**102**
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	**114**
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	**115**
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	**116**
10	إجابة أفراد العينة عن السؤال رقم 07	**117**
11	إجابة أفراد العينة عن السؤال رقم 08	**119**
12	إجابة أفراد العينة عن السؤال رقم 15	**126**

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	طريقة تقييم الأداء بالقوائم المرجعية	**78**
02	أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي المدير	**81**
03	إحصائيات العمال بالنسبة المؤسسة محل الدراسة	**97**
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	**113**
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	**114**
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	**115**
07	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم04	**117**
08	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم05	**118**

09	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم06	**119**
10	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم07	**120**
11	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم08	**121**
12	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم09	**122**
13	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم10	**123**
14	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم11	**123**
15	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم12	**124**
16	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم13	**124**
17	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم14	**126**
18	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم15	**126**
19	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم16	**127**
20	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم17	**127**
21	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم18	**128**
22	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم19	**128**
23	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم20	**129**
24	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم21	**129**
25	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم22	**130**
26	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم23	**130**
27	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم24	**131**
28	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم25	**131**

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مقدمة

تميز النصف الثاني من القرن العشرين باتساع المجالات التي يمكن أن تساهم فيها المعلومة لتشمل كل جوانب الحياة ،مما أصطلح علي تسميته بالثورة المعلوماتية التي جعلت منظمات الأعمال تواجه تحديات عديدة في عمله وهذا ما ألزمها مواكبة هذه التطورات لضمان البقاء و الاستمرار ، و باعتبار أن العنصر البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في الرفع من مرد وديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف لأنه العنصر المفكر في المؤسسة و القادر علي الابتكار و التجديد و التأقلم مع التطورات الحاصلة لذالك تسعي المؤسسات إلي إعطاءه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلي الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة و نجد أهم سياسات إدارة الموارد البشرية الأجور، الحوافز، التكوين ، تخطيط القوي العاملة ، تصميم و تحليل العمل، و في نهاية نجد تقييم أداء الموارد البشرية .

ويعتبر تقييم أداء المورد البشري المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء في الوقت الراهن كونه يشكل و بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفق أداء مواردها البشرية ،و التي يفترض منها أن تؤدي الوظائف التي تسند إليها بكل فعالية و حتى تضمن المنظمات ذالك تلجا إلي نظام المعلومات باعتباره وسيلة دقيقة يساعد في عملية التسيير ، و الذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة بهم و معالجتها و إنتاج معلومات دقيقة تساعد إدارة المارد البشرية علي متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم ، ومن هذا المنطلق و نظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع عمدت الدراسة إلي تناول هذين المغيرين لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما و ذالك بطرح الإشكالية التالية ؟

1- إشكالية الدراسة:

فيما يتمثل دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية في وحدة الصيانة الصناعية UMI التابعة لمؤسسة الإسمنت –بمفتاح– البليدة ؟

وينبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

1) ماذا يقصد بنظام المعلومات ؟
2) كيف يتم تقييم أداء الموارد البشرية ؟

3) كيف يؤثر نظام المعلومات علي إدارة الموارد البشرية ؟

4) ما هو الدور الذي يقوم به نظام المعلومات في الرفع من أداء الموارد البشرية بوحدة الصيانة الصناعية التابعة لمؤسسة الإسمنت بمفتاح ولاية البليدة ؟ (UMI)

و للإجابة علي هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

2- الفرضيات:

1) يعتبر نظام المعلومات وسيلة نقل البيانات والمعلومات في المؤسسة .
2) هناك عدة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية.

3) يؤدي الاستخدام العقلاني لأنظمة المعلومات إلى دور فعال في إدارة الموارد البشرية .

4) يساهم نظام المعلومات في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية داخل الوحدة الصناعية (UMI) و ذالك بتسهيل مرور المعلومات المتعلقة بالعاملين و توجهيهم و تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.

3- مبررات اختيار الموضوع

- يمثل موضوع الدراسة جزءا من التخصص الذي ندرسه و نأمل أن يكون إضافة لهذا الموضوع من معلومات تدعم البحث العلمي .

- ميول شخصي لمعرفة الدور الذي تقدمه أنظمة المعلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

- التعرف على كيفية استخدام وحدة الصيانة الصناعية التابعة لمؤسسة الاسمنت بمفتاح البليدة لنظام المعلومات و استخدامه في تقييم أداء الموارد البشرية .

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- عرض الجوانب المختلفة لنظم المعلومات .

- الوقوف على أهمية نظام المعلومات و علي طبيعة عمله في المؤسسة.

- إلقاء الضوء المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و تقييم أداء الموارد البشرية.

- محاولة معرفة العلاقة بين نظم المعلومات و تقييم أداء الموارد البشرية.

5- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة أو الموضوع من خلال الموقع المتميز الذي يتربع عليه نظم المعلومات ، وما ذاك إلا لكونه من المسائل المعقدة التي تجعل منها معلم استقطاب و موضوع بحث متجدد بالنسبة للباحثين من خلال كونه الركيزة الأساسية للمؤسسة للكشف عن التطورات المستمرة و محاولة التأقلم معها و تحقيق البقاء و الاستمرار

6- المنهج و هيكل الدراسة :

للإجابة على الأسئلة المطروحة اتبعنا منهج الوصفي التحليلي معتمدين في ذلك على الدراسة النظرية ، بالإضافة إلى فصل تطبيقي أسقطنا عليه الدراسة النظرية و ذلك من خلال خطة تشمل ثلاث فصول، الفصل الأول تطرقنا فيه إلى المعلومات و النظم و أساسيتهما ، فقمنا بدراسة ملمة لنظم المعلومات ، أما الفصل الثاني فقمنا بدراسة عامة حول إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتقييم أداء الموارد البشرية و علاقتها بنظام المعلومات ، لنستكمل بالفصل الثالث أين تطرقنا إلي نظم المعلومات في المؤسسة وعلاقته بنظم المعلومات .

7- صعوبات الدراسة :

أي بحث علمي تواجهه صعوبة الحصول على المعلومات فقلة المراجع شكلت أحد أبرز الصعوبات التي صادفتنا في نظم المعلومات وتكرر المراجع، إذ اعتمادنا على منهجية البحث العلمي القائمة على وجود حالة تطبيقية ترتكز عليها الدراسة النظرية كان له الأثر الواضح في عملية البحث في هذا الموضوع و المواصلة فيه، لكن الصعوبة تكمن في تعاملنا مع المؤسسة و كذا حصولنا على المعلومات الكافية و بعض المعلومات كذا تنقلنا بصفة دورية لهذه المؤسسة .

8- الدراسات السابقة

تناول العديد من الباحثين موضوع نظم المعلومات و أثرها علي تقييم أداء الموارد البشرية و من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي :

الدراسة الأولي : دراسة خالد رجم ، مذكرة ماجستير ، أنظمة المعلومات و دورها في مراقبة التسيير ،جامعة ورقلة ،أثر نظم المعلومات الموارد البشرية علي أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي **CHIALI** بسطيف 2011 "

وتوصلت هذه الدراسة إلي ما يلي :

– توجه المعلومة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة التطورات العلمية و التكنولوجية في جميع الميادين و مناجم عنها تعقد مهام الإدارة و متطلباتها ما يلزمها مواكبة هذه التغيرات لضمان الاستمرار .

– باعتبار المورد البشري بما يملكه من معارف و مهارات أداة فعالة تمكن المؤسسة من رفع أدائها لجأت إلي تصميم نظام معلومات يساعدها علي التسيير الفعال للموارد البشرية .

– نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في الرفع من أدائه من خلال تفعيل كل من عماليات التوظيف التدريب ، سياسية الأجور و عملية تقييم أداء الموارد البشرية (العاملين) .

الدراسة الثانية: دراسة مراد ريس، مذكر ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، " أثر تكنولوجيا المعلومات علي الموارد البشرية في المؤسسة 2005"

توصلت هذه الدراسة إلي:

– هناك جهود تبذل من طرف المسئولين قصد استقطاب هذه التكنولوجيا و استغلال ها لكن هذه الجهود في أغلب الأحيان غير منهجية تنقصها إستراتيجية و واضحة المعالم يشترك فيها كل من العامل و الإدارة علي حد سواء لإنجاح هذه المشاريع المعلوماتية.

– إن هذه الجهود تبقي دون المستوي و هذا لسبب رئيسي هو عدم كفاءة الموارد البشرية، لهذا ينبغي و ضع برامج تكوينية مدروسة قصد إعادة تأهيل العامل الجزائري.

الدراسة الثالثة : نور الدين شنوفي ، وهي عبارة عن أطروحة دكتورة بعنوان " تفعيل نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الجزائر للكهرباء و الغاز .

– وقد تناول فيها الباحث دور تقييم أداء في تنمية أداء العاملين حيث أنها توفر للعامل الشعور بالمسؤولية و الانتماء الوظيفي ،وكذا فأنها تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة التي تسعدها علي تحسين أداء عمالها .

الدراسة الرابعة :نعيمة فضيل و هي رسالة ماجستر بعنوان " أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم المؤسسة – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.

وقد توصلت الباحثة إلي أنه مما يعيق عملية تقييم الأداء عدم وجود أساس مادية لهذه العملية كالسجلات : كما أن المقاييس المتبعة لا تتوفر فيها المواصفات اللازمة ، بالإضافة إلي ذالك فقد لاحظت قصور

القواعد و القوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء و ذالك ما يحول دون الوصول إلي تقدير حقيقي لأداء العاملين.

9– مصطلحات البحث :

– النظام : عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري و عنصر الآلات و المكائن مجتمعة مع بعضها البعض و يجب أن تربطها علاقات محددة و قوانين شاملة و يجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دورا مرسوما و صيغة محددة لتحقيق هدف محدد .

– نظم المعلومات : هو النظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الإجراءات) المترابطة، والتي تعمل معها بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل)، وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات)، بحيث تزود النتائج للمستفيدين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة .

– **إدارة الموارد البشرية**: ": هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيه

أو هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل تخطيط الاحتياجات من القوي العاملة والبحث عنها و تأهيلها وتشغيلها.

– **تقييم أداء الموارد البشرية** : هو دارسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوي كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل، و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخر.

الفصل الأول:

نظـم المعلومات

تمهيد:

يشهد العالم اليوم في ظل العولمة تطورا عميقا وسريعا سواء على المستوى الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو التـــكنولوجي، و نتيجةً لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكـنولوجيات المـعلومات داخل العالم فيما يطلق عليه بعصر مجتمع المـــعلومات التي أصبحت فيه للـــمعلومات مكانة هامة في حياة البشرية وفي جميع المجالات خاصة في المؤسسات الصناعية والتجارية، إذ نجد على مستوى كل مؤسسة نظم معلومات و التي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة للمساعدة على مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر.

سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول سنتناول فيه المفاهيم المتعلقة بالنظام و عناصره و تصنيف النظام و آلية عمله أما المبحث الثاني فسنتطرق إلى المعلومات والبيانات و في الأخير المبحث الثالث سيتعلق بنظم المعلومات نشأته و مفهومه و أبعاده و أنواعه وتحديات التي يوجهها .

المبحث الأول: مفاهيم أولية حول النظام

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أولية حول النظام و مكوناته و أهم الخصائص التى يتسع بـها النظم كما سـنتطرق إلى تصنيف النظام و آلية عمله.

المطلب الأول: مفهوم النظام و عناصره.

أولا: مفهوم النظام.

كلمة نظام نسمعها و نقــرؤها في مجالات متعددة، فمثلا نظام الاتـصالات أو النظام القانوني أو نظام الحكم و على هذا الأساس تبدو كلمة نظام متعددة المعاني و الاستخدامات و عند فحص هذه الاستخدامات و المعاني نجدها تلتقي في جوهر واحد رغم تعدد آراء العلماء في إعطاء تعريف واضح و محدد للنظام ومن بعضها ما يلي:

1. **يعرف "Jacques Lesourne** " النظام بأنه : مجموعة عناصر مرتبطة مع بعضها بمجموعة من العلاقات.
2. **كما يعرفه"Jean Gerbier"** بأنه: مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها لتشكل وحدة واحدة تقوم بوظيفة معينة" [1].

و عليه يمكن القول بأنه لتعريف النظام يجب أن يكون هذا التعريف مشتملا على ثلاثة عناصر:

- أن يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء.
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على البعض.
- أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

3. كما عرفه "Morin" على أنه: تفاعل لمجموعة من العناصر مشكلة بذلك كيان أو وحدة شاملة[2].

---

[1]- Jean Gerbier, Organisation & Fonctionnement de l'Entreprise, Edition Tec Doc Lavoisier, Paris, 1993, P 49.

[2]- Charlotte Fillol, **Apprentissage et systémique - Une perspective intégrée**, Revue française de gestion N° 149, Lavoisier, 2004/2, p. 39

4. و يعـرفه "علاء السلمي و آخرون" على أنه: عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري و عنصر الآلات و المكائن مجتمعة مع بعضها البعض و يجب أن تربطها علاقات محددة و قوانين شاملة و يجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دورا مرسوما و صيغة محددة لتحقيق هدف محدد[1].

كما يمكن تعريفه كذلك على أنه" :التركيب الكّلي الذي يتكون من أجزاء مترابطة مع بعضها ويقوم بمعالجة المدخلات ضمن آليات عمل منظمة للحصول على مخرجات مفيدة للتنظيم.

على ضوء التعارف المقدمة أعلاه، يمكننا استخلاص تعريف شامل لمفهوم" النظام" ، وذلك بأنه: مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة بها، وتحكمها آليات عمل مضبوطة بغرض تحقيق هدف أو أهداف محددة."

يتضح من خلال كل هذا أن النظام هو:

- مجموعة من الأجزاء أو العناصر.
- وجود علاقات منطقية وتكاملية واضحة بين هذه الأجزاء أو العناصر، وبين البيئة المحيطة بها.
- وجود آليات عمل تحكم هذه العلاقات.
- الغاية من كل هذا في النهاية هو من أجل تحقيق هدف معين.

ثانيا: عناصر النظام

يتكون النظام من مجموعة عناصر وهي:[1]

المدخلات: بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره و مكوناته لابد من موارد مادية و بشرية و التي تشمل المادة الخام لهذا التفاعل، لذلك فإن هذه الموارد يمكن أن نسميها بالمدخلات لكونها تشمل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ليتسنى للنظام العمل على تحقيق الهدف المطلوب منه.[2]

---

[1]- علاء السلمي و آخرون" أساسيا-ت نظم المعلومات الإدارية " الطبعة 1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005، ص 45_46.

[2]- علاء السلمي، مرجع سابق ،ص 50 .

المعالجة: وهي آلية التفاعل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

المخرجات: و هي نواتج عملية المعالجة و التي تخرج من النظام، ويمكن أن تكون مدخلات نظام معين مخرجات نظام أخر.[1]

التغذية العكسية: إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة و لذلك يتوجب توجيه و متابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات الخاصة به و يطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية.

المطلب الثاني:خصائص النظام.

بعد عرض مكونات النظام يصبح من الأهمية البالغة التعرف على خصائصه باعتبارها الأساس الذي يستند إليه في تحليل النظام و تكمن هذه الخصائص فيما يلي:2

1. **هدف النظام:** يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، كما أن تحديد الهدف العام يتبعه تحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر من عناصره على حدة بما يصب في مجال تحقيق الهدف العام للنظام ككل.
2. **الكلية** : أي أن النظام ككل يمكن أن يحقق الهدف المنشود من وجوده بأكثر من مجموع ما تحقق عناصره كل على حدة، أي أن النظام ككل يمكن أن يحقق الهدف بينما لا تستطيع مكوناته – كل على حدة – أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت عن بعضها.
3. **شكل المكونات الرئيسية:**تأخذ المكونات الرئيسية لأي نظام شكل إدخال و تشغيل و إخراج فيبدأ عمل النظام بالمدخلات، وهو ما يأتي من خارج النظام و يدخل فيه، و يتم تشغيل المدخلات لتحويلها إلى المخرجات المرغوبة، و سيتم التوضيح في المبحث التالي كيف أن البيانات تتحول إلى معلومات.
4. **حدود النظام:**هدفه المشترك والتي لا تنتمي للبيئة الخارجية له .
5. **مستويات:** وهي خطوط اجتهادية لتحديد محتويات النظام و فصلها عما يخرج عنه من بيئة النظام، ويدخل في النظام كل مكوناته التي تساهم في تحقيق

[1] – سلوى أمين السامرني ،" نظم المعلومات الإدارية " مطبعة الإشعاع الفنية ،مصر ،1999 ، ص 12

[2] – كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي " نظم المعلومات الادارية، مدخل تحليلي، جامعة الملك سعود الرياض ،ط1 ،1997 ، ص43

6. **الأنظمة**:عادة ما يتكون النظام من عدة نظم تسمى نظما فرعية حتى يتم تفادي الازدواج والخلط في المصطلحات، وكذلك يكون النظام نفسه جزءا من نظام أكبر منه.

7. **الرقابة و الضبط**:

العمليات الرئيسية للنظام (إدخال، تشغيل،إخراج) لا تدعم عمليات الرقابة والضبط لمنع انحراف النظام عن الأهداف التي رسمت له، ولذلك تضاف وظيفة استرجاع النتائج لمكونات النظام لتحقيق الضبط المطلوب، ويتم هذا الضبط عن طريق مقارنة المخرجات المحققة بمعايير موضوعة مسبقا ثم إرجاع نتائج المقارنة إلى النظام في مرحلة الإدخال لتوجيه عملية التشغيل.

هذه الطبيعة المركبة لـشبكة النظم مفيدة في فحص نظم المعلومات الإدارية و دورها في عمليات التخطيط والرقابة على العمليات و كذا اتخاذ القرار، إذ نجد أن نظم المعلومات الإدارية تظم عدة نظم فرعية للتسويق، الإنتاج،...وغيرها، كما أنها جزء من نظام أكبر هو المنظمة ككل وما تحتويه من نظم العمالة، ونظم اتخاذ القرار وكذا الإدارة والمصانع ...الخ .وحول هذا النظام الأكبر توجد البيئة المحيطة بالمشروع وما تحتويه من أنظمة كبرى كالحكومة، المنافسين، المستهلكين وغيرها؛ والتي تدخل كلها في نطاق نظام آخر هو اقتصاد الدولة ككل[1].

8. **الاتصال**:هو عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات، والإشارات والبيانات والمعلومات باستخدام القدرات البشرية أو الوسائل التكنولوجية، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه مما يعني أن عملية الاتصال تتضمن استرجاعا للنتائج[2].

المطلب الثالث: تصنيف النظام و آلية عمله.

أولا: تصنيف النظام.

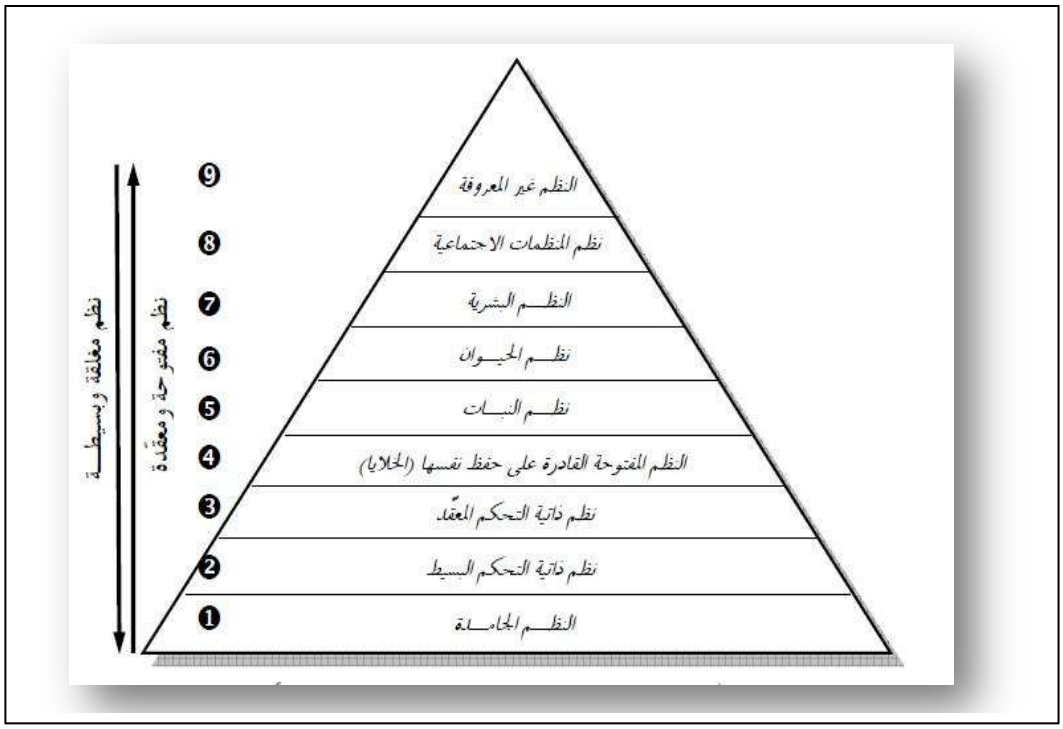
لـقد تم تصنيف الـنظم وفق عدة معايير، لعل أهـمها المعيار الذي يعتمد على مدى البساطة والـتعقيد في عناصر هذه النظم وآليات عملها، ويعتبر الاقتصادي (*Kenneth. E. Boulding*) أول من قدّم تصنيفًا للنظم يعتمد على هذا المعيار، وذلك عام1956، فقد حاول وضع نموذج لوصف المستويات المعّقدة

[1]– سونيا محمد البكري،" نظم المعلورثؤف رمات الإدارية المفاهيم الأساسية ،الدار الجامعية لنشر ،الإسكندرية 1999، ص 100.

[2]– سعد غالب ياسين ،"نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ،2003، ص20 .

للنظم في الحياة ، هذا النموذج عبارة عن هرم يضم تسعة مستويات من النظم، حيث يستند على قاعدة تمّثل أبسط أنواع النظم، وأقّلها تعقيدًا، ثم تبدأ ترتقي في مستويات أعلى إلى أن تصل إلى الأكثر تعقيدًا والشكل الموالي يوضح ذلك. [1]

الشكل (I–1):هرمية النظم



المصدر:سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008 ، ص31 .

[1]– منال محمد الكردي ،جلال إبرهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية _النظرية الأدوات التطبيقات الإسكندرية ، الدار الجماعية،ص 41 .

يتضح من خلال الشكل السابق، أن أبسط أنواع النظم حسب (*Boulding*) هي النظم الجامدة(*Les systèmes statiques*) والتي تتكون من أجزاء غير متحركة، فهي بذلك تمثّل الحالة الساكنة أو الجامدة تليها النظم ذاتية التحكُّم البسيط(*Les systèmes dynamiques*) ذات العمل الميكانيكي البسيط مع تحديد مسبق للحركة الضرورية، بعدها تأتي نظم السيطرة الديناميكية والتحكم الذاتي (*La cybernétique*) بحيث تكون قادرة على تنظيم نفسها بنفسها(Autorégulés) وهى كل ها نظما فيزيائية و ميكانيكية غير حية.

يمثّل المستوى التالي من التعديد، أبسط أنواع النظم الحية وهي الخلايا (*Les cellules*) و التي تعتبر نظما مفتوحة قادرة على حفظ نفسها (*S'auto-maintiennent*) من خلال تبادل المدخلات والمخرجات مع محيطها الخارجي، وعندما تتكامل الخلايا مع بعضها يزيد مستوى تعقيده لتشكل نظمًا مجتمعية جينية (*Génético-sociétal*) مثل :الببانات، يلي ذلك نظم الحيوان (*L'animal*)، والذي يتميز بحركية متزايدة ويقوم بتصرفات هادفة، وله القدرة على معرفة نفسه ومحيطه، فنظم هذا المستوى يجب أن تكون مجهّزة بمستقبلات متخصّصة (العينان، الأذنان.. .) لالتقاط ومعالجة كم هائل من المعلومات، وبعدها تأتي نظم الإنسان(*L'humain*)، فهذا الأخير يتميز عن الحيوان بأن معرفته لنفسه ومحيطه تكون عن وعي، وفي هذا المستوى يظهر الكلام والقدرة على تفسير الرموز وغيرها، ويتمّثل المستوى الثامن في المنظمات الاجتماعية (*Les organisations sociales*) التي يقوم الإنسان بتشكيلها ومنها المؤسسات الاقتصادية ونظم المعلومات ، وشبكات الاتصالات وغيرها، و حتى لا يتم تحديد النموذج بمستوى معين إن نموذج (*Boulding*) يمكن الاستفادة منه في وصف ظاهرة تعّقد النظم و كأداة لتحليل الظاهرة نفسها، ويطبق هذا النموذج لوصف المنظمات ونماذج التنظيمات، ولتحديد الاتجاهات الممكنة في تطبيق نظرية التنظيم .

وبصفة عامة، ووفقًا لـ (*Beer*) فإن درجة التعّقد في النظام تتوقف على أربع محددات هي:[1]

- عدد الأجزاء المكونة للنظام؛
- خصائص هذه المكونات؛

[1] سعيد غالب يسين ، مرجع سابق الذكر ، ص 21

- عدد التفاعلات المحتملة بين المكونات؛

- درجة التنظيم التي يتميز النظام.

ويمكن كذلك تصنيف النظم وفق معايير أخرى مختلفة مثل :طبيعة النظام، درجة انفتاحه درجة تجريده ودرجة ثباته، نذكرها فيما يلي: [1]

حسب طبيعة النظام :فنجد النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية، فالأولى تتمّثل في النظم التي أوجـدها الله – سبحانه وتعالى –وبالتالي لم يتدخل الإنسان في صنعها أو تحديد القوانين التي تنظِّم عمل أجزائها مثل:الإنسان نفسه، نظام الكون...إلخ، أما النظم الاصطناعية، فهي النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته كالنظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.

حسب درجة الانفتاح: نميز هنا بين النظام المفتوح (*Le système ouvert*) والنظام المغلق (*Le système fermé*) فالنظام المفتوح هو : "النظام الذي يكون في تبادل مستمر مع بيئته" أما النظام المغلق فهو" النظام المعزول عن بيئته.

حسب درجة التجريد: فهناك النظم المحسوسة(*Les systèmes concrets*) وأخرى مجردة(*Les système abstraits*).

ونعني بالنظم المحسوسة تلك التي تتكون من مجموعة من العناصر المادية الملموسة سواء كانت طبيعية أو اصطناعية وتسمى أيضًا بالنظم المادية، ومن أمثلتها :نظم المؤسسات، الحاسوب الأفراد...الخ أما النظم المجردة، أو التي تسمى بالنظم الفكرية أو الافتراضية فهي التي تكون جميع عناصرها مجموعة من الأفكار والمفاهيم المجردة التي لا يمكن لمسها وإنما بالإمكان تصورها ذهنيًا مثل :نظم الفلسفة القوانين والنظريات، نظام تسيير المخزون في المؤسسات... الخ .

حسب درجة الثبات: ونميز بين النظم الـثابتة والنظم المتغيرة، فالأولى هي التي تعمل طـبقًا لآلـيات محدد مسبقًا و يمكن التنبؤ بسلوكها مستقبلا،

كالنظام الكوني مثلا، أما الثانية فهي التي لا تعمل وفق آلية محدّدة و ثابتة بشكل مستمر، كما لا يمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، كالنظم الإدارية والاجتماعية وغيرها.

[1] – سعيد غالب يسين، مرجع سابق الذكر، ص 21.

