



الموضوع

أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

المشرف:

أ.د تومي مليود

إعداد الطالبة:

زاوي صورية

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ.	د. خليفي عيسى
مقرراً	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د تومي مليود
ممتحناً	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ.	د. طاهري فاطمة الزهراء
ممتحناً	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ.	د. زبير عياش
ممتحناً	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ.	د. بركة السعيد
ممتحناً	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ.	د. جبار بوكثير

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أحمد الله ذي الفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته على نعمة العقل والدين، له الشكر أولاً وأخيراً على حسن توفيقه لي لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف الأستاذ " تومي ميلود " على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى التوجيهات والنصائح التي قدمها لإتمام الدراسة.

وبكل إخلاص وتقدير أتقدم بالشكر والإمتنان لعائلتي على وقوفها بجانبني وخاصة " أمي " حفظها الله ورعاها.

ولا يفوتني أن أقدم خالص الشكر والعرفان لكل من الدكتوراة "خالدي فراح، الدكتوراة موسي سهام" على ما قدموه لي من نصح وتوجيه.

والشكر لكل من قدم لي التشجيع والدعم والمساندة ولو بكلمة أو دعاء ممن لم تسعفني الذاكرة بذكرهم بالشكر، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر والعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخصات
أ-ك	مقدمة
47-02	الفصل الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لنظام المعلومات
03	أولاً: النظام
06	ثانياً: المعلومات
09	ثالثاً: نظام المعلومات
15	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لنظام معلومات الموارد البشرية
15	أولاً: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
25	ثانياً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة
26	ثالثاً: مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ومعايير تقييم فعاليته
30	المبحث الثالث: موارد تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية
30	أولاً: الموارد المادية
34	ثانياً: البرمجيات والموارد البشرية
37	ثالثاً: الاتصال
40	رابعاً: موارد البيانات
47	خلاصة
98-49	الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتسيير الموارد البشرية

50	أولاً: ماهية تسيير الموارد البشرية
57	ثانياً: الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية
62	ثالثاً: الأدوات المساعدة على تسيير الموارد البشرية
65	المبحث الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية
65	أولاً: تخطيط الموارد البشرية
69	ثانياً: توظيف الموارد البشرية
73	ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية
78	رابعاً: تدريب وتحفيز الموارد البشرية
85	المبحث الثالث: التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية
85	أولاً: تسيير المعارف
90	ثانياً: تسيير المهارات
94	ثالثاً: التمكين
98	خلاصة
100-142	الفصل الثالث: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية
100	تمهيد
101	المبحث الأول: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية
101	أولاً: اتخاذ القرار
110	ثانياً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية
126	ثالثاً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية
131	المبحث الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية
142	خلاصة
144-198	الفصل الرابع: نظام معلومات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة
144	تمهيد
145	المبحث الأول: تعريف المؤسسات محل الدراسة
159	المبحث الثاني: واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة
179	المبحث الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

198	خلاصة
237-200	الفصل الخامس: فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة
200	تمهيد
201	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
201	أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية
205	ثانياً: أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
209	ثالثاً: وصف عينة الدراسة
214	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
214	أولاً: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغيرات الدراسة
227	ثانياً: اختبار الفرضيات
237	خلاصة
244-239	خاتمة
256-246	قائمة المراجع
269-258	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين مفهومي تسيير الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	51
02	معايير التفرقة بين التدريب والتنمية	79
03	الفرق بين تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية بالمعرفة	89
04	الاستثمارات الموزعة والمستردة	203
05	مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في دراسة متغيرات تسيير الموارد البشرية	206
06	معامل ألفا كرونباخ	208
07	اختبار التوزيع الطبيعي	209
08	توزيع المستجوبين حسب النوع	209
09	توزيع المستجوبين حسب العمر	210
10	توزيع المستجوبين حسب المستوى العلمي	211
11	توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة	212
12	نتائج فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية	214-215
13	نتائج اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية	216
14	نتائج اتخاذ قرار تخطيط الموارد البشرية	217
15	نتائج اتخاذ قرار توظيف الموارد البشرية	218
16	نتائج اتخاذ قرار تقييم أداء الموارد البشرية	219
17	نتائج اتخاذ قرار تدريب الموارد البشرية	220
18	نتائج اتخاذ قرار تحفيز الموارد البشرية	221
19	نتائج اتخاذ القرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية	222
20	نتائج اتخاذ قرار تسيير المعارف والمهارات	223
21	نتائج اتخاذ قرار التمكين	224
22	نتائج كفاءة تسيير الموارد البشرية	225
23	نتائج اختبار t لاختبار الفروق في مستوى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	227
24	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	228
25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	229

230	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	26
230	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	27
231	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية	28
232	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية	29
233	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	30
233	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	31
234	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	32
235	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	33
236	نتائج فعالية نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية	34
236	تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية	35

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نظام معالجة البيانات	07
02	أنواع نظم المعلومات الوظيفية	10
03	مكونات نظام المؤسسة	13
04	نموذج نظام معلومات الموارد البشرية	16
05	أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة	25
06	موارد نظام معلومات الموارد البشرية	30
07	نظام إدارة قاعدة بيانات الموارد البشرية	41
08	نموذج عن قاعدة بيانات الموارد البشرية	42
09	مراحل تحويل البيانات إلى معلومات	43
10	تكامل موارد وأنشطة نظام معلومات الموارد البشرية	46
11	وظيفة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	59
12	وظيفة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	59
13	تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من الموارد البشرية	68
14	مراحل طريقة الإدارة بالأهداف	76
15	الأطراف المساهمة في طريقة تقييم الأداء 360 درجة	77
16	عملية اتخاذ القرار	103
17	ظروف اتخاذ القرار	105
18	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز. بسكرة	147
19	الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال. بسكرة	150
20	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة	152
21	الهيكل التنظيمي مديرية الصيانة. سوناطراك. بسكرة	155
22	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان. بسكرة	157
23	سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز. بسكرة	160
24	سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمقاطعة نفضال. بسكرة	163
25	قاعدة بيانات الموارد البشرية لمقاطعة نفضال. بسكرة	165
26	سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة	167
27	سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمديرية الصيانة. سوناطراك. بسكرة	171

173	قاعدة بيانات الموارد البشرية لمديرية الصيانة.سوناطراك .بسكرة	28
175	سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية	29
210	توزيع المستجوبين حسب النوع	30
211	توزيع المستجوبين حسب العمر	31
212	توزيع المستجوبين حسب المستوى العلمي	32
213	توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة	33

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
258	استمارة تقييم أداء العامل الجديد بعد مدة الإختبار بمقاطعة نפטال.بسكرة	01
260-259	استمارة تقييم العامل بعد التدريب (في حالة الملتقيات) بمقاطعة نפטال.بسكرة	02
261	استمارة تقييم العامل لنفسه بعد التدريب (في حالة الملتقيات) بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.بسكرة	03
262	استمارة تقييم أداء العامل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية	04
263	استمارة تقييم أداء العامل الجديد بعد مدة الإختبار بالمؤسسة العمومية الإستشفائية	05
264	استمارة تقييم أداء العامل في حالة الترقية في الدرجة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية	06
269-265	استبانة الدراسة	07

المُلخصات

ملخص:

تُعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة خاصة في الوقت الحالي، أين اشتدت المنافسة بين المؤسسات وأصبحت المعرفة والمعلومات وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية، في ظل ما يشهده المحيط من تغيرات سريعة ومتعددة، لذا وجب تسيير هذه الموارد بكفاءة وفعالية، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر توفر معلومات عن الموارد البشرية مناسبة بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والتي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.

يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بالحصول على معلومات تساعد المؤسسة على تسيير مواردها البشرية من خلال مساعدتها على اتخاذ القرارات سواء المتعلقة بوظائف تخطيط وتوظيف وتدريب وتحفيز وتقييم أداء الموارد البشرية، أو المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية كتسيير المعارف والمهارات والتمكين إلى جانب مساعدتها في تحسين كفاءة هذا التسيير من خلال تحسين عدة عوامل تؤثر فيه كتخفيض التكاليف، تقليل ضغوط العمل، تحسين بيئة عمل العاملين فيه وتنمية قدراتهم الوظيفية، مما يسهم في دعم رضاهم عن العمل.

الكلمات المفتاحية: نظام معلومات الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، وظائف تسيير الموارد

البشرية، اتخاذ القرارات.

Summary:

At the present time, human resources are considered among the most valuable resources owned by the company especially because the competition has intensified. Thus, both knowledge and information became a tool to realize competitive advantage where the environment is constantly changing. Therefore, there should be an efficient management of those resources. To realize that, it is necessary to implement a human resource information system (HRIS) that ensures providing relevant information about human resources.

The quality of this system is measured through its ability to use information for best decisions that concern human resources. This can involve traditional human resource functions such as planning, recruitment, training, motivation, performance evaluation, or modern orientations in human resource management like knowledge management, competencies management and empowerment. In addition, it improves the efficiency of the management in many aspects such as reducing costs, lowering work stress, improving the labor climate, developing their functional abilities which contributes in strengthening job satisfaction.

Keywords: Human resources information system, Human resource management, Human resource functions, Decision making.

Résumé.

Les ressources humaines sont considérées par l'entreprise parmi les ressources les plus précieuses notamment dans des situations où la concurrence est intensifiée, l'environnement est en mutation constante et la connaissance joue un rôle très significatif dans l'interaction des forces concurrentielles. De ce fait, il faut avoir un système d'information ayant pour mission de garantir des informations pertinentes sur les ressources humaines.

La qualité de ce système se mesure à travers sa capacité permettant à l'entreprise de prendre les meilleures décisions en matière de ressources humaines. Ces dernières peuvent concerner les fonctions traditionnelles des ressources humaines en l'occurrence la planification, le recrutement, la formation, la motivation, l'évaluation de la performance., et également va servir les nouvelles orientations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines comme celui du renforcement de leur degré d'appartenance, d'Empowerment et de management des connaissances par exemple.

Un système d'informations des ressources humaines doit ainsi permettre une meilleure efficacité grâce à une bonne réallocation des ressources et des dépenses, l'amélioration du climat du travail, l'abaissement du stress et des pressions du travail.

Mots clés : Système d'informations des ressources humaines, GRH, les fonctions de GRH, Prise de décision.

مقدمة

تعد المعلومات عاملاً أساسياً لتطور المؤسسات، بل أصبحت سلاحاً تنافسياً ومورداً استراتيجياً يترتب عليه بقائها، خاصة في ظل بيئة عمل تتميز بسرعة التغير، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى ما أحدثته التحديات المرافقة للانفتاح الاقتصادي نحو الأسواق العالمية وبرز الشركات متعددة الجنسيات، إلى جانب العولمة.

وتوفر المعلومات للمؤسسة في الوقت وبالنوعية المناسبة لاستخدامها في مواجهة التحديات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تقابلها يتطلب أن تنتج وتقدم في ظل نظام.

يعمل نظام المعلومات على جمع البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات للقيام بمهامهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على مختلف الأنشطة والوظائف المكونة للمؤسسة.

ولقد شهد نظام المعلومات بالمؤسسات تطوراً كبيراً لاستخدامه العديد من الوسائل التكنولوجية كالحاسوب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالمعلومات، فمن مجرد نظام تقليدي يوفر المعلومات لمتخذي القرار إلى سلاح تنافسي بيد المؤسسة.

بالإضافة إلى نظام معلومات يتطلب الحصول على المعلومة الملائمة موارد بشرية تملك القدرات اللازمة لاستخدامه بكفاءة وفعالية.

بدأ الاهتمام بالموارد البشرية في منتصف القرن العشرين تقريباً، حيث أدى النمو السريع في الصناعات إلى إحداث تغيرات في نوعيتها وطبيعتها، ولعل أهم هذه التغيرات زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة ومهارة وتخصصاً، مما جعلها اليوم رأس مال حيوي للمؤسسة يتطلب تحفيزه ومنحه فرص لاتخاذ القرارات وتشجيعه على المبادرة والعمل ضمن فريق، مما يسمح بتنمية قدراته الفردية والجماعية، وتحسين أدائه وأداء المؤسسة ككل.

وتؤكد مختلف الدراسات في مجال الإدارة على مسألة هامة تعد نقطة تحول في عمل تسيير الموارد البشرية وهي أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية على أنه تكلفة، بل استثمار لا يقل أهمية عن الاستثمار في باقي الموارد، يجب استخدامه بشكل فعال ليحقق القيمة المضافة للمؤسسة، وبالتالي تظهر أهمية تسيير الموارد البشرية من جهة، وتوفير معلومات عن هذه الأخيرة من جهة أخرى.



لذا ظهرت الحاجة إلى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بعد التطور الكبير في ثورة المعلومات وتقدم وسائل الاتصالات، حيث أصبحت السرعة والدقة في العمل من مواصفات جودة الأداء في أي وظيفة من وظائف المؤسسة، كما أنّ تطور مفهوم تسيير الموارد البشرية من مصطلح تسيير شؤون الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية إلى تسيير رأس المال البشري، إنّما يرجع إلى محاولة تأكيد النظرة إلى العاملين كأصل ثابت من أصول المؤسسة، وليس كمورد يمكن استهلاكها، كل ذلك أدى إلى تبنّي تسيير الموارد البشرية لأدوار جديدة تمثلت في بحث وجمع والحصول على معلومات من شأنها المساعدة على تسيير هذه الموارد بكفاءة وفعالية في ظل نظام معلومات الموارد البشرية.

1- إشكالية الدراسة: إنّ زيادة أهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة فرض ضرورة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، لضمان توفر معلومات تسهم في فعالية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من جهة، وتحسين كفاءة تسييرها من جهة أخرى.

وعليه فإنّ إشكالية الدراسة هي:

إلى أي مدى يمكن أنّ يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟.

2- أسئلة الدراسة: تتطلب الإشكالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو نظام معلومات الموارد البشرية؟ وما أهميته في المؤسسة؟
- ما هو تسيير الموارد البشرية؟ وما الوظائف التي يتضمنها؟
- هل نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في المؤسسات محل الدراسة فعال؟ وهل تختلف فعاليته تبعاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمستخدميه؟
- هل يمكن أنّ يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة؟
- هل يمكن أنّ يؤدي نظام معلومات الموارد البشرية إلى التأثير على مقابلة التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة؟
- هل يمكن أنّ يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة؟

3- فرضيات الدراسة: للإجابة عن هذه التساؤلات، اعتمدت الباحثة على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى H_0 : « لا تستخدم المؤسسات محل الدراسة نظام معلومات للموارد البشرية فعال».

- الفرضية الرئيسية الثانية H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتطلب تحليل هذه الفرضية تحليل الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضيات الفرعية الثانية H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتوظيف الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضيات الفرعية الثالثة H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضيات الفرعية الخامسة H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الرئيسية الثالثة H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتطلب تحليل هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتسيير المعارف والمهارات في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضيات الفرعية الثانية H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بالتمكين في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الرئيسية الرابعة H_0 : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4- أهمية الموضوع: تتفق كل المؤسسات على هدف تنمية وتحسين أدائها من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، باعتبار أنها محرك أساسي للموارد الأخرى، إضافة إلى قدرتها على مواكبة تغيرات البيئة وخاصة التكنولوجية منها بما تملكه من معارف ومهارات، لذا تحاول المؤسسة اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وفعالية واستخدام أفضل الأساليب للحصول على هذه الموارد وتطويرها والمحافظة عليها، باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية، إلى جانب تخفيض تكاليف تسييرها.

وبالتالي يستمد هذا الموضوع:

- أهمية علمية: من خلال أن:

- الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة، حيث تتبع قوة وقدرة هذه الأخيرة على المنافسة والبقاء في السوق، من قيام هاته الموارد في مختلف المستويات التنظيمية بأداء أنشطتها والمحافظة على السير الحسن للعمل وبالتالي أهمية تسيير الموارد البشرية.

- المؤسسة تواجه الكثير من تغيرات البيئة كالتغير السريع في تكنولوجيا المعلومات، تغير أذواق المستهلكين فهي بحاجة أيضا إلى تطوير تسييرها لمواردها البشرية والأخذ بالمفاهيم الحديثة كالتمكن، تسيير المعارف والمهارات، مما يمكنها من تحقيق أي إستراتيجية تنوي تطبيقها والمنافسة والبقاء.

- تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال فعالية وموضوعية اتخاذ القرارات المتعلقة به يتطلب وجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية فعال، يسمح بتوفير معلومات ملائمة وحديثة وفي الوقت الملائم.

- إلى جانب الفعالية تسعى المؤسسة إلى تحسين تكلفة أو كفاءة تسيير مواردها البشرية، باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية كأداة تسهم في ذلك.