ثانياً: آلية عمل النظام

إنّ استخدام المسيرين لمنهج النظم، لا شك أنه سوف يمكّنهم من حلّ أغلب المشكلات الإدارية التي تواجههم ، ومن بين الأمور الأساسية في هذا الإطار، هو ضرورة معرفتهم وإدراكهم لآلية عمل الأنظمة التي يتعاملون معها ، لذلك سيتم توضيح كيف تتم هذه الآلية من خلال ما يلي[1] :

1. **المدخلات** : وتتمثّل في تلك التدفّقات الداخلة إلى النظام من مواد خام، بيانات وطاقة، وهذه المدخلات قد تكون تتابعيه؛ أي عبارة عن مخرجات لنظم أخرى سابقة، أو قد تكون عشوائية (احتمالية) وفي هذه الحالة فإنّ النظام يكون في حالة عدم تأكّد بشأن أي من المدخلات سوف يستخدمها، وعليه أن يقرر أي من البدائل يتم اختيارها، وأخيراً قد تأتي المدخلات من التغذية العكسية من خلال إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة أخرى ، وأياً كان مصدر هذه المدخلات فهي تعتبر قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام بكل احتياجاته التشغيلية .

2. **العمليات** : وهي الأنشطة التي يمارسها النظام على المدخلات من خلال عمليات التجميع ،الفرز ، المعالجة، التخزين والاسترجاع...الخ، وذلك باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية وإجراءات معينة تحويل تلك المدخلات إلى المخرجات المطلوبة.

3. **المخرجات**: وهي التدفّقات الخارجة من النظام ، والناتجة عن عمليات التحويل والمعالجة التي تمّت على عناصر المدخلات، حيث يتم تحويل المواد الخام والطاقة إلى سلع و خدمات ، والبيانات إلى معلومات مفيدة تلبي احتياجات الجهة المستفيدة منها .

4. **آلية التحكّم** :حتى تعمل عناصر النظام السابقة بطريقة جيدة لابد من وجود آلية للتحكم والرقابة على تلك العناصر، ذلك لأنّ كفاية عمل النظام وفعاليته يعتمدان على مدى فعالية هذه الآلي.

5. **التغذية العكسي** : حتى يقوم جهاز التحكّم والرقابة بعمله لابد أن تتوفّر له معلومات عن أداء النظام ككل، هذه المعلومات المرتدة تعرف بالتغذية العكسية أو الراجعة ، والتي تعد ذات أهمية بالنسبة لجهاز الرقابة، فيما يخص تطوير النظام أو تصحيح مساراته .

---

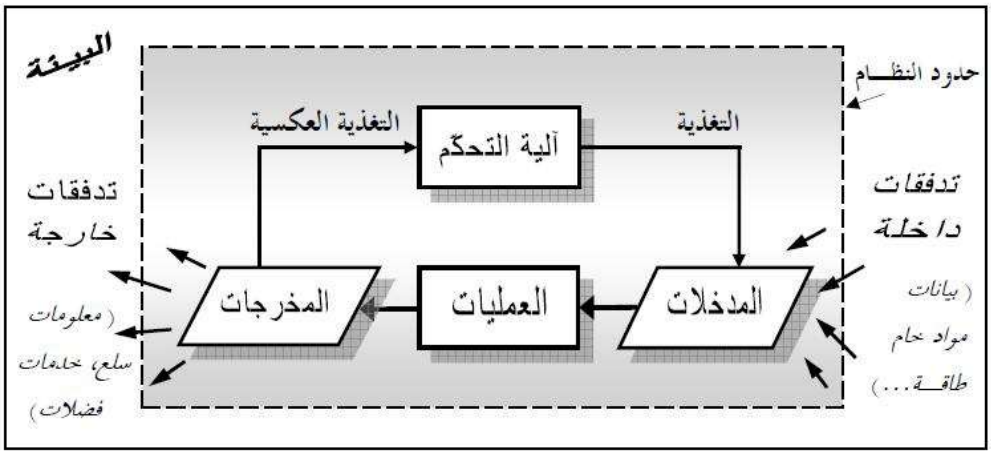
[1] – نجم عبد االله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية– مدخل معاصر، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر،2005 ،ص.15.

6. **حدود النظام وبيئته** : الحدود هي عبارة عن خطوط افتراضية تفصل النظام عن بيئته وعن الأنظمة الأخرى التي تعمل في البيئة نفسها، وتختلف هذه الحدود في درجة الوضوح فقد تكون مادية ملموسة أو غير مادية، حيث يتطلّب من المصمم معرفة حدود كل نظام ضمن إطار بيئته وكذلك معرفة حدود وعلاقات كل نظام فرعي ضمن بنية النظام الأكبر وعموماً، يمكن الاسترشاد بالنقاط الآتية في تقرير حدود النظام وهي :

- حصر جميع العناصر المتعلّقة بالنظام وتعريفه على أنه مجموعة هذه العناصر، وكل شيء يحيط به يمكن أن نطلق عليه بيئة النظام.
- يجب أن تكون جميع العناصر التي تسهم في تحقيق أهداف النظام داخل حدوده .
- حصر التدفقات الدخلة إلى النظام والخارجة منه (المدخلات والمخرجات)، إذ لابد أن تعبر حدود النظام

ويمكن توضيح آلية عمل النظام من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-2): آليـــة عمل النظـــام



المصدر: مراد مرمي " **أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية**". ص31.

إن الآلية التي يتم بها عمل النظام والمبينة في الشكل أعلاه، تنطبق على كل المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، وذلك باعتبارها أنظمة مفتوحة وتتضمن مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والتي تعمل بنيويًا كنظام شامل، و بهذا فإن تلك المؤسسات تحافظ على بقائها واستمرارها من خلال الحصول على المدخلات المختلفة من مواد خام، طاقة،بيانات...الخ، وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة

لمستخدميها والمتمّثلة في السلع والخدمات والمعلومات، وفي إطار هذا البحث سيكون تركيزنا على جانب البيانات والمعلومات، مع توضيح الأهمية التي تكتسيها في المؤسسات[1].

المبحث الثاني: البيانات و المعلومات و أساسيتهما.

المطلب الأول: مفهوم البيانات و المعلومات و خصائصها.

تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية موردا لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال أو العمل إذ أنها أصبحت تعد المصدر الرئيسي الذي يميز المؤسسات عن بعضها البعض في مجال ميزتها التنافسية و يعد العنصر المهم لنظم المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة،ألا أنه كثيرا ما يوقع الخلط بين مفهوم المعلومات ومفهوم البيانات مما يستدعي ضرورة توضيح مفهوم كل منهما.

أولا: مفهوم البيانات.

1- عرف "**المشرقي**" البيانات بأنها الحقائق و الأرقام و الخرائط و الكلمات و الإشارات التى تعبر عن فكرة و التى يمكن ترجمتها و معالجتها من قِبل الإنسان أو الأجهزة الإلكترونية لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها.

2- **و تعر ف البيانات** بأنها "مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاما، أو كلمات، أو رموزاً، أو حروفاً".

3- **و يمكن تعريفها** على أنها " مجموعة من الحروف والجمل و العبارات و الأرقام و الرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، و التى قد لا يُستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل و الشرح، و التي إذا ما فُرزت و صنفت و بوبت نظمت، فإن هده البيانات تتحول إلى معلومات.[2]

من خلال هذه التعريف يتّضح لنا أن البيانات هي المواد الخام التي ينتج عن معالجتها و ربطها يبعضها البعض بشكل منطقي معلومات ذات قيمة و مدلول.

من خلال التعريف السابقة نستنتج خصائص البيانات :

---

[1]- مراد مرمي " أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، طبعة 1 ، ص31.

[2]- حسن المشرقي، نظرية القرارات الإدارية(مدخل كمي في الإدارة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ،1997 ، ص4

- يجب أن يكون حجم البيانات كافي.
- يجب أن تكون دقيقة و مطابقة لواقع الأمور معبرة عن الحقيقة.
- يجب أن تزيد الأهمية النسبية لها عن تكاليف الحصول عليها .
- يجب أن تكونا حديثا حتى يمكن الاستفادة منها.
- يجب أن تكون منسقة فيما بينها فلا يوجد بينهما تناقض أو تعارض.
- يجب أن تكون البيانات شاملة بغير إيجاز مخل و لا تفصيل زائد.

ثانيا: مفهوم المعلومات و عناصرها و مصادرها

لقد تعددت التعريف التي قدمت في شأن مصطلح" المعلومات" لذلك سنحاول إعطاء جملة من التعريف بغية الإحاطة قدر الإمكان بالمعاني التي تتضمن منها[1].

1- يعرف (M. Porta) المعلومات بأنها: "بيانات يتم تنظيمها و تبادلها "

2- وتعرف كذلك بأنها: " البيانات المنظمة و المعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها لذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معيّن؛ فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه أو لا يمكن توقعه "

3- يعرّف (Lucas) المعلومات على أنها: "تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستعمل في تحقيق عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة

4- كما يعرفها (Christel) وآخرون بأنها: "حقائق وبيانات منظّمة تشخص موقفًا أو ظرفًا محددا، أو تُشخص تهديدًا ما أو فرصة محدّدة، وتبعًا لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات" .[2]

من خلال هذه التعريف يمكننا أن نستنتج أهم العناصر التي تتضمنها المعلومات، وهي:

- ✓ يتم الحصول على المعلومات من خلال معالجة البيانات.
- ✓ تقلّل المعلومات من عدم التأكد بشأن حدث أو موقف معين.
- ✓ تؤدي المعلومات إلى زيادة المعرفة لدى مستقبلها.

[1] – حمدي أبو النور السيد عويش " نظم المعلومات و دوره في صنع القرار الإداري ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2011، ص 89.

[2] - Louis Quéré, "Au juste, qu'est-ce que l'information ?", Revue Réseaux, Volume 18, Numéro 100 Hermès - Science Publications, 2000, p. 342.

✓ تعد موردًا استراتيجيا، إ ذ تساعد على تشخيص وتحليل المواقف والظروف[1].

ومن أجل الحصول على هذه المعلومات نعتمد على عدة مصادر نسميها "مصادر المعلومات" ومن هذه المصادر نجد:[2]

المصدر الوثائقي: ويشمل المعلومات المنشورة و المحفوظة.

المصدر الميداني: يتم الحـصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و التي من طرفها المقابلات الشخصية، المشاهدات الحية، استخدام وسائل الاتـــصال الانترنت و شبكات المعلومات و بنوك قواعد البيانات وهي الحصول على المعلومات من البنوك العالمية و الإقليمية أو المحلية.

المصادر الأولية: لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجةً للاختلاف في التنظيم و خصائص الصناعة و طبعتها بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة منها.

المصادر الثانوية: و منها المصادر الخارجية و المطبوعات و المنشورات و الأجهزة الحكومية.

المطلب الثاني: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات.

إن العماليات التشغيلية التي تخضع لها البيانات (المادة الأولية) لتحويلها إلى معلومات قد تكون بسيطة أو معقدة، يمكن تبسيط المعقدة و تجزئتها إلى عناصر أبسط تساهم في إنتاج المعلومات عن طريق إحدى العمليات التالية مستقلة أو عن طريق مجموعة منها[3]:

1- الحصول على البيانات وتسجيلها:

ينبغي أولا الحصول على البيانات من مصادرها الداخلية أو الخارجية ومن ثم القيام بتسجيلها إمّا يدويا، آليا أو إلكترونيا، أو بأية طريقة أخرى، وبعد ذلك يتم تخزينها

2- مراجعة البيانات:

وهذا يعني مطابقتها مع المستندات الأصلية التي نُقلت منها، وذلك بغرض اكتشاف الأخطاء التى وقعت أثناء تسجيلها وبالتالي القيام بتصحيحها.

---

[1]- محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 1998 ،ص.2

[2]- أحمد الخطيب " إدارة المعرفة و نظم المعلومات "" دار الثقافة لنشر و التوزيع " دمشق ، 2004، ص 67 – 68 .

[3]- فايز جمعة النجار ، نظام المعلومات الإدارية ، دار الحامد ، عمان ، 2005، ص- ص37- 38

3- التصنيف:

أي القيام بوضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استنادا إلى معيار معين، وهناك العديد من المعايير الممكن استخدامها، فقد يصنف العمال على أساس مستواهم التعليمي أو مستوى أجورهم، وقد تصنف المبيعات على حسب القطاعات السوقية.. .وهكذا

يقصد بها ترتيب البيانات الأبجدية أو حسب حجم معاملا، وقد يتم ترتيب الديون حسب حجمها أو حسب اقتراب وقت سدادها...وهكذا.

4- التلخيص:

تهدف عملية التلخيص إلى دمج و جمع مجموعة من عناصر البيانات لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها، وعادة ما يتم استخدام البيانات

الملخصة في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، فالقوائم المالية كالميزانية وميزان المراجعة تعتبر تلخيصا للعديد من العمليات المحاسبية، وهي بالتالي تعطي صورة واضحة عن الحالة المالية للمؤسسة في فترة معينة مما يسمح للمدير أو لمجس الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة. [1]

5- العمليات الحسابية والمنطقية:بطبيعة الحال قد تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة، فعمليات الجمع والطرح والضرب والقسمة كحساب أجر العمال أو حساب أقساط دين هي عمليات بسيطة، أما بحوث العمليات وطرق النقل والشبكات وأساليب الاقتصاد القياسي فتعتبر عمليات معقدة وبالمثل بالنسبة للعمليات المنطقية، فحساب نسبة العمال المستفيدين من دورات تكوينية هي عملية بسيطة، أما معاملات الارتباط بين مختلف الظواهر فهي معقدة .و عموما يمكن القول بأن العمليات الحسابية والمنطقية تعمل على تقديم بيانات جديدة تساهم في إيضاح الرؤية لمستخدمها خدمة لعمليات التخطيط والرقابة، وكذا اتخاذ القرار الفعال.

6- التخزين:يتم تخزين البيانات وحفظها بواسطة الدفاتر والسجلات الورقية، أو بوسائط ممغنطة أو الكترونيا أو بأية تقنية معلومات أخرى لغرض استخدامها حين الحاجة إليها، وتؤثر وسيلة الحفظ المستخدمة على طريقة وكفاءة استرجاعها فيما بعد.

[1] - فايز جمعة النجار ، مرجع سابق الذكر ، ص 38 .

7 – الاسترجاع:يقصد به البحث عن عناصر بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها.

8 – إعادة الإنتاج:وتعني تقديم تلك البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية، كما يتم تقديمها من خلال شاشة الحاسوب مباشرة، أو قد تكون في شكل وسائط التخزين في حالة الحصول على نسخ إضافية من البيانات التي تم تخزينها.

9– التوزيع والاتصال:إن الهدف الأساسي من كل الخطوات السابقة(مراحل تشغيل البيانات) هو تقديم المعلومات لمن يحتاجها، ومن ثم فإن هدف التوزيع والاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت والمكان و بالشكل المناسب.

وتشتمل جميع نظم المعلومات على هذه العمليات بشكل أو بآخر، ويمكن أن يتم القيام بهذه العمليات عن طريق أفراد باستخدام وسائل أساسية مثل الورق والقلم، إلا أن التطورات التكنولوجية قد أدت إلى ظهور العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لأداء هذه العمليات بصورة أكثر فعالية وكفاءة، ويمكن التمييز بين ثلاثة أشكال أخرى هي الطريقة الالكتروميكانيكية التي تجمع بين الإنسان والآلة (كالآلات الحاسبة وآلات تصوير الوثائق)، وطريقة البطاقات المثقوبة– مع أن أغلب المؤسسات قد تخلت على هذه الطريقة –أين يتم تسجيل البيانات الخاصة بفرد أو صنف أو أصل أو حدث معين، وتعتبر هذه البطاقة بمثابة سجل للوحدة، ويمكن تجميع البطاقات التي تتعلق بموضوع معين(كالأجور، العملاء أو المخزون) ، وتسمى ملفا (File,Fichier)، وأخيرا طريقة الحاسب الآلي(PC)ينفذ فقط ما يعطى له من تعليمات؛ وعليه فإن النتائج التي يوفرها تتوقف أساسا على جودة البرامج ومدى الدقة في إدخال البيانات .وبصفة عامة ومن واقع الأعمال فإن الحاسب الآلي يوفر إمكانيات أفضل من الطرق الأخرى لتشغيل البيانات، وبناءا على ماسبق يمكن **الاستنتاج** بأنه كلما استخدمت المنظمات تكنولوجيا معلومات متطورة كلما كانت عملية تحويل البيانات إلى معلومات سهلة، سريعة وأكثر كفاءة، و لكانت مخرجا من المعلومات أكثر جودة. [1]

[1]– نجم عبد الحميد و آخرون "نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر ، دار وابل لنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص10 .

المطلب الثالث: أهمية وخصائص و أنواع المعلومات.

أولا: أهمية المعلومات:

تكـتسي المـعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمـؤسسات، فقد أصبحت من أهم المـوارد التي لا يمكن أن تستـغني عـنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، وخاصة في هذا العصر المليء بالمتغيّرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة، وسنحاول إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية: [1]

- تلعب المعلومات دورًا مهمًا في إدارة المؤسسة داخليًا من خلال تسهيل القيام بالوظائف، فتـوفُّر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب يسهل من أداء الوظائف واتخاذ القرارات السليمة، كما أنّ انسياب المعلومات بين مختلف هذه الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل.
- تساعد المعلومات المسيّرين على صنع واتخاذ القرارات السليمة، ذلك أنها تعتبر المادة الأولية للقرار (La matière première de la décision)، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح وضمان الاستمرار في مجال نشاطها.
- أصبحت المعلومات تشكُّل أصلا من أصول المؤسسة مثل الرأس المال والعنصر البشري والمواد الخام وغيرها، حيث يجب على المسيرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يمكن استغلاله استراتيجيًا للحصول على مزايا تنافسية، وليس تكلفة يجب التحكُّم فيها.
- أصبحت المعلومات كذلك تشكِّل سلعة تستطيع المؤسسة بيعها مثل أي سلعة أخرى.
- لا تقتصر أهمية المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط، بل تمتد إلى المستوى الخارجي، فهي تعد أداة ربط مع المحيط(Un instrument de liaison avec l'environnement)،فالمعلومات تمكِّن المؤسسة من التعرف على الأحداث والتطورات التي تطرأ على بيئة عملها والتي من الممكن أن تؤثِّر عليها، ومنه فإن المؤسسة تحاول من خلال الحصول على المعلومات التكيّف مع الأوضاع الجديدة.
- تعد المعلومات المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة – كما ذكرنا سابقًا – والتي أصبحت له ا أهمية أكبر من المعلومات نـفسها، فالمـعرفة أصبحت السمة المُميّزة للـمؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي وهي أساس اكتساب الميزة التنافسية والعامل الأساسي الذي يحدد تنافسية المـؤسسات، ففي ظل ما يـعرف الآن باقتصاد

---

[1]- Isabelle Bourdon, "Le management des connaissances - un enjeu majeur", Dossier ECONOMIE et MANAGEMENT N° 116, Université Montpellier - 2, France, Juin 2005, p. 22

المعرفة (L'économie de la connaissance) فإن القدرة عل الانتقال إلى إنتاج وخلق الثروة أصبح لا يعتمد فقط على عوامل الإنتاج المادية، بل كذلك على أصول أخرى غير مادية (*Des actifs immatériels*) والمتمّثلة أساسًا في المعرفة، الكفاءات المتميزة وفي القدرة على الوصول إلى المعلومات، وكذا القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة وغيرها. [1]

ثانيا: خصائص المعلومات.

إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات في المؤسسة، هو توفير المعلومات للجهات المستفيدة منها لاتخاذ القرارات المختلفة، وحتى تكون هذه المعلومات ذات قيمة وفائدة وتفي بالغرض المرجو منها، لابد وأن تشتمل على مجموعة من الخصائص، والتي بدورها تحدد مدى فاعلية وجودة النظام من عدمه، إذ أنّ توفير المعلومات بخلاف الخصائص المطلوبة، يعد من أهم حالات فشل نظام المعلومات في المؤسسات، نستعرض أهم هذه الخصائص:[2]

1- **الدقّة** :بمعنى أن تكون المعلومات في صورة صـحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل والمعالجة التي تتم على البيانات، فالمعلومات تكون صحيحة عندما يتم إدخال بيانات صحيحة إلى نظام المعلومات وتكون دقيقة عندما تقيس المتغيرات التي تلبي حاجة المستفيد بدقة متناهية، فالأخطاء التي تظهر في المعلومات هي ناتجة في الغالب عن إدخال بيانات غير صحيحة وغير دقيقة أثناء المعالجة والذي يعرف في الأدبيات الأنجلو – سكسونية بمشكل *garbage in, garbage out* (***GIGO***)

أي" لا تكون مخرجات نظام المعلومات أفضل من مدخلاته " و تبقى خاصية الدقة أمر نسبي، إذ ترتبط بعدة عوامل أهمها :نوع المعلوما ت، طبيعة الاستخدام، المستوى الإداري وطبيعة المعايير المستخدمة في القياس وغيرها، وللإشارة فإنه يمكن قياس نسبة

المعلومات الدقيقة من خلال معرفة نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة.

2- **التوقيت:** ويعني توفير المـعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة، إذ لا قيمة للمعلومات مـا لم تـصل في وقت الحاجة إليها، أي عند ظهور مشكلات معينة في المؤسسة تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة بشأنها

[1]- مراد مرمي " مرجع سابق الذكر " ص 16 .

و من أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة (الإدخال، عملية المعالجة إعداد التقارير عن المخرجات للمستفيدين) حيث أن استخدام التكنولوجيا كالحاسوب وغيرها يكفل تحقيق ذلك.

وعمومًا، فإن الأسباب التي تكون وراء سوء التوقيت عديدة، لعل أهمها ما يلي:

- عزلة إدارة النظام منظميًا عن الإدارات الأخرى، إلى درجة عدم معرفتها لتوقيت حاجة هذه الإدارات إلى المعلومات.
- طول دورة توليد المعلومات.
- ضعف استيعاب الإدارات المستفيدة لآلية تحديد عمر المعلومات.

3- **الـــوضوح**: أي أن تكون المعلومات خالية من الغموض، بحيث تحقق الفهم المباشر من قبل مستعمليها فوضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجـال المطلوب منها، ولزيادة درجة الوضوح يمكن الاعتماد على النقاط التالية:

- وضع المعلومات والإحصائيات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب، بحيث تتسم بالسهولة.
- دمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة.
- استخدام النسب المئوية في توضيح المعلومات.

4- **المرونة**: و هي قدرة المعلومات على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لكافة المستخدمين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين وفي تطبيقات متعددة، تكون أكثر مرونة من تلك التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد، إضافة إلى هذا أن تكون قابلة للتطوير والتحديث.

5- **الشمول** : وهو أن تكون المعلومات كاملة، بحيث تغطي جميع جوانب المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، مع تقديم بدائل لا الحلول الممكنة لها، حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة ومنه يجب على المستفيد أن يحدد كل التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتم توفير المعلومات الكافية لها.

6- **القابلية للمقارنة**: حتى تكون المعلومات مفيدة لابد أن تكون قابلة للمقارنة مع باقي المعلومات الأخرى في المؤسسة والتي تتعّلق بنشاطات معينة، إضافة إلى إمكانية إجراء المقارنة للمعلومات التي تتعّلق بنفس النشاط، فمثلا :قيمة رقم الأعمال لمؤسسة ما والخاص بالسنة الحالية ليس له قيمة ما لم يقارن بقيمته في السنوات السابقة.

7- الإيجاز: ويعني تقديم المعلومات بشكل موجز ومختصر، أي ما هو مطلوب فقط دون الإكثار من التفاصيل، التي من الممكن أن تؤدي إلى عدم فهمها واستيعابا من قبل المستفيد، غير أنه يجب مراعاة بعض الحالات الاستثنائية، والتي يؤدي فيها الإيجاز إلى إخفاء بعض المعلومات الهامة.

8- الموضوعية: ونقصدها أن يتم إعداد المعلومات بشكل محايد، بحيث لا تميل إلى جهة معينة أو تنحاز مع رأي معين، أو تختلط فيها الأهواء الشخصية إلى غير ذلك، وهناك العديد من الأساليب التي تساعد في تحقيق الموضوعية منها:

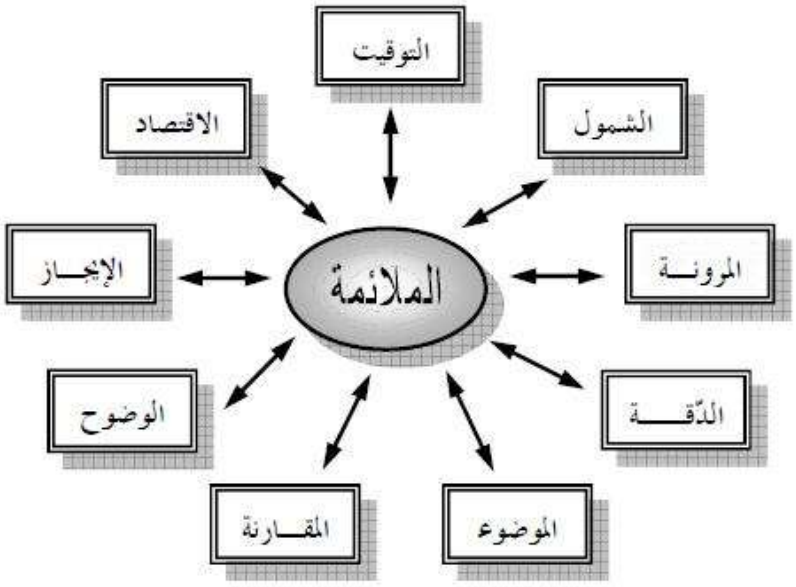
- إمكانية التحقق، بمعنى توّفر المستندات الدالة على دّقة المعلومات وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.
- صدق التعبير، بمعنى أنه يجب أن تعبر بشكل صادق عن مضمونها.

9- **أن تكون اقتصادية** : وهنا الأمر يتعّلق بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على المعلومات، من أجهزة وعمالة .كما أن توفيرها بالخصائص المذكورة يتطّلب كذلك تكاليف بمستوى أكبر،لذا لابد أن تكون الفائدة المرجوة من وراء استخدام تلك المعلومات أكبر مما ينفق في سبيل الحصول عليها.

إن السعي لتوفير المعلومات بالخصائص السابقة الذكر، هدفه في النهاية هو تحقيق الملائمة للمعلومات، أي حتى تكون ملائمة ومناسبة للاستخدام في الأغراض المطلوبة منها و الشكل الموالي يوضّح ذلك.[1]

[1]- مراد مرمي " مرجع سابق الذكر " ص 17

الشكل رقم (I–3): الخصائص المحدّدة لملائمة المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا : أنواع المعلومة

نتبع أهمية تحديد أنواع المعلومات، من أهمية تحقيق فاعلية نظام المعلومات في المؤسسة، والتي تقاس بمدى قدرة النظام على تلبية الاحتياجات من المعلومات للمستفيدين بغية تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وفي هذا الصدد يمكن تصنيف المعلومات حسب عدة معايير أهمها ما يلي:

1- تصنيف المعلومات حسب المصدر:[1]

طبقًا لهذا المعيار فإنه يتم تصنيف المعلومات إلى معلومات داخلية ومعلومات خارجية.

1.1)المعلومات الداخلية: ويكون مصدرها من داخل المؤسسة عن طريق الأشخاص أو الإدارات المكونة لها مثل :المشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء بمختلف مستويات، وهذه المعلومات تعكس الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع المتعّلقة بسير العمل في مختلف وظائف المؤسسة كالتموين، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المحاسبة...الخ، والذي يعرف بتدفق المعلومات داخل المؤسسة.

[1] تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002 ص.77.

. 2.1) **المعلومات الخارجية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية، أي من البيئة المحيطة بها والتي تعكس الأحداث والوقائع التي تجري في تلك البيئة والمتعّلقة أساسًا بالأسواق، المنافسين الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية...الخ، ومثل هذه المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية، والتي تعطي للمدراء قاعدة هامة لمعرفة ما يحدث من تغيرات، فمثلا المعلومات الخارجية قد تكشف عن أنشطة مماثلة لنشاط المؤسسة، والتي تفيد في إجراء دراسات المقارنة وتـلقي المزيد من الضوء على المركز الـتنافسي للـمؤسسة، وكـذلك الـهيئات الحكومية التي تمد المؤسسات بمختلف الإحصائيات مثل: دخل الفرد، الدخل القومي، توزيع السكان، معدل الاستهلاك وغيرها، والتي تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأغراض التخطيط، وهكذا .

إن السبب الأساسي في تصنيف المعلومات إلى داخلية وخارجية يعود إلى اختلاف الإجراءات والصعوبات الخاصة بإدارة وتحصيل كل منها، فالمعلومات الداخلية تتميز بأنها:

- تستلزم إجراء دراسات وأبحاث قليلة، لأنّ مصادرها معروفة ومحددة.
- تكاليف تهيئتها تكون بسيطة وضمنية مع عناصر التكاليف الأخرى.

أما المعلومات الخارجية فتتميز بأنها:

- تستلزم دراسات وأبحاث شاملة نظرًا لتعدد وتنويع مصادرها.
- يتم تجميعها بواسطة جهات مستقّلة متخصصة ذا العمل.
- تتحمل المؤسسة تكاليف كبيرة في سبيل الحصول عليها.

2- تصنيف المعلومات حسب المستوى الإداري:

تنقسم الإدارة في الغالب إلى ثلاث مستويات وهي الإدارة الإستراتيجية (الإدارة العليا) الإدارة التكتيكية (الإدارة الوسطى) والإدارة التشغيلية (التنفيذية)، حيث يتطّلب كل مستوى إداري نوع خاص به من المعلومات وهي المعلومات الإستراتيجية، المعلومات التكتيكية والمعلومات التنفيذية.

2 .1) المعلومات الإستراتيجية: وهي المعلومات التي تغطي فترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا، حيث تصف أهداف المؤسسة و استراتيجياتها والموارد الـلازمة لـبلوغ هـذه الأهداف، تحديد الفـعاليات والسـياسات...الخ وتتضمن الـتنبؤات والـتقديرات المستقبلية لمختلف المتغيرات الاقتصادية، وتكون عادة ذات

طبيعة عامة و ملخصة وتمثّل الاتجاه العام، وهي ليست بالضرورة تفصيلية ودقيقة، ومن الأمثلة على هذه المعلومات تلك الخاصة بتحديد مواقع المشروعات مصادر رأس المال، أنواع المنتجات...الخ.

2.2) المعلومات التكتيكية: هي المعلومات التي تغطي فترة زمنية متوسطة، وتتعّلق بتنفيذ مختلف الأنشطة الوظيفية في المؤسسة كالإنتاج، المشتريات، المبيعات، وذلك حسب الإستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا أي أنها تتركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ إستراتيجية معينة؛ ومن الأمثلة على ذلك:المعلومات الخاصة باختيار وتدريب الأفراد، جدولة الإنتاج، خطط الصيانة...الخ.

3.2) المعلومات التشغيلية: هي المعلومات التي تتعّلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة، حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المؤسسة، مثال ذلك: المعلومات المتعّلقة بحضور وانصراف الأفراد، أنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة، التوّقفات الحاصلة في الآلات والمعدات...الخ.

3) تصنيف المعلومات حسب درجة الرسمية:نميز هنا بين المعلومات الرسمية والمعلومات غير الرسمية.

3 .1) المعلومات الرسمية: وهي الناتج الأول لنظام المعلومات، وخاصة النظام الجيّد، وتشتمل بوجه عام على الاحتياجات الرقابية، المتطّلبات القانونية، التشريعات الحكومية، الإجراءات المحاسبية متطّلبات التخطيط و المتابعة، متطّلبات وسائل الاتصالات، وغيرها .بالإضافة إلى المستندات والنماذج التي تستخدم في تحديد نوعية الحركة بين أقسام وإدارات المؤسسة مثل: أذونات الصرف والاستلام، التحويل والرد، أوامر التشغيل والتوريد...إلخ، وكذلك التقارير عن الحركة اليومية للمخزون والإنتاج اليومي، الإحصائيات والكشوف المحاسبية كقوائم الجرد والميزانيات...إلخ، فهي كلّها أشكال ونماذج تعبر عن تدّفق المعلومات بشكل رسمي داخل المؤسسة.

3 .2) المعلومات غير الرسمية :وتتضمن المعلومات غير الرسمية الآراء والأفكار والاجتهادات والخبرات الشخصية و الشائعات وما إلى ذلك، وهي في بعض الأحيان تكون ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية، إذ تستخدم كبديل في حالة غياب هذه الأخيرة، وتتحدد قيمتها كمعلومات فقط بواسطة مستخدميها و عمومًا، فالمعلومات غير الرسمية تشكل جزءًا هامًا من إجمالي متطّلبات المعلومات في المؤسسات.

إن المؤسسات تستقبل، يوميًا، كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، غير أنها ليست كّلها مفيدة و قابلة للاستعمال، فالمعلومات المفيدة نادرًا ما تكون متوّفرة بالشكل المطلوب، لذلك يجب على المؤسسات أن

تعمل على توليد المعلومات المفيدة من خلال جمع ومعالجة بعض البيانات الأساسية، أو المعلومات الأولية وهذا يعتمد على وجود نظم للمعلومات بالمؤسسة.[1]

المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات.

تحتاج كل مؤسسة لأن تتعامل مع المعلومات و البيانات بفاعلية و كفاءة باعتبارها موردا هاما و أساسيا، لذلك تلح الحاجة دائما إلى تجميعها و تشغيلها بشكل مناسب يسمح لمستخدميها بحيازتها و الاستفادة منها بشكل سلس يمكن من تحقيق الأهداف التي جمعت من أجلها وهو ما تحققه نظم المعلومات.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم نظم المعلومات

بعد تحديد مفهوم كل من النظام و المعلومات في المباحث السابقة سنتطرق في هذا المطلب إلي تحديد المفهوم الشامل لنظم المعلومات ومراحل تطوره.

أولا: مفهوم نظم المعلومات.

لقد تعددت تعار يف ومفاهيم نظم المعلومات وذلك حسب اختلاف وجهات النظر:

1- يعرفه "Robert Reix" بأنه: مجموعة من الموارد و الوسائل و البرامج و الأفراد و المعطيات و الإجراءات التي تسمح بجمع و معالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور،رموز.....في المؤسسة.

2- و يعرفه "عبد الهادي مسلم" على أنه: مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استخراج، تشغيل، تخزين و نشر المعلومات بغرض تحقيق الرقابة داخل المؤسسة. [2]

3- أما "أحمد رجب" فقد عرف نظم المعلومات على أنه: نشاط المشروع الذي ينطوي على تجميع و تصنيف و تبويب و توزيع البيانات. [3]

---

[1]- تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي " مرجع سابق الذكر ، ص- 78 .

[2]- محمد إسماعيل بلال " نظم المعلومات الإدارية " ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2005، ص- 24.

[3]- إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ، " نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء لنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص- 24

4- كما يمكن تعريف نظم المعلومات بأنه: " مجموعة من الإجراءات النمطية التي تتضمن تجميع، وتشغيل، وتوزيع، ونشر، واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة بهدف تدعيم اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة "

5- و يعرف أيضاً بأنه: نظام المعلومات هو النظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الإجراءات) المترابطة، والتي تعمل معها بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل)، وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات)، بحيث تزود النتائج للمستفيدين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المؤسسة.[1]

ثانيا: نشأة وتطور نظم المعلومات.

مرت نظم المعلومات بعدة مراحل تاريخية في مسار تطورها، وذلك منذ بداياتها الحديثة في منتصف القرن الماضي إلى غاية أيامنا هذه، ويمكن تبيان هذه المراحل والسمات التي ميزت نظم المعلومات خلال كل مرحلة كما يلي[2] :

- 1950- 1960: اتسمت بالبساطة واقتصرت على معالجة المعاملات.
- 1960-1970: ارتكزت على تزويد المستفيدين والمدراء بالتقارير المعلوماتية التي يحتاجونها لأغراض دعم عملية اتخاذ القرارات عن طريق استخدام نظم المعلومات الإدارية.
- 1970- 1980: ظهور نظم معلومات التقارير التي تلبي احتياجات المدراء في عملية صنع القرارات الروتينية، وظهور نظم دعم القرارات لتقديم بدائل لصنع القرارات المعقدة.
- 1980- 1990: ظهور أدوار جديدة وأكثر اتساعا لهذه النظم ترافقت مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و البرمجيات ونظم التشغيل وشبكات الاتصالات التي سهلت عملية نقل و تبادل المعلومات داخل و خارج المؤسسات، وقد ظهرت نتيجة لهذه التطورات مجموعة من النظم، منها نظم معلومات المدراء والنظم الخبيرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

---

[1]- علاء السالمي و آخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية ". الطبعة1 ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر،2005 ص57-58 .

[2]- إيمان فاضل السمرائي وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص30.

- 1990-:2000 ظهور النظم الخبيرة جهدا، ونظم المعلومات الإستراتيجية.
- ما بعد سنة 2000: ظهور نظم إدارة المعرفة والعمل الجماعي.

المطلب الثاني: أنشطة ومكوّنات و أبعاد نظم المعلومات.

سنتناول من خلال هذا المطلب الأنشطة الأساسية لنظم المعلومات، كما سنتطرق للعناصر المكونة له، وفي الأخير سنتعرف على الأبعاد الجوهرية لنظم معلومات.

أولا: الأنشطة الأساسية لنظم المعلومات:

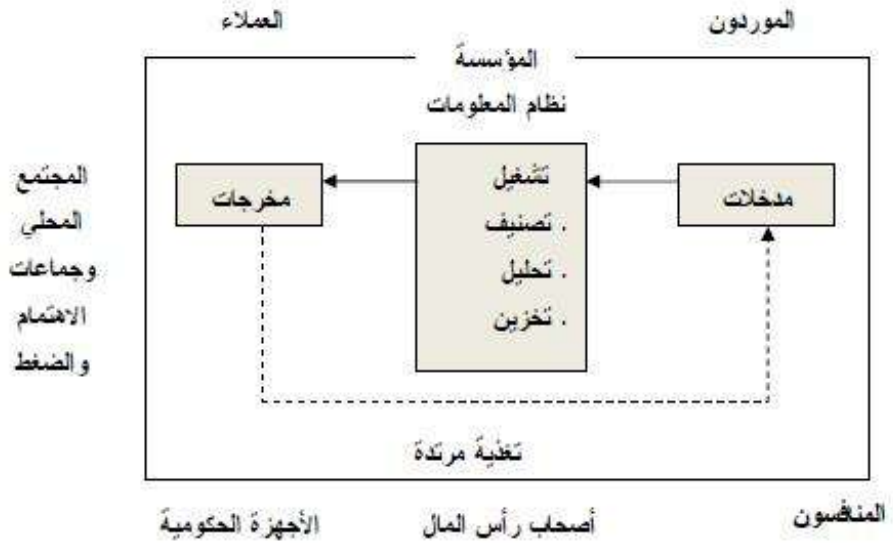
يحتوي أي نظام معلومات على مجموعة من الأنشطة الأساسية تتولى إنتاج المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة لاتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات، وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي: [1]

- **المدخلات:** وتتعلق بجمع وتوفير البيانات والحقائق الخام من داخل المؤسسة أو من البيئة المحيطة بها، وذلك لأغراض تشغيلها والاستفادة منها في التطبيق العملي.
- **عمليات التشغيل:** وتتولى تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح ذات معنى ودلالة.
- **المخرجات:** وتتمثل في المعلومات ونقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها أو إلى الإدارات والأقسام والفروع التي تحتاج إليها عند ممارسة الأعمال والوظائف؛
- **التغذية العكسية:** ويمثل ردود أفعال الأطراف المختلفة التي حصلت على المعلومات، ومن ثم تقييم مخرجات نظام المعلومات، واحتمالات لتعديل أو تغيير المدخلات أو عمليات التشغيل في هذا النظام.

ويمكن تلخيص مختلف الأنشطة السالفة الذكر من خلال الشكل التالي:

[1]- محمد إسماعيل بلال " مرجع سابق الذكر " ص 24.

الشكل رقم (I-4): الأنشطة الأساسية لنظم المعلومات



المصدر : ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سبق ذكره، ص 123 .

من خلال الشكل رقم (I-4) يتضح أن نظام المعلومات هو نظام مبني على تكامل أنشطته الأساسية من جهة، وعلى تفاعله مع البيئة المحيطة بما تحتويه من متغيرات تؤثر وتتأثر بمدخلاته و مخرجاته من جهة أخرى.

ثانيا: مكونات نظام المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من عدة عناصر يكمل بعضها بعضا، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:[1]

- القوى والعناصر البشرية المؤهلة والمدربة لتنفيذ النشاطات المختلفة.
- النظم والأساليب الفنية المتبعة، وتشتمل هذه النظم على البرمجيات التطبيقية المطلوبة لمعالجة البيانات ولتخزينها واسترجاع معلوماتها.
- أجهزة وتكنولوجيا معلومات واتصالات بمختلف أنواعها سواء كانت حواسيب، أو معدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة، أو أي أجهزة ومعدات أخرى.
- البيانات والمعلومات المطلوب إدخالها في نظام المعلومات والتي تمثل مدخلات النظام.

[1] محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق الذكر،ص 25

- المستفيدون بمختلف شرائحهم الوظيفية والاجتماعية الذين يستخدمون مخرجات النظام وهم أنفسهم سيكونون عناصر مهمة في تزويد النظام بمدخلات جديدة بعد أن ينجزوا بحوثهم ويتخذوا قراراتهم وينتجوا معلومات جديدة[1].

ثالثا: أبعاد نظم المعلومات.

في عالم اليوم يتم العمل من أجل دمج نظم المعلومات مع البنية الداخلية للعمليات والأنشطة الإدارية وغير الإدارية للمؤسسات بهدف تعزيز المنافسة المستندة على القدرات، وذلك من خلال تكريس نظم المعلومات لإسناد العمليات الرئيسية في المؤسسة والتي من شأنها تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات بمواصفات عالية، وهذا يعني أن نظم المعلومات هي ضرورة إستراتيجية لتنافسية المؤسسة. [2]

هذا الفهم لنظم المعلومات يقودنا إلى تأكيد الأبعاد الجوهرية لنظام المعلومات في المؤسسة، والمتمثلة فيما يلي:

1) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وتعبر عن مختلف الأدوات والتقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها، وتكنولوجيا الاتصالات لربط نظم الحاسوب وبناء الشبكات بأنواعها المختلفة، فالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشكل قاعدة انطلاق تقنية لجميع النظم المستخدمة في المؤسسة.

2) المؤسسة: ونقصد هنا بالمؤسسة بنيتها التنظيمية ونظمها الوظيفية الفرعية المتمثلة بمجالات الأنشطة الرئيسية، مثل العمليات، التسويق، الموارد البشرية وغيرها من الوظائف، ويقع نظام المعلومات ضمن هذه البنية ويعمل في إطارها، فنظام المعلومات لا يوجد في فراغ ولكن ضمن بيئة تنظيمية ووظيفية محددة.

3) الإدارة :تعتبر الإدارة العنصر الأهم في توليفة نظم المعلومات، ويتوقف نجاح نظام معلومات المؤسسة على كفاءة الإدارة في استثمار موارده واستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال المعلومات التي يقوم بإنتاجها، والدعم المقدم للأنشطة والعمليات الإدارية في المؤسسة.

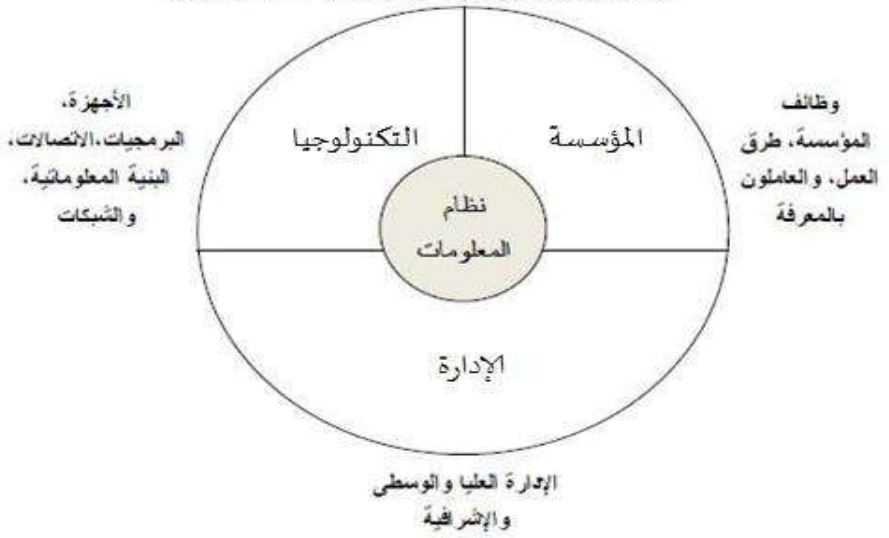
ويمكن التعبير عن هذه الأبعاد الثلاث لنظام معلومات المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

---

[1]- محمد إسماعيل بلال " مرجع سابق الذكر " ص26

2- ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق الذكر، ص30.

الشكل رقم (I-5): الأنشطة الأساسية لنظم المعلومات



المصدر: فريد النجار وآخرون: "التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 16.

وبتكامل أبعاد نظام المعلومات السالفة الذكر، يتحقق للمؤسسة ما يلي: [1]

- أداء الوظائف الرئيسية للمؤسسة من خلال توصيفها لكافة العمليات والإجراءات وكيفية تنفيذها
- تحسين وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء
- تخفيض تكاليف إنجاز الأعمال في المؤسسة.
- تقديم المعلومات التي تساعد الإدارة في صنع القرارات بفاعلية عالية.
- تمكين المؤسسة من تطوير منتج وخدمات تنافسية تساعدها في اكتساب ميزة إستراتيجية.

المطلب الثالث: أنواع و تحديات نظم المعلومات.

سنتناول في هذا المطلب أنواع نظم المعلومات وأهم التحديات التي يواجهها نظم المعلومات

أولا : أنواع نظم المعلومات

يشتمل نظم المعلومات علي عدة أنواع وفقا لمعايير متنوعة أهمها ما يلي: [1]

[1] – فريد النجار و أخرون التجارة و الاعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006، ص – 16

1- أنواع نظم المعلومات حسب وظائف المؤسسة:

للمؤسسة وظائف مختلفة تقوم بها تتمثل في تموين، الأفراد(الموارد البشرية)، المحاسبة، الإنتاج، التسويق، و يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها وذلك بوجود نظام معلومات خاص بكل وظيفة، وهذا لمعالجة مختلف البيانات.

فما هي هذه الأنظمة التي تستعملها المؤسسة؟ [2]

1-1) **نظام معلومات التموين:** إن نظام معلومات التموين يتضمن وظائف محاسبية تتمثل المكونات الأساسية لهذا النظام في:

- الميزانية (تعد أداة رقابية لكل الموارد المالية) .
- محاسبة التكاليف.
- إدارة الأموال(الغرض هو التأكد من الأموال متاحة لمواجه الالتزامات المالية للتنظيم و في نفس الوقت تنظيم العائد على الأموال المتاحة للاستثمار).
- المحاسبة المالية.
- التحصيل.
- حسابات القبض(تعتبر امتداد منطقي للتحصيل).

2-1) نظام معلومات الأفراد (الموارد البشرية):إن نظام معلومات الأفراد لم يلق الاهتمام المناسب وقد يرجع السبب في هذا إلى أن تطبيقات الأفراد عادة ما تكون روتينية مثل أنشطة حفظ السجلات، و لسبب آخر يرجع إلى أنه ما لم يكن عدد الموظفين كبير فإن سجلات الأفراد من السهل المحافظة عليها يدويا. و يتكون نموذج معلومات الأفراد من المكونات التالية:

- علاقات العمل (بمثل التداخل مع نقابات العمال غيرها من التنظيمات العمالية).
- شؤون الأفراد (المحافظة على سجلات الأفراد).
- التدريب (يعتبر نشاط غير محدد و يجب أن يتم تحديده وفقا لميزانية معينة).

---

[1]- السيد محمود الربيعي وآخرون ، المعجم الشامل لمصطلحات الحاسب الآلي والانترنت، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001 ص. 226

[2]- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية- المفاهيم الأساسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999،ص .6

1-3) نظام المعلومات المحاسبي: هو نظام معلوماتي منهجي، فهو يشمل على خصائص مصدرها طبيعة المحاسبة، التي تتعلق بالتأثير الاقتصادي للأحداث التي تأثر على أنشطة المشروع. يقبل نظام المعلومات المحاسبي البيانات الاقتصادية الناتجة من الأحداث الخارجية و يتم التعبير عن معظم هذه العناصر من البيانات في شكل مالي مثل كمية المبيعات للعميل، و لكنها تحول إلي بيانات كمية في النهاية مثل إجمالي المبالغ المسدد للعميل.

و من جانب المخرجات ينتج نظام المعلومات المحاسبي المستندات و القوائم و غيرها من معلومات المخرجات التي يتم التعبير عن محتواها بشكل مالي.

1-4) **نظام معلومات الإنتاج:** تختص و وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع و خدمات ، فمثلا في نظام صناعي مثل صناعة السيارات تقوم وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات متمثلة في الموارد المتاحة من عمالة و رأس مال إلي منتجات نهائية في شكل سيارات .

و يتكون نظم معلومات الإنتاج من المكونات التالية:

- تخطيط الاحتياجات من الموارد.
- العماليات التحويلية (تحويل فعلي إلي منتجات و خدمات).
- الهندسة الصناعية (تعمل علي و توثيق مع التسويق عند تصميم المنتج) .
- الشحن و الاستلام (العملاء و الموردين).
- المشتريات.
- رقابة الجودة.

1-5) نظام معلومات التسويق: منذ عام 1950 بدأت وظيفة التسويق تزداد وتنمو أهميتها و في بعض المؤسسات تتضمن وظيفة التسويق إدارة المخزون و التوزيع المادي للمنتجات النهائية. [1]

ويتكون نظم المعلومات التسويق من المكونات التالية :

- بحوث التسويق (دراسة السوق) .

[1]- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 ،ص.183.

- التسعير (تحديد السعر الصحيح) .
- الترويج.
- إدارة المبيعات (نجاح أ فشل التسويق ينسب لقوة رجال البيع) .

2 – أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية [1]

تشمل المؤسسة أربع مستويات إدارية ، تتمثل في كل من المستوي الإستراتيجي و الإداري و المعرفي والتشغيلي ،ويجب علي كل مستوي أن يحتوي علي نظام المعلومات يقوم بمعالجتها لتحقيق الأهداف لكل مستوي ،فما هي هذه الأنظمة ؟

2–1 نظام معلومات المستوي الإستراتيجي : هو نظام محسوب ،يعمل علي تزويد الإدارة العليا بمختلف المعلومات المتعلقة به للمؤسسة ويقوم هذا النظام بإدارة الأعمال و تكون له تأثيرات يمكن أن تغير في إدارة المؤسسة ،فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر لكل مستويات ، يسعي هذا النظام إلي تأمين روابط متينة مع الموردين و الزبائن ، كما تهدف إلي التنقيب عن المعلومات التي تخص سوق محددة من الزبائن ، وتحليل أذواقهم .

2–2 نظام معلومات المستوي الإداري : عرفه جوردون ديفيز بأنه النظام المتكامل الذي يربط بين المستفيد و الآلة من أجل توفير المعلومات لدعم وظائف الإدارة في المؤسسة ، يتمثل هذا النظام في توفير بيانات المتكاملة و محللة بطريقة عامة تتسم بالشمول ، و يسعي إلي تنظيم تطبيقات الحاسب كما توفر قنوات إيصال تساهم في نقل المعلومات المختلفة، و توفير للمستويات الإدارية .

2–3 نظام معلومات المستوي المعرفي : يعرف بأنه ذلك النظام المتكون من الأجهزة و الأفراد ذوي الخبرات و الكفاءات ، بحيث تتمثل مدخلات نظام معلومات المستوي الإداري في جمع البيانات المتعلقة بمتطلبات سير الأعمال في المؤسسة كما يسعي هذا النظام إلي تنمية المعارف و المعلومات لدي العاملين بالمؤسسة، والغرض الأساسي هو اكتشاف و تنظيم المعلومات الحديثة في العمل .

[1] – طه حسين نوي، "نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2001 ،ص.40

2-4 نظام المعلومات المستوى التشغيلي : يعرف بأنه النظام الذي يتكون من الأجهزة والأفراد العاملين ، لتزيد المستويات الأخرى بمختلف المعلومات ، يقوم هذا النظام بجمع المدخلات المتعلقة بكيفية التشغيل ، ويتم تحويل البيانات باستخدام الوسائل الضرورية حتى يتم الحصول علي المخرجات .

3- أنواع نظم المعلومات حسب دعم المؤسسة

لم تظهر أنظمة المعلومات في فراغ بل نمت وتطورت في بيئة محددة ، إذ تمتد جذورها إلي الحضارات الإنسانية القديمة ، وفي العصر الذي نشهده الآن الذي يمتاز بانفجار المعلومات أصبح من الصعب التحكم فيها نتيجة التطور التكنولوجي في نقل وتخزين وجمع المعلومات ومع تعقد الاحتياجات المستفيدين وخاصة المؤسسات ألكبري طورت حيث تطورت نظم المعلومات التي تحتاجها في تسييرها لأعمالها أو في دعمها لاتخاذ قراراتها ومعالجة بياناتها ، و سندرج فيما يلي أهم نظم المعلومات الجديدة : [1]

3-1) نظم دعم القرارات: صممت نظم دعم القرارات في بداية السبعينات على لأساس دعم القرارات الفردية لكن في نهاية الثمانينات توسع مفهوم نظم دعم القرارات الفردية، بعد أن تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي، لذلك جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماعة و هذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية.

ومن أهم القدرات التي تقدمها نظم دعم القرارات:

- التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج و الرسومات و الخرائط.
- الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية الكمية التي تتو فر قاعدة بيانات النظام.
- تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين.
- عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم.

3-2) نظم المعلومات الإدارية: كان عقد السبعينات بمثابة مرحلة ولادة و نمو لأنظمة المعلومات الإدارية حيث اتسعت تطبيقاتها في مختلف أنشطة الأعمال، و تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها: " نوع أنواع

[1]- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002 ،ص.50 .

من أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداريي المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط و التنظيم و الرقابة عل نشاط المنظمة.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن نظم المعلومات الإدارية هو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين خاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة و الواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط و تنظيم أعمالهم و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة ومن أجل توفير المعلومات اللازمة تستعمل وسائل يدوية أو آلية و تستعمل أيضا أنظمة لتحليل و برمجة هذه المعلومات و عملية الرقابة عليها لتتمكن من استخلاص معلومات ذات كفاءة عالية لاتخاذ قرارات ذات فعالية و مردودية.

3-3) نظم معالجة البيانات: يهدف هذا النوع من أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ يقوم بحصر و تجميع البيانات التي تعكس حركة المعاملات مثل: "فواتير المبيعات، المصروفات، الإيرادات"،ويجعلها يجعلها متاحة لاستخدامات أنظمة أخرى، لذلك يمكننا تعريف نظام معالجة البيانات على أنه:"نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الذي يجمع و يصف و يخزن و يحدث ويسترجع بيانات حركة المعاملات داخل المؤسسة من أجل حفظ السجلات و مدخلات نظام المعلومات الإدارية لمزيد من المعالجات.

يعمل هذا لنظام على:

- رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال بط العملاء بالمنظمة و إدارتها ، و بالتالي فمن خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها ، و بالتالي فان فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إليها.
- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات داخل المنظمة خارجها.

3-4) نظم الخبيرة : هي نظم المعلومات تقوم بحل المشاكل الخاصة التي تتصف بالتعقيد ، حيث تقترح عدة حلول لمواجهة هذه المشاكل ،ويقوم هذا النوع من نظم المعلومات بحصر المعارف الخاصة بموضوع معين للوصول إلي هدف معين ، ويسعي إلي التوصل إلي برامج قوية .