- رغم أهمية دراسة نظام المعلومات وخاصة نظام المعلومات التسويقي، الإنتاجي، التمويلي، إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية لم يلقى هذا الاهتمام، للاعتقاد بأن النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية عادة ما تكون روتينية متكررة.

- أهمية عملية: من خلال:

- دراسة بعض المؤسسات الإقتصادية الهادفة لتنشيط الإقتصاد الوطني، حيث تم اختيار عينة من المؤسسات المؤثرة على بيئة الأعمال الناشطة فيها.
- توضيح أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات المدروسة وأهميته في تسيير الموارد البشرية خاصة في ظل الحجم الكبير للعمالة.
- لفت إنتباه مسيري الموارد البشرية لأهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية خاصة في ظل التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصال، وما لها تأثير على دقة وسرعة إنجاز المهام، إلى جانب تخفيض التكاليف.

5- أهداف الدراسة: تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في عينة المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.
- إبراز أهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظائف تسيير الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتقييم أداء وتدريب وتحفيز الموارد البشرية.
- توضيح أهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مواجهة التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية وبالأخص تسيير المعارف والمهارات، وتمكين الموارد البشرية.
- التوصل إلى أهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.
- محاولة تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، بما يساعد في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة.

6- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة مختلف البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة من أجل صياغة الإطار النظري ووصف وتحليل العناصر والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.



ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع المشكلات والظواهر كما هي، وتحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم اقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظواهر.¹

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتشخيص فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بالتركيز على عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية بسكرة، كما يساعدنا هذا المنهج في التحليل والتفسير والتقييم بغية التوصل إلى نتائج ذات معنى عن موضوع نظام معلومات الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية.

إلى جانب منهج الدراسة الميدانية الذي تم الاستعانة فيه بعدة أدوات منها المقابلة مع عاملي وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات المدروسة، إلى جانب الملاحظة باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للبحث العلمي، من أجل الوقوف على بعض المعطيات والتعرف وتحديد الموارد التي يعتمد عليها نظام معلومات الموارد البشرية كقاعدة بيانات الموارد البشرية، البرامج، شبكات الاتصال، وبغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بما يتعلق بمدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية قامت الباحثة بإعداد استبيان موجه للعاملين بوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة.

7- الدراسات السابقة: استندت الدراسة إلى مجموعة من الأعمال والبحوث العربية والأجنبية التي مست جوانب الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر.

- دراسة ناصر بن منيف بن رازن العتيبي، 2007، بعنوان " الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية"، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، تمثلت إشكالية الدراسة في التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية بموارده المتطورة أو ما أسماه الأتمتة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، مقتصرًا على وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتدريب، إلى جانب تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تحد من إمكانية تطبيقه في إدارات الأجهزة الأمنية، وقد قام الباحث بتوزيع 150 استمارة على العاملين بإدارات الموارد البشرية، وتوصل إلى أنّ درجة تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بصورته المتطورة (الأتمتة) هي درجة ضعيفة في الأجهزة الأمنية، كما توصل إلى أنّ درجة مساهمة الأتمتة في عملية تخطيط

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص238.

الموارد البشرية، التوظيف، التدريب هي درجة تقترب من الكبيرة، كما أنّ هناك العديد من الصعوبات التي تحد بدرجة كبيرة من تطبيق الأتمتة في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ركزت دراسة الباحث على القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتدريب والتي تمثل جزء من هذه الدراسة، هذه الأخيرة التي شملت إضافة إلى ذلك وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية والتحفيز بالإضافة إلى التطرق إلى بعض التوجهات التي يمكن أنّ يواجهها تسيير الموارد البشرية وهي تسيير المعارف والمهارات والتمكين، كما ركزت على بعد آخر وهو أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير هذه الأخيرة.

- دراسة غني دحام تاي الزبيدي، هديل علي عبد، 1997، بعنوان "كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء الموارد البشرية، بحث ميداني بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 73، جامعة بغداد، تمثلت إشكالية الدراسة في إبراز أهمية تبنى المؤسسات لنظام معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم الموارد البشرية، من خلال دراسة مدى الارتباط بين أبعاد كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية ممثلة في (سرعة، دقة، ملائمة، نوعية المعلومات بالإضافة إلى جودة استخدام النظام)، وأبعاد نظام تقييم أداء العاملين ممثلة في (التحليل الوظيفي معايير وأساليب تقييم الأداء، تدريب المقيم، التغذية الراجعة لعملية تقييم الأداء، جودة نظام التقييم المتبع) وقد قام الباحثان بتوزيع 42 استمارة على رؤساء الإدارة الوسطى للمؤسسة المعنية، وتوصلا إلى أنّ هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاد نظام تقييم أداء العاملين بنسبة 55%، وأنّ هذا الارتباط يختلف من بعد إلى آخر من أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية.

قام الباحثان بدراسة وظيفة واحدة من وظائف تسيير الموارد البشرية وهي تقييم الأداء، والتي تعتبر جزء من هذه الدراسة، هذه الأخيرة شملت إضافة إلى ذلك وظيفة تخطيط، توظيف، تحفيز الموارد البشرية، كما تناولت بعض التوجهات وهي: تسيير المعارف والمهارات والتمكين، التي يمكن أنّ يأخذها تسيير الموارد البشرية بعين الاعتبار، إلى جانب دراسة بعد آخر وهو أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية.

- دراسة بن طاطة عتيقة، 2013، بعنوان "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، تمثلت إشكالية الدراسة في

التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية من خلال أبعاد مخرجاته (المعلومات) والممثلة في (الدقة الشمول، المرونة، التوقيت) على فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في البنوك الجزائرية، حيث قامت الباحثة بتوزيع 34 استمارة على مدراء الإدارة الوسطى والعليا لعينة من البنوك الجزائرية، وتوصلت إلى أنّ هناك علاقة قويّة بين نظام معلومات الموارد البشرية وفعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

ركزت دراسة بن طاطة على عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية وهي التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، في حين شملت هذه الدراسة عدة وظائف لتسيير الموارد البشرية هي: تخطيط، توظيف، تقييم أداء، تدريب، تحفيز الموارد البشرية، بالإضافة إلى التطرق إلى تسيير المعارف والمهارات، والتمكين.

- دراسة Yasemin Bal and others، 2012، بعنوان " أهمية استخدام إدارة الموارد البشرية لنظام المعلومات ومحددات نجاحه دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بتركيا"، المؤتمر الدولي لإدارة المعرفة والتعلم، المدرسة الدولية للعلوم الاجتماعية، سلوفينيا، تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد العلاقة بين رضا المستخدمين عن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وإدراكهم لأهميته، وإذا ما كان هذا الإدراك والرضا يختلف باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين، حيث قام الباحثون بتوزيع 78 استمارة على موظفي الموارد البشرية في عدة قطاعات بتركيا، وتوصلوا إلى أنّ المستجوبين يرون أنّ نظام معلومات الموارد البشرية هام في المؤسسة وأنهم راضين عنه، حيث يختلف هذا الرضا باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

تميزت الدراسة في تناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على العوامل الشخصية لمستخدميه، والتي تعتبر جزء من هذه الدراسة، هذه الأخيرة التي ركزت بالإضافة إلى ذلك على دراسة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية.

- دراسة Usman Sadiq and others، 2012، بعنوان "تأثير نظم المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة قطاع البنوك الخاصة في لاهور (البنجاب).باكستان"، مجلة الدراسات الإدارية كاليفورنيا، تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد تأثير استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات المقصود بها نظام معلومات الموارد البشرية على القيام بالوظائف الإدارية والمقصود بها كفاءة تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية (مركزة على التدريب) للموارد البشرية، حيث قام الباحثون بتوزيع 18 استبيان على مدراء الموارد البشرية بالبنوك الخاصة العاملة في لاهور.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية كأداة لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة الإدارية، عن طريق تحسين تبادل المعلومات بين إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى، وإلى تخفيض تكلفة الوقت، إلا أنه ما زال لم يتم الاعتراف الكامل بفائدته كأداة استراتيجية، نظرا لعدم استخدامه في المؤسسات محل الدراسة للقيام بوظيفة التدريب.

تميزت الدراسة في تناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على كفاءة تسيير الموارد البشرية وفعالية اتخاذ قرار تدريبهم، والتي تعتبر جزء من هذه الدراسة.

- دراسة، Evans Sokro، Ebenezer Ankrah، 2012، بعنوان " نظام معلومات الموارد البشرية كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، مجلة مشاكل الإدارة في القرن 21، ليتوانيا، تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد مساهمة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال أبعاد هاته الأخيرة ممثلة في (التكلفة والوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، جودة المعلومة، تنمية مهارات العامل)، وقد قام الباحثين بتوزيع 57 استمارة على رؤساء الموارد البشرية بثلاث مؤسسات هي: مؤسسة الاتصالات، مؤسسة الخدمات المصرفية، مؤسسة الأغذية والمشروبات بغانا، وتوصلا إلى أنه رغم اختلاف استخدام نظام معلومات الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه يساهم في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال مساهمته بشكل كبير في تخفيض التكلفة والوقت وصنع القرارات، بالإضافة إلى مساهمته في تنمية مهارات العاملين فيه.

تعتبر الدراسة أشمل من دراسة Usman Sadiq and others، إذ تميزت بتناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على تسيير الموارد البشرية أو كما اعتبرت الدراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال أبعاد اتخاذ القرارات وكفاءة تسيير الموارد البشرية مركزة على التكلفة والوقت وتنمية مهارات العاملين فيه، والتي تمثل جزء من هذه الدراسة.

- دراسة سملاي يحضية، 2004، بعنوان " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"، دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة كانت الدراسة نظرية، تمثلت اشكالياتها في محاولة اقتراح مقاربة مفادها أنّ المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال المدخل الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية بمفاهيمه الممثلة في تسيير الكفاءات، تسيير المعارف تسيير الجودة الشاملة.

توصلت الدراسة إلى أنّ الميزة التنافسية تعد هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال مواردها البشرية، عن طريق تسيير هذه الأخيرة تسييراً إستراتيجياً مبنياً على نماذج حديثة كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات، تسيير المعرفة، تسيير الجودة الشاملة.

تناولت دراسة الباحث نظرياً تسيير الموارد البشرية والتوجهات الحديثة المتعلقة به، أما هذه الدراسة فهي نظرية وتطبيقية لأثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية.

8- هيكل الدراسة: لغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول ومقدمة وخاتمة كما يلي:

مقدمة: تضمّنت إشكالية الدراسة وأهميتها وأسئلتها الفرعية وعرض الفرضيات التي سيتم الاعتماد عليها للإجابة عن الأسئلة والإشكالية، بالإضافة إلى تحديد الأهداف المراد تحقيقها، كما تم توضيح منهجية البحث المعتمدة والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

الفصل الأول: معنون بـ "نظام معلومات الموارد البشرية"، هدف إلى التعريف بأصل نظام معلومات الموارد البشرية وهو نظام المعلومات والعناصر المشكلة له ألا وهي النظام والمعلومات، ثم التطرق لماهية نظام معلومات الموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة به، وفي الأخير التطرق إلى العناصر اللازمة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

الفصل الثاني: معنون بـ "تسيير الموارد البشرية"، تطرقنا فيه إلى تعريف تسيير الموارد البشرية من حيث المفهوم ومراحل تطوره، أهدافه وأهميته وموقع الوظيفة المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، ثم تعرضنا إلى وظائف تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط وتوظيف وتقييم الأداء وتدريب وتحفيز الموارد البشرية، من حيث الأهمية، خطوات القيام بها، الهدف منها، كما تطرقنا للتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية وهي: تسيير المعارف والمهارات، والتمكين.

الفصل الثالث: معنون بـ "أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية"، تعرضنا فيه لتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مع الإشارة إلى اتخاذ القرار، ثم التطرق لأهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية.

الفصل الرابع: معنون بـ " نظام معلومات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة" ، تعرضنا فيه إلى التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى دراسة واقع نظام معلومات الموارد البشرية بهذه المؤسسات وكذا نظام تسيير الموارد البشرية.

الفصل الخامس: معنون بـ " فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة" ، تضمّن هذا الفصل تحليل استمارة لأراء المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة حول فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وكذا فعاليته في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية، من خلال توزيع استبانة تضم مجموعة من الأسئلة المندرجة تحت متغيرات الدراسة، وهذا لتحديد أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، واستخلاص النتائج باستعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي للإجابة عن فرضيات الدراسة.

خاتمة: تضمّنت كل من النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها الباحثة، بالإضافة إلى عرض مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية.

الفصل الأول

نظام معلومات الموارد البشرية

تمهيد:

ازداد تأثير تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر على بيئة الأعمال وعلى حياتنا ككل، حتى أصبح يطلق عليه عصر المعلومات، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة مورداً أساسياً لا يقل أهمية عن موارد الإنتاج الأخرى.

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية، أين أصبحت السرعة والدقة في العمل من مواصفات جودة الأداء في أي وظيفة في المؤسسة.

كما أنّ تطوّر مفهوم تسيير الموارد البشرية ليشمل وظائف جديدة إضافة إلى الوظائف التي يقوم بها كان سبباً قوياً لظهور الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية، فوظيفة الموارد البشرية هي جزء من الفريق الإداري الذي يسيّر المؤسسة، وإستراتيجيتها هي جزء من الإستراتيجية العامة لها.

وستحاول الباحثة في هذا الفصل تبيان مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته في المؤسسة، والمجالات التي يمكن استخدامه فيها، والعناصر التي تزيد من تطوره وفعاليتها، مع الإشارة إلى نظام المعلومات المكون للنظم الوظيفية في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لنظام المعلومات

لقد أدى عصر المعلومات إلى زيادة وعي المؤسسات لها ولأهمية الاستثمار فيها، وسريانها في إطار منظم ضمن مجموعة متناسقة من العناصر المصممة لتسييرها.

ونظرا للترابط الموجود بين المعلومة والنظام في إطار نظام المعلومات، سيتم التطرق إلى هذه المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها.

أولاً: النظام

اكتسب مصطلح النظام دلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية، كما شمل كافة المجالات السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية... الخ، وبذلك اهتم العلماء والإداريين لاكتشاف كيفية الاستفادة منه، واستغلاله في تبسيط الأعمال والأنشطة اليومية.

1- تعريف النظام

تأتي كلمة نظام من كلمة يونانية "systema" التي تعني "علاقة منظمة بين مجموعة وحدات ومكونات"¹، أما اصطلاحاً فيشير إلى "مجموعة من العناصر التي يكون تركيبها ووظائفها منظمة"². فالإنسان يعتبر نظاماً، وكل الأجهزة المكونة له (الجهاز العصبي، التنفسي،...) تعتبر عناصر أو أنظمة جزئية، لكل منها وظيفة أو مهمة تقوم بها، كما تتفاعل مع بعضها ليقوم هو بواجباته ومهامه فالنظام لا يقتصر على العناصر المكونة له بصفتها المجردة، بل الأهم من ذلك أنه لا يوجد إلا بتفاعل خصائص هذه العناصر والعلاقات القائمة بينها.

فهو "تفاعل العناصر المكوّنة له مع بعضها البعض داخل إطار معين، تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف والقيود التي تفرضها البيئة المحيطة"³. وبالتالي يمكن القول أنّ النظام مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الجزئية تعمل على تحويل عناصر (مواد أولية آلات، موارد بشرية، معلومات...)، إلى نتائج أو أهداف (مجموعة مهمات واجبة التنفيذ).

¹ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة ناس للطباعة، الأردن، 2001، ص25.

² - Kholadi Mohamed Khireddine, Cours des Systemes Organisationnels, Bahaeddine edition, Constantine, 2003, p36.

³ - أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص13.

واستناداً إلى ما سبق فالمؤسسة نظاماً شاملاً يحتوي على العديد من الأنظمة الجزئية مثل نظام الإنتاج نظام التخزين، نظام المعلومات، النظام المحاسبي والمالي،... الخ، وكل منها يحتوي على نظم جزئية فمثلاً ينقسم نظام المحاسبة إلى نظام التكاليف، نظام المحاسبة الإدارية،... الخ، وتختلف هذه النظم من مؤسسة إلى أخرى، باختلاف الظروف البيئية والموارد المتاحة، كما تحكمها علاقات معينة، تجعلها تحقق أهداف أو وظيفة معينة في ظل ظروف معينة.