من أهم المزايا التي يمكن أن تعود علي المؤسسة من خلال استخدام النظم الخبير هي: [1]

- الحصول على الخبرات النادرة .
- تحسين الإنتاجية، حيث تعمل النظم الخبيرة بشكل أسرع و أدق من العنصر البشري ، زيادة إلي كونها تخفض التكاليف الخاصة و التكاليف متعلقة بالاستعانة بالخبرات والتكاليف الناتجة عن الأخطاء.
- تتصف النظم الخبيرة بالمرونة في الحلول المقدمة للمستخدمين

و يمكن تصنيف النظم الخيرة إلي ثلاث أنواع أساسية هي [2]:

❖ **نظم تعمل كمساعدة:** تعتبر هذه النظم أقل النظم خبرة، حيث تقوم بمساعدة المستخدم في أداء التحليل الروتيني.

❖ **النظم التي تعمل كزميل:** هي تسمح للمستخدم أن يناقش المشكلة مع النظام.

❖ **نظم تعمل كخبير حقيقي:** حيث يقبل المستخدم نصيحة النظام دون مناقشة.

ثانيا: تحديات نظم المعلومات.

إن أنظمة المعلومات تؤثر على أهداف المنظمة و العلاقات مع المستهلكين و الموردين ، و العمليات الداخلية و أحدثت بها تغيرات متلاحقة و نورد في هذا الصدد عدة تحديات قد يواجهها المسيّر في المؤسسة:[3]

أ .**التحديات الإستراتيجية:**

كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات و تصميم التنظيم التنافسي الفعال، حيث أن المتغيرات الفنية تتسارع و تنمو بمعدل متزايد عن قدرة المؤسسة على تطبيق و استخدام التكنولوجيا ، و لكي تظل المؤسسات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من استخدام التكنولوجيا و تنسق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات و العمليات الإنتاجية و التسليم و الصيانة للمنتجات و الخدمات و القضاء على الإسراف و عدم الكفاءة من الأنشطة.

---

[1]– مراد رايس، " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة – دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط)"DML) مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006/2005 ،ص.122.

[2] مراد رييس " مرجع سابق الذكر " ص 123

[3]– أسامة سعيد عبد الصادق ، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشاءات ، مجلة المحاسبة ، جامعة الملك سعود ، العدد 28 ، 2001، ص 28-29.

ب .التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة:

ما هي أساليب المؤسسة لفهم احتياجات المؤسسة للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة و تتجه نحو العالمية، فظهور و نمو مثل هذه الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج و بيع السلع و الخدمات المنتجة.

ج .تحدي بناء هيكل للمعلومات:

كيف يمكن للمؤسسة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهدافها بينما تقدم أنظمة المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة، فقد تكون المنظمة ليست لديها فكرة واضحة عن أهداف المؤسسة، و كيف يمكن أن تدعم بأنظمة المعلومات بعض المؤسسات و بعض المؤسسات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة أنظمة المعلومات.

د .تحدي الاستثمار في أنظمة المعلومات:

كيف يمكن للمنظمة أن تحدد قيمة أنظمة المعلومات، و لقد أدى تطوير أجهزة الكومبيوتر ذات القوة و غير المكلفة و التي تتطلب تكنولوجيا متطورة و أيضا نظم إدارية و تنظيمية تواكبها.

هـ .تحدي المسؤولية و الرقابة:

كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل أنظمة المعلومات الذي يمكن للأفراد الفهم و الرقابة عليه، وكيف يضمن استخدام أنظمة المعلومات بطريقة مسؤولة و مقبولة من الناحية الاجتماعية.

خـــــــلاصـــــــة الفصـــــــل :

يمكن أن نخلص من خلال هذا الفصل كيف أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي ، تشكل أحد الموارد الهامة بالنسبة للمؤسسات خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال تغيرات وهذا ما يدفع المؤسسات إلى تصميم أنظمة معلومات بغية ضمان الحصول على المعلومات بالخصائص المطلوبة في الوقت المناسب

ولا شك أن وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات وتعدد تطبيقاتها ، كما سبق وأن رأيناها سواء ضمن المستوي الإداري ، أو على مستوى الوظائف الأساسية للمؤسسة بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تحسين و تطوير هذه النظم باستمرار سوف يمكن المؤسسات التى تستخدمها من أن تحوز على مجمل المعلومات الضرورية سواء على مستوي البيئة الداخلية أو الخارجية رغم التحديات التي تواجهها ، وبهذا تتمكن المؤسسة من تقييم وضعها الداخلي و الخارجي و معرفة أوضاع المؤسسات المنافسة .

الفصل الثاني:

تقييم أداء الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض منها أن تؤدي الوظائف التي تسند إليها بكل فعالية وحتى تضمن المنظمات ذالك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة وفي نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها أصول وقواعد، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس ومناهج رسمية توضع علي أساس علمي و موضوعي.

كما تعتبر وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

وما دام موضوع بحثنا يعالج موضوع تقييم أداء الموارد البشرية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف علي طبيعة هذه العملية ، من خلال تحديد بصفة أولية مفهوم ونشأة وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المسؤولية عن القيام بتقييم الأداء، كما سنتطرق في هذا الفصل إلي تحديد مفهوم الأداء و محدداته ثم سنتطرق بصفة شاملة إلي عملية تقييم الأداء وذلك بتحديد مفهومها و أهدافها والعناصر المكونة له، والأطراف التي يستند عليها والطرق والمناهج التي يعتمد عليها وعلاقته بنظم المعلومات.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد التي تعتبر من أهم الإدارات في المؤسسة التي تعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية .

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ولقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا من حيث المفهوم وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت الآراء حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك وجهة نظر تقليدية يري فيها المديرون أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة تقتصر علي القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات و سجلات معينة، و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة، وقد انعكس ذلك علي الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك علي الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.[1]

أما وجهة النظر الحديثة فتري أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم إدارات المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج والمالية، ذلك لأهمية المورد البشري و تأثيره علي الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئسيه من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، التخطيط، الاستقطاب، التحفيز، التنمية والتدريب بالإضافة إلي النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية .[2]

وبهدف الوصول إلي تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية، نستعرض بعض تعريفات لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:

1 – يعريف "إبراهيم بلوط": إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي

[1] – صلاح الدين عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية لنشر الإسكندرية، مصر 1990 م ص 15.

[2] – رويه حسين "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر 2004، ص19.

تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم وأن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة.[1]

2 – يعريف "أحمد ماهر": إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها

3– كما تعرف إدارة الموارد البشرية علي أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل تخطيط الاحتياجات من القوي العاملة والبحث عنها و تأهيلها وتشغيلها. [2]

وكـتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية علي أنـها الإدارة المـعنية بكـل الإجراءات و السـياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تـنمية العاملين، والعمل علي تنظيم و زيادة ثقتهم في الإدارة و غـرس روح التـعاون و الجـماعة فيما بينهم، للوصول إلي أرقي درجات تسيير الموارد البشرية.[3]

ثانيا : نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية

جاءت إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث نتيجة العديد من التطورات في علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية بالذات ، حيث يرجع ظهورها إلي حوالي قرنين من الزمن و بالضبط خلال مرحلة الثورة الصناعة، حيث ظهرت ضرورة وجود إدارة متخصصة ترعي شؤون الموارد البشرية في المؤسسة ويمكن تلخيص أسباب ظهورها فيما يلي :[4]

– ظـهور التنظيمات العمالية المنظمة التي تحاول بدورها الضغط علي المنظمات لتحقيق أقصي فائدة للـعمال، الأمر الذي أجبر معظم المؤسسات للاهتمام بإدارة الموارد البشرية بجعلها إدارة متخصصة في رعاية و حل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

– زيـادة الوعي لدي العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي، وبالتالي ظهرت الحاجة إلي وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

---

[1] – حسين إبراهيم بلوط " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي " منشورات دار النهضة العربية ، لبنان بيروت 2002، ص18

[2] – أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2004، ص 26.

[3] – عبد الحكيم حزبي" أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مذكرة ماجستير ،إدارة أعمال جامعةسطيف2004،ص 4

[4] – هيثم حمود ألشبلي مروان محمد النسور " إدارة المنشاءات المعاصرة " دار صفاء لنشر و التوزيع عمان الأردن ، طبعة 1 ، سنة 2009 ، ص ص152-153

– الضغط الحكومي من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال و أصحاب العمل، مما أدى إلي ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ علي تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

- **المراحل التاريخية لإدارة الموارد البشرية**

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:[1]

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، و أهم ما يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة.

و لقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة علي الآلة أكثر من اعتمادها علي العامل و بذلك قللت من قيمته و اعتبرته سلعة تباع و تشتري وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، التي ظهرت فيها الحاجة إلي نظم متخصصة للموارد البشرية.

المرحلة الثانية: مرحلة الحرب العالمية الأولى.

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة علي أهمية العنصر البشري في العمل فبسب توجه الشباب إلي جبهات القتال جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين العمل، و توفير ظروف عمل صحية ومناسبة مع أجور جيدة، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل، بذل جهود إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، وتوفير تجهيزات و الآلات أفضل، والقيام بإدارة أفضل.

المرحلة الثالثة: مرحلة ظهور حركة الإدارة العالمية.

ظهور حركة الإدارة العالمية التي تبناها "تايلور" ساهمت بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية فقد حاولت حركة "تايلور" تنظيم العلاقة بين الإدارات و العمال و بالتالي توصلت إلي الأسس الأربعة للإدارة و هي: [2]

[1] – طاهر محمود الكلادة " تنمية وإدارة الموارد البشرية "دار عالم لثقافة و النشر والتوزيع ، طبعة 1، عمان الأردن 2008، ص22.

[2] – هيثم حمود ألشبلي مرجع سابق الذكر ، ص ص 153-154 .

1. تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية الملاحظة المنظمة.

2. الاختيار العلمي للعاملين و الذي يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.

3. الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتعليمهم.

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، وذلك من خلال رفع و زيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الرائد لارتفاع معدل الإنتاجية.

المرحلة الرابعة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العملية في الدول خاصة في الصناعات الثقيلة و حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل، و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العمال لمصلحة صاحب العمل هي التي ساعدت علي ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الخامسة: مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة علي أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل،بل و أيضا الاهتمام بالعاملين و النمط الإشرافي عليهم، و الخدمات المقدمة إليهم و ظهور هذه الحركة نتيجة لتجارب مصنع هارثون تحت إشراف " ألتو مايو ".

المرحلة السادسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم به إدارة الموارد البشرية ، حيث أصبحت تشمل علي تدريب و تنمية العاملين ووضع البرامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم .

إن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مازلت تركز علي العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج بحوث علم النفس و الأنتربولوجيا و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام نتائج بحوث العلوم الإنسانية لأنها أكثر شمولا لكونها تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة ببيئة و ظروف العمل و العامل و أثرها علي سلوكه

ومستقبلا يمكن النظر إلي إدارة الموارد البشرية علي أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات، لكن هناك تحديات تفرض عليها يجب التصدي لها (سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المطالب اللاحقة [1].

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي سنحاول استعرض أهميتها و مختلف الأهداف التي تسعي إلي تحقيقها.

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية .

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية علي مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن معظم المديرين يقومون بهذه الأنشطة و يساعدهم ذلك في عدة مجالات ومن بين هذه النقاط التي تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي[2]:

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد علي تشخيص الفعلية و الكفاءة التنظيمية من خلال الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين و كذالك المؤشرات القياسية ، كقياس كفاية الأداء و معدلات الغياب و التأخر و الدوران و معدلات الحوادث في العمل و الشكاوي و التنظيمات.
- تساعد المدير في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرات علي فعالية المنظمة.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل ، إعداد و تهيئة الأفراد العاملين ، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و الرواتب و الحوافز لشخصية وما إلي غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية .
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

---

[1] – عمر وصفي عقلبي " إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي " دار وائل لنشر و التوزيع ص 43.

[2] عمر وصفي عقلي "مرجع سابق الذكر ، ص 157ص 158

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية نتيجة لعدة أسباب منها ما يلي :[1]

-اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية و الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل، وفي توجيهه و التأثير عليه.

- ظهور النقابات العمالية أضفي أهمية كبيرة علي إدارة الموارد البشرية، عن طريقها أصبحت إدارة الموارد المشروع تعتمد بشكل أساسي و مباشر علي هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة و خلق جو التعاون الفعال و البناء بين النقابة من جهة، وبين إدارة المنشأة من جهة أخرى.

- نمو حجم المنشأة نتيجة التطورات الفني و التكنولوجي في مجالات الإنتاج، أدي إلي تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المنشأة وهذا أدي إلي زيادة المشاكل في العمالة و الحاجة إلي زيادة وحدات إدارية متخصصة، تقوم بمعالجة هذه المشاكل، ورعاية شؤون العاملين فيها.

- النمو و التطور التعليمي و الثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات...الخ كل ذالك أدي إلي زيادة وعي العاملين وثقافتهم و بالتالي فإن طبيعة رغباتهم و أمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلي ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.

- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين و الأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقات بين إدارة المنشأة و العاملين فيها ، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و أهميتها و خلق جو جديد من التفكير في ميدان العمل ، عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة ولقد وضع هذا التدخل علي كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة مثل رسم سياسة العنصر البشري في ظل القوانين و الأنظمة

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

غالبا ما يكون الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات مهما كان حجمها هو تزويدها بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد العاملين تطويرا يلبي احتياجاتهم في المنظمة و يندرج عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف التي تندرج ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

ويمكننا الإلمام بهذه الأهداف علي النحو التالي : **1**

[1] - Stéphane Bolland , année maie Bouvier, management des entreprissent en 24 fichaient éditons Dunda, p101.

- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمنظمة لتسهم بتوفير الموارد البشرية القادرة ذات المستوي العالي في الأداء.
- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة و متابعتها للحصول علي إنتاجية أفضل و كذلك من خلال مزج مدخلات الموارد البشرية مع مدخلات المنظمة مثل "عملية مزج القدرات و المهارات مع تكنولوجيا معينة من أجل تحقيق أداء عالي".
- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي .
- تحقيق مخرجات بكفاية عالية (الكمية ، الجودة ، وكذلك السعر) ومن خلال استخدام كفؤ للموارد البشرية ذات مستوى عالي لتحقيق الرضي لدي الزبون لأن المنتج والخدمة تعتبر من وجهة نظر الزبون وليس المؤسسة .
- الاستفادة من الاقتصاديات التشغيل و تخفيض معدل دوران عمل وتكلفة الإنتاج.
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و تشجيع التعاون بين العاملين من جهة و بين العاملين و الإدارة من جهة أخري مما سيزيد من حب العاملين للعمل و انتمائهم للمنظمة .

أما الهدف الجديد الذي تسعي إدارة الموارد البشرية إلي تحقيقه هو التوافق بين أمال و تطلعات و توجهات الإدارة العليا و العاملين في المنظمة بما يخدم الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز و تطوير التكامل بينهما. [2]

المطلب الثالث: وظائف و تحديات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف تجعلها تختلف عن باقي الإدارات الأخرى كما تواجه مجموعة من التحديات سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب

أولا: وظائف إدارة الموارد البشرية

[1] – بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية ، عمان ، طبعة 1 ، ص 31.

[2] – مانع سبرينة " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات " رسالة دكتورة في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 26 .

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلي تلك النشاطات المختصة التي تتعلق بإمداد المؤسسات بالعاملين و تنسيق كل العماليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فعالياتها و تتمثل هذه الوظائف: [1]

1- تخطيط الموارد البشرية: تعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وتهدف إلي تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف و الأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية .

تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، و إعداد الأفراد اللازمة موزعة علي مختلف الإدارات.

2- وظيفة استقطاب الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3- وظيفة الاختيار و التعيين: الاختيار هو العملية التي بمقتضاها يتم تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و المواصفات اللازمة لشغل المنصب ، وهناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (المقابلة، طلب التوظيف، الاختبار،الفحوصات الطبية ..... إلخ).

أما التعيين فهو العملية التي بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر و مسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا و الأساسيات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

4- وظيفة تنمية الموارد البشرية: وهذا من خلال

- التدريب: يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين علي مجرات التحولات الحاصلة في مجال العمل.

وحتى يؤتي التدريب ثماره ينبغي أن يبني علي أسس علمية و منهجية ، وهذا يتطلب و ضع مخطط محكم لبرنامج العملية التدريبية وذلك حسب الإمكانيات المتاحة فقد تكون عملية التدريب داخل العمل أو

[1] - قاسي أسماء " أهمية إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، سنة 2012 ، ص - ص 43-44

خارجه و ذالك بالاستعانة علي مصادر خارجية ، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التدريب من داخل المؤسسة أو خارجها .

- تقييم الأداء: وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا بـ:
  - معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
  - يبرر المنح والعلاوات .
  - يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه ، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخري ، أو الذي يستغني عنه .
  - يشير إلي مدا تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فعالية الإشراف.

5- المحافظة على الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان إلزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

إن التحفيز هو العملية التي يتم بمقتضاها تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و السياسات التحفيزية التي يضعها المسؤول .

كما أن المحافظة علي الموارد البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي علي عوامل مادية و معنوية فربما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية نحو البلدان المتقدمة كان ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءة . [1]

ثانيا : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت العديد من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر ، وقد صاحب هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المؤسسات من جهة أخري و سوف نذكر فيما يلي بعض التحديات: [2]

[1] – قاسي أسماء ، مرجع سابق الذكر ، ص 45.

[2] – عماد صفود جلود الرويلي " دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية ، مذكرة نيل شهادة الدكتورة ، إدارة الموارد البشرية ،سنة 2014، ص- ص 50-52 .

1- زيادة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة:

لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحسابات الآلية تشكل قيد على الإدارة، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلي تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب ، التنمية ، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع احتياجات هذه التغيرات.

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء على بعض العاملين والبحث عن فرض عمل أخرى لهم كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية إن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

2 -التغيّر في تركيب القوي العاملة:

لقد لوحظ أن التغيير في تركيب القوي العاملة الحالية بمختلف المنشات وخاصة الحكومية، ومن التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي عبئا جديد علي إدارة المورد البشرية، فتزايد معدلات النساء و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقي الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاّتي سوف يقومن بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكنَّ قادرات علي إيجاد الناصح المخلص (وهو ما يتيح بشكل أفضل) الرجال.

كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسيات خاصة بهن خاصة الأمهات الراعيات الطبية و إنشاء دور الحضانة و إجازات الحمل، الولادة، الرضاعة، وعلي إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب، لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الأخر .

3 – نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلي نظم معلومات حديثة تشتمل علي كل البيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذالك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا علي خدمات الحاسب الآلي

فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها علي التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها علي اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

4 – تغيير القيم و الاتجاهات:

تلعب القيم و المعتقدات دورا هاما لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن تؤثر علي دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية،

فلو أمعنا النظر إلي التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثـل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند علي قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي علي الأداء و الإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلي الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، وتفشي ظاهرة اللاّمبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف و قوة تأثير العلاقات الإنسانية و الصفات الشخصية .

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديات لإدارة المورد البشرية، حيث علي عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قادرة علي الاستفادة الكاملة من القوي العاملة للمنشآت.

5– العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلي طلب العاملين أجور أعلي وعدم قدرة الكثير من المنشآت علي دفع أجور أعلي للعاملين تتناسب مع مستوي التضخم، وضعف مستوي الأجور و عدم توفر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثر علي مستوي الأداء في الكثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

عدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئ جديد علي إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها علي دفع العاملين و تحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

6– زيادة حجم القوي العاملة:

كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي ، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهارتهم وهذا يلقي علي إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين :

– ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين و يجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية علي قدر من المهارات و القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة .

– لا يقتصر الأمر علي مجرد المعرفة و المهارات و الإلمام بالجوانب السلوكية بل أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين و مهاراتهم و قدراتهم الإدارية .

كذالك يجب علي إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، وذالك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية المتجددة.

7– التشريعات واللوائح الحكومية:

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وأصبحت هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار و التعيين، الأجور و المرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب و الحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية ، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين و أخيرا التقاعد و الاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها و لذالك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم و قدراتهم علي الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في نفس الوقت.[1]

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

حظي موضوع تقييم أداء الموارد البشرية باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة و دراسات معمقة من طرف العلماء، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا أنه يعبر عن مستوي التقدم الحضاري و الاقتصادي لجميع الدول المتقدمة و النامية علي حد سواء و سنتطرق في هذا المبحث إلي ماهية تقييم أداء الموارد البشرية والتي تشمل مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية و تطوره التاريخي كما سنتطرق إلي أهدافه و أهميته.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.

قبل التطرق إلي مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية سنتطرق إلي تحديد مفهوم أداء المورد البشري ومحدداته ثم سنتطرق إلي مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية بصفة شاملة.

[1] – صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق الذكر ، ص 103 .

أولا: مفهوم أداء الموارد البشرية

يشير المفهوم اللغوي لكلمة أداء "Performance "كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة " Performer " و التي تعني أتم و أنجز أو أدى.

ويشير الأداء اصطلاحا إلي إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هو يعبر أيضا عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من طرف المنظمة بما يضمن النوعية و الجودة المطلوبة.[1]

ويعرف الأداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويرى آخرون أن الأداء أيضا هو عبارة عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلي وظيفة أخري وإن وجد بينها عامل مشترك.

وقد عرف أيضا بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوي أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، و لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و الخارجية المحيطة به.

ويتضح من التعاريف السابقة تعدد الآراء حول مفهوم الأداء، فمن الكتاب من يري الأداء أنه إنجاز ومنهم من يراه على أنه سلوك و هذا الاختلاف ناتج عن تعدد الدراسات و الأبحاث في هذا المجال سواء كانت الدراسات ميدانية أو نظرية.

ومن التعاريف السابقة للأداء يمكن صياغة التعريف الشامل التالي:

الأداء البشري: هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، وبمعني أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء علي هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيد أو متوسط أو متدني، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل و العلاقة بالزملاء و عوامل داخلية تتضمن قدرات و مهارات الفرد و استعداداته و اتجاهاته نحو العمل و رضاه الوظيفي، و هذه ترتبط إلي حد كبير بالعوامل البيئية و الوسط الثقافي المحيط بالفرد و نوع التعليم و الخبرات المكتسبة. [2]

---

[1] – دسمان فيصل محجوب " إدارة الجامعات العربية نحو الموصفات العالمية " ،القاهرة ،2003، ص 198 .

[2] – زهير ثابت "كيف تقييم أداء الشركات و العاملين " ، دار الصفاء لطباعة و النشر و التوزيع ، 2001، ص 35 .

ثانيا : محددات الأداء.

أداء الموارد البشرية هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و أدارك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، أو إدراك الدور، أو المهمات المنوط به . فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه[1].

ولكي يحق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد ادني من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه فدارت لا بأس بها وكان مدركا لدوره فان مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا انه غير مدر لدوره، أو أن لديه فدارت متفوقة والفهم واللازم للدور الذي يقوم به إلا انه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فان مستوى أدائه عادة ما يبقي كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا انه يصطدم ببعض العوامل الداخلية والخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه.

ونظرا لصعوبة اتفاق عملاء الإدارة و الباحثين و المنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم أداء الموارد البشرية، لذا فأنه يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وان تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية: [2]

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء أفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجة لها اثر سلبيا أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

---

[1] – راوية محمد حسين " إدارة الموارد البشرية " الإسكندرية، الدر الجامعية لنشر و التوزيع، 2000، ص 215.

[2] – نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الأمة لنشر و التوزيع ، 2011، ص 83 .

ثالثا: مفهوم تقييم أداء الموارد البشري.

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية تقييم أداء الموارد البشرية يتم استعراض مجموعة من التعريف.

تعريف1: تقييم أداء المورد البشرية هو دارسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوي كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل، و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخري.[1]

نستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية تقييم الأداء:

- أن التقييم بنص على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ،وعلى سلوكه و تصرفاته من ناحية أخري .
- أن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر من ناحية و على الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخري .

تعريف2: تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلي معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوي كفاءتهم في العمل الذي يعملون به،

و يبرز هذا التعريف الخاصيتين التاليتين :

- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز علي جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة علي ما يعملون و ينتجون.
- عملية التقييم تخضع لمعايير الأداء و أسس للمقارنة.

تعريف3: تقييم الأداء هو عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حور التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة، ويبرز هذا التعريف الخصائص التالية : [2]

[1] – صلاح الدين عبد الباقي " الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدر الجامعية لنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص 257.

[2] – سجادة نظمي و آخرون ، "إدارة الموارد البشرية " طبعة 1 ،دار الصفاء لنشر و التوزيع ، 200، ص 75 .

تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفة، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعة مسبقا من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) و مرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم).

عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدي إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنمية الوظيفة (تدريبية، ترقية، تطوير مساره الوظيفي).

عملية تقييم الأداء تقوم علي الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلي تعزيز الثقة بين الطرفين .

تعريف4: عملية تقييم الأداء هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة و مكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلف بإنجازها والقيام بها ويظهر هذا التعريف الخاصيتين التاليتين[1]:

عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي . هي عملية إيجابية لا تسعي لكشف العيوب فقط إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ،وهذا ما يحقق مصلحة الفرد و المنظمة في أن واحد .

وبناءا علي التعريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة لقياس و إصدار الأحكام، و تقييم نتائج تحقيق الأهداف المسطرة وفق معايير الأداء و السلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه بكفاءة و فعالية أعلي في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدي الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في السلم الوظيفي . [2]

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتقييم أداء الموارد البشرية.

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين أنها ممارسة قديمة عرفتها الحضارات القديم، و تناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة، و لا زالت ليومنا هذا تثير اهتمام الباحثين و المفكرين الإداريين و رجال الأعمال، وبـناء على هذا سوف يتم التطرق إلى ممارسات هذه العملية في الحضارات القديمة، كما سيتم

---

[1] – Brasseyerai des harets :gérer les ressources humanes dans 1 entreprise concept et autels , Edition dérangions ,paris ,1992,Pag 102 .

[2] – حسن إبرهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية مدخل إسترتيجي " دار النهضة للطباعة ،لبنان ، 2003، ص360 .

استعراض أهم إسهامات النظريات الإدارية فيما يخص إشكالية تقييم الأداء، و كذا إبراز أهم النماذج الحديثة في عملية التقييم التي ميزت السنوات الأخيرة.

أولا: عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة.

توسع استخدام عملية تقييم الأداء بتطور الحضارات القديمة، حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة ، و استخدموا الأسس و القواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام ، و عملية التقييم بشكل خاص.

كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، و اعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، و التي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة، خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية، حيث يشترك رؤساء المصالح العامة و حكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك، وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس و تقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة، أما الحضارة الرومانية و بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي و بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، والتي استلزمت بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة. [1]

ثانيا :تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية

تناولت عدة مدارس إدارية موضوع تقيم الأداء بالدراسة، و في ما يلي استعراض لإسهامات مختلف النظريات الإدارية في ما يتعلق بإشكالية تقييم الأداء، و الأسس التي ركزت عليها كل نظرية.

1-مدرسة الإدارة العلمية

اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة و التنظيم، مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن، إضافة إلى اختيار و تدريب العاملين و تحفيزهم ماديا.

[1] – خالد عبد الرحمان إلهيتي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003، ص197 .

و لقد استخدمت الإدارة العلمية هذه المداخل من أجل ترشيد و عقلنه أداء العاملين ،و بهذا تكون مدرسة الإدارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء و محدداته، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم، ففي تقاليد هذه المدرسة اعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة

كتأكيد لاتجاهها الموضوعي، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية، و ترجمت هذه المتطلبات و شروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء.

و هكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء و مستويات الكفاءة ، كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف، و بما يعزز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء[1].

2-مدرسة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه المدرسة على المورد البشري، حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة، كما ركزت في دراستها على الحوافز و القيادة و التدريب و الاتصالات، كأساس لبناء علاقات إنسانية، تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد و الوحدة التي يعمل فيها، و بناءا على هذا فقد ركزت في عملية قياس و تقييم الأداء على مقابلة التقييم، التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز، مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير، و كذا رغبته في تحقيق الاعتراف به و بأدائه، مما يعزز الدوافع و الرغبة عنده، حيث تسمح المقابلة من تهيئة الوقت المناسب للاستماع و الاتصال ، الذي من شأنه أن يقلل من الكثير من الانقلابات اليومية في الحياة اليومية للمؤسسة، و جاء التأكيد على مقابلة التقييم لأنها المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة، و الاتصال

الحقيقي بين الأطراف الفاعلة، و بالتالي تصبح المقابلة غاية في حد ذاتها.

إذن فان مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت مسألة موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها، أي يمكن تفادي الذاتية بالإعداد الجيد للمشرفين على عملية التقييم.

[1] – أكرم محمد الطويل و آخرون " التنظيم الصناعي ، المبادئ ،العمليات المدخل ، التجارب ، " دار الجامعة لطباعة و النشر ، طبعة 2 ، الأردن ، 2000،ص 81.

و بالإضافة إلى تركيز هذه المدرسة على مقابلة التقييم كأداة من أدوات التحفيز، دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية و السلوكية.[1]

3-تطورات اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية

ركزت هذه المدرسة دراساتها حول القرارات الإدارية، حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مسؤوليات و أعباء كل فرد تحديدا دقيقا ، كما ترسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار، أما المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية في موضوع تطورات اتخاذ القرار، فهي تثير سؤالا هاما حول الدور الذي تلعبه عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالرواتب، التعيين، التدريب ... ، حيث بينت المعاينات أن القرارات المتعلقة بالرواتب لا تتعلق بنتائج التقييم، لأما قرارات التعيين فهي ترجع إلى علاقات اجتماعية بعيدة عن الاقتراحات المقدمة عند إجراء مقابلة التقييم.

و هذا ما يؤدي إلى طرح سؤال حول تأثير تقييم الأداء على قرارات تسيير الموارد البشرية و إلى التساؤل عن سلطة القائم بعملية التقييم في اتخاذ هذه القرارات، بمعنى هل لمن يتولى عملية التقييم وزن في قرارات تسيير الموارد البشرية، و إلى أي مدى تؤخذ القرارات المستخلصة من عملية التقييم بعين الاعتبار عند اتخاذ هذه القرارات ،و بما يعزز حظوظ الخاضعين للتقييم في الاستجابة لطموحاتهم .[2]

المطلب الثالث: أهمية و أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.

أولا: أهمية تقييم أداء العاملين :

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتتم وفق معطيات العمل، وتتجلى الأهمية من خلال ما يلي: [3]

[1] – خالد عبد الرحمان الهيتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 199

[2] - Cadjin (L) ,Couperin (f) , purgerai(f), gestion des ressources, humaines , pratique et éléen du théérie ,Edition Dunda, pais 2002,paga310

[3] – مؤيد سعيد السلمي و عادل حرحوش صالح "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " علم الكتب الحديث ، الأردن ،2002، ص 102 .

– تخطيط الموارد البشرية :إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

–تحسين الأداء وتطويريه :إن عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنها أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

–تحديد الإحتياطات التدريبية: إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنها أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز

على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

–وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: إن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات و وجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقوم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

–انجاز عمليات النقل والترقية :ساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

-معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج و الإجراءات و التعليمات، أي يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية. [1]

ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين:

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم و خبرتهم وعادتهم الشخصية و من ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف ولا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها، لذلك تستخدم برامج تقييم أداء العاملين أساسا في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم فلا شك أن برامج تقييم العاملين تعتبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم و كفاءتهم.

إن عملية تقييم أداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية والفنية والتي لها أهميتها على مستوى الفرد، وتجدر الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب أن تكون موضوعية وغير متحيزة، وأن تعتمد على صدق المعلومات ودقة التحليلات.

كما أن هناك من يقول أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء العاملين هو تحقيق الترابط بين المؤسسة و العامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي: [2]

---

[1] – مؤيد سعيد السلمي وعادل حرحوش صالح ، مرجع سابق الذكر ، ص 103.

[2] – محمد بن علي المانع ، "تقنيات الإتصال و دورها في تحسين الأداء دراسة حالة علي الضباط العاملين بالامن العام ، رسالة ماجستير ،السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم عاوم غدرية ، 2006،ص 79.

التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين % 80 و % 90 من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهارتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل، وبالتالي معالجة ذلك إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.

إن التوجيه الوظيفي يحوز على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء، فمن خلال التوجيه يمكن أن يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.

إرشاد العاملين:

من نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها، وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز، فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل : المشكلات المالية، العائلية و الإرشاد المهني.

إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالإضافة لما سبق:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

- شعور العامل بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إيتاح له من فرص في الترقي والحصول على المكافأة.

و أما من وجهة نظر المؤسسة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووحدا م للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا ومازالوا تحت الاختبار.
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب كما تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب.
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل.
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب وبناءا على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل، بمراعاة أن تقدير العامل بمرتبه ممتازا أو ضعيفا، لا بد وأن يرتبط بتقييم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل المؤثرة وأسباب وقوعها.
- التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد، وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المؤسسة تركيزا أكبر على المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمل بالمؤسسة.[1]
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهم.
- بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى.
- مراجعة الأجور حيث اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فهناك من يقول: "يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي المسائل المالية في عملية التقييم"،

[1] – نجم عبد الله العزوي ،عباس حسين جودي ،"تطوير إدلرة الموارد البشرية " عمان ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010، ص81.

بينما آخرون يرون أن: " الأجر وتحديده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة لها، حيث ذلك من شأنه أن يكون حافزا للتطوير التجديد ". [1]

المبحث الثالث: أطر تقييم أداء الموارد البشرية

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة بمجموعة من العناصر و الخطوات التي يجب إتباعها وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر و فوائد تقييم أداء الموارد البشرية .

أولا: عناصر تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة عناصر يجب تحديدها في عملية تقييم الأداء وتكون حسب طبيعة الوظيفة و السلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، ومن أهم العناصر ما يلي:[2]

عوامل الأداء : وهي العوامل و العمليات التي تؤثر علي أداء الأفراد العاملين مباشرة و تقييم علي أساسها الفرد ، مثل كمية الإنتاج و نوعية الكفاءة .

وتعتبر عوامل الأداء المعبرة عن سلوك الفرد و عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، أهداف موضوعة مسبقا في بدية فترة التقييم يتعين علي العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

معايير من قياس الأداء : من الممهم وضع المعايير التي تبرز المستوي المقبول لأداء كل عمليه من العمليات ، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة ، و تستعمل في الحكم علي كفاءة العامل والمصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية .

تحديد مواعيد التقييم: يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم و الوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة كما نستطيع أن نقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد.

---

[1] – نجم عبد الله العزوي ،" مرجع سابق الذكر " ، ص 82

[2] – حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " ،مديرية النشر الجامعية ،قالمة ،الجزائر ،2004، ص 123 .

الإشراف علي تقييم الأداء : غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر و مدير الإدارة التي ينتمي إليها إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم ، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج و اقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد .

فبعد تحديد عناصر تقييم أداء الموارد البشرية يشترط فيها ما يلي : [1]

- إمكانية ملاحظة العنصر و تمييزه عن غيره من العناصر .
- تعريف العنصر بدقة و تحديديه بوضوح.
- تجزئة العنصر الرئيسي إلى عناصر فرعية وذالك علي أساس تحليل الوظائف .
- انسجام العناصر مع وجبات و مسؤوليات الوظيفة .
- وجود مؤشر أو أسئلة أو إجابات أو مستويات لكل عنصر من عناصر التقييم للكشف عن مدي وجود هذا العنصر شاغل الوظيفة.

ثانيا : فوائد تقييم أداء المورد البشرية

تنحصر أهم فوائد تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي :

رفع الروح المعنوية: ترفع الروح المعنوية للموارد البشرية عندما يشعرون أن جهدهم و طاقتهم في إنجاز العمل موضوع تقدير و اهتمام.

إشعار العاملين بمسؤولياتهم : عندما يشعر العاملون أن نشاطهم و أدائهم في العمل موضوع تقييم من قبل الرؤساء ،و أن النتائج المتحصل عليها من التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة فإنهم يشعرون بمسؤولياتهم تجاه العمل و يبذلون ما في وسعهم لانجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .

وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد في العمل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة علي أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

[1] – نادر أحمد أبو شيخة " إدارة الموارد البشرية إيطار نظاري و حالات عملية ، طبعة 1 ، دار الصفاء لنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2010 ، ص331،332.

الرقابة علي الرؤساء : ينتج تقييم أداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال تحليل نتائج و مراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء .

استمرارية الرقابة و الإشراف : يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص للتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم علي أسس موضوعة .

تقييم سياسة الاختيار و التدريب: تعد عملية تقييم الأداء اختبار للحكم علي مدي سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين و تدريبهم.[1]

المطلب الثاني: مبادئ و معايير تقييم أداء الموارد البشرية

سنحاول في هذا المطلب استعرض كل من مبادئ و معايير تقييم أداء الموارد البشرية

أولا: مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم النظام الفعال لتقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي:[2]

1– **تحديد الغرض من التقييم** : تتضمن الخطوة الأولي في تصميم نظام تقييم الأداء ، تحديد أغرض التقييم و إبلاغ ذالك لجميع العاملين و المديرين ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقييم الأداء ، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال.

2– **تحديد ما ينبغي تقييمه** : يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقيمها ، ويتضمن ذالك تحديد أبعاد و عوامل الأداء و محدداته التي يتم تقييم العامل علي أساسها ، وتكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو نتائج عمله و يتم تقييم أداء العامل بناءا علي هذه العوامل من خلال إجراءات عمليه تحليل الوظائف .

3– **تحديد مواعيد التقييم و فتراته:** يجب أن يتم تقييم العامل بصورة دورية و منتظمة و بالتالي تحديد متى يتم التقييم،وعدد مرات التقييم خلال فترة معينة.

---

[1] – حمود عبد الرحمن ، إبراهيم السبطي ، "أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية "، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006، ص 58.

[2] – محمد أحمد عبد النبي " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1، دار زمزم ناشرون وموزعون ، الاردن ، 2010، ص–ص 196 – 197

و ينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقييم مناسب فلا تكون قصيرة أو طويلة ، فالفترات القصيرة لا تكون كافية للحكم علي مستوي أداء العامل والفترات الطويلة قد تؤدي الى تراكم الأخطاء وتفاهم المشكلات وترك العامل لفترة طويلة دون تقديم تغذية مرتدة عن أدائه تعنيه في التغلب على نواحي القصور في أدائه ومدة التقييم المناسب تكون في الغالب سنوية وهذا ما هو متبع في معظم المؤسسات العامة حيث يتم إجراء التقييم سنويا وفي نهاية السنة الميلادية أي في نهاية شهر ديسمبر .

4- **إتاحة الفرصة للعامل للتظلم** : تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي وبذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم ، ولذالك فمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه مما يساهم في موضوعية التقييم ، و يوفر الحماية اللازمة للعاملين من احتمال تعسف الرؤساء ، و يعزز ثقة العاملين بنظام التقييم و بالتالي لابد السماح للعامل بالإطلاع عليها .

5- **استخدام نتائج تقييم** : يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم و القرارات الخاصة بالعاملين،فيجب أن يتم استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية ، و تحديد المكافأة و العلاوات و الترقية و إجراءات التأديب و نقل العاملين أو الاستغناء عنهم .

6- **دعم الإدارة العليا** : يجب أن يكون لدي الإدارة العليا وعي و إدراك تام لأهمية التقييم و قيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم و الاستعداد لحشد الموارد المتاحة و الإمكانيات اللازمة و موجهة عقبات عملية التقييم .[1]

ثانيا: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

توجد عدة معايير يتم علي أساسها تقييم أداء الموارد البشرية إلا أنه يمكن تصنيفها إلي معيارين أساسين هما:[2]

معايير موضوعية أو كمية :

وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل و إجراءاته .

[1] – محمد احمد عبد النبي، " مرجع سابق الذكر " ص

[2] – محمد عبد العليم صابر و أخرون ، " إدارة الموارد البشرية ، مدخل معاصر ، الطبعة 1 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2010، ص 340.

معايير سلوكية:

وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل و منها التعاون مع الزملاء ، المبادأة ، المعرفة بالعمل و الحرص علي الأدوات المستخدمة في العمل ، المحافظة علي مواعيد العمل ، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية ، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة و معاملاته مع الزملاء.

وبذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيما يلي :[1]

- سهولة الاستخدام و الفهم و الوضوح من جانب الرؤساء و المرؤوسين.
- الصدق فلابد أن يحتوي المقياس علي عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية.
- الثبات بمعني يجب أن تكون المقاييس تتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه.
- تغيير حساسية المقاييس لأي تغيرات في أداء الفرد.
- صحة وسلامة تقييم الأداء و إجراءاته التي تشير إلى ضرورة ارتكاز التقييم علي معدلات أداء محددة و مقارنتها بالأداء الفعلي للعامل و يتطلب ذالك أن يتم التوصل إلي المعايير أداء موضوعية و محددة لتجنب إدخال أحكام شخصية و ما يرفقها من تحيز ، ولكن يتوفر عنصر الصحة و السلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوفر العناصر التالية :

✓ وصف مكتوب لكل وظيفة .

✓ وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها .

✓ التأني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء الموارد البشرية من أجل ترصين الموضوعية و الابتعاد عن التحيز و المحاباة في هذه العملية.

لذالك فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء الموارد البشرية علي أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

الصدق : يقصد به إمكانية في تقييم وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء ، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور و التشويه ، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء مثل رحال البيع في مناطق بيعيه متباينة في القوة الشرائية و الكثافة السكانية و عوامل ديمغرافية أخري تؤثر علي حجم المبيعات فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاتها لهذه العوامل الموضوعية .

الثبات: يقصد به الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لأخر ومن شخص لأخر.

التميز: إمكانية القياس علي التمييز للجهود بشكل واصح يوفر للمستخدمين فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحيز أو التدريب و التطوير.

القبول : المعيار يشير إلي العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد،ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعايير ،إم وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو علي أساس النتائج المنجز ة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه علي أساس السلوكيات المحددة للأداء سؤ السلبية منها أو الإيجابية ، أما المعيار علي أساس النتائج فهو معيار الذي يقيس النتائج و الأهداف الكمية أساس ومثال علي ذالك عدد الوحدات المنتجة أو المباعة .

المطلب الثالث: إجراءات ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية.

سنعرض في هذا المطلب الإجراءات الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية و أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية

أولا : إجراءات تقييم أداء الموارد البشرية

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بعدة إجراءات يمكن إيجازها فيما يلي :[1]

1- وضع المعايير الخاصة بالأداء: إن لتقييم العمل و ما تحتاجه من الوصف الوظيفي كمواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف المؤسسة، وتعتمد علي ثلاث أسس وهي:

1-1 التقييم المبني علي النتائج :

يركز علي النتائج و ليس علي النشاطات و التفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة أي تقييم أداء موظفي رجال البيع ، وقد يستخدم في هذا المجال (مدخل الإدارة بالأهداف) الذي يشارك الموظف في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليما العمل للوصول إلي هذه الأهداف .

[1] – محمد أحمد جودة " إدارة الموارد البشرية " دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 257.

2-1 التقييم المبني علي السلوك :

يتم قيام سلوك الموظف عند تقييم الأداء كانضباط العامل و عمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدي أهميتها.

3-1- التقييم المبني علي السمات :

بموجب هذا النوع فإنه يتم تقييم العامل و خصائصه الشخصية كمهارات الاتصال و الاتجاهات الإيجابية.

2- إبلاغ العاملين بالمعايير : يجب علي المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكيد من إبلاغ العاملين بالأسس و المعتمد لتقييم الأداء و بالمعايير التي تحدد مستوي الأداء في المؤسسة ، بالإضافة إلي ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخري كإبلاغ العامل الجديد أثناء عملية التوجيه .

وبشكل عام من المنطقي تقييم أداء العامل إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه علي أساسها، ويجب الإشارة إلي ضرورة مراجعة و تحديث المعايير علي فترات دورية أو وفق ما تطلبه الحاجة.

3- قياس الأداء الفعلي : يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع و تحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة و تتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي وجود مقياس يتم تصميمها علي أساس معايير الأداء.[1]

وتقوم عملية تقييم الأداء إما علي أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو علي أساس جماعي كمقياس مدي تماسك أعضاء الفريق و إنجازاتهم و التعاون مع الفريق الأخرى .

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين و متابعتهم.
- ✓ التقارير الإحصائية .
- ✓ التقارير الشفوية.
- ✓ التقارير المكتوبة.

[1] – جمال الدين محمد مرسي ، إدريس عبد الرحمان ثابت السلوك التنظيمي ، مصر ، الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، 2002، ص294 .

إن الاستعانة بجمع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلي زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد إجراء تقييم الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير وهذه الحالة نجد ثلاث احتمالات هي:

الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوي المحدد من خلال المعايير، ففي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إج تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار العامل أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء أخر مناسب.

الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي أكبر أو مساويا للمستوي المحدد من خلال المعايير و بذالك يكون العامل قد قام بواجباته كما يجب ، وليس هناك حاجة إلي أي إجراء تصحيحي .

الاحتمال الثالث : أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوي المحدد من خلال المعايير ، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز العامل و صرف مكافأة مالية أو غيرها للعامل المعني .

5- مناقشة النتائج مع العامل : فنجد هناك اتجاهين فالاتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع العامل أما الاتجاه الثاني يؤيد بقاء المعلومات سرية و نتائج التقييم غير معلنة .

و تتبع كثيرا من المؤسسات سياسة مقابلة العامل الذي تم تقييم أدائه و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه ، حيث أن الهدف من ذالك هو إبلاغ العامل بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل و محاولة تطوير الأداء ، فمن خلال إجراء المقابلة التي تجري عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للعامل فإنه ينبغي علي مجري المقابلة أن تكون واضحة و محددة فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل العامل و لا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم بالإضافة إلي ذالك فإنه يجب تشجيع الموظف علي أن يبدي رأيه في التقييم بشكل صريح و بدون أي قيود أو حوافز .

6- اقتراحات تحسين الأداء: الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوي الأداء، وذالك اعتمادا علي نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك العامل الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة ، أو يقترح نقله إلي وظيفة أخري أكثر تناسبا مع قدراته و مهاراته .

مما سبق واضحا أن تقييم أداء العاملين هو قياس مدى :

- ✓ قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم
- ✓ تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم .
- ✓ مدي تقدمهم في العمل .

✓ قدرتهم علي الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور . [1]

ثانيا: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين علي تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف علي تلك المراحل علي النحو التالي:

وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولي خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بحيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة و العاملين علي وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف علي الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل ، و قياسا إلي المعايير الموضوعة مسبقا من خلال ذالك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودورا برزا في تصحيح الإنحرفات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الإنحرفات مستقبلا .

تقييم الأداء : بمقتضي هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة و التعرف علي مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها مستقبلا في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

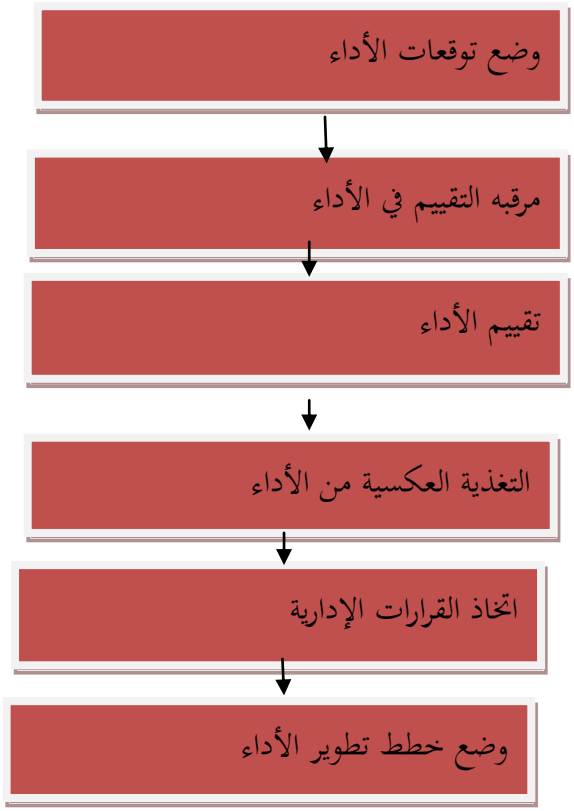
التغذية العكسية يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة نقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنتفع الفرد في معرفة كيفية يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

إتحاد القرارات الإدارية : القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية و النقل و التعين و الفصل.

[1] – جمال الدين محمد مرسي " مرجع سابق الذكر ، ص

وضع خطط تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي علي تقييم الأداء من خلال التعرف علي جميع المهارات و القدرات و القبليات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل[1]

الشكل (6) :يبين مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : خالد عبد الرحمان إلهيتي " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2، دار وائل لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 206

ا

[1] – خالد عبد الرحمان الهيتي " أدارة الموارد البشرية " الطبعة 2 ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005، ص 204 – 205

المبحث الرابع: طرق و نماذج تقييم الأداء.

المطلب الأول :طرق تقييم الموارد البشرية

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية و حديثة).

أولا: الطرق التقليدية

قبل التطرق إلي الطرق التقليدية في تقييم الأداء نوضح من خلال الشكل الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييمالاداء .

طريقة التدريج البياني

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا، و يقاس أداء المـوظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد ....الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقساة، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسئولين على التعرف على نواحي التركز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالـصفات المتضمنة في القائمة.

و رغم بساطة هذه الطريق و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فـيها ليـست دقـيقة، إلى جانب احـتمال تحيز المشرف القائم بالـتقييم، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها[1].

[1] – سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد لبشرية ، الطبعة 3، عمان ، دار وبل لنشر و التوزيع ، 2003، ص250

طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء،حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة ، و هي نوعان:

طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد، تنازليا وفق درجة و جودة الدرجة المقاصة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل لتقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاصة و يعطيه رتبة الأول، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

طريقة المقارنة الثنائية: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، و العامل الذي يحصل على تفضيل أقل يرتب على أنـه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكـون بين أزواج من العاملين، و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:[1]

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{\mathbf{n(n-1)}}{\mathbf{2}}$$

حيث: n= عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

و المشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع و النقل ، لأنـها لا تحدد النقائص في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ،لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

طريقة قوائم المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال[2].

---

[1] – سعاد نيف برنو طي إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة 3، عمان ، دار وابل لنشر و التوزيع ، 2007، ص 27

[2] – مصطفي نجيب شويش " مرجع سابق الذكر " ص90

والجدول الموالي يمثل شرح طريقة القوائم المرجعية

جدول رقم (1): يمثل توضيح لطريقة القوائم المرجعية .

التعليمات : ضع علامة صح(√)أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف : .....القسم :		
اسم القائم بالتقييم :..... التاريخ : ..../ ..../...		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات و الأسئلة	ضع العلامة في المكان الناسب
( )	1- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	نعم لا
( )	2- يخطط لعمله مسبقا .	
( )	3- لديه القدرة على المبادأة و الابتكار.	
( )	4- يتبع القواعد و التعليمات الإدارية	
( )	5- حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل .	
( )	6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
( )	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر : مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش: مرجع سابق ، ص113.

و من مـميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويرها لتناسب كـل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيـوبا هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا، و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل و وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته.

إذن كانت الطرق الثلاثة السابقة أهم طرق التقييم التقليدية، و لقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف المـمكن قياسها للأداء، كـما أنـها عرضة للتـحيز الشـخصي للرؤساء مـما يفقدها الموضوعية، و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية،

بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرق التقييم ألا و هي الطرق الحديثة[1].

ثانيا: الطرق الحديثة

أهم هذه الطرق ما يلي[2]:

طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي و يقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: 10%، 20%، 40%.

و رغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف ،مقبول وهذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم و توزيعهم إلى :جيد ، ضعيف و ممتاز ، و هذا ليس من العدل، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة و المنافسة بينهم.

طريقة الاختيار الإجباري : جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، و لم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عامليها، "حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، و الجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه.

[1] – مؤيد سعيد السلمي " مرجع سابق الذكر ، ص 114

[2] – حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية "، الطبعة 1، دار الوفاء الدنيا لنشر والتوزيع، 2007، ص425.

لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيا منها سيسحب في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة : (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

مثال :اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3)أو (4):

1. يبتكر حلولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.
2. يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل.
3. لا يحدد أولويات لأهداف العمل.
4. لا يتعاون مع زملائه و رؤساءه.

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء ، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها[1].

طريقة الأحداث الحرجة :تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال(الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، و بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، و من ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين، و بالتالي تلاقي هذا القصور و العمل على تحسين الأداء مستقبلا، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدائهم، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة. و رغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة، أن الرئيسسيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه، وهذا

[1] – محمد أحمد جودة ،" إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الثانية ، دار وائل لنشر و التوزيع ، 2014 ، ص 263.

يسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد. و في ما يلي نستعرض جدول يبين أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع:

جدول رقم (2): يبين أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير

الواجبات الدائمة	الأهداف	الأحداث الهامة
جدولة الإنتاج	– الاستفادة الكاملة من الأفراد و الآلات في المصنع – تسليم الطلبات في موعدها .	- إنشاء نظم جدولية إنتاجية جديدة. * خفض الطلبيات المتأخرة بنسبة 10% عن الشهر الماضي. * زيادة منفعة الآلات في المصنع بنسبة 25% عن الشهر الماضي.
الإشراف على مشتريات الخامات و الرقابة على المخزون	تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بإمدادات كافية	* ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة 12% عن الشهر السابق. * هناك طلب زائد على الأجزاء (أ)و (ب) بنسبة 7% و 8% على التوالي و تخفيض الطلب على الجزء (ج) بنسبة 20%.
الإشراف على صيانة المعدات و الآلات	لا أعطال نتيجة آلات ومعدات متوقفة عن العمل	إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية.

المصدر: مصطفي نجيب شاويش " مرجع سابق الذكر

المطلب الثاني: مناهج تقييم أداء الموارد البشرية

يشتمل تقييم الأداء علي ثلاث مناهج أساسية تتحدد في ضوئها أنواع معايير التقييم تتمثل هذه الجوانب في ما يلي :

1– منهج التقييم علي أساس السمات الشخصية :

يقصد به المزايا الإيجابية التي يتحل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح و مثال عليها، الأمانة ، الفهم ، المظهر ، وعلي أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من

الصعوبة تقييم عوامل الشخصية مثل الغموض العبارات التي تتصف الشخصية مما يؤدي إلي تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم .[1]

2- منهج التقييم علي أساس السلوك :

عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلي الأفعال و التصرفات و العادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد علي أساس احترام وقت العمل ، أسلوب التعامل مع الشركاء و المرؤسيين الآخرين إضافة إلي هذا يتم التقييم من خلال تحديد الأولويات مثل مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها هي معالجة الأمور المهمة فالأقل أهمية ، مهارات العامل في التعبير الشفوي أو الكتابي عن أفكاره ، بوضوح مع الآخرين مع الحرص علي صدق و دقة المعلومات المنقولة للغير ، إن التقييم هذه السلوكيات و أخري كالقيادة ، اتخاذ القرارات و حل المشاكل تحتاج إلي متابعة مستمرة من طرف المشرف علي التقييم .