2- مكونات النظام

إنّ النظام مجموعة من الأجزاء المرتبطة التي تعمل على تحويل مدخلات من البيئة إلى مخرجات، فهو يتشكل من عناصر هي:¹

- **المدخلات:** تمثل الاحتياجات من الأشياء المختلفة التي تلزم النظام لتحقيق أهدافه، والتي تتكون من خليط من موارد غير متجانسة كالموارد المادية، التقنية، القيم والمبادئ الاجتماعية والمعلومات،... الخ يحصل عن هذه المدخلات من مصادر مختلفة من البيئة المحيطة به، أو قد تكون مخرجاته السابقة أو مخرجات نظم أخرى مرتبطة به.

- **العمليات:** هي كل الأنشطة التي يمارسها النظام بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات، تختلف باختلاف الهدف أو طبيعة النتائج المرغوب فيها أو الظروف البيئية التي تحيط بالنظام.

- **المخرجات:** هي كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التي أجريت على المدخلات، قد تكون سلع أو خدمات أو معلومات، يمكن أن تستخدم كمدخلات لأنظمة أخرى أو يستخدمها النظام نفسه، أو تكون غير قابلة للاستعمال يتخلص منها النظام.

- **التغذية العكسية:** لأجل تحقيق الانتظام في فعاليات النظام والرقابة عليه، لا بد من وجود عنصر التغذية العكسية، التي تهدف إلى تصحيح الانحرافات الناتجة عن المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية والمخططة، إذ أنّ وجود أي اختلاف بينهما يحتم استخدام مدخلات جديدة أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخططة للحصول على المخرجات المطلوبة.

¹ - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية، التطبيقات)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003، ص2.

بالإضافة إلى المكونات السابقة يحتاج النظام إلى علاقات يتم من خلالها ربطه بنظامه الجزئية والبيئة* فالنظام الذي لا يتفاعل مع هاته الأخيرة حتما سوف يؤول إلى الزوال، إلا في حالة النظام المغلق**.

ولتمييز النظام عن غيره هناك حدود النظام؛ أي تحديد إمكانياته الداخلية والخارجية من خلال تعامله مع البيئة المحيطة به، والذي يعبر عنه بالنظام المفتوح، هذا الأخير الذي يجب أن تكون حدوده واضحة ليتم تمييزه عن غيره، كما يتم تحديد أنواع المدخلات والمخرجات التي تتدفق بينه وبين بيئته التي يعمل فيها لمعرفة ما يؤثر وما يتأثر به.¹

وعلى هذا الأساس فإنّ النظام المغلق يعتبر حالة نظرية أكثر منها واقعاً عملياً، ذلك لأنّ جميع الأنظمة تتفاعل عادة مع البيئة المحيطة بها، كما أنّها لا تمتلك القدرة على التحكم في كل المتغيرات البيئية التي تؤثر على أدائها ونتائجها.²

فالنظام من خلال مكوناته الأساسية المتمثلة في المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية يتفاعل مع أنظمتها الجزئية ومع البيئة ضمن الحدود المخصصة، من خلال المدخلات التي يستقبلها منهم أو المخرجات التي يقدمها لهم.

وبالتالي كافة نظم المعلومات هي نظم مفتوحة، لأنّها تعتمد على البيانات التي تأتي من البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، ومخرجاتها عادة تؤثر على البيئة المحيطة بها، وهنا نلاحظ أنّ المؤسسة نظام مفتوح تتشكل عناصره من مجموعة مدخلات يحصل عليها من الموردين والزبائن (البيئة)، وآلية عمل تتضمن نظام التشغيل والإدارة، والتي ترتبط بمجموعة من الخطوات والأنشطة تستخدم الأفراد والبيانات والموارد الأخرى، لتحقيق أهداف معينة أهمها تأمين قيمة للمستهلك، لذا تعتبر المؤسسة:³

- نظاماً ديناميكياً نشط، وطبيعة هذا النشاط وآليته قابلة للتغيير؛

- نظاماً مفتوحاً، تؤثر وتتأثر بالبيئة، من خلال المدخلات والمخرجات التي تتعامل معها؛

* بيئة النظام: تحدد المجال المحيط بالنظام والذي يعمل وتتفاعل وحداته وأنظمتها الأخرى فيه، فهي مصدر مدخلاته ومستقبل لمخرجاته، إذ يعتبر عنصراً من بيئة النظام كل عنصر يتواجد خارجه ويؤثر على أدائه ولا يمكنه السيطرة أو التحكم فيه.

** يصنف النظام حسب علاقته بالبيئة إلى نظام مغلق ليس له علاقة بالبيئة، ونظام مفتوح يؤثر ويتأثر بها.

¹ - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل نظم)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 19.

² -Khalladi Mohamed Khireddine, OP-cit,P45.

³ - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 44.

- نظاماً موجهاً ذاتياً، من خلال قيامها بوضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء والمحافظة على توازن النظام من خلال المعلومات المرتدة.

ورغم تعدد النظم في المؤسسة إلا أنها تجتمع لتحقيق هدف مشترك، يشمل إنتاج منتجات أو خدمات أو معلومات... الخ، هذه الأخيرة التي تعتبر أهم مخرجاتها.

ثانياً: المعلومات

احتلت المعلومات مكانة هامة في حياتنا لما تحتويه من بيانات كمية ووصفية للظواهر الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية وغيرها للفرد والمجتمع، إضافة إلى ما توصلت إليه المعلومات من تقنيات عالية في الدقة وأساليب بالغة في التنظيم وسرعة كبيرة في إنجاز المهام.

1- مفهوم المعلومات

المعلومات هي " كل ما يصل إلى علم الفرد سواء بالقراءة أو بالاستماع أو بالمشاهدة، وتتعلق بجوانب وأمر تتصل بحياته والأوضاع المحيطة به والعلاقات التي يقيمها والظروف التي تلازمه والإمكانات المتاحة له والأحداث التي يجابهها من وقت لآخر".¹

قد تكون هذه المعلومات شيئاً يمكن لمسه أو رؤيته أو سماعه أو الإحساس به، فالفرد يصبح على علم بشيء أو موضوع ما، إذا ما طرأ تغيير على رصيده المعرفي في ذلك الموضوع، وعلى هذا فإن المعلومات تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء ملموس أو غير ملموس، يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لمشكلة أو حدث معين.²

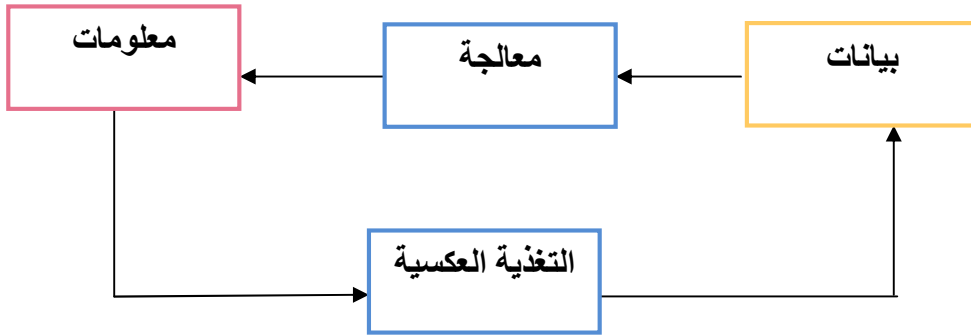
لقد أصبحت المعلومات مصدراً أساسياً لأنشطة المؤسسة، فكل وظيفة تسعى إلى إنتاج معلومات من شأنها رفع إنتاجيتها واتخاذ قراراتها في مجالات عملها المختلفة كالتهيئة، التنظيم، الرقابة... الخ بالإضافة إلى تحقيق الدقة والانضباط والعقلانية في القيام بها، إلى جانب تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف، فأى خلل في إنجاز أي وظيفة بسبب قلة أو عدم دقة المعلومات سيؤدي إلى خلل في إنجاز باقي الوظائف.

¹ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الإتصالات - المعلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص205.

² - كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1997، ص28.

ورغم أنّ عادة ما يخلط بين البيانات والمعلومات ويستخدم كلاً من المصطلحين للدلالة على نفس الشيء، إلا أنّهما يشيران إلى مفهومين مختلفين، فالبيانات هي "مجموعة من الحقائق المجردة كالأرقام والحروف والرموز الخاصة والكلمات القابلة للمعالجة كأسماء الأشخاص، بيانات الطلبة... الخ"¹. هذه الحقائق ليست لها معنى أو دلالة في ذاتها، لو تركت على حالها فلن تضيف شيء إلى معرفة متخذ القرار، بما يؤثر على سلوكه في اتخاذ القرارات، لذا تستخدم البيانات بصورة معينة أو يتم وضعها في سياق أو ترتيب معين، وهو ما يسمى تشغيل البيانات، للحصول على نتائج ذات معنى لمتخذ القرارات والتي يعبر عنها بالمعلومات، كما يوضّحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نظام معالجة البيانات



المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 37.

وبالتالي يمكن القول أنّ المعلومات هي نتائج أو حقائق قيّمة، يتم استخلاصها من البيانات بطريقة معينة، بهدف استعمالها في قرارات معينة.

والملاحظ أنّ كما تتحول البيانات بعد المعالجة لمعلومات في نظام معين، يمكن أن تصبح هذه الأخيرة بيانات في نظام آخر، كنتائج تقييم أداء العامل التي تمثل معلومات في نظام تقييم الأداء، تصبح بيانات تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية في نظام التدريب.

كما يلاحظ أنّ المعلومات قد تكون من مصادر داخلية؛ أي تنشأ داخل المؤسسة مثل أرقام المبيعات حجم الأجور، نسبة الإنتاج... الخ، أو خارجية مثل أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار المنافسين... الخ، تاريخية تستخدم لمتابعة الأداء وإيجاد حلول بديلة لمشاكل متكررة روتينية، أو مستقبلية تستخدم للتنبؤ بالأحداث التي يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على المؤسسة، كما قد تكون

¹ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 8.

متوقعة تستخدم لتقليل حالة عدم التأكد أو غير متوقعة تستخدم لاكتشاف المخاطر، مفصلة تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية، أو مختصرة للتعرف على المشاكل في المستويات العليا...الخ، مما ينتج عنه تنوع وتعدد المعلومات المطلوبة في المؤسسة.¹

2-أنواع المعلومات

بما أنّ المؤسسة تحتاج إلى العديد من المعلومات في مختلف مستوياتها التنظيمية وفي مختلف وظائفها، فإنّه يمكن التمييز بين عدة أنواع للمعلومات، كالمعلومات التاريخية، المعلومات المستقبلية المعلومات المتعلقة بالموارد الملموسة أو غير الملموسة في المؤسسة، معلومات رسمية مقدّمة من خلال إجراءات محدّدة ذات علاقة مباشرة باتخاذ قرار معيّن تظهر بصورة رسمية؛ أي توفرها نظم المعلومات في المؤسسة، معلومات غير رسمية يتم الحصول عليها بطريقة غير رسمية، وغالبا ما تكون شخصية؛ أي تتضمن تخمينات وتوقعات، لذا يستبعد في الكثير من الحالات الاعتماد عليها كمبرر لاتخاذ القرارات...الخ.²

يتم الحصول على المعلومات بشكل رسمي من خلال موردي المعلومات مثل بنك المعلومات المتعاملين الاقتصاديين كغرفة الصناعة والتجارة، المؤسسات الاقتصادية كالمعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية³، أو بشكل غير رسمي من خلال الاتصالات التليفونية، اللقاءات الشخصية...الخ⁴، كما تستعمل المؤسسة عدة طرق للحصول على المعلومات كالمقابلة، الاستبيان الملاحظة...الخ.

ولكي تؤدي المعلومات الغاية المرجوة منها وتكون أكثر مصداقية وتقدم إضافة لمستخدميها لا بد أن تجمع وتنتج ضمن إطار نظام، يسمى نظام المعلومات.

¹ - محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص ص 44-49.

² - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 147 - 152.

³ -Jean-Luc charron, Sabin separi, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, 2^{ème} Ed , edition Dunod Paris ,2001, P314.

⁴ - فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 28-29.

ثالثاً: نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات حل تنظيمي وإداري، تستخدمه المؤسسة لمواجهة التحديات التي تحدث باستمرار في بيئتها.

1- مفهوم نظام المعلومات

إنّ لنظام المعلومات دوراً هاماً وحساساً داخل المؤسسة بصفته منتجاً للمعلومات، فهو "نظام يعنى بجمع المعلومات وتوجيهها وتحليلها وتخزينها واسترجاعها في المؤسسة"¹؛ أي أنه يعبر عن "مجموعة التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومة بالتدفق داخل المؤسسة"².

ويعد عنصراً أساسياً في التسيير، فالمراقبة لا تتحقق إلا عن طريق شبكة معلومات، التي تعتبر المادة الأولية للمراقبة واتخاذ القرارات، بما أنّ هذه الأخيرة جوهر المشكلة الإدارية التي تحدّد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدود.

فنظام المعلومات هو "مجموعة منظمة من التقنيات والطرق والقواعد المخصصة لجمع وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات، بهدف مساعدة الأفراد داخل المؤسسة (فرق العمل، المدراء،...الخ) على اتخاذ قرارات التسيير"³.

كما أنّ المؤسسة لا تملك القدرة للسيطرة على العوامل الخارجية التي تتأثر بها، لكنّ تستطيع أنّ تخفف من أثرها السلبي والقرارات تتخذ في ظروف تنصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية، لذا فإنّ نظام المعلومات يتكون من الأفراد والمعدات والإجراءات ووسائل الاتصال، تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف⁴.

ولا يكفي نظام المعلومات بتوفير المعلومات فقط، بل يتأكد من قدرة انتقالها إلى مستخدميها من أجل مساعدتهم في صناعة أفضل القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة وتنفيذها وتأديتها بفعالية كبيرة⁵.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 217.

² - Luc Boyer, Noël Equilbery, **Organisation(Théories, Applications)**, 2^{ème} Ed, edition D'organisation, Paris, 2001, p347.

³ -Abdelhak lamari, **Management de l'information Redressement et Mise à Niveau Des Entreprise**, Office Des publications Universitaires, Alger, 2003, p6.

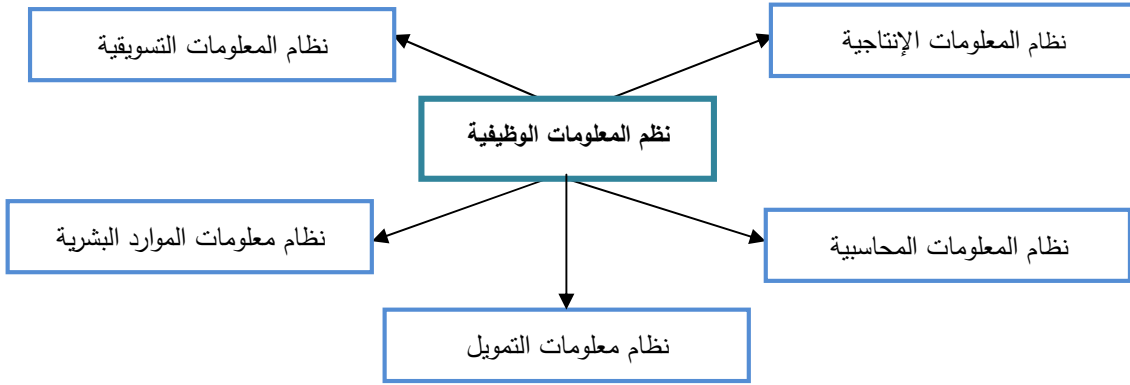
⁴ - Y-dupuy et Autres, **Les Systemes de Gestion** , Aubin Imprimeur; France, 1989, P35.

⁵ - أحمد عبد العزيز الشرايعية، سهير عبد الله فارس، الحاسوب وأنظمتها، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص361.

وبالنظر لنظم المعلومات الوظيفية يعبر نظام المعلومات في المؤسسة عن " مجموعة متناسقة من نظم معلومات جزئية تتكامل فيما بينها لتحويل البيانات إلى معلومات بعدة طرق، وذلك لتعزيز إنتاجيتها"¹ وعليه تتوزع نظم المعلومات الجزئية على الوظائف الرئيسية في المؤسسة، من تسويق، وتصنيع تمويل، ومحاسبة، وموارد بشرية، لتوفر لها المعلومات المناسبة، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لها، وهذا

ما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أنواع نظم المعلومات الوظيفية



المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 77.

من خلال الشكل يلاحظ أنّ نظام المعلومات في المؤسسة يتكوّن من:²

- **نظام معلومات التصنيع:** يوفّر مختلف البيانات والمعلومات الإنتاجية التي تساعد الإدارة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالإنتاج كتحضير الاحتياجات من المواد، تخطيط وجدولة الإنتاج...الخ.
- **نظام المعلومات التسويقية:** يقوم بتحليل البيانات التسويقية وتحويلها إلى معلومات، لتزويد صناع القرارات بها في الوقت المناسب، كمعلومات عن السوق، قنوات التوزيع...الخ.