3- منهج تقييم علي أساس النتائج :

تهدف المؤسسة الاقتصادية مهما كان حجمها و القطاع الذي تنشط فيه إلي تحقيق عدة أهداف يمكن تصنيفها إلي أهداف اقتصادية - و أهداف اجتماعية - زيادة مستوي الرضا الذي يحصل عليه العامل من عمله .

إن معرفة المستخدمين لنتائج تقييم الأداء تمثل لهم حافزا مهما لزيادة الإنتاج و تحسينه خاصة إذا كانت هذه النتائج إيجابية أي أنها تمثل نجاحهم في تقديم إنجاز موفق لما هو مطلوب منهم فهذا يشعرهم بالاستقرار في الوظيفة و تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الأول للتقييم و من السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم المخرجات مثل حجم المبيعات أو عدد السلع المباعة ، و كذا الزمن المحدد للإنتاج و تكلفة تحقيق النتائج ، ومع ملاحظة أنه قد تتطلب بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدمها خدمات و ليس منتجا سلعيا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج .[2]

[1] - زهير ثابت " مرجع سابق الذكر ، ص 97

[2] - جمال الدين محمد مرسي ،إدريس عبد الرحمان ثلبت ، " السلوك التنظيمي " ، مصر ، الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، 2002، ص 294 .

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في عملية الرقابة علي الموارد البشرية في المؤسسة والتي تستند في إلي وجود معايير ثم إجراءات أي تعديلات تستخلص من عملية تقييم الأداء من عملية المقارنة.

ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية و في موقع العمل أثناء التنفيذ و تسمي الرقابة المتزمتة ، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة و تسمي الرقابة اللاحقة ، ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم .

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلي المعلومات لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، أو الرقابة عليهم، سواء قبل التقييم أو بعد التقييم و هنا ظهرت الحاجة إلي نظم المعلومات يساعدها علي تحقيق ذالك.

ففي بدية عملية تقييم الأداء أو ما يسمي الرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة لتقييم و معالجتها للتأكد من مدي تحقيقها للأهداف الموضوعة ، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه .

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر ، و الذي يعتمد بدرجة كبيرة علي علاقة الفرد برئسيه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد علي درجة عالية ، إلا وأنه و في ظل استعمال نظم المعلومات يتم وضع أهداف مسبقة لكل عامل بناء علي مستواه (من بيانات النتائج التي حققها فيما مضي)، ويقوم الفرد بنفسه مرقبه تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال نسبة الإنجاز التي حققها من الأهداف الموضوعة والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام المعلومات ، الذي يسمح بتسجيل و متابعة كل الخطوات و العماليات التقنية بصورة مستمرة و اكتشاف أي خلل أو انحراف .

وهذا يمكن الفرد من تحسين و تطوير الجوانب الضعيفة فيه و الاستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعة محددة و يمكن قياسها و متفق عليها و علي زمن تحقيقها.

أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء العاملين ، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها لتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعة ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدي تحقيقها ، ثم إعداد تقارير عنها .

ويسمح نظام المعلومات للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة و تحديد مواضيع الخلل فيه ، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

فالمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تساعد الإدارة في :

- ✓ التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أ و في وظائف أخرى أكبر منها .
- ✓ توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعالة من خلال تحديد نقاط الضعف و القوة .
- ✓ إظهار مدي مصدقيه إجراءات الاختيار و بأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- ✓ منح ترقيات أعلي أساسها مهارات وقدرات الأفراد . ابرز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر .
- ✓ اتخاذ قرارات أكثر صحة و دقة وفي الوقت المناسب . [1]

[1] – زوي صورية ، تومي ميلود ، " دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية ، 2010، ص 30

خـــلاصـــــة الفصـــــل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلي ماهية إدارة الموارد البشري وذلك من خلا تناول نشتها ومفهومها أهدافها وأهميتها بالإضافة إلى وظائفها باعتبار تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر أهم وظائفها وهو موضوع نقاشنا في هذا الفصل، كما تطرقنا إلي تقييم أداء الموارد البشرية بالتفصيل و ذالك من خلال تحديد مفهوم أداء الموارد البشرية و محدداته ، و عناصره و معاييره ، إضافة إلي ماهية تقييم أداء الموارد البشرية مراحل نشأته و أهم الطرق المستخدمة في ذالك كما تنولنا أهم معايير و طرق تقييم الأداء ، باعتبار أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية أصبحت مهمة في الوقت الراهن داخل أي منظمة لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقا بفعالية و كفاءة ، ولتحقيق هذه الأخيرة و جب علي المؤسسة انتهاج طرق حديثة و متطورة لموكبه العصرنة و إثبات نفسيها كمنافس قوي و يمكن لنظام المعلومات أن يحقق لها ذالك .

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت- بمفتاح- الوحدة الصناعية UMI

تمهيد:

بعد أن عالجنا في الفصلين السابقين نظم المعلومات و تقييم أداء الموارد البشرية بصفة نظرية، ارتأينا إلي معرفة واقع نظم المعلومات و دوره في تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ، وقد وقع الاختيار على مؤسسة الإسمنت و بالضبط وحدة الصيانة الصناعية التابعة لمؤسسة الإسمنت لمفتاح الكائن مقرها ببلدية مفتاح ولاية البليدة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات للمؤسسة

المبحث الثالث:عرض و تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم وحدة الصيانة الصناعية UMI

سجل مشروع (مؤسسة الإسمنت لمفتاح) في إطار المخطط التنموي 1970/1973 ولقد شخص بقرار رقم 20– 70 DI المؤرخ ب 10 مارس 1970.

ولقد تم إنجاز هذا المشروع وفق معادلة حصة بحصة قدرت تكلفته ب 680000000 دج عوضا عن التكلفة التي كانت مقررة ب 336000000يدج .

أما فيما يخص تصميم مخطط إنجاز المشروع (مؤسسة الإسمنت) ، فلقد كان علي يد المهندس الكندي Chenevert Nennninger Server و الشركة الأساسية المنفذة لهذا المشروع هي : FIVES CAIL BABCOCK (F C B KAWASAKI HEAVY (K H I (Sو ، بتاريخ 30/01/1975 تم انطلق عمل الوراشات أما في 06/05/1975 تم إشعال الفرن و كانت بداية إنتاج الإسمنت بتاريخ 01 سبتمبر 1975 .

أصبحت مؤسسة الإسمنت لمتيجة , (SCIM) فرع من المجمع الجهوي للاسمنت و مشتقاته للوسط (ERCC) بتاريخ01/01/1988 .مؤسسة الإسمنت بمفتاح تتربع علي مساحة قدرها 60100429م^2 .

ويقدر رأس مال الشركة ب 30000000دج .

يتمثل النشاط الأساسي لشركة الإسمنت إنتاج وتسويق الإسمنت الرمادي وتوسع نشاط هذه الشركة مع مرور الوقت أكثر فأكثر ,أصبحت تضم عدة وحدات صناعية أخري كوحدة صيانة الأفران (UMF) والتي سنتطرق إلي تعريفها بالتفصيل لاحقا باعتبارها ا لمحل التي سنجري فيه دراستنا الميدانية .

سنة 1989 تأسست وحدة صيانة الأفران (UMF) والتي كانت من بين وحدات تابعة لمؤسسة إنتاج الإسمنت ومشتقاته للوسط. (ERCC)

أما سنة 1991 تأسست وحدة الصيانة الصناعية (UMI) التابعة كذلك لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط (ERCC)

وفي سنة 1998 تأسست مؤسسة الصيانة الصناعية والأفران (SMIF) ، وذلك وفق بروتوكول اتفاق إتحاد بين الوحدتين (UMF+UMI)

أما مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط (ERCC) والوحدات الجهوية الأخرى (وسط، شرق، غرب) تم حلهم سنة 2010 وتحويل جميع أصولهم المالية والتجارية والصناعية لمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر(GICA) وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة الصيانة الصناعية والأفران (SMIF) تتكون من 3 وحدات وهي (UMIمفتاح) ، (UMI سور الغزلان) و (UIM)

2.1. تعريف وحدة الصيانة الصناعية UMI

تعتبر وحدة الصيانة الصناعية(UMI) لمفتاح من بين وحدات مؤسسة وحدة الصيانة الصناعية والأفران (SMIF) التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA, وهذه الوحدة من أهم وحدات المؤسسة لاحتوائها على أكبر عدد من العمال حيث يصل عددهم إلى ما يقارب 1200 عامل من أصل 1550 عامل للمؤسسة, كما أنها تقوم بإنجاز عدد من المشاريع المسجلة لدى المؤسسة(448) مشروع موزعة كالأتي: 17 مشروع لوحدة الصيانة الصناعية بسور الغزلان, 46 مشروع لوحدة الهندسة الصناعية للإنتاج, و385 مشروع لوحدة الصيانة الصناعية (UMI) لمفتاح حسب محفظة العمل لسنة 2013 .

يقدر رأس المال الاجتماعي للمؤسسة بـ 5.000.000,00 دج، إذ تحتوي الوحدة على أكبر عدد من العتاد والهياكل, لها 35 سيارة من أصل 52 سيارة للمؤسسة, ومن بين كل الوحدات هي التي تملك 3 رافعات من الحجم الكبير بالإضافة إلى 3 ورشات, وتعتبر الوحيدة على المستوى الوطني المتخصصة في صيانة الأفران عالية الحرارة(البناءات الحرارية).[1]

[1]– مصلحة الموارد البشرية

الجدول (3) : إحصائيات العمال لسنة 2016

الفئة	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
عمال دائمين	49	223	78	350
عمال مؤقتين	21	55	820	896
المجموع	70	278	898	1246

المصدر:مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أساليب وأهم مجالات عمل الوحدة الصيانة الصناعية (UMI)

إن وحدة الصيانة الصناعية UMI هي اقتصادية خدماتي، أي أن السلعة التي تنتجها هي الصيانة الصناعية وعليه فإن رأس مال الوحدة هو عبارة عن مواردها البشرية التي تتسم بالمهارة والخبرة والجدارة، و نظرا لنوعية نشاط الوحدة فإن الثروة البشرية هي الضامن للبقاء والديمومة، وعليه عملت الوحدة على تسطير برامج تكوينية إستراتيجية لتحسين الجودة والنوعية في العمل وشهادة **ISO 9001** شهادة المعايير الدولية التي تمتلكها الوحدة هي أحسن دليل على نجاح هذه الإستراتيجية والسياسة.

كما تبنت الوحدة سياسات عامة في التوظيف والتسيير والعمل من أجل تنمية مسعى الجودة والنوعية للانفتاح على السوق وأهم هذه الأساليب والطرق:[1]

- ضمان نوعية الخدمات لاكتساب ثقة الزبائن والتميز على المنافسين.
- الاستثمار في مهارة اليد العاملة بتكوينها بغية توسيع ميادين النشاط.

❖ **أهم المجالات التي تنشط بها الوحدة:**

1 – تركيب وصيانة المعدات الميكانيكية:

[1]– مصلحة الموارد البشرية

الدراسة إن عمال هذا المجال تم انتقائهم من مؤسسات الإسمنت بشكل محكم ودقيق لأن الصناعة الميكانيكية في مصلحة الموارد البشرية للوحدة الصناعية هذه الأخيرة من جهة ثقيلة دقيقة.

وتحتوي على 20 مهندس 30 تقني سامي مؤهل وحوالي 100 ميكانيكي ولحام.

2 – تركيب وصيانة المعدات الكهربائية:

تتكون من فرق عديدة من المهندسين، وتقنيين سامين في مجال الكهرباء الميكانيكية مؤهلة مخصصو في مجال التركيب والصيانة.

الخدمات المقدمة في هذا التخصص:

- تقييم الدراسات وإنجاز المشاريع.
- أعمال الصيانة وأعمال الإنارة.
- تصليح، ترميم وإعادة تلقيف الآلات الكهربائية.

3 – صناعة قطع الغيار الميكانيكي:

إن الو رشات المتواجدة بها تمتلك موارد بشرية معدات بكفاية هامة من أجل تقديم خدمات ذات نوعية جيدة وبأحسن ثمن وفي أقرب الآجال.

3-1- **موارد الإمكانيات البشرية:** هذه الإمكانيات البشرية متكونة من مهندسين وتقنيين سامين متخصصين في إصلاح الآلات والمعدات، وعدد العمال، وعدد اللحامين LES SOUDEURS

3-2- **وسائل العتاد تتكون من:** 50 آلة من المواد والمعدات، تسوية قطع الغيار...إلخ.

3-3- **الخدمات المقدمة إلى العملاء:**

- صناعة مختلف قطع الغيار.
- إعادة تركيب وتصنيع كل قطع الغيار المتعلقة والمتواجدة بالمصانع.
- تقديم خدمات في مجال الميكانيكا والتلحيم.

4 – إنجازات الدراسات والمشاريع الميكانيكية و الكهربائية :

تحتوي الوحدة على مكتب الدراسات خاص بدراسة المشاريع الميكانيكية والكهربائية.

5 – الصيانة المشترطة عن طريق تحليل الاهتزازات:

➢ **المراقبة:** القيام بزيارات دورية الإستراتيجية معك

-انتقاء المقادير والمعايير.

-الاحتفاظ بالمعطيات عن طريق الأرشيف.

- تقديم التقرير إلى المصالح المختصة.

➢ **التدخل عند الطلب:** القيام بزيارات دورية للآلات الإستراتيجية مع:

- القيام بتحليل أماكن العطب وتحديدها.
- استلام واستقبال التجهيزات الخاصة بالعمل.
- التوازن.

➢ **الهندسة:**

- تقديم الإرشادات الخاصة بالعمل.
- مجال الاهتزازات.

6– هندسة الصيانة:

6–1– التحليل والمتابعة:

- تحليل وتحليل المهن.
- التحليل المالي لمهنة الصيانة
- التحليل التقني (تواجد معدات الإنتاج)

6-2- **تسيير الصيانة:**

– تنظيم الصيانة:

- تعريف الهياكل

- المهام والأدوار.

- تسيير الصيانة:

-تقنيات التحكم.

-الميزانيات.

- مكتب تقنيات الصيانة:

-الوثائق التقنية.

-الطرق المتبعة.

-تحضير وإعطاء الأوامر.

-تسيير الصيانة عن طريق الإعلام الآلي.

7- صيانة وإعادة ترميم الأفران وإنجازات الهندسة المدنية:

إعادة ترميم أفران مؤسسة الإسمنت على حاله، كذلك أفران مصانع الأجور هي من تخصص هذا المجال، كذلك الهندسة المدنية الصناعية تعتبر من مهامها الأساسية المتخصصة فيها:

الإمكانات البشرية: تتكون من عمال مؤهلين ذوي خبرة في المجال، مهندس في الهندسة المدنية، مسيرين أعمل وعمال التطبيق المؤهلين. [1]

المطلب الثالث: أهداف و مشاريع وحدة الصيانة الصناعية (UMI)

الفرع الأول: أهداف وحدة الصيانة الصناعية (UMI)

تعمل وحدة الصيانة الصناعية (UMI) باستمرار علي تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

[1]- مصلحة الموارد البشرية

✓ تقديم خدمات ذات نوعية وإنهائها في الآجال المحددة لأن أي تأخير من طرف الوحدة في صيانة أفران المؤسسات الأخرى قد يؤدي إلى خسائر كبيرة.

✓ تحقيق الأرباح المرجوة بأدنى مستوى من التكاليف بالنسبة للوحدة.

✓ السعي الدائم إلى تطوير الوحدة وذلك عن طريق:

- تنويع الأسواق والزبائن لتوسيع النشاط.
- القيام بالدراسات للانضمام إلى البورصة الجزائرية
- القيام بعمل إستراتيجي للدخول إلى منتدى **TOP TEN** ، وهو منتدى العشر مؤسسات الكبرى في الجزائر.
- شراء معدات وأدوات تكنولوجية حديثة من أجل استقطاب زبائن جدد ولتحسن العمل

✓ الشروع في تقييم المخطط التنظيمي للوحدة من أجل تحسينه والتماشي مع تطلعاتها.

✓ العمل علي إرضاء زبائنها (والذي هو من شعار الشركة) ، من خلال الحرص علي تقديم منتجات ذات جودة عالية باعتبار أن المنتجات التي تقدمها من أجود المنتجات علي الإطلاق .

الفرع الثاني: أهم المشاريع وحدة الصيانة الصناعية (UMI)

تتمثل أهم مشاريع وحدة الصيانة الصناعية ***(UMI)*** فيما يلي :

- تركيب سلسلة من الجيل الجديد لمصفاة الغبار لأفران عدة مصانع إسمنت
- 1999 تركيب أكبر مصفاة للدخان بمصنع مفتاح (IMAZA) على المستوى الوطني.
- 1996 بناء صهاريج إسمنت مسلح لحوض حاسي رمل بورقلة.
- إعادة إصلاح وترميم مصنع إسمنت الجزائر(رايس حميدو) بعد فيضانات باب الواد 2002.
- التدخل الإنساني بالآلات والوسائل اللوجيستيكية في زلزال بو مرداس ماي 2003.
- تحطيم الرقم القياسي في تركيب مبرد الإسمنت لمصنع (حامة بوزيان بسطيف) بمدة 17 يوما

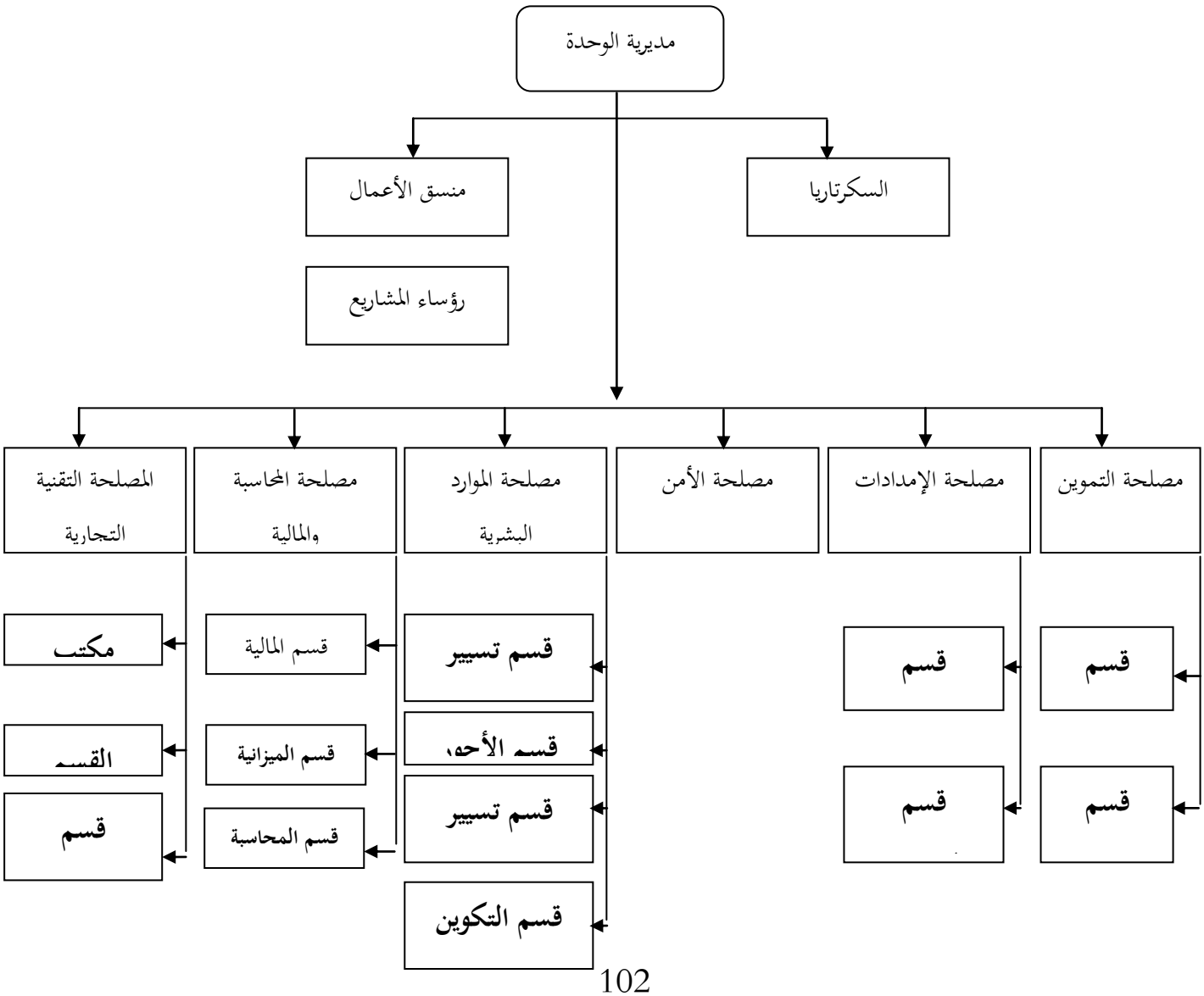
المبحث الثاني:عرض الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات للوحدة الصناعية (*UMI*)

المطلب الأول:عرض الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حتى تتم المعرفة الشاملة لوحدة الصيانة الصناعية ارتأينا عرض الهيكل التنظيمي للوحدة والذي يبرز أهم الوظائف الموجودة في الوحدة وطريقة تسيير مصالحها و الشكل التالي يوضح الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي يوضح

الشكل رقم (10) : يبين الهيكل التنظيمي للوحدة:



الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مديرية الوحدة

مديرية الوحدة هي أعلى الهياكل التنظيمية والتي على رأسها المدير كما تضم سكرتارية ومنسق الأعمال ورؤساء المشاريع ولها المهام التالية

- السهر على السير الحسن لمصالح الوحدة.
- تحديد الخطوط العريضة لسياسة الوحدة.
- ضمان أمن الورشات.
- الحفاظ على محيط الوحدة.
- متابعة ومراقبة برامج الخدمات والتسويق.
- ممارسة التوجيه والرقابة .
- السهر على الاستعمال الموضوعي للوسائل والتجهيزات.

وتنقسم إلى :

. 1 مصلحة التموين:

ويشرف عليها رئيس ولها المهام التالية:

- دراسة وتحضير كل عقود الشراء.
- تلبية كل حاجيات ومتطلبات المصالح.
- مسؤولة على كل العلاقات مع الموردون.

وتنقسم إلى قسمين:

1-1- قسم المشتريات:

تهتم بكل ما يتعلق بمشتريات تقوم بها الوحدة مثل: عمليات شراء كل من المواد واللوازم والمعدات والأدوات.

1-2- قسم تسيير المخزون:

ويشرف عليها أمين المخزون والذي يتكفل بما يلي:

- استقبال البضائع مع الموردين ومراقبتها كمّا وكيفا.
- ترتيب البضائع في المخازن وتسجيلها في ملف التخزين.
- إعداد وصولات الدخول والخروج
- القيام بعمليات الجرد المادي. [1]

2– مصلحة الإمدادات:

دور المصلحة هو تحضير ووضع كل الوسائل البشرية والمادية والمواد لتزويد كل المشاريع، تأخذ على عاتقها أيضا كراء الألات الكبيرة(الرافعات الكبيرة الحجم) التي لا تملكها الوحدة، نقل السلع، مبيت وأكل العمال في التنقلات إلى المشاريع، كما تقوم أيضا بتسيير ومتابعة عقود المشاريع وتنقسم إلى قسمين

أ– قسم الإمدادات البشرية.

ب– قسم المعدات والوسائل.

3 – مصلحة الأمن:

- حماية الوحدة
- مراقبة جميع العمليات الخاصة بالوحدة.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

4– مصلحة الموارد البشرية:

يشرف رئيس مصلحتها على تسيير جميع مواردها البشرية ، كما يفصل في النزاعات الجماعية والفردية في الوحدة وهو المسؤول على إمضاء جميع القرارات والوثائق الصادرة عن هذه المصلحة وتنقسم إلى أربعة أقسام:

[1] – مصلحة الموارد البشرية

4-1- قسم تسيير الشؤون الاجتماعية:

- معالجة الحالات العائلية(حوادث العمل، حالات الوفاة).
- تحرير وثيقة التقاعد.
- تقديم المنح بكل أنواعها للعمال

4-2- قسم الأجور: في هذا القسم يتم تحضير أجور العمال وذلك بـ:

- تفريغ جداول الحضور.
- تفريغ جداول الساعات الإضافية.
- حساب مصاريف المهمات.

مصلحة الموارد البشرية للوحدة الصناعية

- نقل جميع المعلومات السابقة على وثيقة العناصر المتغيرة.
- نقل جميع المعلومات السابقة على البرنامج المعلوماتي.
- طباعة الأجور وإرسالها إلى مصلحة المحاسبة والمالية.

4-3- قسم تسيير الموارد البشرية:

- الإشراف ومتابعة العقود التجريبية للموظفين.
- الإشراف على مراحل إجراءات التوظيف.
- إعداد ومتابعة جميع عقود العمال المتعاقدين.
- ملئ السجلات الرسمية.
- تسيير الملفات الإدارية للعمال.
- إعداد تقارير العمل الدورية(الشهرية، فصلية، والسنوية)

4-4- قسم التكوين وتنمية المهارات:

- تكوين العمال والإطارات.
- استقبال وتوجيه الطلبة المتربصين.
- متابعة الزيارات الميدانية للمتربصين.

- متابعة برنامج التكوين السنوي، على المستوى الداخلي مع المجمع الوطني لإسمنت الجزائر **GICA**، ومركز التكوين لصناعة الإسمنت **CFIC**.

5– المديرية المحاسبية و المالية: تتمثل مهامها في ما يلي:

- مسك الدفاتر المالية والمحاسبية التابعة للمؤسسة
- متابعة التدفقات القديمة للعمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- التأكد من انجاز العمل المخطط والمسطر.

وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة أقسام:

5–1– ركن المالية :

- العمل والتنسيق مع البنوك.
- دفع مبالغ الشراء.
- التكلف بعمليات البيع

مصلحة الموارد البشرية للوحدة الصناعية

- تحصيل الإيرادات وتسديد المصاريف في الإطار القانوني

5–2– ركن الميزانية:

- تسجيل كل التحركات والتغيرات الاقتصادية.
- تحضير بيانات تقديرية للمصاريف الشهرية والسنوية.
- هتحسين السندات الوثائقية التقديرية والتقريرية.
- إعداد الميزانية.

5–3– ركن المحاسبة:

- المعالجة اليومية لحسابات الوحدة.
- إعداد جدول مقارنة في نهاية كل دورة محاسبية للتأكد من تساوي الرصيد الموجود في الحساب البنكي والمسجل في دفاترها.
- محاسبة المشتريات.

6- **المصلحة التقنية التجارية:** تشرف على تسويق خدمات الوحدة كما تقوم بالمشاركة في المناقصات للظفر بالمشاريع وتنقسم إلى ثلاثة أقسام

6-1- مكتب الدراسات:

- وضع كل أنواع المخططات منها: الجسور، الأسقف، الإطارات المعدنية، والقطع الميكانيكية...إلخ .

6-2- **القسم التجاري:** وينقسم هذا القسم إلى فرعين هما:

6-3- فرع المشتريات المحلية (**ACHAT LOCAL**)

6-4- فرع المشتريات الخارجية(**ACHAT ETRNGER**)

قسم التخطيط والتحضير.

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين بوحدة الصيانة الصناعية (*UMI*)

يؤدي تقييم الأداء إلي تقييم الموظف في أدائه لعمله و له أهمية بالغة لأنه يحقق فوائد عديدة كالإسهام في رفع المستوي للمواطن و الوظيفة ، ذالك أنه يكشف شخصية الموظفين المجتهدين في أدائهم مما يفسح المجال لترقيتهم لمناصب أعلي ، كما يكشف الموظفين المقصرين في أدائهم لوظائف الموكلة لهم ، حيث يؤدي إلي اتخاذ الإجراءات اللازمة بحقهم بهدف و ضع الموظف المناسب في المكان المناسب .

أولا : أهمية تقييم الأداء بالنسب للعامل

يمس تقييم أداء العاملين في وحدة الصيانة الصناعية (UMI) التابعة لمؤسسة الإسمنت بمفتاح جميع العمال بالمؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين ، كما يمس أيضا جميع الفئات المعنية من إطارات و مستخدمين و يهدف تقييم أداء العاملين بالمؤسسة إلي توزيع المكافئات و التحفيز و كذالك ترقية العمال إلي فئة أعلي .

كما يساهم تقييم أداء العاملين في وضع أسس عقلانية و عادلة لمجموع القرارات التي يتخذها الرؤساء المتعلقة بشؤون العاملين تقوم أسس تحددها المؤسسة مثل نوعية العمل ، الشخصية علاقات العامل،حجم العمل ، ويضاف إلي هذه المعايير ا العيابات و لإنذارات الكتابية .

وتستخدم نتائج تقييم الأداء العاملين في وحدة الصيانة الصناعية التابعة لمؤسسة الإسمنت التابعة لمفتاح في المجالات التالية :

1. التكوين و تحسين مستوي المهنيين

تؤكد الأطراف المتعاقد علي أن التكوين المهني المتواصل أولوية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لمواكبة حاجيات التطور المستمر اللازمة للعمال و المؤسسة في ظل محيط في تقدم دائم ، فهي ترغب في تنمية سياسة تكوين مهني داخل المؤسسة تشجيع علي وجه الخصوص تحسين الكفاءات و ذالك من أجل تسهيل تدريبهم المهني ، أو الوظيفي و هو مصدر التحفيز و التجنيد لتحسين الإنتاجية في العمل و الكفاءات عموما، بالتالي تصنع المؤسسة برنامج للتكوين ذالك من خلال عملية التقييم العاملين تحديد العمال قصد الحصول نشاطات التكوين من أجل زيادة الكفاءات

2 . التحويل أو الترقية

يعتبر التحويل نقل عامل من منصب شغل إلي أخر و الذي ينتج عنه تغيير في التعيين في نفس مقر العمل ، أو بترقية عندما يتم التحويل إلي منصب أعلي في التصنيف من المناصب المشغولة سابقا و تتم الترقية بناءا علي برنامج تقييم الأداء و استندا إلي المناصب المتوفرة و كفاءة العامل و جدارته و المؤهلات المهنية و المعارف التي يكتسبها و الشهادات المتحصل عليها .

3 . نظام الأجور و الرواتب

في مقابل العمل المنجز ، يخول للعامل الحق في أجرة يتقاضي من خلالها راتبا أو مدخولا يتناسب و نتائج العمل ، وهناك الزيادات القانونية في الأجرة ، التعويضات و المنح أي كان نوعها والحوافز و العلاوات و المكافئات و هذا يتم إما عن طريق تقييم الأداء أو النصوص القانونية .

4 .المواظبة

وتتم عن طريق مرقبه المواظبة (السلوك) مع الزبائن و المواطنين ، الحضور العيابات باستثناء العيابات المدفوعة الأجر أي المبررة كالأحدث العائلية علي سبيل المثال ، احترام أوقات العمل و التأخيرات عن العمل .

ثانيا: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة

تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين من أجل إدراج نشاطاتها و تسييرها في إطار اقتصادي و اجتماعي متوازن، يضمن حياتها الاقتصادية و المالية وكذالك حياتها التقنية و التجارية بالحفاظ علي مناصب الشغل و تحسين صروف حياة الأجراء و شروط عملهم ، ومن أجل أن تضع نفسها مسار الشجاعة و المر دودية ليس من أجل تقدمها فحسب بل من أجل الاستثمار في الموارد البشرية و إعادة تأهيلهم في تنظيم و تطوير العمل و البحث في اقتناء أدوات و أنظمة التسيير الناجعة إلي التحسين باستمرار .

المطلب الثالث: التعريف بنظم المعلومات وحدة الصيانة الصناعية (UMI)

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بنظم المعلومات المعتمد في المؤسسة أي وحدة الصيانة الصناعية وذلك من خلال استعرض أهم العناصر المكونة له.

1– الأجهزة:

تعتبر الأجهزة المكون المهم لنظم المعلومات الحديثة ،يتم من خلالها إدخال معالجة و تخزين البيانات ثم استعراض النتائج المطلوبة وبالنسبة لوحدة الصيانة الصناعية فهي تشتمل علي بنية تكنولوجية مهمة تسمح بأن يقوم النظام بأخذ دوره علي أكمل وجه، خاصة إذا ما توفرت الكفاءات البشرية اللازمة التي تجيد استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة .

تمثل مجموعة الأجهزة التي تحوز عليها الشركة في جهاز الحاسوب الخادم (**Le servers**) الحواسب الآلية ، محطات عمل (**Pestes de travail**) والتي تدخل في بناء الشبكة المعلوماتية لشركة حيث تمتلك المؤسسة 25 جهاز حاسوب منها 20حاسوب مربوط بالشبكة والتي تغطي جميع الوظائف في الشركة ،هذه الحواسب ذات تكنولوجيا عالية كما أنها تتمتع بقدرات تشغيل كبيرة .

3– البرامج التطبيقية (**Software**) :تستخدم وحدة الصيانة الصناعية (UMI) حاليا برنامج حاسوبي (Un Logiciel) يعرف باسم سياج "100 " و الخاص بالتسيير التجاري و الذي يطبق في التسيير وذلك إبتداءا من شاء المادة الأولية حتى تسليم المتوج النهائي للزبون .

كما تستخدم المؤسسة البرامج المعلوماتية المكتبية (Excel & Ward)

3 – الشبكة المعلوماتية (Netuark):

تعتمد الشركة علي استخدام ما يعرف بشبكة الاتصال المحلي (LAN)أي **Local Area Newark** وهي شبكة حاسوب محلية مصممة لربط عدد من أجهزة الحاسوب (20 محطة عمل كما أشرنا سابقا) علي مستوى مختلف دوائر و مصالح الشركة ،وتعتمد هذه الشركة علي نظام زبون خادم **Le système cham /Servers** أو كما يسمي الحاسوب المضيف أو المزود بتقديم جميع الخدمات الشبكية (طبع ، اتصال ، ملفات ، قواعد بيانات .....الخ) إلي الحواسيب الأخر الموجود ضمن الشبكة والتي تسمي بحواسب الزبائن .

كما أن الحاسوب الخادم يقوم بكل أنشطة السيطرة و حماية موردو البيانات ، وهذا كله راجع للقدرات الكبيرة التي يتميز بها بالمقارنة بالحواسيب الزبونة بينما ينتج حواسب الزبائن عملية الاتصال المرن و لسريع و في الوقت الحقيقي (**En Temps réel**)للمستخدم النهائي لكي يتم استرجاع البيانات و المعلومات المطلوبة و القيام ببعض المعالجات الضرورية ، و كل هذا يتم في إطار استخدام البرنامج الحاسوبي بالإضافة إلي ارتباط بشبكة (LAN)ذات السرعة **débit** و تقدر ب **1 Mbit /S** حيث يتم عمل الشبكة و فق برتوكول **TCP/IP** و تستخدم الشبكة المحلية **Un routeur** لربط بشبكات أخري كالانترنت أو شبكات المؤسسة لكي يتم إجراء تبادل المعلومات .[1]

4– قاعدة البيانات Base de données :

تتمثل قاعدة بيانات الشركة في كل البيانات و المعلومات التي تتعلق بنشاطها سواء كانت دخليه أو خارجية ، و التي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة ، و بفضل استخدام الشركة للبرنامج الحاسوب (**Sage 100**) الذي يعمل ضمن الشبكة المعلوماتية (Client/ Serveur)، فإن هذه البيانات

[1]– مصلحة الموارد البشرية

والمعلومات يتم تركيزها و تخزينها في شكل ملفات(**Sous forme des fichiers**) بطريقة نظامية و منهجية في ذاكرة الحاسوب الخادم ، وذالك لضمن الأمن والحماية في حالة تعطل أي جهاز من أجهزة الحواسيب الزبونة .

يتيح البرنامج وجود برمجيات نظام تسيير قواعد البيانات للمستخدم إمكانية التسيير السهل للبيانات و المعلومات سؤ بالإنشاء ، التعديل المعاينة ، المعالجة ، التخزين أو الحذف .

إن وجود قاعدة بيانات موحدة (**Un base de donnés**) في المؤسسة قد مكنها من تحقيق العديد من الفوائد و المزايا، نذكر منها ما يلي:

- تجميع و تركيز كل البيانات في موقع واحد بحيث يمكن لجميع المستخدمين الاستفادة منها بدلا من أن تكون مبعثرة و مشته في أماكن و مواقع مختلفة يصعب الوصول إليها.
- ترتيب البيانات و المعلومات بشكل منظم و منهجي ، يسمح بالدخول السهل و السريع إلي المطلوب منها، دون حدوث أي خلط علي المستخدم.
- ضمان دقة المعلومة و سرعة الحصول عليها عند طلبها
- التقليل من المساحات المخصصة لحفظ البيانات ، و كذلك التقليل من استخدام الورق .
- ضمان أمن و حماية المعلومة من الاستخدام غير المرخص، بوضع كلمة مرور خاص بكل مستخدم .

5– العنصر البشري:

يمثل العنصر البشري الجزء الأهم في أي نظام للمعلومات إذ بدونه لا يمكن لنظام أن يشتغل ، ويمكن اعتبار أي فرد في الشركة ابتداء من المدير حتى أخر عامل في ورشات الإنتاج جزءا من نظام المعلومات في الشركة ، وذالك لأن كل فرد سيساهم بشكل أو بأخر في جمع و إعداد البيانات و المعلومات في شكل معين مما يخدم مصلحة الشركة غير أنه ، وكما نعلم فإن نظم المعلومات الحديثة المبنية علي استخدام الحاسوب وبرمجيات تتطلب وجود محللي و مصممي النظم و مطوري البرامج ، وهذا ما تعاني منه معظم مؤسسات

الوطنية ، خاصة منها الصغيرة و المتوسطية ، لذالك فبالنسبة لهذه الأخيرة فإننا و في أحسن الحالات نجيد بها مختص في الإعلام الآلي ، بالإضافة إلي المستخدمين العاديين للنظام كما هو الحال للمؤسسة محل الدراسة . [1]

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من طرف إستمارة الاستبيان، التي تم توزيعها على عينة من موظفي وإطارات المؤسسة محل الدراسة، وقد قمنا بإعداد أسئلة هذا الاستبيان من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، التي تتضمن معرفة درجة فهم الإطارات والعاملين للجوانب المتعلقة بنظم المعلومات ودوره في تقديم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وحجم العينة.

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 1246 عامل يتوزعون حسب الفئات التالية:

- إطارات منهم 49 دائمين و21 مؤقتين.
- أعوان تحكم منهم 223 دائمين و35 مؤقتين.
- أعوان تنفيذ منهم 78 مؤقتين و520 دائمين.

ولكبر حجم المجتمع تم أخذ 20 عامل كعينة دراسة وقد تم اختيارهم مع مراعاة أن يكون المستجوبين ممن يستخدمون نظام المعلومات، خاصة الإطارات أو على الأقل لهم مستوى، تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة النتائج التي نريد الوصول إليها ولقد قمنا بتوزيع 20 ورقة استبيان على العينة المذكورة وتم استرجاعها كلها وهذا بفضل التعاون الكبير لعمال الشركة.

[1]– مصلحة الموارد البشرية

الفرع الثاني: تقييم الاستبيان.

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة 25 سؤالا من نوع الأسئلة المغلقة التي تحتمل إجابة واحدة، وقد تم الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم الاستبيان لضمان السهولة والدقة في الإجابة، على عكس الأسئلة المفتوحة التي تتطلب عدة احتمالات من شأنها أن تؤثر على النتائج التي ينتظرها الباحث في الدراسة.

وفيما يخص استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى أربع محاور كما يلي:

- المحور الأول: معلومات شخصية.
- المحور الثاني: المعلومة ونظم المعلومات.
- المحور الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.
- المحور الرابع: علاقة نظم المعلومات بتقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان.

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

يتضمن هذا المحور طرح ثلاث أسئلة تتعلق بالشخص المستجوب، هذه الأسئلة مكنتنا من التعريف أكثر بمفردات العينة المدروسة.

السؤال (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

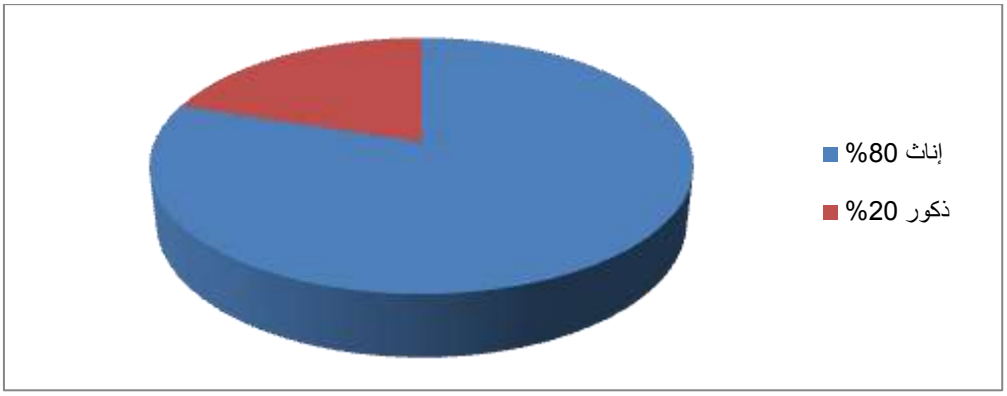
جدول رقم (04) :توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المؤوية
ذكر	16	%80
أنثى	04	%20
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ويمكن توضيح بيانات الجدول في الشكل التالي:

الشكل (06) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Exel

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 80% من العينة ذكور، و20% هم إناث مما يدل على أن العينة المبحوثة متباعدة من حيث الجنس.

السؤال02: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

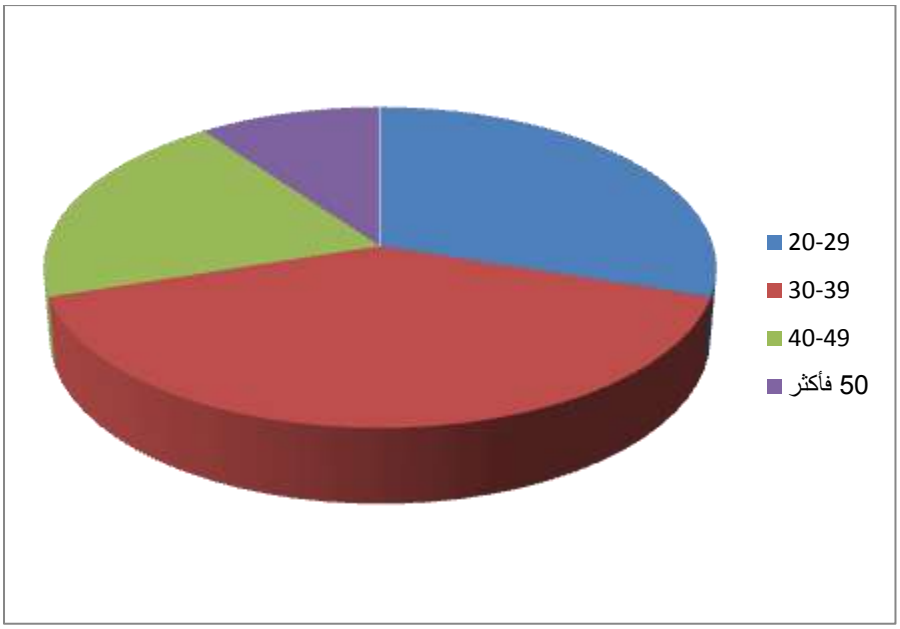
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المؤوية
من 20 – 29	6	%30
من 30 - 39	8	%40
من 40 – 49	4	%20
50 فأكثر	2	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ويمكن توضيح بيانات الجدول في الشكل التالي:

الشكل (07) توزيع أفراد العينة حسب العمر:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Exel

بعد قيامنا بتفريع النتائج الخاصة بعمر العمال لاحظنا أن فئة الشباب مي فئة كبيرة بالنسبة للمؤسسة حيث مثلت 70% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الخبرات الجديدة، وبالنسبة لفئة تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة تمثلت بنسبة 30% وهذا ما يبدل على أن المؤسسة لا ستتغني عن المؤهلات القديمة.

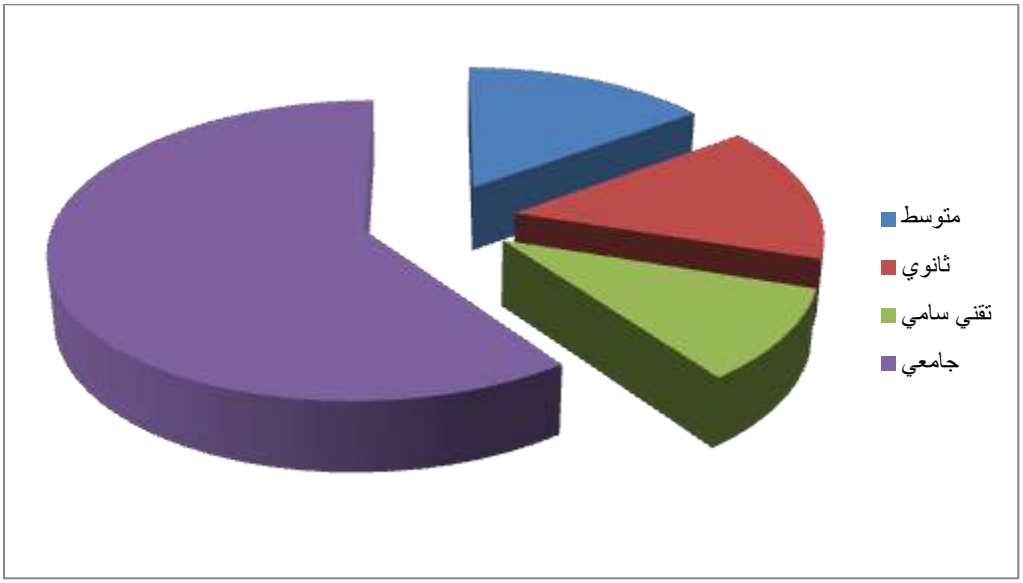
السؤال 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

البيان	التكرارات	النسب المئوية
متوسط	3	%15
ثانوي	3	%15
تقني سامي	2	%10
جامعي	12	%60
مجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Exel

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نجد أن أغلب المبحوثين متحصلين على مستوى جامعي، حيث تقدر نسبتهم 60% من عينة الدراسة، في حين 10% من أفراد العينة متحصلين على شهادة تقني سامي و15% من حملة شهادة ثانوي، أما الباقي فلهم مستوى متوسط بنسبة 15%.

المحور الثاني: المعلومات ونظم المعلومات.

سنتطرق في هذا المحور إلى مدى معرفة عمال المؤسسة محل الدراسة بالمعلومات ونظم المعلومات ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

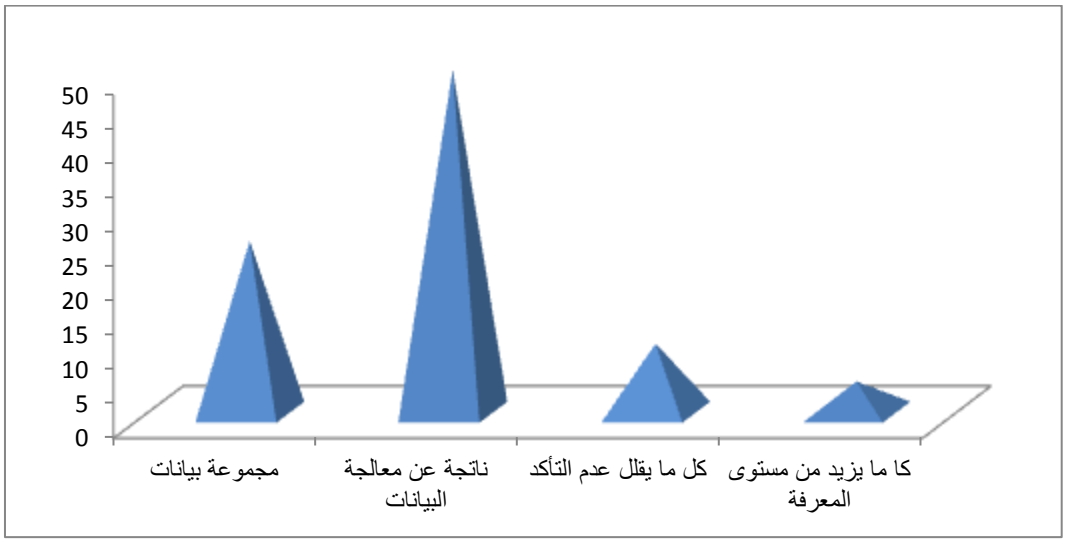
السؤال (04): مفهوم المعلومة بالنسبة لك ؟

الجدول رقم (07): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (04):

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مجموع بيانات	5	%25
ناتجة عن معالجة البيانات	10	%50
كل ما يقلل عدم التأكد	2	%10
كل ما يزيد من مستوى المعرفة	3	%15
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل (09): إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع(4).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Exel

يظهر من خلال النتائج المبينة أعلاه أن أغلب المستجوبين يعتبرون المعلومات ناتجة عن معالجة البيانات وذلك بنسبة 50% أما الباقي منهم من يرى أنها تمثل كل ما يزيد من مستوى المعرفة وذلك بنسبة 25%، وهناك من أجاب بأنها مجموعة بيانات، وتعتبر هذه المفاهيم كلها مقبولة، من أجل التعبير عل مصطلح المعلومة كما سبق الذكر في الجانب النظري.

ويمكننا أن نشير إلى الاختلاف في الإجابات يعود إلى الاختلاف في آراء العمال، و اختلاف الوظائف فأغلب المستجوبين الذين أجابوا بأن المعلومات هي ما ينتج عن معالجة البيانات أو كل ما يزيد من مستوى المعرف، كانوا من فئة الإطارات وعمال التحكم، فهؤلاء يقومون في الغالب بمعالجة البيانات للحصول على معلومات مفيدة، ويقومون بتبادل المعومات عن طريق الاتصالات لزيادة درجة معرفتهم حول مختلف المناهج والأنشطة التي يؤدونها.

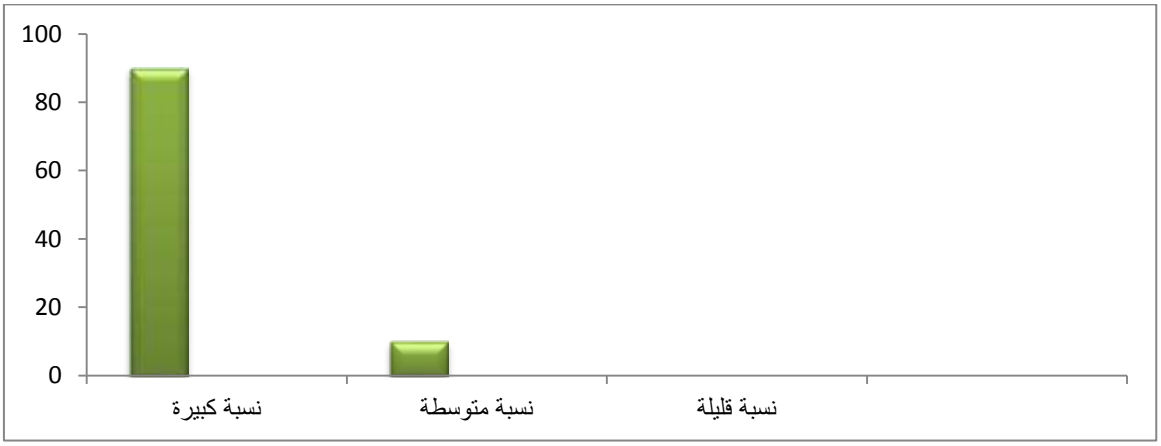
السؤال05: هل تحتاج إلى حجم كبير من المعلومات أثناء قيامك بوظيفتك

الجدول رقم (08): إجابة أفراد العينة على السؤال (05).

البيان	التكرارات	النسبة المؤوية
شكل كبير	19	%90
شكل متوسط	01	%40
شكل قليل	0	/
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل (10): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس(5).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Exel

من خلال نتائج الجدول والشكل الموضحين أعلاه يتبين لنا أن أغلب المستجوبين أجمعوا على أهمية المعلومة بالنسبة لشركتهم، وهذا أمر طبيعي وذلك لعدم تكمن أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، أن تعمل في عصرنا الحالي دون توفر المعلومة مهما كان نوعها سواء كانت داخلية أو خارجية.

السؤال رقم 06: هل يساعدك توفر المعلومة على القيام بوظيفتك على أحسن وجه.

الجدول رقم (09): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (06):

البيان	تكرارات	النسب المؤوية
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين لنا من الجدول أن المستجوبين أجمعوا بنسبة 85% على أن المعلومات المتحصل عليها تعتبر ملائمة ومساعدة في إنجاز مختلف المهام الخاصة بهم داخل المؤسسة، أما البقية 15% فقد أجابوا لا، وهذا راجع إلى طبيعة وظيفتهم.

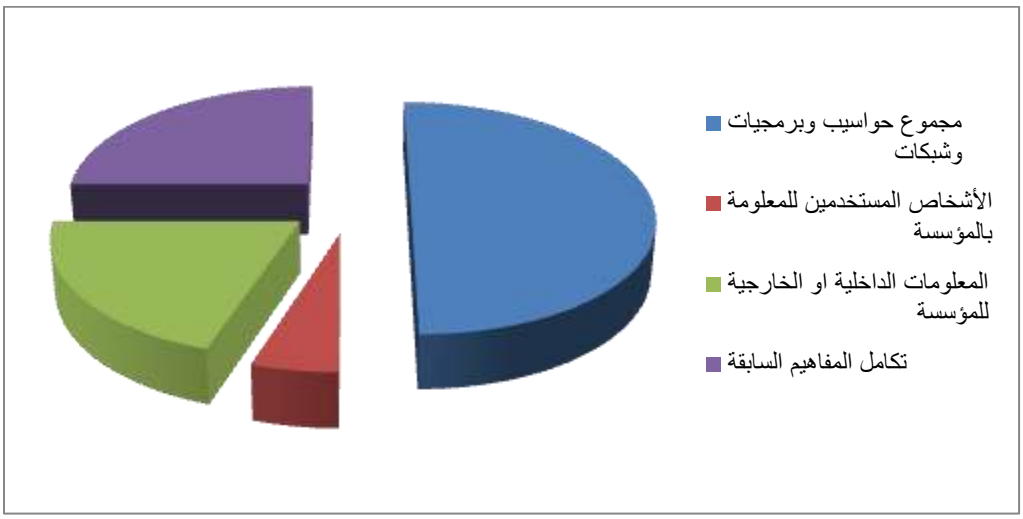
السؤال رقم (07): ما هو مفهوم نظم المعلومات بالنسبة لك؟

الجدول رقم (10): إجابة أفراد العينة على السؤال 07

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
مجموع حواسب وبرمجيات وشبكات	10	%50
الأشخاص المستخدمين للمعلومة بالمؤسسة	10	%05
المعلومات الداخلية أو الخارجية للمؤسسة	04	%20
تكامل المفاهيم السابقة	05	%25
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل(11): إجابة أفراد العينة على السؤال السابع.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Exel

قدم المستجوبون فيما يخص تصوراتهم لنظم المعلومات، حيث اعتبر معظم أفراد العينة بنسبة 50% أن نظم المعلومات يتمثل في مجموع الوسائل المادية والبرمجيات والحواسيب والشبكات، ونسبة 25% فقد اعتبروه الأشخاص المستخدمين للمعلومة (داخلية أو خارجية) داخل المؤسسة، أما الباقي وبنسبة 25% فقد أجابوا أنه تكامل كل المفاهيم السابقة.