¹ - Scott, G.M, **Principles of Management Informations Systems**, Mcgraw Hill Company, New York, 1986, p97.

² - راجع:

- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 75 - 77.
- طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، النسر الذهبي للطباعة، الإسكندرية، 2004، ص 116.
- ثناء علي قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 21.
- علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 270.

- **نظام المعلومات المحاسبية:** هو شبكة من التعليمات والإجراءات المحاسبية، التي تمثل سلسلة من العمليات الكتابية والحسابية تضم جميع أعمال المؤسسة، يعمل على توفير معلومات للمستفيدين منها والتي تعبر عن أهم التقارير المالية كالميزانيات، جدول حسابات النتائج المتوقعة،... الخ.

- **نظام معلومات التمويل:** يهتم بتوفير معلومات تلائم القرارات المتعلقة بالأنشطة التمويلية وتحديد المخصّصات المالية والرقابة عليها.

- **نظام معلومات الموارد البشرية:** يقوم بجمع وصيانة البيانات التي تصف الموارد البشرية فيها وتحويلها إلى معلومات على شكل تقارير.

وبالتالي يمكن القول أنّ نظام المعلومات شبكة عمل منظمة العناصر، تتفاعل مع بعضها لإنتاج معلومات، تساعد أي وظيفة (إنتاج، تمويل، موارد بشرية،...) على القيام بمهامها بشكل أفضل خاصة اتخاذ القرارات.

والملاحظ أنّ نظم المعلومات الوظيفية تتفاعل مع بعضها، حيث كل منها يدعم نشاط وظيفي معين لتشكيل نظام معلومات متكامل من جهة، ومن جهة أخرى تتفاعل مع البيئة الخارجية كنظام معلومات الموارد البشرية الذي يجمع المعلومات عن سوق العمالة مثلاً لتدعيم المستويات الإدارية والإستراتيجية بالمعلومات المتوقعة.

من خلال ما سبق يستخلص أن: ¹

- الهدف الأساسي لنظام المعلومات هو توفير المعلومات الضرورية التي تحتاجها الوظائف المختلفة في المؤسسة لتحسين عمليات صنع القرار؛

- نظام المعلومات يتكون من العناصر أو الموارد الضرورية لتشغيله وهي: العناصر المادية، البشرية البرمجيات، البيانات، الاتصال، وكل عنصر من هذه العناصر مكمل للآخر وتطوره وفاعليته تعنى فاعلية نظام المعلومات*؛

- نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الإجراءات المثبّعة للتأكد من أنّ المعلومات المناسبة قد وصلت للفرد المناسب في الوقت المناسب، كما تحدّد العمليات اللازمة لمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مناسبة لصنع القرارات؛

¹ - محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 19.

* سنتطرق لموارد نظام معلومات الموارد البشرية والتي تعتبر لازمة لتشغيل أي نظام معلومات في المبحث الثالث من هذا الفصل.

- العنصر البشري أهم عناصر نظام المعلومات، فالمعلومات تنتج وتستخدم بواسطة المؤسسة كما يقوم بصنع القرار وممارسة أنشطة العمل اليومية المختلفة، بناءً على المعلومات التي تتوفر لديه؛

- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تعكس أحداث الماضي وصورة الحاضر وتوقعات المستقبل لنشاطات المؤسسة، ولا يتعلّق الأمر بالبيئة الداخلية فقط، بل لا بد أن يعكس نظام المعلومات المتغيرات المحيطة في بيئة الأعمال بشكل دقيق ومستمر.

3- أهمية نظام المعلومات في المؤسسة

ازدادت أهمية نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسات في السنوات الأخيرة، نتيجة تحوّل الاقتصاد من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد المعرفة، إضافة إلى توجه الأعمال إلى أعمال المعرفة كالخدمات المصرفية_ أين أصبحت المعلومات تمثّل القاعدة للكثير من السلع والخدمات، كما أنّ الاتجاه إلى عولمة الاقتصاد زاد من الضغوط الواقعة على المؤسسات ذات التوجه المحلي، بسبب أنّ العملاء اليوم يمكنهم الحصول على معلومات دقيقة على أفضل الأسعار والعروض، مما أجبر المؤسسات على مواجهة المنافسة في ظل سوق مفتوحة وبدون أية حماية أو دعم.¹

إلى جانب ذلك ظهور شكل جديد من المؤسسات، تتصف بالاعتماد على التنظيم المسطح (الأقل هرمية) وغير المركزي، الذي يعتمد على إجراءات عمل مرنة ومعلومات فورية لتوفير منتجات بالطلب لملاءمة أسواق وعملاء أو مستهلكين محددين، بدلاً من المؤسسة التقليدية التي تتصف بالتنظيم المركزي، الذي يعتمد على إجراءات عمل معيّنة لإنتاج السلع والخدمات.²

ونتيجة لكلّ هذه التغيرات زادت قيمة تكنولوجيا المعلومات، وأصبح من الضروري للمسيّرين استخدام نظام للمعلومات يوفر لهم إمكانية الاتصالات وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

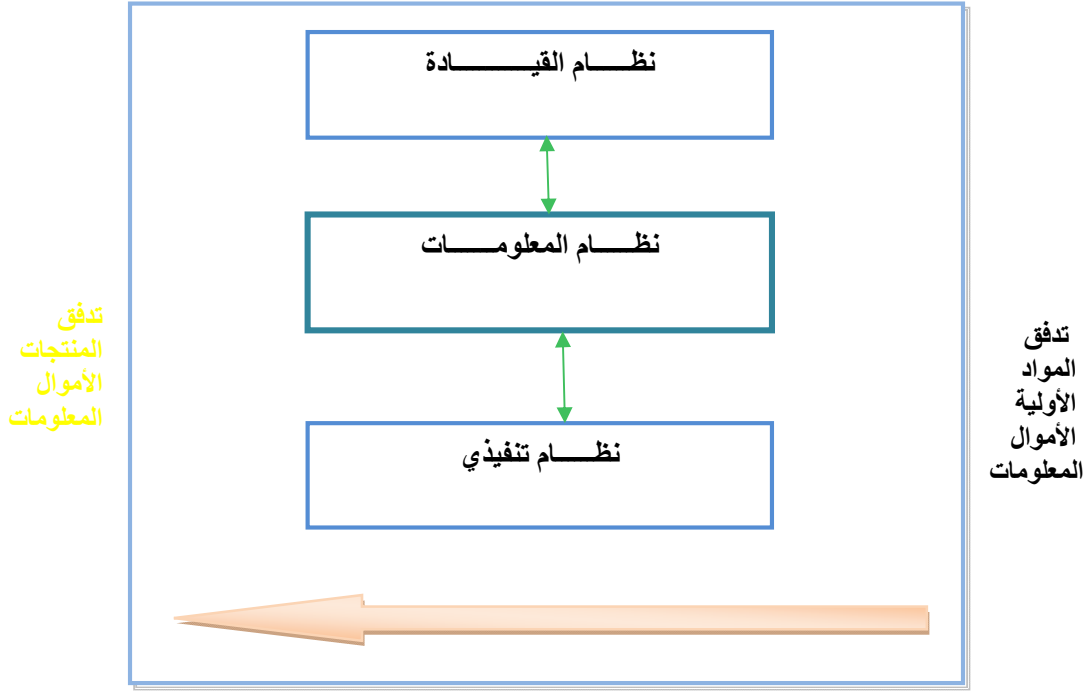
وهو ما ذهب إليه رواد النظرة النظامية أمثال (Rosnay ، Melex)، حيث يرون أنّ المؤسسة نظام تشكّل فيه المعلومات إحدى أهم المدخلات، كما يرى (Lemoine) أنّ المؤسسة " نظام يتكوّن من 3 أنظمة فرعية هي: نظام التسيير الذي يتكفّل بعمليات القيادة ورسم الخطط الإستراتيجية، نظام

¹ - محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 14.

² - محمد أحمد حسان، مرجع سابق، ص 25.

المعلومات الذي يتكفل بتغذية نظام القيادة والنظام التنفيذي الذي يتولى تنفيذ العمليات¹، كما يوضّحه الشكل التالي:

الشكل رقم(03): مكونات نظام المؤسسة



Source • Ahmed Bounfour, **Le Management des Ressources Immaterielles (Maîtriser Les Nouveaux Leviers De L'avantage Compétitif)**, edition Dounod , Paris, 1998, p 123.

يتضح من الشكل أنّ المؤسسة تتكون من ثلاث نظم: نظام تنفيذي، نظام قيادي، بالإضافة إلى نظام المعلومات الذي يعتبر حلقة وصل بين نظام القيادة والنظام التنفيذي أو التشغيلي، بالتنسيق بين هذين النظامين من خلال توفير المعلومات، حيث يهتم النظام التنفيذي بتحويل مدخلات (مواد أولية، أموال معلومات...) إلى مخرجات (منتجات، أموال، معلومات...) بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل نظام القيادة، هذا الأخير الذي يراقب ويوجّه النظام التنفيذي بإصدار القرارات.

¹ - عبد المليك مزهودة، دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الإستراتيجية وتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول نظم المعلومات ودورها في تطوير وتنمية نظم الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، يومي 22- 25 نوفمبر 2004.

4- أهداف نظام المعلومات

رغم أهمية نظام المعلومات، إلا أنّ الكثير من الباحثين يتفق على أنّ قيمة نظام المعلومات لها علاقة بتقصير الفترة الزمنية من تاريخ الحصول على المعلومات إلى تاريخ تقديمها لمستخدميها¹، ولكن بالإضافة إلى ذلك يهدف نظام المعلومات إلى:²

- توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمليات والمهام اليومية والرقابة على عملية تداولها، فالمؤسسة تقوم يوميا بعدد من الأحداث الاقتصادية أو العمليات مثل بيع المنتجات، استلام النقدية،... الخ؛
- المساعدة في عملية اتخاذ القرارات اللازمة للتخطيط والرقابة على عمليات التشغيل في جميع المستويات، من خلال توفير التقارير اللازمة؛
- ربط النظم الجزئية للمؤسسة مع بعضها البعض في نظام متكامل، بما يسمح بتدفق المعلومات والبيانات وتحقيق التنسيق بين أنشطتها؛
- تحسين تنظيم معالجة الوظائف مثل تغيير عمل الموظفين، تغيير وسائل العمل، تغيير الإجراءات المستعملة في المصلحة،... الخ.

بالإضافة إلى ذلك يلعب نظام المعلومات في المؤسسة دور استراتيجي من خلال:³

- تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الأكثر كفاءة وفعالية وبالتالي تخفيض تكلفتها؛
- دعم الابتكار في المؤسسة لإنتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة، تسمح لها من تحقيق تقدم استراتيجي على منافسيها؛
- بناء مصادر معلومات إستراتيجية (قاعدة بيانات) تساعد المؤسسة على التخطيط والتسويق الاستراتيجيين، وتطوير خدمات و سلع جديدة، لمواجهة منافسيها في السوق؛
- المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية من خلال تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية في المؤسسة ومقارنة عناصر القوة والضعف لها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

¹ - Ackoff, Russell L, **Management Misinformation Systems**, Management science, USA, 1967, p149.

² - محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص ص 91-92.

³ - عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 44-45.

وبالتالي فإن الدور الإستراتيجي الذي يلعبه نظام المعلومات قد أجبر المستخدم على النظر إليه بصورة جديدة، فلم تعد وظيفة نظام المعلومات مجرد خدمة ضرورية لمعالجة المعاملات والحفاظ على السجلات، بل أصبح سلاح إستراتيجي لمواجهة التحديات من القوى المنافسة التي تواجه المؤسسة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لنظام معلومات الموارد البشرية

صاحب التطور الذي شهدته وظيفة الموارد البشرية واعتلائها قمم الهياكل التنظيمية للمؤسسات نتيجة الاعتراف بأهمية المورد البشري، زيادة الاهتمام بعملية إنتاج المعلومات التي تسمح باتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفعالية استخدام هذا المورد.

أولاً: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية تفاعل مجموعة من المكونات للحصول على البيانات والمعلومات ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرار في مختلف المجالات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

1-1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية "عملية تنطوي على جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب".¹ فهو " نظام مصمم للقيام بوظيفة الموارد البشرية والسعي إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بكفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة".² كما ينظر له بأنه " نظام يتكون من:

- نظام معالجة أو تشغيل البيانات الأساسية، والذي يشكل قاعدة البيانات من خلال إجراء المعالجات الأولية للبيانات (بيانات الأجور مثلاً).

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 322.

² - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 266.

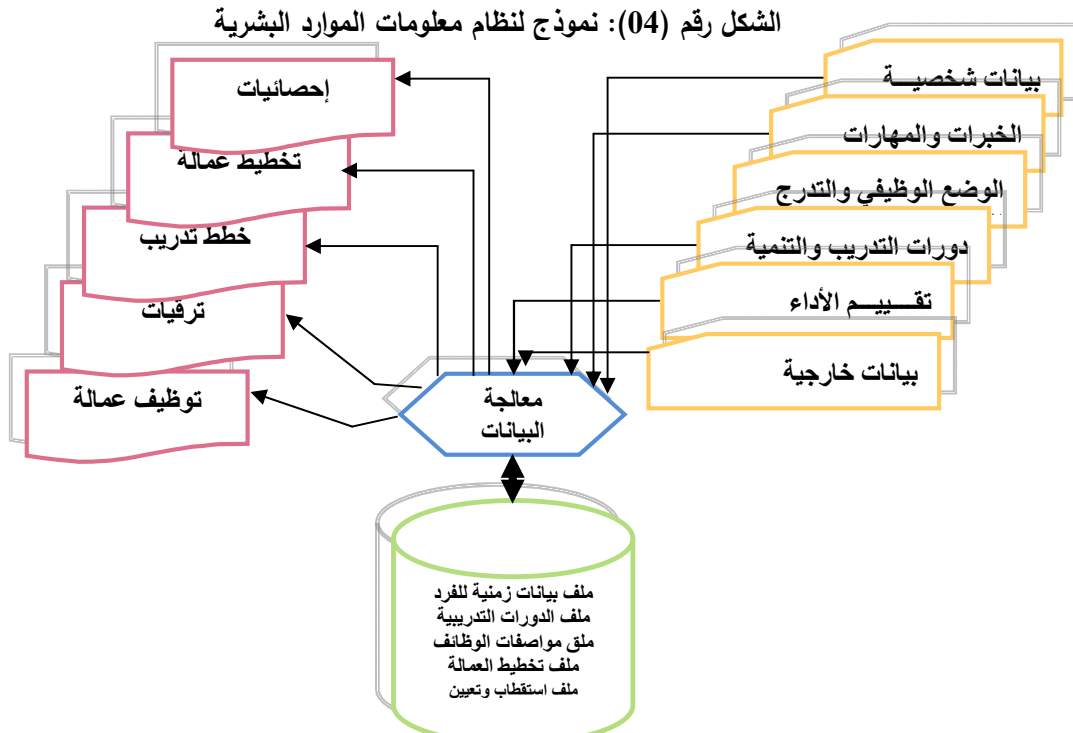
- نظام تسيير الموارد البشرية، والذي يعالج البيانات لاستخدامها في دعم أنشطة تسيير الموارد البشرية كـتقرير الأجور، تقرير عملية التدريب،... الخ¹.

ويمكن القول أنّ نظام معلومات الموارد البشرية مجموعة من المكوّنات التي تعمل بصورة منظّمة ومتفاعلة لجمع ومعالجة وتخزين البيانات المرتبطة بالموارد البشرية، بهدف توفير معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمؤسسة ككل.

ونظام معلومات الموارد البشرية لا يختلف عن نظم المعلومات الأخرى في المؤسسة، من حيث الوسائل والأفراد والإجراءات، وإنّما يختلف في طبيعة المعلومات التي يوفرها، فهو جاء استجابة لحاجة الإدارة للمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تخص الحياة العمالية، إذن الهدف الرئيسي له هو مساعدة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المخطّطة الطويلة منها والقصيرة².

1-2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

تتجلى مكونات نظام معلومات الموارد البشرية في الشكل التالي :



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة ناس للطباعة الأردن، 2001، ص 265.

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 27، 2007، ص 194.

² - Simon L Dolan et autres, **La Gestion des Ressources Humaines (Tendances, Enjeux et Pratiques Actuelles)**, edition Renouveau pédagogique, Saint-Laurent, 2002, p60.