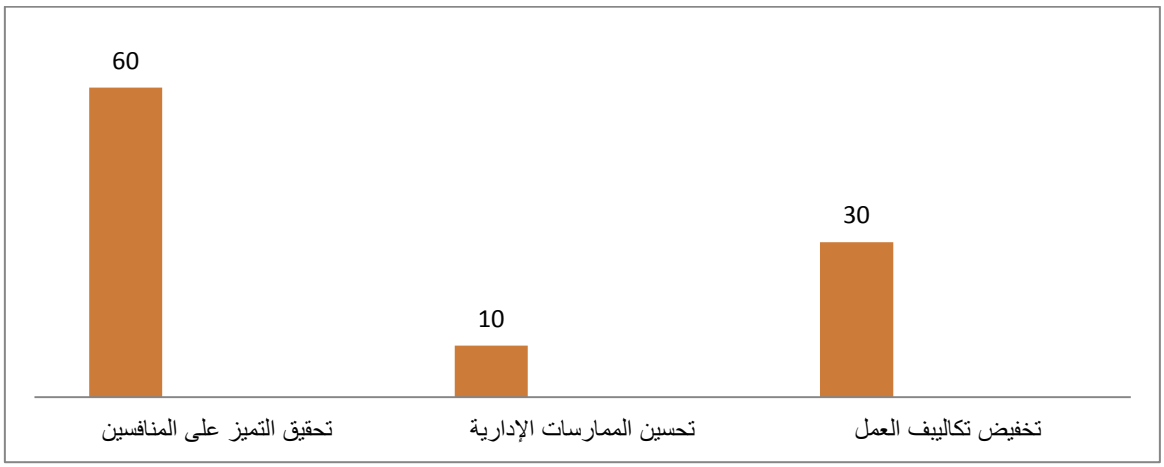
السؤال (08:) ما هي الأهداف الحقيقية للمؤسسة من وراء استخدامها لنظم المعلومات.

الجدول رقم (11): إجابة أفراد العينة على السؤال 08.

البيبان	التكرارات	النسب المؤوية
تحقيق تميز على المنافس	12	%60
تحسين الممارسات الإدارية	02	%10
تخفيض تكاليف العمل	06	%30
المجموع	20	%100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل(12): إجابة أفراد العينة على السؤال الثامن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Exel

من خلال الجدول والشكل يتبين لنا أن الهدف الحقيقي للمؤسسة من وراء إستخدامها لنظم المعلومات هو تحقيق تميز على المنافس وتخفيض تكاليف العمل ثم تحسين الممارسات الإدارية.

السؤال 09: هل التجهيزات والمعدات اللازمة لنظم المعلومات متوفرة.

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09).

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
كافي	14	%70
متوسط	04	%20
قليل	20	%10
المجموع	20	%100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

حسب نتائج الجدول الموضحة يتبين أن معظم أفراد العينة و بنسبة 70% كانت إجابتهم أن المؤسسة تتوفر على معدات و تجهيزات كافية، ونسبة 20% كانت إجاباتهم بشكل متوسط أما البقية أي نسبة 10% أجابوا أنها قليلة ويعود الاختلاف فالإجابات كانت حسب الوظيفة.

السؤال رقم (10): هل يساعدك نظم المعلومات على الرفع من مستواك؟

الجدول رقم (13): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم10.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

حسب نتائج الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة و بنسبة 85% يعتمدون على نظم المعلومات.

المحور الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

يحتوي هذا المحور على مجموعة من الأسئلة حول تقييم أداء الموارد البشرية وكانت الأجوبة موضحة كالتالي:

السؤال رقم (11): هل هناك نظام تقييم أداء العاملين بمؤسستكم؟.

الجدول رقم (14): إجابة أفراد العينة في السؤال رقم 11.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

ينضح من خلال أجوبة أفراد العينة الموضحة أعلاه أن نسبة 100% أي كل أفراد العينة على علم بوجود نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

السؤال رقم (12): ما رأيك بنظام المعلومات المطبق بمؤسستك؟.

الجدول رقم (15): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 12:

البيان	التكرارات	النسب مئوية
جيد	17	%85
متوسط	3	%15
المجمـوع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال أجوبة العينة على السؤال الموضح أعلاه نستنتج أن معظم أفراد العينة يتفقون على نظام تقيم الأداء المطبق بالمؤسسة جيد وذلك بنسبة 85 %، ونسبة 25% أجابوا بالعكس.

السؤال رقم (13): هل تشعر بالأهمية البالغة لعملية تقييم الأداء المطبق بمؤسستك؟.

الجدول رقم (16) : إجابة أفراد العينة على سؤال 13.

البيان	التكرارات	النسب مئوية
نعم	15	%75
لا	5	%25
المجمـوع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

أجاب معظم أفراد العينة أي نسبة 75% على أنهم مقتنعون ويشعرون بالأهمية البالغة لعملية تقييم الأداء أما الباقي وبنسبة 25% فأجابوا أنهم غير مقتنعون بأهمية تقييم الأداء.

السؤال رقم (14):هل تستخدم نظم تقييم أداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف؟.

الجدول رقم (17): إجابة أفراد العينة علي السؤال رقم 14.

البيان	التكرارات	النسب المئوية
نعم	15	%75
لا	5	%25
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه يمكن القول أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن نظام تقييم الأداء يستخدم في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

السؤال رقم (15):ما هي المعايير التي تفضل أن تقيم على أساسها؟.

الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 15:

البيان	التكرارات	النسب المئوية
النتائج	12	%60
السلوكية	06	%30
الشخصية	02	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (13): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس عشر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Exel

تبين النتائج الموضحة أعلاه أن معظم أفراد العينة يفضلون تقييم الأداء وفق معيار النتائج وذلك بنسبة 60% ونسبة 30% يفضلون تقييم معايير سلوكية، أما الباقي 10% فيفضلون التقييم وفق معايير شخصية.

السؤال رقم(16): إذا كان تقييم أدائك يعتمد على المعايير السلوكية فما هي هذه المعايير؟

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 16.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
على العامل مع الزبائن	14	%70
على العامل مع زملائه	06	%30
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من النتائج أعلاه أن معيار تقييم الأداء حسب المعايير السلوكية يعتمد على تقييم العامل مع الزبائن وذلك بنسبة 70%، أما الباقي يعتمدون على تقييم العامل مع زملائه.

السؤال رقم(17): هل يتم رسميا تقييم جميع العمال على مستوى الوظائف في المؤسسة مرة واحدة على الأقل؟.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة عل السؤال رقم 17.

الجنس	التكرارات	النسبة المؤوية
نعم	02	%100
لا	/	%00
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه يتبين أن معظم أفراد العينة يتفقون على أنه يتم تقييم الأداء مرة واحدة في السنة على الأقل.

السؤال رقم (18): ما هي الفترة النظامية لتقييم الأداء للعاملين.

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة على السؤال 18.

الجنس	التكرارات	النسبة المؤوية
سنة	08	%40
نصف سنة	07	%35
شهريا	05	25%
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول يمكن القول أن نسبة 40% يرون أن مبدأ السنوية هو فترة نظامية لتقييم أداء العمال و30% يرون أن نصف سنة ملائمة والباقي يرون أن مدة شهر ملائمة أحسن.

المحور الرابع: علاقة تظم المعلومات بتقييم أداء الموارد البشرية.

السؤال رقم (19): هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟.

الجدول رقم (22): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 19.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	20	%100
لا	/	/
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

تبين لنا أجوبة الجدول أن المؤسسة محل الدراسة توفر الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء للعمال.

السؤال رقم (20): هل تهتم الإدارة بالشكاوي المقدمة إليها من طرف العمال إحتجاجًا على تقييم الأداء؟.

الجدول رقم (23): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 20.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	20	%100
لا	/	/
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

تبين لنا أجوبة الجدول أن المؤسسة تهتم بالشكاوى المقدمة إليها من طرف العمال إحتجاجا تقييم الأداء.

السؤال رقم (21): هل يتم تحسين أدائك في حالة معرفة نقاط الضعف لديك؟.

جدول رقم (24): تمثل إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 21.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	14	%70
لا	06	%30
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

من الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة أي نسبة 70% أجابوا بأنه يتم تحسين أداءهم عند معرفة نقاط الضعف أما نسبة 30% فأجابوا العكس.

السؤال رقم(22): هل الآليات المستهدفة في عملية التقييم في رأيك تزيد من فعالية هده العملية؟.

الجدول رقم (25): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 22.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	16	%80
لا	04	%20
المجموع	20	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال الجدول يتبين لنا أن الآليات المستخدمة في عملية التقييم للأداء تزيد من فعاليته إذا أجمع 80% أن نظم المعلومات يساهم بشكل كبير في تحسين هذه العملية.

السؤال رقم(23): هل نظم المعلومات يزيد من سرعة القيام بتقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟.

جدول رقم (26): إجابة أفراد العينة على السؤال 23.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نظم المعلومات يختصر الوقت بالنسبة للمسؤولين عند القيام بعملية تقييم الأداء، فقد أجمع 90% أنه عملية متطورة تساهم في هذه الأخيرة.

السؤال رقم(24): هل يسهل نظم المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في المؤسسة؟.

الجدول رقم (27): إجابة أفراد العينة عن السؤال 24.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

يعتقد 95% من أفراد العينة أن وجود نظام المعلومات يساعد في عملية التنسيق والاتصال في المؤسسة بشكل كبير أما البقية فتعتقد أنها تعمل بشكل متوسط.

السؤال رقم(25): هل يعمل نظم المعلومات في الرفع من مستوى أدائك؟.

الجدول رقم (26): إجابة أفراد العينة على السؤال 25.

البيان	التكرارات	النسب المؤوية
نعم	19	%90
لا	01	%10
المجموع	20	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

يرى 90% من أفراد العينة أن نظم المعلومات يزيد من مستوى أدائهم أما البقية فيرى أنه لا تأثير لنظم المعلومات على أدائهم.

خلاصة الفصل الثالث:

اشتمل هذا الفصل علي الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الاسمنت بمفتاح ولاية البليدة وبالضبط في وحدة الصيانة الصناعية (UMI) ، وقد توصلنا إلي أن نظام المعلومات يقدم للمؤسسة مجموعة من المعلومات و النتائج التي تساعد المؤسسة علي تحقيق أهدفها من تخطيط وتنظيم ....الخ وخاصة فيما يتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية، ومنه برز الاهتمام بنظم المعلومات كمصدر أساسي للمعلومة ووسيلة اتصال بين مختلف المصالح و الأقسام داخل المؤسسة.

كما يعمل نظم المعلومات علي تولي تسيير إجراءات تناول المعلومة و تسهيل عملية الاتصال بين النظام و مستعمليه . وهذا ما سعينا الوصول إليه من خلال دراستنا الميدانية وذلك بمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بدور نظام المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة محل الدراسة ، وذلك بإلقاء الضوء علي المؤسسة من خلال شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، مهامها و أهدفها ، ثم انتقلنا إلي شرح وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وشرح و تفسير نظام المعلومات المعمول به في المؤسسة و ذالك من خلال دراسة مكوناته .

وقد توصلنا من خلال الدراسة إلي أن المؤسسة تستخدم نظم المعلومات بطريقة تساعدها علي أداء وظائفها كما يسهل عملية تقييم أداء العاملين من خلال تسهيل مرور المعلومات الخاصة بكل عامل بالمؤسسة، و بالرغم من ذالك تواجه المؤسسة نقص من قبل مصلحة إدارة الموارد البشرية ، ويعود هذا النقص إلي عدم استخدامهم الأمثل لنظم المعلومات مما وجب علي المؤسسة الاهتمام أكثر بهذا الموضوع .

خاتمة

لم تعد أهمية الموارد البشرية في أي مؤسسة موضوع شك و نقاش ، فقد تغيرت المفاهيم التي كانت تعرف بها فيما مضي و النظرة المحدودة التي ينظر له منها ، و أصبح العاملون اليوم موردا أساسيا و الوحيد في المؤسسة الذي يتمتع بالقدرة علي التفكير و الإبداع و التجديد و التطوير،وهو بذالك سلاح مهم في يد المؤسسة لتحقيق أهدافها و لكسب رضا العاملين و زيادة أدائهم عملت المؤسسة علي تسيير هذا المورد بشكل فعال من خلال المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها من تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم ، و إرساء التعاون و العمل الجماعي فيهم ، و الإصغاء إلي اقتراحاتهم و أفكارهم و تزويدهم بالمعارف و المهارات ،والتي تعتبر نتائج موضوعية لعدالة تقييم الأداء مستخدمة نظام المعلومات كوسيلة لترشيد قراراتها و تحسين نشاطها ، وبالتالي فإن نظام المعلومات في المؤسسة يحتاج إلي تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها و يجعل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية .

نتائج الدراسة:

– النتائج النظرية:

– المعلومات لها دور هام في توجيه المؤسسات فهي تشكل المورد المشغل والمحرك الأساسي للنظام.

– النظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها تعمل من خلال تفعيلها ضمن إطار معين على تحويل المدخلات إلى مخرجات تتلاءم مع محيط المؤسسة وذلك لتحقيق أهداف معينة.

– يعتبر نظام المعلومات نظام دائم ومتفاعل من الأفراد والأجهزة والإجراءات التي تعمل على جمع وتحليل وتخزين المعلومات اللازمة للمؤسسة.

– فلنظام المعلومات دور بالغ الأهمية في كل أنشطة المؤسسة تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة لاكتشاف وتصحيح الأخطاء.

– تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات أثناء تقييم الموارد البشرية وذلك لمواكبة السرعة الحاصلة بهدف تحقيق تميز عن المؤسسة المنافسة.

–النتائج التطبيقية:

– المؤسسة تستخدم نظام المعلومات وتستخدم الأجهزة والبرمجيات في ذلك لجمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية (هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى).

-أظهرت الدراسة أن المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء للعاملين بصفة دورية وتستخدم عدة طرق في ذلك (هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة)

- تعتمد المؤسسة على نظم المعلومات بشكل كبير أثناء القيام بعملية تقييم الأداء (هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة)

- توصيات الدراسة:

يمكن في الأخير تقديم التوصيات التالية والتي من الممكن أن تفيد في المستقبل:

- إخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية لدوارات تدريبه تمكنهم من مواجهة و مسايرة التغيرات التكنولوجية الحاصلة و الاستفادة منها لتأدية مهامهم .

- إنشاء موقع للمؤسسة علي الانترنت يساعدها علي نشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية كإعلانات التوظيف نشر معلومات عن مكانة و أهمية المؤسسة بهدف استقطاب اليد العاملة المؤهلة.

- إشراك المؤسسة في دوارات تدريبه عبر شبكات الانترنت، تسمح للعاملين بزيادة معارفهم و مهارتهم خاصة الإبداعية.

- الرقابة علي نتيجة تقييم الأداء الأفراد التي تقوم بها الرؤساء المباشرون و عدم الأخذ بأرائهم مباشرة من خلال إجراء بحوث في هذا المجال .

- أهمية نشر الوعي و التثقيف لموظفي إدارة الموارد البشرية بأهمية استخدام نظام المعلومات و أثره علي سرعة و دقة إنجاز الأعمال التي يقومون بها ، وأهمية مواكبتهم للتطورات الحديثة .

- الاعتماد علي نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية خاصة تقييم الأداء.

– تعيين أفراد أو فروع تابعة لمصحة الموارد البشرية ،يسند إليه مهمة إجراء البحوث لتعرف علي الأوضاع الخاصة بالموارد البشرية ، كاستقبال شكاوي الأفراد و التقصي عن المشاكل التي يعانون منها ، من خلال استمارة توزع علي أفراد حتى يتمكنون من الإجابة بحرية و دون الشعور بالخوف من الإدارة .

إن الاقتراحات المقدمة تمس في مجملها نظم المعلومات لأنه يساهم بشكل كبير في تحسين عملية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال المعلومات التي يقدمها.

أفاق الدراسة

بغية الإلمام أكثر بهذا الموضوع نقترح المواضيع التالية لتكون مواضيع بحث:

- دور نظم المعلومات في ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية .
- مساهمة تكنولوجية المعلومات و شبكات الاتصال في تنفيذ نظم المعلومات.
- تقيم أداء الموارد البشرية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية .

قائمة المراجع

الكتب:

1. مؤيد سعيد السلمي و عادل حرحوش صالح "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " علم الكتب الحديث ، الأردن ،2002.

2. سونيا محمد البكري،" نظم المعلورثؤف رمات الإدارية المفاهيم الأساسية ،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية 1999.

3. أحمد الخطيب " إدارة المعرفة و نظم المعلومات "" دار الثقافة لنشر و التوزيع " دمشق ، 2004.

4. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002 .

5. أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2004.

6. أكرم محمد الطويل و آخرون " التنظيم الصناعي ، المبادئ ،العمليات المدخل ، التجارب ، " دار الجامعة لطباعة و النشر ، طبعة 2 ، الأردن ، 2000.

7. بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية ، عمان ، طبعة 1 .

8. تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002 .

9. جمال الدين محمد مرسي ، إدريس عبد الرحمان ثابت السلوك التنظيمي ، مصر ، الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، 2002.

10. جمال الدين محمد مرسي ،إدريس عبد الرحمان ثلبت ، " السلوك التنظيمي " ، مصر ، الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، 2002.

11. حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية "، الطبعة 1، دار الوفاء الدنيا لنشر والتوزيع، 2007.

12. حسن إبرهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية مدخل إسترتيجي " دار النهضة للطباعة ،لبنان ، 2003

13. حسن المشرقي، نظرية القرارات الإدارية(مدخل كمي في الإدارة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ،1997 .

14. حسين إبراهيم بلوط " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي " منشورات دار النهضة العربية ، لبنان بيروت 2002.

15. حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " ،مديرية النشر الجامعية ،قالمة ،الجزائر ،2004.

16. حمدي أبو النور السيد عويش " نظم المعلومات و دوره في صنع القرار الإداري ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2011.

17. خالد عبد الرحمان الهيتي " أدارة الموارد البشرية " الطبعة 2 ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005.

18. خالد عبد الرحمان إلهيتي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003

19. دسمان فيصل محجوب " إدارة الجامعات العربية نحو الموصفات العالمية " ،القاهرة ،2003.

20. راوية محمد حسين " إدارة الموارد البشرية " الإسكندرية، الدر الجامعية لنشر و التوزيع، 2000.

21. رويه حسين "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر 2004.

22. زهير ثابت " كيف تقييم أداء الشركات و العاملين " ، دار الصفاء لطباعة و النشر و التوزيع ، 2001.

23. زوي صورية ، تومي ميلود ، " دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية ، 2010.

24. سجادة نظمي و آخرون ، "إدارة الموارد البشرية " طبعة 1 ،دار الصفاء لنشر و التوزيع ، 2000.

25. سعاد نيف برنو طي إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة 3، عمان ، دار وابل لنشر و التوزيع ، 2007.

26. سعد غالب ياسين ،"نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ،2003.

27. سلوى أمين السامرني ،" نظم المعلومات الإدارية " مطبعة الإشعاع الفنية ،مصر ،1999 .

28. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد لبشرية ، الطبعة 3، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003.

29. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية- المفاهيم الأساسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999،.

30. السيد محمود الربيعي وآخرون ، المعجم الشامل لمصطلحات الحاسب الآلي والانترنت، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001 .

31. صلاح الدين عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية لنشر الإسكندرية، مصر 1990 .

32. صلاح الدين عبد الباقي " الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدر الجامعية لنشر و التوزيع، مصر، 2002.

33. طاهر محمود الكلادة " تنمية وإدارة الموارد البشرية "دار عالم لثقافة و النشر والتوزيع ، طبعة 1، عمان الأردن 2008.

34. علاء السالمي و آخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية ". الطبعة1 ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر،2005 .

35. علاء السلمي و آخرون" أساسيا-ت نظم المعلومات الإدارية " الطبعة 1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005.

36. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 .

37. عماد صفود جلود الرويلي " دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية ، مذكرة نيل شهادة الدكتورة ، إدارة الموارد البشرية ،سنة 2014.

38. عمر وصفي عقليبي " إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي " دار وائل لنشر و التوزيع .

39. فايز جمعة النجار ، نظام المعلومات الإدارية ، دار الحامد ، عمان ، 2005، ص- ص37- 38

40. فريد النجار و أخرون التجارة و الاعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.

41. كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي " نظم المعلومات الادارية، مدخل تحليلي، جامعة الملك سعود الرياض ،ط1 ،1997 .

42. محمد أحمد جودة " إدارة الموارد البشرية " دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 257.

43. محمد أحمد جودة ،" إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الثانية ، دار وائل لنشر و التوزيع ، 2014

44. محمد أحمد عبد النبي " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1، دار زمزم ناشرون وموزعون ، الاردن ، 2010.

45. محمد إسماعيل بلال " نظم المعلومات الإدارية " ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2005

46. إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ، " نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء لنشر و التوزيع ، عمان 2004.

47. محمد بن علي المانع ، "تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء دراسة حالة علي الضباط العاملين بالأمن العام ، رسالة ماجستير ،السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم عاوم غدرية ، 2006.

48. محمد عبد العليم صابر و أحرون ، " إدارة الموارد البشرية ، مدخل معاصر ، الطبعة 1 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2010.

49. محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 1998 .

50. مراد مرمي " أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، طبعة 1 .

51. مصلحة الموارد البشرية

52. منال محمد الكردي ،جلال إبرهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية _النظرية الأدوات التطبيقات الإسكندرية ، الدار الجماعية.

53. نادر أحمد أبو شيخة " إدارة الموارد البشرية إيطار نظاري و حالات عملية ، طبعة 1 ، دار الصفاء لنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2010 .

54. نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية- مدخل معاصر، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر،2005 .

55. نجم عبد الحميد و آخرون "نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر ، دار وابل لنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

56. نجم عبد الله العزوي ،عباس حسين جودي ،"تطوير إدارة الموارد البشرية " عمان ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010.

57. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الأمة لنشر و التوزيع ، 2011.

58. هيثم حمود ألشبلي مروان محمد النسور " إدارة المنشاءات المعاصرة " دار صفاء لنشر و التوزيع عمان الأردن ، طبعة 1 ، سنة 2009 .

المذكرات:

1. مراد رايس، " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة – دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط)"DML) مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005 .

2. حمود عبد الرحمن ، إبراهيم السبطي ، "أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية "، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.

3. طه حسين نوي، "نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2001 .

4. عبد الحكيم حزبي" أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مذكرة ماجستير ،إدارة أعمال جامعةسطيف2004.

5. قاسي أسماء " أهمية إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، سنة 2012 .

6. مانع سبرينة " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات " رسالة دكتورة في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة .

المجلات:

1. أسامة سعيد عبد الصادق ، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشاءات ، مجلة المحاسبة ، جامعة الملك سعود ، العدد 28 ، 2001.

المراجع الأجنبية:

1. Brasseyerai des harets :gérer les ressources humanes dans 1 entreprise concept et autels , Edition dérangions ,paris ,1992.
2. Cadjin (L) ,Couperin (f) , purgerai(f), gestion des ressources, humaines , pratique et éléen du théérie ,Edition Dunda, pais 2002.
3. Charlotte Fillol, **Apprentissage et systémique - Une perspective intégrée**, Revue française de gestion N° 149, Lavoisier, 2004/2.
4. Isabelle Bourdon, "Le management des connaissances - un enjeu majeur", Dossier ECONOMIE et MANAGEMENT N° 116, Université Montpellier - 2, France, Juin 2005.
5. Jean Gerbier, Organisation & Fonctionnement de l'Entreprise, Edition Tec Doc Lavoisier, Paris, 1993.
6. Louis Quéré, "Au juste, qu'est-ce que l'information ?", Revue Réseaux, Volume 18, Numéro 100 Hermès Science Publications, 2000.
7. Stéphane Bolland , année maie Bouvier, management des entreprissent en 24 fichaient éditons Dunda.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- **قسم علوم التسيير**
- **السنة الثانية ماستر**
- **تخصص: إدارة و تسيير المؤسسة**

" الإستبانة "

أخي الموظف .....أختي الموظفة .....

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته .....

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول علي بعض البيانات التي تخدم مباشرة البحث العلمي حيث أقوم حاليا بإجراء دارسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول علي **شهادة الماستر** من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير من **جامعة الدكتور يحي فارس " المدية " بعنوان :**

"دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية "

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة علي الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان مؤكدا لكم بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني فائق الشكر و الاحترام و التقدير

من إعداد الطالبة : تحت إشراف الأستاذة:

علاق إيمان شريفي

خيرة

تعليمات:

- اقرأ بعناية مجموع الأسئلة.
- ضع علامة (X) في المكان المناسب.
- لستم مجبرين على ذكر الاسم.

المحور الأول:م علومات شخصية:

1) الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2) العمر:

من 20 – 29 ☐ من 30 – 39 ☐

من 40 – 49 ☐ من 50 فأكثر ☐

المحور الثاني: المعلومات ونظم المعلومات.

4- ما هو مفهوم المعلومة بالنسب لك؟

☐ مجموعة من البيانات.

☐ ناتجة عن معالجة البيانات.

☐ كل ما يقلل من عدم التأكد.

☐ كل ما يزيد من مستوى المعرفة.

4- هل تعتبر المعلومة بالنسبة لك موردا مهما بالنسبة لشركتك؟

☐ نعم.

☐ لا.

5- إذا كانت الإجابة نعم فما هي المعلومة الأكثر أهمية؟

☐ معلومات داخلية.

☐ معلومات خارجية.

6- هل يساعدك توفر المعلومات على القيام بوظيفتك على أحسن وجه؟

نعم ☐

لا ☐

7- ما هو مفهوم نظم المعلومات بالنسبة لك؟

- مجموع حواسب وبرمجيات وشبكات. ☐
- الأشخاص المستخدمين للمعلومة بالمؤسسة. ☐
- معاومات داخلية وخارجية للمؤسسة. ☐
- تكامل المفاهيم السابقة. ☐

8- ما هي الأهداف الحقيقية للمؤسسة منم وراء إستخدامها لنظم المعلومات؟

- تحقيق تميز على المنافس. ☐

- تحسين الممارسات الإدارية. ☐
- تخفيض تكاليف العمل. ☐

9- ما هي التجهيزات والمعدات اللازمة لنظم المعلومات متوفرة بشكل؟

- كافي. ☐
- متوسط. ☐
- قليل. ☐

10- هل يساعدك نظم المعلومات على الرفع من مستواك؟

نعم ☐

لا ☐

المحور الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

11- هل مناك نظام تقييم أداء العاملين بمؤسستكم؟.

نعم ☐

لا ☐

12- ما رأيك بنظام المعلومات المطبق بمؤسستك؟

جيد ☐

متوسط ☐

13- هل تشعر بالأهمية البالغة لعملية تقييم الأداء بمؤسستك؟

نعم ☐

لا ☐

14- هل تستخدم تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف؟

نعم ☐

لا ☐

15- ما هي المعايير التي تفضل أن تقيم على أساسها؟

النتائج ☐

السلوكية ☐

الشخصية ☐

16- إذا كان تقييم الأداء يعتمد على المعايير السلوكية ما هي هذه المعايير؟

على العمل مع الزبائن ☐

على العامل مع زملائه ☐

17- هل يتم رسميا تقييم جميع العمال على مستوى الوظائف في المؤسسة مرة واحدة؟

نعم ☐

لا ☐

18- ما هي الفترة النظامية لتقييم أداء العمال؟

سنة ☐

نصف سنة ☐

شهريا ☐

19- هل تتوفر الوظيفة التي تمار سها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

نعم ☐

لا ☐

20- هل تهتم الإدارة بالشكاوى المقدمة إليها من العمال إحتجاجا على تقييم الأداء؟

نعم ☐

لا ☐

21- هل يتم تحسين أدائك في حالة معرفة نقاط الضعف لديك؟

نعم ☐

لا ☐

22- هل الآلية المستخدمة في عملية تقييم الأداء تزيد في رأيك من فعالية هذه العملية؟

نعم ☐

لا ☐

23- هل نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بتقييم الأداء بالمؤسسة؟

نعم ☐

لا ☐

24- هل يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في المؤسسة؟

كبير ☐

متوسط ☐

صغير ☐

25- هل يعمل نظام المعلومات على رفع من مستوى أدائك؟

نعم ☐

لا ☐