من الشكل يلاحظ أن نظام معلومات الموارد البشرية كغيره من نظم المعلومات، يتكوّن من:¹

- المدخلات: وهي بيانات عن الموارد البشرية المدخلة للنظام، يتم معالجتها لجعلها صالحة للاستخدام فهي المادة الخام اللازمة لعمله، والتي يمكن أن تأخذ شكل:²
 - بيانات متعلّقة بالموظفين، كبيانات شخصية، بيانات أساسية للعامل (تاريخ التحاقه بالوظيفة، اسم الوظيفة،...) بيانات التدريب، تقييم الأداء، العلاوات، التدرج الوظيفي،...الخ؛
 - بيانات متعلّقة بالوظائف كأسماء الوظائف ومواقعها التنظيمية، سمات شاغلها ومسؤولياته، التعديلات التي تطرأ عليها،...الخ؛
 - بيانات إدارية تتعلّق بسياسات التوظيف والقوانين والتعليمات، القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية،...الخ؛
 - بيانات تتعلّق بسوق العمل كبيانات عن المؤسسات المنافسة (المهارات)، سوق العمالة وإعداد المهارات، بيانات حكومية، تشريعات وقوانين،...الخ.
- قد تكون هذه البيانات متوقّرة كالبيانات الشخصية، البيانات المتعلّقة بالتشريعات الحكومية، أو غير متوقّرة، وهي بيانات ذات أهمية كبرى على المستوى الإستراتيجي كالبيانات المتعلقة بمستوى المهارات المتوقّرة في المؤسسة.
- العمليات: وهي الإجراءات التي يعالج من خلالها النظام البيانات المدخلة لتحويلها إلى مخرجات كالسجل، التوبيخ، الترتيب، التحليل، التنبؤ،...الخ، وتخزين هذه البيانات بطرق ووسائل مختلفة.
- وفي ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، أصبح بالإمكان الحصول على عدد كبير من البيانات في وقت قصير وفي مساحة محدودة كذلك، من خلال قاعدة بيانات الموارد البشرية التي يحتويها النظام وبلاستعانة بقواعد بيانات أخرى، يمكن لوظيفة الموارد البشرية الحصول على البيانات منها واستخدامها في إنجاز مهامها الإدارية، ومن بينها نذكر:³

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 403.

² - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 268.

³ - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 344-345.

- قواعد بيانات الجامعات: توفرها الكثير من الجامعات لتقديم خدمات للطلبة المتخرجين بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم.
 - قواعد بيانات وكلاء التوظيف: تمتلك بعض الوكالات قواعد بيانات خاصة بها تسهل إيجاد فرص عمل لمن يرغب بذلك، فيقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتوفير معلومات للمؤسسة عن هذه الوكالات قصد الاستفادة من خدماتها في عملية التوظيف.
 - قواعد بيانات لاستخدام الجمهور: يمكن لأي شخص استعمالها لقاء أجر محدد عبر شبكات المعلومات، للبحث عن وظيفة وبالإطلاع عن ملفه.
 - البنوك المساعدة في التوظيف: تتميز بها المؤسسات الكبيرة، حيث تحتفظ ببيانات عن موظفين تم توظيفهم بشكل مؤقت في وقت سابق، لاستدعائهم كلما دعت الحاجة لهم.
 - **المخرجات:** هي نتائج المعالجة وأشكال المعلومات المختلفة التي تنتج عن عمليات النظام كالمخططات والرسومات والجداول وقوائم المعلومات وتقارير الموظفين، تكون على شكل تقارير إما في وسائل تقليدية (الأوراق والسجلات) أو وسائل إلكترونية (الشاشة، أسطوانة،...)، وهو الشكل الأفضل لأنه الأقل تكلفة.
- وللإشارة فإن التقارير التي تعدها المؤسسة تأخذ شكل:¹
- تقارير مجدولة روتينية يتم إعدادها بصورة دورية (أسبوعيا، شهريا، سنويا،...)، تعد للوفاء بأغراض محددة لبعض الأنشطة، تقل قيمتها كلما صعدنا إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي؛
 - تقارير غير مجدولة تعد للوفاء باحتياجات غير متوقعة (خطر أو فرصة)، يتم إعدادها عند طلبها لذلك فإن مسؤولية نجاحها أو فشلها تتوقف على قدرة المستفيد منها في تحديد الاحتياجات من المعلومات وتوقيت طلبها؛
 - تقارير تفصيلية تعطي كل المعلومات المتاحة في المستويات التشغيلية في المؤسسة.

¹ - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 251-252.

أما مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية فهي عديدة كمعلومات عن عدد الأفراد المطلوب توظيفهم كما ونوعاً، مصادر الاستقطاب، نتائج المقابلات والاختبارات، مستويات الرواتب والأجور في المؤسسة الحوافز والمكافآت، الخطط التدريبية، أساليب تقييم مستويات أداء العاملين، نقاط القوة والضعف فيه،... الخ.¹

مما سبق يستخلص أنّ نظام معلومات الموارد البشرية:²

- أحد النظم الجزئية للمعلومات في المؤسسة، يهدف إلى خدمة هاته الأخيرة ضمن هدفها الشامل باعتبارها النظام الكلي لجميع النظم التي تعمل ضمنها؛
- مدخلاته تتمثل في جميع البيانات المتعلقة بالأفراد والوظائف المتاحة في المؤسسة؛
- مخرجاته عبارة عن معلومات تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد، إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على الإنتاجية واستمرار المؤسسة؛
- عملياته تتعلق بمعالجة البيانات وتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية*، وتحديث بياناتها (إجراء تغييرات عليها) كلما دعت الحاجة لذلك.
- يهتم بأنشطة الموارد البشرية من اختيار وتعيين، ترقية، نقل، أجور، تخطيط الموارد البشرية حوافز،... الخ.
- يهدف أساساً إلى تعظيم وترشيد عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأهم إمكانيات المؤسسة وهو العنصر البشري.
- بما أن العنصر البشري موجود في جميع أجزاء المؤسسة فإن هناك علاقة تبادلية بينه وبين نظم معلومات مختلف الأنشطة التسويقية والإنتاجية والمالية والمحاسبية.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 401.

² - سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)، ط2، بدون دار النشر، (د.ب)، 2013، ص ص 346-347.

* أنظر شكل قاعدة بيانات الموارد البشرية: المبحث الثالث من هذا الفصل.

1-3- مراحل تطور استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

إنّ استعمال نظام معومات الموارد البشرية في مختلف المجالات لم يكن وليد الساعة ولم يكن في مرحلة واحدة، بل كان نتيجة لمراحل وتطورات كثيرة عرفها النظام، عكست هذه الأخيرة زيادة الاهتمام به وبتطوير موارده، وبالتالي زيادة استخدامه والاعتماد عليه، تتمثل أهم هذه المراحل في:¹

- **النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشرية:** كان فيما مضى نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يتم يدويًا؛ أي يعتمد بشكل كبير على الإنسان الذي يقوم باستقبال البيانات وتخزينها في ملفات أو تقارير، كما يستعين ببعض الأدوات والآلات البسيطة كالآلات الحاسبة.

لذا اتصف هذا النظام بالبساطة وعدم التعقيد، حيث يقوم الأفراد الذين يتميزون بحكمتهم في التقدير والتكيف مع الظروف غير العادية فيه بإنجاز الوظائف المتعددة لإنتاج المعلومات، هذه الأخيرة التي عادة ما تحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير، وصعوبة الحصول على التحليل والاستنتاجات بالدقة المطلوبة، بالإضافة إلى صعوبة نقل كافة المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية في الوقت المحدد وتحمل مخاطر العبث بالمعلومات أثناء نقلها بين مستخدميها، ومن أهم نماذج ملفات النظام التقليدي اليدوي:

- **نظام الملفات:** يمثل مجموعة الأدوات الخاصة بحفظ بيانات العاملين، يشتمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين، والتي يمكن مراجعتها بسهولة مثل:
- **ملف الموظف:** يحتوي على اسم الموظف، عنوان الوظيفة ومرتبها، تاريخ التعيين، المؤهلات العلمية والخبرة، التدريب، تقارير الأداء، القرارات الخاصة بالترقية والعقوبات والإجازات... الخ.
- **ملف الوظائف أو ما يسمى بملف سمات الوظائف:** يشتمل على خصائص الوظائف ومرتبها موقعها، المشغولة منها والشاغرة... الخ.

¹ - راجع:

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 348.
 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، المكتبة العصرية، القاهرة، 2005، ص ص 198-199.
 - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 270-271.
 - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 322-323.
 - سليم الحسينة، مرجع سابق، ص 290.

- ملف تحليل الوظائف: يتضمّن أنواع الوظائف، مسؤولياتها، الشروط الواجب توفرها في شغلها،...الخ.
- الملفات العامة: تخصّص لممارسات وظيفة الموارد البشرية وفروعها مثل ملف الاختيار والتعيين الرواتب، تقييم الأداء، تخطيط الموارد البشرية،...الخ.
- **نظام السجلات:** يمثل نماذج معيّنة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية والأصلية مما يسهّل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة والدقّة اللازمة، مثل سجل الحضور والغياب، سجل الترقيات، سجل تقييم الأداء،...الخ.
- **النظام اليدوي مع استخدام الحاسوب:** ساعدت التطوّرات التكنولوجية وخاصة تكنولوجيا الحاسوب في تطور نظام معلومات الموارد البشرية، ففي مرحلة الستينات كانت المعلومات المتعلّقة بالموارد البشرية تحفظ في سجلات، وتعالج يدويًا بدءًا بعمليات التوظيف والترقية والتنقلات والأجور وإنهاء بالراتب التقاعدي وإنهاء الخدمة.
- وبالتالي كان من الصعب استخدام هذه المعلومات لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات، نظراً لتكاليف أجهزة الحاسوب الباهظة رغم وجود تطبيقات محدّدة في المؤسسات الكبيرة التي كانت تستخدم أجهزة الحاسوب الضخمة، الأمر الذي جعل المؤسسة تعاني من صعوبة استخدامها بالسرعة الممكنة.
- ولكنّ وفي مرحلة السبعينات أصبحت الحواسيب متوفّرة في المؤسسات، وتستخدم خاصة في المسائل المالية كاحتساب تكلفة المدينين أو الرقابة على المخزون، أما فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فقد اقتصر استخدامه في تحديد الأجور والرواتب.
- أما في الثمانينات وخلال التسعينات فقد اتسعت مجالات استخدام الحاسوب بالنسبة لتسيير الموارد البشرية، فلم تعد تقتصر على تخزين واسترجاع المعلومات، بل اتسعت تطبيقاته ليس في تحديد الأجور والرواتب وإنما كذلك في التخطيط وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، وفي تصميم البرامج التدريبية وبرامج تقييم الأداء والتحفيز.
- **نظام معلومات الموارد البشرية الحديث:** إنّ التوسع في تطبيق تسيير الجودة الشاملة من جهة واستمرار التطوير والتحديث في مجال نظم المعلومات من جهة أخرى شجّع العديد من المؤسسات على تطوير نظام معلوماتها للموارد البشرية، واستفادته من تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في

تجميع وتحليل البيانات والحقائق المتعلقة بالموارد البشرية، بما يسهّل الحصول على المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية.

ففي الوقت الحالي شهدت كل نظم المعلومات ومنها نظام معلومات الموارد البشرية قفزة نوعية في استخدام شبكة الأنترنت والأنترنت في الاتصال مع العاملين كتوزيع كشوف الرواتب عن طريق البنوك باستخدام بطاقات الصرف الآلي، وضع مواقع على الشبكة تعرف فيها الوظائف الشاغرة، الإعلان عن قبول طلبات التوظيف بوساطة البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى أسلوب التدريب الإلكتروني.

كما أصبح نظام معلومات الموارد البشرية أداة إستراتيجية تساعد المؤسسة على التنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري واستثماره، وزيادة الإبداع والابتكار وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم سياسات الموارد البشرية، وبالتالي تكامل نظام معلومات الموارد البشرية مع غيره من النظم في المؤسسة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية.

2- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بجمع وتسجيل الوقائع الوظيفية ورصدها على شكل بيانات وحقائق مفصلة، وذلك بربط النظام بمصادر البيانات من النماذج والسجلات، مثل طلبات التعيين، سجلات الموظفين، قرارات الترقيات، بيانات الإجازات... الخ، ليتم معالجتها إما يدوياً أو آلياً وتحليلها واستخراج معلومات يمكن استخدامها في المجالات المختلفة لتسيير الموارد البشرية.

وعلى هذا الأساس فإن إدخال البيانات، المعالجة، وإخراج أو إنتاج المعلومات من الوظائف الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاتصال الذي بموجبه يتم الربط بين مختلف المصالح التي لها علاقة بالموارد البشري سواءً داخلياً أو خارجياً، للحصول على البيانات أو توزيع المعلومات.

مع العلم أنّ عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة تتم عن طريق الوسائل البشرية (المخاطبة، البريد... الخ) أو عن طريق الوسائل الإلكترونية (الفاكس، الهاتف... الخ)، حيث تأخذ هذه العملية شكل:¹

- تنازلي: يتم فيه تدفق المعلومات من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، حيث تقوم المصالح العليا بإصدار الأوامر والقرارات والتوجيهات المختلفة والفصل في مختلف الشؤون الإدارية للمؤسسة.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص ص 243-244.

- تصاعدي: يتم من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، حيث تزود المستويات القاعدية هاته الأخيرة بمختلف المعلومات الضرورية لمعالجة المواضيع المختلفة واتخاذ القرارات الملائمة، كما يتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ القرارات، ومقترحات وشكاوى المرؤوسين.
- أفقي: يتم بين مختلف المصالح الواقعة على نفس المستوى التدرج الوظيفي، حيث تزود بعضها البعض بمختلف المعلومات حول المواضيع المشتركة، بغية إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض مهامها.
- وفي إطار الوظائف الأساسية السابقة يسمح نظام معلومات الموارد البشرية لوظيفة الموارد البشرية للقيام بعدة مهام، منها:¹
- وضع الخطط الإستراتيجية للعاملين بالمؤسسة، من خلال مقارنة حاجاتها من الموارد البشرية مع المعروف منها داخلها وخارجها، وعرض البدائل لمعالجة الفروقات؛
- بناء ملفات شخصية خاصة لكل عامل في المؤسسة، تحتوي على المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل، نوع الوظيفة، العقوبات، التدريب... الخ؛
- وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية توضح طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة، مثلاً من حيث متوسط العمر، معدل الشهادات، القدم الوظيفي، طبيعة المهارات،... الخ؛
- وصف جميع الوظائف المتاحة في المؤسسة، من خلال تحديد متطلبات كل وظيفة، المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغلها، المهام الموكلة له،... الخ؛
- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية كالإجازات، الغيابات، التعيين، الترقية، النقل،... الخ؛
- إجراء البحوث والدراسات السلوكية كمقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، مراقبة العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومعدلات أداء العاملين، حساب تكاليف اليد العاملة في الإنتاج، معدل الغياب ودوران اليد العاملة،... الخ.

¹ - سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية نما (إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية)، ط3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص292.

3- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

بما أنّ البعض يرى أنّ أهم النواحي التي تهتم بها المؤسسة هو استخدام الموارد المتوقّرة لديها لتحقيق الأهداف، وأنّ الفعالية الإدارية يمكن النظر إليها على أنّها دالة للمقدرة على حيازة وتنمية وتوزيع والمحافظة على الموارد، حيث يتطلب هذا معلومات عنها¹، فإنّ الهدف من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يتعدى مجرد تخزين واسترجاع المعلومات بشأن الموارد البشرية في المؤسسة كالغياب وغيرها إلى أغراض أكثر أهمية، نذكر منها:²

- المشاركة في إعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؛
 - التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية؛
 - تحليل الاحتياجات التدريبية؛
 - تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية؛
 - تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية وإعداد التقارير الخاصة بتسيير هذا العنصر؛
 - تدعيم الأنشطة اليومية لتسيير الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب... الخ.
- كما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسة العديد من المزايا، منها:³
- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة؛
 - تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية؛
 - الكشف عن أية تغيرات في الموارد البشرية سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، مما يساعد المؤسسة على الاستعداد لمواجهةها؛
 - تحقيق التكامل والتناسق بين مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية، كما يساعد على تحقيق التكامل بين وظيفة الموارد البشرية ومختلف الوظائف الأخرى؛
 - تحقيق الدقة في المعلومات والسرعة في استرجاعها عند الحاجة إليها مع تجنب التلف أو الضياع؛

¹ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 248.

² - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 531.

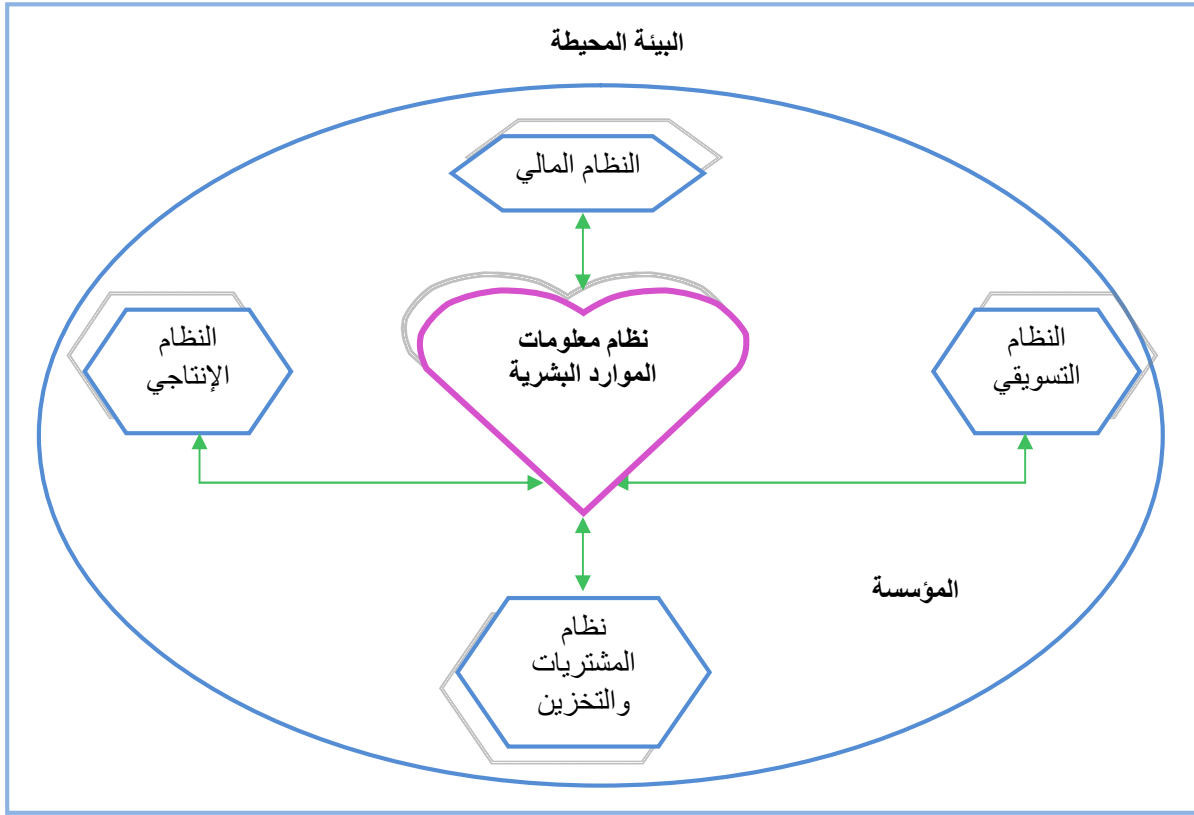
³ - محمد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص ص 58- 59.

- توفير مختلف البيانات والمعلومات عن مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية لمختلف مستخدميها.

ثانيا : أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

ينكوّن نظام المعلومات في المؤسسة من مجموعة نظم جزئية تتفاعل معًا لخدمة وظائفها، وبما أنّ المورد البشري عنصر مهم في كل وظيفة، فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر ركيزة أساسية لنظم المعلومات الأخرى، ويتجلى ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص 558.

انطلاقاً من أنّ نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة:¹

- يزود الوظائف الأخرى بمعلومات متكاملة وصحيحة عن الأفراد العاملين، والذين يعتبرون مورداً هاماً من مواردها التي لا يمكن الاستغناء عنها؛

- يوفّر معلومات عن رغبات العاملين وبشكل يتوافق مع زيادة دوافعهم وإنتاجيتهم؛

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 557.

- من خلاله يمكن توجيه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق ميزة تنافسية ؛

- يوفر المعايير التي تساعد على تطوير أساليب الرقابة على الأفراد العاملين، وتحديد الأجور المناسبة لهم وفقاً للأداء المقدم من قبلهم، دون الاعتماد على المحسوبية والآراء الشخصية، والذي من شأنه أن يقلل من تدمير العاملين (انخفاض معدل شكاوي العاملين)، ويرفع من روحهم المعنوية من خلال زيادة رضاهم على المناخ التنظيمي السائد، وبالتالي زيادة أدائهم.

فأهمية نظام معلومات الموارد البشرية تتبع من كونه يتعلّق بالموارد البشرية، التي تعتبر أهم الموارد المتاحة والمستقبلية في المؤسسة، فهو يزوّد كافة الوظائف بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالسرعة والتكلفة الأقل، كما أنه يساهم في زيادة دور وظيفة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وفي نفس الوقت في تنفيذها، إلى جانب مساهمته في دعم القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كالتخطيط، وتخفيض العمالة... الخ¹.

وبالتالي فإنّ لنظام معلومات الموارد البشرية دوراً فعّالاً في تحسين وتطوير أداء وظيفة الموارد البشرية كونه يتسم بقدرة عالية على توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات في مختلف وظائف تسيير الموارد البشرية.

ثالثاً: مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ومعايير تقييم فعاليته

يختلف الحكم على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية لاختلاف الأفراد الذين يتعاملون معه وطبيعة الأنشطة التي يمارسونها، إلا أنهم يتفقون على استخدامه في مجالات مختلفة لتسيير الموارد البشرية.

1- مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

تتعدد مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تعتبر نظم جزئية له، أهمها:²

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 396.

² - راجع:

- محمد عبيد حافظ، مرجع سابق، ص 58 - 60.

- راييموند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الادارية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2006، ص ص 930-931.

- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص 107.

- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 547.

1-1- الحصول على البيانات (مدخلات النظام): يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بجمع البيانات

المتعلقة بالموارد البشرية، من مصادر مختلفة لمعالجتها، منها سجلات تشغيل البيانات التي تضم:

- **سجلات الأفراد:** وهي تشمل بيانات أساسية ذات طبيعة غير مالية تخص العاملين في المؤسسة مثل: الاسم، تاريخ الميلاد، معدلات الغياب، الدرجة العلمية، الخبرات،... الخ.
- **سجلات إحصائية:** تشمل بيانات مالية عن العامل مثل معدلات ساعات العمل، المرتب الشهري الحوافز، ضرائب على الدخل،... الخ.

حتى يمكن لقاعدة البيانات أن تحتوي على صورة متكاملة عن الموارد البشرية، رغم أن معظم البيانات الإحصائية أصبحت في الوقت الحالي مرتبطة أكثر بمصلحة المحاسبة كدفع الأجور في كثير من المؤسسات، كما يساعد على إجراء بحوث من أجل جمع البيانات الخاصة بالموارد البشرية من البيئة الداخلية للمؤسسة وغير الموجودة في السجلات، مثل دراسة وتتبع شكاوى العاملين وأسبابها.

إلى جانب ذلك يساعد النظام على إجراء بحوث لجمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، من خلال مجموعة من المصادر كالتشريعات الحكومية، الإتحادات العمالية المعاهد والجامعات، المؤسسات المنافسة،... الخ.

1-2- استعمال نواتج النظام (مخرجات): تستخدم المعلومات المتحصّل عليها من معالجة نظام

معلومات الموارد البشرية للبيانات السابقة في عدة مجالات وظيفية خاصة بالموارد البشرية، أهمها:

- **التوظيف:** يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات التي من شأنها استقطاب الأفراد للعمل بالمؤسسة والمفاضلة بينهم، مما يسمح لها بتعيين أفضلهم مثل المؤهلات العلمية، الخبرة، التصنيف الوظيفي للمنصب الشاغرة، المؤهلات الفنية،... الخ.

- **تخطيط الموارد البشرية:** يتم استخدام المعلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية في جانبين هما: تخطيط التوظيف والتنبؤ بالعمالة، حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية.

أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلاً، لذا يتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات عن التوظيف، معدلات دوران العمل الترقّيات،... الخ.

- **تسيير الأداء:** تساعد معلومات تقييم أداء العاملين الإدارة على تحقيق الملاءمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميّزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم، ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له.
- **التدريب والتنمية:** يمكن استخدام معلومات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسية كتحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم فعالية العملية التدريبية، تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل، تحديد نوع البرامج التدريبية، تحديد فرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب... الخ.
- **التعويضات:** يشمل عمل نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات جوانب عديدة كإعداد قوائم الأجور والمرتبات، تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها، مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت لنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى، تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء... الخ.
- والملاحظ أن نواتج نظام معلومات الموارد البشرية يمكن استخدامها ليس فقط في المجالات السابقة التي تعتبر الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية، وإنما في مواجهة الضغوطات الخارجية التي يمكن أن يعرفها تسيير الموارد البشرية كنفص العمالة واستقطاب المهارات... الخ.

2- تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

- تشتمل معايير تقييم نظام معلومات الموارد البشرية تقييم إجراءات العمل المتبعة لتسيير الموارد البشرية وفعالية وكفاءة هذا الأخير، بما أن استخدامه من أجل الحصول على نواتج تدعم كل من أداء الأفراد بوظيفة الموارد البشرية وترفع من جودة العمل، ويمكن ذكر أهمها في:¹
- **الاستخدام الفعلي لنواتج النظام:** بناءً على مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية تتحدّد فاعليته، فتكون هذه الأخيرة عندما يتحقق مستوى عالي من استخدام المعلومات التي ينتجها من قبل المستخدم والعكس، إلا أنّ هذه النتيجة ليست دائماً صحيحة، فالنظام قد يستخدم رغم ما فيه من العيوب بسبب عدم وجود بديل آخر أو قد يخلو من العيوب إلا أنّه لا يلقى الاستخدام المناسب.

¹ - راجع:

- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 190-192.
- محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص ص 171-172.

ويمكن تقييم مدى الاستخدام الفعلي للنظام إما من خلال سؤال مستخدميه عن أنواع النواتج التي يستخدمونها، مدى تكرار الاستخدام خلال فترة زمنية معينة، تحليل محتوى شكاوى المستخدمين بشأن البرمجيات أو ملفات البيانات التي لا يمكنهم الوصول إليها أو تشغيلها بسهولة.

- **الأداء الفردي لمستخدم النظام:** وفقاً لهذا المعيار فإنّ فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية تتحدّد بناءً على تأثير المعلومات التي يوفرها على أداء العاملين فيه في صنع القرارات، أو من خلال تحسين أداء الأعمال المسندة إليهم بشكل أسرع وأدق؛ أي استخدامهم النظام بكفاءة وفعاليّة، ويمكن التعرف على ذلك من خلال تتبع سلوكهم في صنع القرار أو سؤالهم عن آرائهم ودرجة ثقتهم في النظام ومدى فهمهم للمشكلات... الخ.

- **رضا المستخدم:** يعتبر دلالة على درجة فعاليّة نظام معلومات الموارد البشرية، ليس رضائه على توفير احتياجاته من المعلومات وأيضاً على مكوناته الأخرى من مدخلات ومعالجة.

لذلك فإنّ قياس رضا المستخدم عن النظام خلال فترة زمنية معيّنة يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف فيه، ومن بين المؤشرات التي يتم قياسها باستخدام هذا الأسلوب: درجة التحكم في النظام والبرمجيات، سهولة الحصول على البيانات، سرعة الاستجابة، محتوى المخرجات ودرجة ملاءمتها... الخ، وباستعمال عدة أساليب مثل المقابلات، قوائم الاستقصاء، تحليل الشكاوى... الخ.

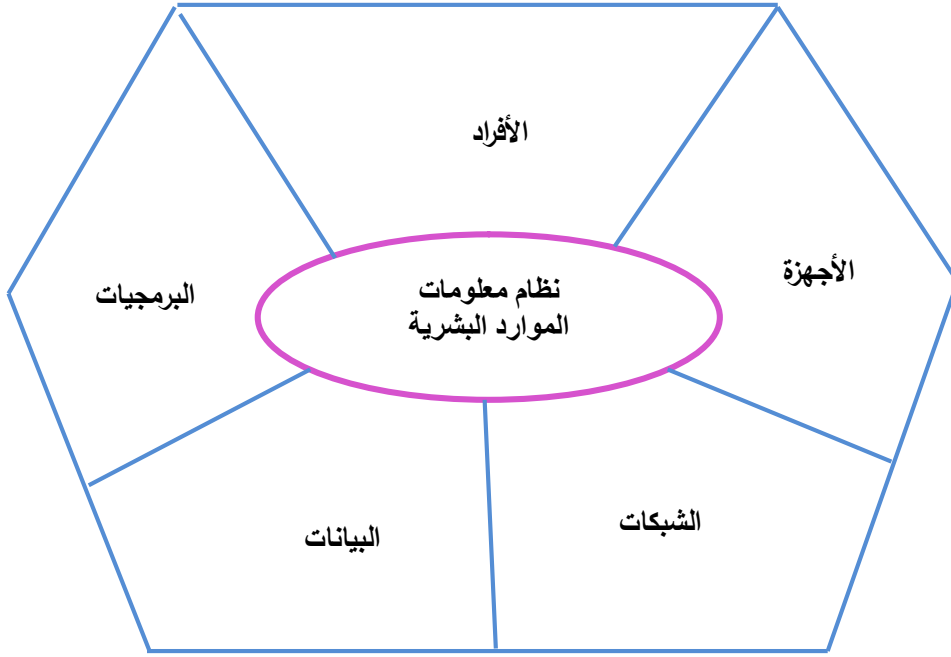
والملاحظ أنّ هذا المعيار يرتبط مع معيار استخدام نواتج النظام، فإذا استخدم المستخدم المعلومات التي أنتجها النظام واستفاد منها، فإنّه سيكون نتيجة لذلك راضي عنه والعكس هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرتبط مع معيار الأداء الفردي للمستخدم، فإذا استخدم هذا الأخير النظام بموارده المختلفة وأدى ذلك إلى تحسين أداء الأعمال المسندة إليه بشكل أسرع وأدق، فإنّ ذلك سيؤدّي إلى رضائه عنه والعكس.

وبالتالي تتوقّف فاعليّة نظام معلومات الموارد البشرية لحد كبير ليس فقط على مدى دقة وملاءمة ووقت الحصول على المعلومات التي ينتجها (نوعية ووقتية مخرجاته)، بل أيضاً على مدى قدرة المستخدم على استعماله، مما سيؤدّي حتماً إلى تحسين أداء ورضا المستخدم عنه، إلى جانب استمرارية استخدامه وتطور وحدائة العناصر الضرورية لتشغيله.

المبحث الثالث: موارد تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية

إنّ نظام معلومات الموارد البشرية كأى نظام يتطلب توافر موارد أو مستلزمات لتسييره بكفاءة وفعالية وأنّ تكون المؤسسة قادرة على تعظيمها حتى تعظم الفائدة منه، تتجلى هذه الموارد في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): موارد نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 56.

وفيما يلي شرح لهذه الموارد:¹

أولاً: الموارد المادية

اعتمدت معالجة البيانات وتخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستخدمين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي أثبتت عجزها عن إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب، خاصة بعد الاهتمام أكثر بنوع البيانات، مما حتمّ ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نظام معلومات الموارد البشرية، وفي مقدمتها الحاسوب وأجهزة التخزين والاتصال.

¹ - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 141 - 180.

1- الحاسوب

1-1- مفهوم الحاسوب

يعرّف الحاسوب على أنّه "جهاز إلكتروني صمم لاستقبال المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل آلي وتخزينها ومعالجتها ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة قابلة للاستخدام حسب الحاجة والطلب، وذلك بموجب تعليمات خاصة يطلق عليها اسم البرامج أو برمجيات التشغيل"¹، فهو "جهاز بإمكانه تنفيذ كم هائل من الأوامر بموجب تعليمات خاصة، معتمداً على بيانات مخزنة مسبقاً"².

يتكون نظام الحاسوب من مكونات منفصلة يمكن توجيهها باستخدام أوامر خاصة لمعالجة أو إدارة البيانات بطريقة ما، يشمل البرمجيات، المستخدم (المورد البشري)، المعدات³، هذه الأخيرة التي تتكون من أربعة عناصر هي:⁴

- وحدة الإدخال التي يتم من خلالها تغذية الحاسوب بالبيانات والبرامج كلوحة المفاتيح، الفأرة... الخ؛
- وحدة للمعالجة المركزية تقوم بمعالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة؛
- ذاكرة تتلقى البيانات من وحدة الإدخال وتقوم بتخزينها قبل وبعد معالجتها؛
- وحدة الإخراج التي يتم من خلالها إخراج النتائج من ذاكرة الحاسوب وتحويلها إلى صورة يمكن قراءتها، باستعمال عدة وسائل منها الشاشة المرئية، الطابعة، الوسائل الممغنطة، المخرجات الصوتية... الخ.

1-2- أهمية الحاسوب في نظام معلومات الموارد البشرية

يرى البعض أنّ الحاسوب بمكوناته السابقة يعتبر نفسه نظام معلومات الموارد البشرية، إلا أنّ هذا الأخير الذي كان يعتمد بشكل كلي على النظم اليدوية قد وجد قبل نشأة الحواسيب، لكنّ ظهور هذه الأخيرة أسهم بشكل كبير في تطوره، وبالتالي فإنّ الحاسوب ما هو إلا أداة لتخزين ومعالجة واسترجاع

¹ - ابراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 83.

² - إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 121.

³ - أحمد عبد العزيز الشرايعه، سهير عبد الله فارس، مرجع سابق، ص 24.

⁴ - رايموند مكليود، جيورج شيل، مرجع سابق، ص ص 366 - 383.

وعرض المعلومات بموجب تعليمات أو برامج، ومن ثم فإنه أداة ووسيلة في نظام معلومات الموارد البشرية؛ أي جزء منه.¹

وبالرغم أن الحاسوب لا يمكنه تقديم نتائج مفيدة إلا إذا تم تغذيته بالبيانات والبرامج اللازمة، كما أنه عرضة لتكبد المؤسسة خسائر من جرائه خاصة عند حدوث تغيير ولو بسيط في أحد أجزائه كالبرامج التي يقوم عليها أو مجموعة القواعد الخاصة باستخدامه، إلا أنه يمتاز بقدرات هائلة في تقديم معلومات دقيقة وصحيحة وسريعة وحفظها بشكل كبير، ومن أهم مزاياه:²

- السرعة الكبيرة في تنفيذ العمليات وحياسة كم هائل من المعلومات؛
 - الدقة في تنفيذ العمليات، إذا كانت البيانات والبرامج المقدّمة له صحيحة؛
 - القدرة على العمل لفترات طويلة بكفاءة على عكس العنصر البشري؛
 - الكفاءة العالية في إدارة قاعدة البيانات، فبمجرد إدخال البيانات وتشغيلها يقوم الحاسوب بتنفيذ مجموعة من عمليات التخزين والاسترجاع ونقل المعلومات.
- فاستعمال تقنية الحاسوب لم تقف عند حد تخزين واسترجاع البيانات فحسب، بل ساهم في عملية صنع القرار باعتباره مساعد للعنصر البشري في ذلك، حيث أتاح للمؤسسات استعمالات متطورة مكنتها من حل مشكلات يصعب على العنصر البشري حلها في وقتها المناسب، من خلال أنظمتها التحوارية المساعدة على اتخاذ القرار ومنها النظم الخبيرة*.

2- الأجهزة والمعدات المساعدة على الاتصال

ألزمت تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحاضر المسيرين على اتخاذ قرار استخدامها في مجال نظام الاتصال ضمن إطار نظام المعلومات، نظراً لقدرتها على نقل البيانات والمعلومات في شكل تقارير وصور وأصوات، وتتمثل أهم المعدات والأجهزة المساعدة على الاتصال في:³

¹ - محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 10.

² - أحمد عبد العزيز الشرايعه، سهير عبد الله فارس، مرجع سابق، ص 26.

* النظم الخبيرة: هي نظم تطورت نتيجة العمل في مجال الذكاء الاصطناعي، تتمثل في البرمجيات التي تمكن الحاسوب من إعطاء الإستشارات والتوجيهات تماثل في نوعيتها تلك التي يمكن أن يقدمها الخبراء في مجال معين.

³ - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 169 - 180.

- خطوط الهاتف: يعد الهاتف من أهم وأكثر معدات الاتصال شيوعاً في الاستخدام، إذ يتيح استخدام شبكة معقدة وجهازية من الخطوط، تسمح بالاتصال من أي موقع في العالم، كما يقوم بربط المكاتب بأجهزة الحواسيب المركزية لإدخال البيانات والمعلومات وتحليلها واسترجاعها.

- الأقمار الصناعية: توفر شكلاً خاص من أشكال النقل اللاسلكي، إذ تعمل كمحطة توصيل للإشارات المولدة من مصادر معينة إلى سطح الأرض بين الحواسيب المختلفة، كما تقوم الأقمار الصناعية بتغطية خدمات استخدام الهاتف والتلكس، توزيع قنوات الإذاعة والتلفاز، الربط بين المحطات، النقل المباشر لبرامج التلفاز،... الخ لدعم الاتصالات فيما بين المستخدمين.

- الكابلات: وهي أحد الوسائط التي تستخدم في عملية نقل الرسائل والمعلومات الصوتية والمرئية والنصوص، تتصف بأنها ذات كفاءة عالية، يتم تأسيسها تحت الأرض أو البحار، فالطبيعة الكهربائية لها تسمح لها بنقل البيانات والمعلومات بمعدلات أعلى بالمقارنة مع الهاتف، كما أنها أقل عرضة لانقطاع الاتصال والفقْدان.

- المودم: نظراً لاستخدام الهاتف في أغراض الاتصالات الصوتية فقد ظهرت الحاجة إلى ابتكار بعض الأجهزة التي تكون حلقة وصل بين الحواسيب وبين قنوات الاتصال، تكون مهمتها تغيير الإشارات إلى شكل يتلاءم مع أجهزة الإرسال، من خلال تحويل الإشارات الصادرة من الحاسوب إلى إشارات تفهمها أنظمة الاتصالات، هذه الأجهزة تسمى المودم (المغيرات).

- أجهزة ربط الشبكات: وهي مجموعة الأجهزة التي تسهل مهمة ربط مجموعات من أجهزة الحاسوب معاً، بحيث تسمح بالاتصال مع أكبر عدد ممكن منها، قد تكون تلك المكونات بجوار بعضها أو بعيدة وذلك من أجل توفير خدمات الاتصالات لأعداد كبيرة من الأفراد المتواجدين في أماكن بعيدة، فضلاً عن تنظيم تدفق البيانات والمعلومات.

- المحطات الطرفية: تعد من أجهزة الاتصال نظراً لكونها حلقة وصل القائمين بتغذية وحدة المعالجة بالبيانات وبين المعالجة ذاتها، إذ تستخدم المحطة كجهاز إخراج واسترجاع المعلومات المطلوبة من قبل المستخدمين.

وتأخذ هذه المحطات أشكال مختلفة فقد تكون على شكل آلة كاتبة، لوحة مفاتيح، محطات العرض البصري، الأقلام الضوئية، أجهزة الاتصال الصوتي، قارئ البطاقات والأشرطة الممغنطة،... الخ.

والملاحظ أن كلما استعملت المؤسسة تكنولوجيا المعلومات الأكثر تطوراً، كلما زاد من قدرتها على نقل وتبادل البيانات والمعلومات المطلوبة بسرعة وأكثر دقة.

ولا يكفي الحاسوب لوحده كآلة صماء لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية، بل لا بد من تغذيته بالأدوات التي تساعد على القيام بمهامه، ألا وهي البرمجيات والموارد البشرية.

ثانياً: البرمجيات والموارد البشرية

إن اختيار أو توفير المكونات المادية لخرن واسترجاع المعلومات المطلوبة لم يعد مشكلة للعديد من المؤسسات، بقدر ما هي البرامج الملائمة لطبيعة الإجراءات والخدمات التي تقدمها، والأفراد الذين يحسنون استعمالها، إذ لا بد من التأكيد على العناصر المسؤولة عن تشغيل تلك المكونات.

1- البرمجيات

1-1- تعريف البرمجيات

يتكوّن نظام الحاسوب من جزئيين أساسيين المعدات (الأجهزة) والبرمجيات، فما هو إلا آلة عاجزة عن الإتيان بأي شيء إلا بعد تزويده بالبرمجيات، التي يتم تغذيته بها بنفس طريقة وسائل إدخال البيانات فيه، وبالتالي فإنّ تنفيذ العمليات المطلوبة سواء تعلّق الأمر بوقت المعالجة، سعة التخزين الطابعات،... الخ، يتم بناءً على عمليات البرنامج المطبق، سواء تم شراؤه أو تطويره.

وتعتبر البرمجيات العنصر الأكثر تكلفة في نظام معلومات الموارد البشرية، فهي "مجموعة منظّمة من التعليمات في سياق منطقي تعطى للحاسوب، من أجل تمكينه من تنفيذ عمل معيّن، والقيام بالمعالجات المطلوبة لغرض وظيفة معيّنة"¹.

أي أنها مجموعة البرامج والإجراءات التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات، وتحدّد العمليات التي ستؤديها تلك الأجهزة.

1-2- أنواع البرمجيات

تصنف البرمجيات إلى عدة أنواع نذكر منها:²

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناحي، مرجع سابق، ص 229.

² - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 198-199.

- **برمجيات التشغيل (برامج النظام):** وهي البرمجيات التي تتحكم في أسلوب عمل الحاسوب ويتصرف بموجبها في إجراء العمليات الروتينية، تحويل البرنامج إلى برنامج لغة الحاسوب،... الخ، إذ تقوم هذه البرمجيات بمساعدته على فهم وتفسير خطوات البرمجيات الأخرى والتنسيق فيما بينها.

- **برمجيات الاستخدامات العامة:** وتسمى بالبرمجيات الجاهزة التي تستخدم لإجراء مختلف العمليات التي تدخل في إطار التحليل لوضع القرارات، مثل برنامج السيطرة على التخزين، برنامج الصيانة معالجة بيانات الأجور والرواتب في المؤسسات،... الخ، وهي برمجيات تم إعدادها من قبل المؤسسة أو شراؤها، تكون مخزنة في وسائط ليتم استخدامها عند الحاجة.

- **برمجيات الشبكات:** هي مجموعة البرمجيات التي تنظم وتضبط عمل شبكات الاتصالات، من خلال تطبيق القواعد والإجراءات، وتكفل تأمين الاتصالات بين الحواسيب المختلفة، تسهل تدفق البيانات والمعلومات في إطار الشبكة، وعرض محتويات المواقع من نصوص وأصوات وصور وغيرها بشكل سريع وسليم وآمن.

بالإضافة إلى البرامج، هناك الإجراءات التي يتبناها مستخدم النظام لتشغيله، والتي تصف ما يجب عمله لاستخدام معدات الحاسوب، وما هي الخطط التي تتبع في حالة توقفه أو وجود أخطار أخرى تكون عادة مطبوعة في كتيبات يطلق عليها اسم دليل التشغيل.

فالإجراءات هي "توجيهات واضحة ومحددة تضمن قيام الحاسوب بوظائفه بكفاءة"¹، فبالرغم من اختلاف الحواسيب من حيث عدد العمليات التي تستطيع كل منها تنفيذها، إلا أنها تتشابه جميعها في تركيبة الإجراءات الخاصة بهذه العمليات، إذ يمكن أن نجد إجراءات خاصة بإدخال البيانات (تغذيتها) وإخراج المعلومات (تسجيل نتائج المعالجة)، تحريك البيانات ونقلها داخل وحدة المعالجة، العمليات الحسابية كالطرح والجمع والقسمة والضرب، المعالجات المنطقية، تنظيم وضبط عمل الشبكات،... الخ.²

2- الموارد البشرية

يرى البعض أنّ أهمية العنصر البشري في تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية تفوق أهمية الموارد المادية، إلى درجة أنهم يعيدون أسباب أغلب حالات فشله إلى إخفاقه في إنجاز دوره المطلوب، فعلى الرغم من كون التسهيلات المادية كالحاسوب وأجهزة الاتصال تعدّ من الموارد المهمة في النظام، إلا

¹ - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 169.

² - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 197.

- أنها تكون هامة إلى الحد الذي يمكن معه للموارد البشرية من تحديد فرص الاستفادة منها، ويرجع السبب في هذه الأهمية لأمر منها:¹
- زيادة التكاليف المترتبة على اختبار وتدريب العاملين الجدد فضلاً عن تكاليف الأخطاء في الاختيار والتعيين؛
 - الحاجة المتزايدة لعاملين ذوي المهارة والخبرة متدربة ويمكنها التحكم واستعمال تكنولوجيا المعلومات؛
 - ارتفاع معدلات دوران العاملين في المؤسسات؛
- كما تظهر أهمية الموارد البشرية في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لقيامها بمهام لا يستطيع الحاسوب إنجازها منها:²
- الحصول على البيانات وما تتضمنه من عمليات خاصة بتحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادر تجميعها، والأساليب والوسائل المستعملة في ذلك،... الخ؛
 - الاتصالات وما تتضمنه من تحديد نوعها ووسائلها وشبكاتهما، نوع البيانات والمعلومات المتدفقة عبرها، الجهات المرسلة والمستقبلة لها؛
 - التفكير والإبداع في جميع أنواع العمليات التي يعجز الحاسوب القيام بمثلها؛
 - صنع القرارات باستثناء تلك التي يمكن اتخاذها من قبل الحاسوب وهي القرارات المبرمجة، فالمورد البشري يسهم في صنع أغلب القرارات في المؤسسة، وحتى بالنسبة للقرارات المبرمجة.
- لكن لا يكفي توفر موارد بشرية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية، لأن نجاح عمل هذا الأخير وتحقيق فاعليته يتوقف بدرجة كبيرة على ضرورة أن يكون الأفراد العاملين به على درجة من المعرفة العلمية والعملية تتناسب مع متطلباته، وبالتالي ضرورة تطوير مهاراتهم في المجالات التالية:³
- المهارات الإدارية: بما أن وظيفة الموارد البشرية بحاجة إلى معلومات تساعد على تسيير الموارد البشرية واتخاذ القرارات بالسرعة والدقة اللازمة.

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص ص 142-143.

² نفس المرجع، ص 155.

³ فؤاد الشرايبي، مرجع سابق، ص 188.

- تطوير مهارات استخدام الحاسوب: بما أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يتعامل مع عدد كبير من البيانات، فمن الضروري أن يكون الأفراد العاملين فيه على علم بالحواسيب من حيث كيفية تشغيلها وبرمجتها، واستخدام التقنيات الحديثة المرتبطة بها.

ورغم أهمية الموارد المادية والبشرية والبرمجية في نظام معلومات الموارد البشرية، إلا أنّ هذا الأخير يحتاج إلى وسيلة تمكنه من جمع البيانات التي سيعالجها، وإعادة توزيعها على مستخدميها.

ثالثاً: الاتصال

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أداة اتصال بين وظيفة الموارد البشرية والجهات التي لها علاقة بها، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

1- مفهوم الاتصال

يضيف الاتصال لوظيفة الموارد البشرية الديناميكية باعتبارها تسير من خلال مجموعة من العمليات تتصف بالتغير المستمر، فالقرار عبارة عن تغيير، والرقابة عبارة عن العملية الترشيدية التي يتم بواسطتها البحث عن الحقائق لتغييرها باتجاه الهدف، وكل التغييرات تحتاج إلى معلومات، تحصل عليها من الاتصالات، التي تتم سواء بالتحدث والاستماع، الكتابة والقراءة... الخ.

كما يعتبر من الوظائف الهامة في المؤسسة، فهو يعكس الترابط بين مختلف أجزائها، كما يضمن الحركة الدائمة لجميع أنشطتها المختلفة، فالإتصال هو " نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات، بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك " ¹.

ليس فقط باعتباره أداة لنقل المعلومات عبر مختلف القنوات مما يساهم في اتخاذ القرارات، وإنما أداة رقابة باعتباره جانب ديناميكي، يزود الإدارة بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء، والتي تمكنها من الكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما يعتبر عنصر أساسي في التنبؤ وإعداد الموازنات، بالإضافة إلى إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط ²، أما في وظيفة الموارد البشرية فيعتبر الاتصال عملية تبادل للمعلومات والآراء والأفكار بين أفرادها من جهة

¹ - فضيل دليو، إتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص22.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص99-100.

وبينها وبين باقي الأفراد العاملين من جهة أخرى، فهو يحقق التعاون الفكري والعاطفي بينهم ويساعد على تماسكهم، كما أنه أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري، فمن خلاله تحقق الإدارة التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.

2- أهمية الاتصال في نظام معلومات الموارد البشرية

يمثل نظام معلومات الموارد البشرية شبكة اتصالات، إذ يجب عليه ضمان الارتباط بين كافة أجزاء وظيفة الموارد البشرية لإحداث تماسك المجموع، وضمان التنسيق بين الأفعال والأوامر من خلال الربط بين النظام والنظام القيادي للمؤسسة وبين عناصر كل منهما من جهة، وبينها وبين محيطها الخارجي من جهة أخرى.

كما أنّ نظام الاتصالات يتكامل مع نظام معلومات الموارد البشرية ونظام اتخاذ القرارات بالمؤسسة هذا الأخير يعتمد على المعلومات، والنظامين معاً لا تظهر فعاليتيهما بدون وجود نظام فعال للاتصال يضمن تدفق معلومات الموارد البشرية وسريانها عبر مختلف أجزاء المؤسسة.¹

وبالتالي فإنّ الاتصالات ما هي إلا جزء من نظام معلومات الموارد البشرية تساعد على القيام بعمله في نقل البيانات وتوزيع المعلومات بكفاءة وفعالية.

3- شبكات الاتصال في المؤسسة

بالإضافة إلى نقل المعلومات عن طريق التقارير وبتطور نظام الاتصال وارتباط الحاسوب به، ظهر الاتصال عن بعد، أين يتم إرسال المعلومات سواء كانت بيانات مكتوبة أو مصورة أو فيديو عن طريق وسائل إلكترونية لمسافات بعيدة، بعدما كان ذلك مقتصرًا على النقل الصوتي الهاتفي.²

ونتيجة لذلك فقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية تستخدم الحاسوب في مجال الاتصال، أين يتم نقل وتبادل البيانات والمعلومات بواسطة أجهزة ومعدات تتمتع بقدرات عالية، تعمل على إيصال المعلومات عبر مسافات طويلة، فوجود شبكة محلية أو دولية في العديد من الأعمال ضرورة ليس لوظيفة الموارد البشرية وإنما للمؤسسة ككل، لمتابعة المخازن واستقبال طلبات المستهلكين، كما تساهم في تحسين

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 204.

² - عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناحي، مرجع سابق، ص 291.

فعالية المبيعات وخدمة المستهلكين عن طريق تأمين القدرة المباشرة للاتصال بالبيانات (التسويق المباشر عن طريق الأنترنت).¹

ومن بين شبكات الاتصال التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة نجد:²

- **الأنترنت:** أصبحت واقعاً ملموس فرض نفسه في عصر إتسم بسرعة توفير المعلومة، فلا يمكن تجاهل تأثيرها على المجتمعات والأفراد، حيث حظيت بأهمية كبيرة لم يحظى بها نظراؤها من وسائل الاتصال، وهي تركز على تقديم نوعين من الخدمات، استرجاع البيانات، والاتصال على نطاق العالم .

تتسم الأنترنت بالسرعة والدقة في نقل البيانات والمعلومات، عن طريق وسائط منها البريد الإلكتروني شبكة العنكبوت العالمية (www)، تقنية عقد المؤتمرات والاجتماعات عن بعد، استرجاع المعلومات بواسطة العديد من قواعد المعلومات التي يمكن الرجوع إليها مجاناً أو لقاء اشتراك سنوي.

- **الأنترانت:** بإستطاعة المؤسسة الاعتماد على شبكة الأنترنت لبناء شبكة الأنترانت، يمكن من خلالها التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة بها، أين يتيح ذلك العمل وتناقل المعلومات والبيانات بين العاملين في المؤسسة الواحدة فقط، كما يمكن اقتصارها على عدد محدود منهم، بحيث لا يستطيع مستخدمو الأنترنت العاديين الوصول إلى المعلومات المخزنة.

- **الإكسترانتات:** يعدّ تطور للأنترانت، حيث يقتصر هذا الأخير على استخدام الشبكة وتبادل المعلومات والبيانات بين كل أو بعض العاملين داخل المؤسسة الواحدة، أما الإكسترانتات فهو يسمح لأفراد أو جهات محددة تابعة لها (فروعها مثلاً) الدخول إلى شبكة الأنترانت بكلمات مرور سرية واستخدامها.

وبما أن نظام معلومات الموارد البشرية يهدف إلى إنتاج معلومات تساعد على تسيير الموارد البشرية فإنه بحاجة إلى المادة الأولية لمدخلاته وهي البيانات.

¹ - فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 225.

² - راجع:

- طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والأنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 461.

- محمد عيد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 191.

- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 183.

- فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 237-242.

رابعاً: موارد البيانات

إنّ وظيفة الموارد البشرية لها حاجات دائمة لتجميع ومعالجة كميات هائلة من البيانات، لأجل الحصول على المعلومات الضرورية لصنع القرارات، وخزن البيانات لغرض استرجاعها كلما دعت الحاجة.

1- مفهوم نظم قاعدة البيانات

1-1- تعريف نظم قاعدة البيانات

كان تخزين البيانات يتم على نحو تقليدي في الملفات والسجلات الورقية وغير منظم، إذ غالباً ما كانت المؤسسة تحتفظ بمجموعتين أو أكثر من نفس الملفات، كما أنّ تعدّد مستخدمي المعلومات جعل من عملية الوصول إلى البيانات المخزنة في آن واحد في أهمّ التحديات التي تواجه نظم المعلومات، ولأجل اعتماد صيغة منتظمة في خزن البيانات ظهرت الحاجة إلى بناء قاعدة البيانات وتطبيق مفهومها.

تعرف قاعدة البيانات بأنها "تجميع البيانات المرتبطة ذات العلاقات المتبادلة فيما بينها والمخزنة بطريقة منظمة، تساعد على سرعة استرجاعها وسهولة استخدامها في تطبيقات متعدّدة لأغراض متنوعة"¹، فهي "ملف أو مجموعة من الملفات المترابطة منطقياً، منظمة بطريقة تقلّل أو تمنع تكرار بياناتها وتجعلها متاحة لتطبيقات النظام المختلفة، تسمح للعديد من المستخدمين بالتعامل معها بكفاءة"²، يتم تخزين قاعدة البيانات على الحاسوب، تشرف عليها برامج تستخدم لبنائها وإدارتها تدعى نظم إدارة قاعدة البيانات.

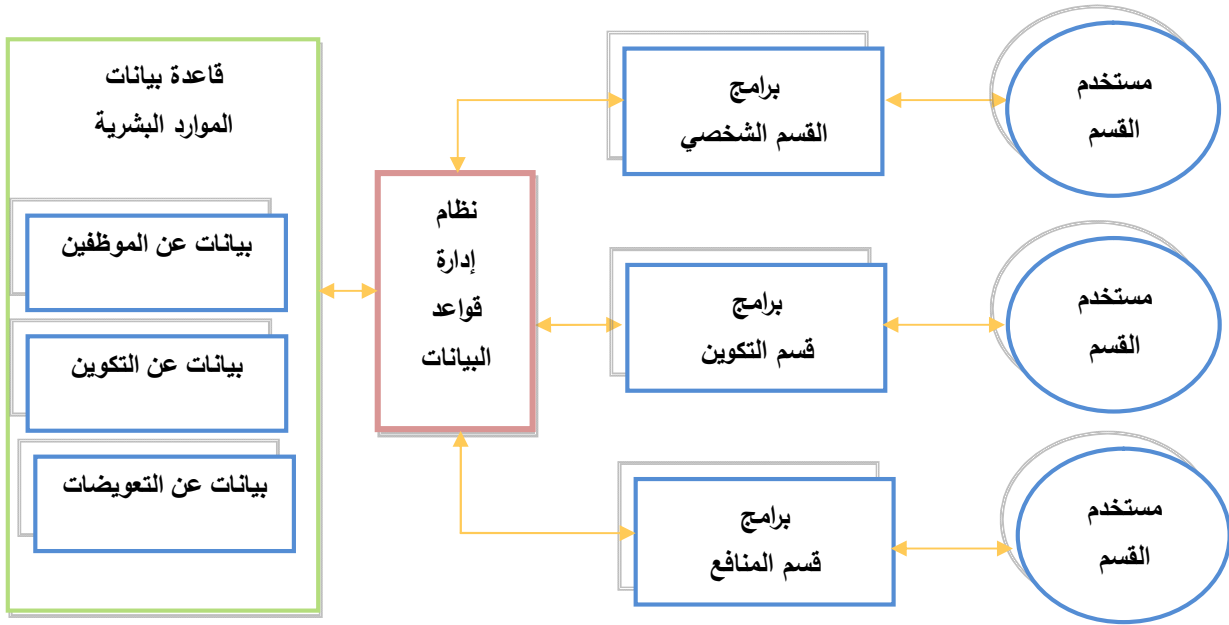
تعرف نظم إدارة قاعدة البيانات بأنها "مجموعة البرامج التي يمكن للمؤسسة من خلالها حفظ وتنظيم قاعدة البيانات بكفاءة وفعالية"³. يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

¹ - محمد السعيد خشبة، نظم إدارة قاعدة البيانات (قاعدة بيانات 4)، مطابع الوليد، القاهرة، 1992، ص8.

² - فؤاد الشرايبي، مرجع سابق، ص 183.

³ - السيد عبد المقصود ديبان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية

الشكل رقم (07): نظام إدارة قاعدة بيانات الموارد البشرية



المصدر: مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 163.

من الشكل يلاحظ أن نظام إدارة قاعدة البيانات يسمح لوظيفة الموارد البشرية من تنظيم بياناتها المختلفة في أكثر من جهة في قاعدة البيانات، بطريقة تمكّنها من سهولة الحصول عليها حتى في حالة تعدّد المستخدمين وتنوع البيانات المطلوبة، كطلب بيانات شخصية عن الأفراد لقسم المستخدمين، وبيانات عن التكوين لقسم التكوين.

1-2- مزايَا نظم قاعدة البيانات

نظراً للعيوب التي امتاز بها النظام التقليدي لتخزين البيانات كتكرارها، عدم المرونة في الاستخدام الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية التغيير، فإن تطبيق نظام إدارة قاعدة البيانات يساعد على معالجة البيانات على نحو ملائم وخبزنها وتحقيق المشاركة في حالة رغبة أكثر من مستخدم في استخدام أو تغيير مفرداتها في نفس الوقت،... الخ، الشيء الذي يسهم في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة منها:¹

- استقلالية البيانات، أين يتم حفظها بصورة مستقلة عن برامج التطبيقات، وبالتالي لا تتأثر هذه الأخيرة بأي تغييرات تحدث في تنظيم البيانات والعكس؛

- تقليل الحشو الذي كان يعاني منه النظام التقليدي، فقد أدى استخدام قاعدة البيانات إلى تخفيض عدد الملفات ومن ثم الحد من تكرار البيانات؛

¹ - نجم عبد الله الحميدي وأخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 183-184.

- توفير البيانات بتكلفة أقل، والمحافظة عليها ضد الفقد والتغيير؛

- تسهيل عملية المشاركة في البيانات.

2- قاعدة بيانات الموارد البشرية

1-2 تعريف قاعدة بيانات الموارد البشرية

من منطلق أن البيانات مصدر إنتاج المعلومات تعد قاعدة البيانات من أهم الموارد التي يعتمد عليها نظام معلومات الموارد البشرية، فهي ذات قدرة خزن غير محدودة، كما تساعد على وضع برامج عديدة كبرامج التدريب، الأجور،...الخ، والتي يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج عن قاعدة بيانات الموارد البشرية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، المكتبة العصرية

القاهرة، 2005، ص 193.

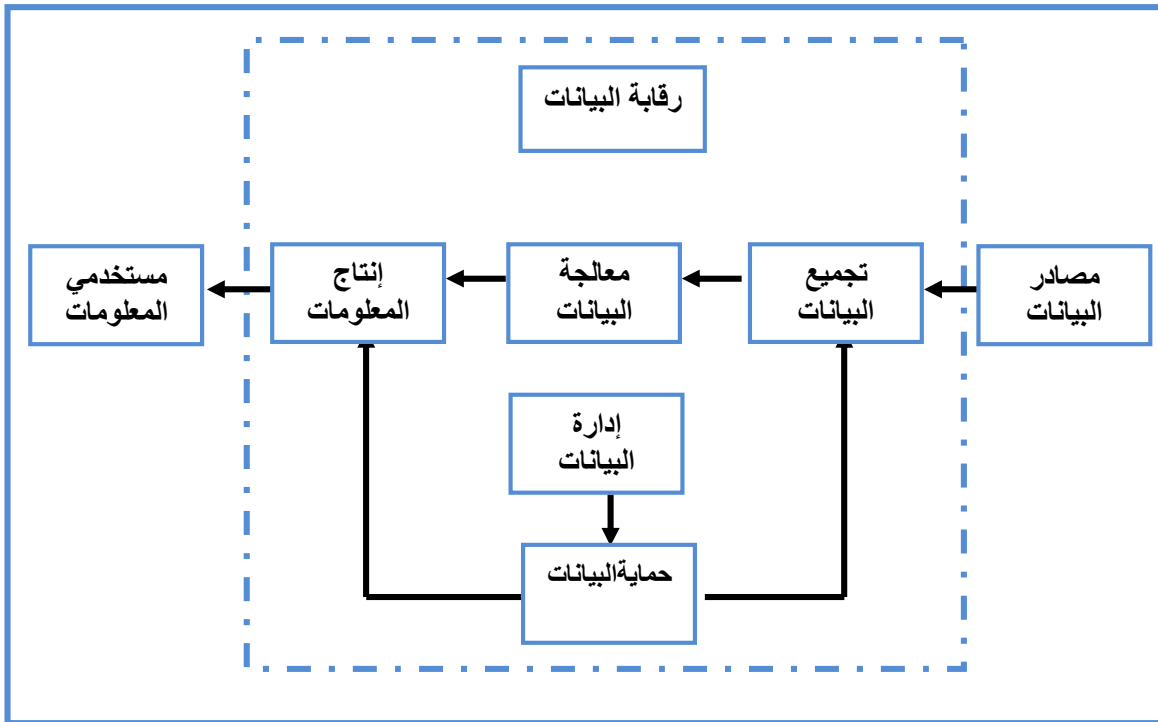
من الشكل يلاحظ أن قاعدة بيانات الموارد البشرية تحتوي على عدة ملفات كالتوظيف، الوظائف الأجر،... الخ، وكل ملف يتكوّن من عدة سجلات كالإحلال، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الوظائف تحليل الوظائف، تخطيط الأجر، الحوافز والمكافآت، وكل سجل يتكوّن من عدة بيانات.¹

تسمح قاعدة بيانات الموارد البشرية بتحقيق العديد من الأهداف كتوفير البيانات المطلوبة للاستخدام في الحاضر والمستقبل، ضمان سلامة وصحة البيانات، العمل على تطوير البيانات سواء للتطبيقات أو للاستفسارات، ضمان توفير البيانات في الوقت المناسب،... الخ.²

2-2 تحول البيانات إلى معلومات

لاستخدام البيانات المتوفرة في قاعدة البيانات أو في السجلات وتصبح مفيدة للمستخدمين، يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بالخطوات الموضّحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مراحل تحويل البيانات إلى معلومات



المصدر: ثناء علي قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 18.

¹ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 64.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 193.

من الشكل يلاحظ أن خطوات إنتاج المعلومات تتمثل في:¹

- **تجميع البيانات:** حيث يتم تجميع وتحديد واختيار كل البيانات اللازمة والمناسبة، وإعدادها للتشغيل والتي تتم مباشرة عن طريق الحاسوب، أو يتم تسجيلها في وسيط مثل السجلات إلى حين إدخالها إلى الحاسوب عن طريق وسيط آخر مثل القرص المرن.

- **معالجة (تشغيل) البيانات:** أين يتم تقييم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها وتحديد درجة أهميتها للمؤسسة، ثم إخضاعها للعديد من المعالجات كترتيبها ووضعها في تسلسل معين، تصنيفها في فئات أو مجموعات وفقاً لخصائص معينة، إجراء بعض العمليات الحسابية من خلال تطبيق المعادلات والنماذج الرياضية عليها، بهدف الحصول على معلومات إضافية، ليأتي في الأخير إعداد ملخصات للكافة الهائل من تلك البيانات، حتى يمكن للإدارة من تكوين رؤية شاملة لأنشطة وعمليات الموارد البشرية، ويمكن هنا الاستعانة بوسائل عرض البيانات والبرامج الإحصائية، لعرض الجداول والرسومات التلخيصية للبيانات.

- **إدارة البيانات:** تضم هذه العملية تخزين البيانات سواء تم استخدامها أو لا بطريقة يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة، حيث تتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المستعملة، بالإضافة إلى استرجاع البيانات المخزنة سواء لتحديثها لتلائم الأحداث الجديدة أو لتشغيلها وتحويلها إلى معلومات.

- **حماية البيانات وسريتها:** قد تكون هناك بعض الأخطاء في البيانات التي يتم إدخالها، لذلك يعتبر التأكد من صحة ودقة البيانات المخزنة من الوظائف الهامة لنظام معلومات الموارد البشرية، إلى جانب حفظ المستندات والملفات من التلف أو الضياع أو العبث بها.

- **إنتاج المعلومات:** أي توفير المعلومات الملائمة وإيصالها لمستخدميها في الوقت المناسب.

- **الرقابة على أداء النظام:** أي إصدار معلومات مرتدة حول أنشطة المدخلات، عمليات التشغيل والإنتاج والتخزين، بغرض تعديل أي انحرافات، مما يسمح للنظام بتوفير منتجات معلوماتية ملائمة.

¹- راجع:

- كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، مرجع سابق، ص 46.

- محمد أحمد حسان، مرجع سابق، ص 171.

3- مصادر بيانات تسيير الموارد البشرية

يمكن تقسيم مصادر جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية إلى:¹

- البيانات التي تتضمنها قاعدة بيانات الموارد البشرية، والتي تضم بيانات شخصية وأساسية عن العاملين.

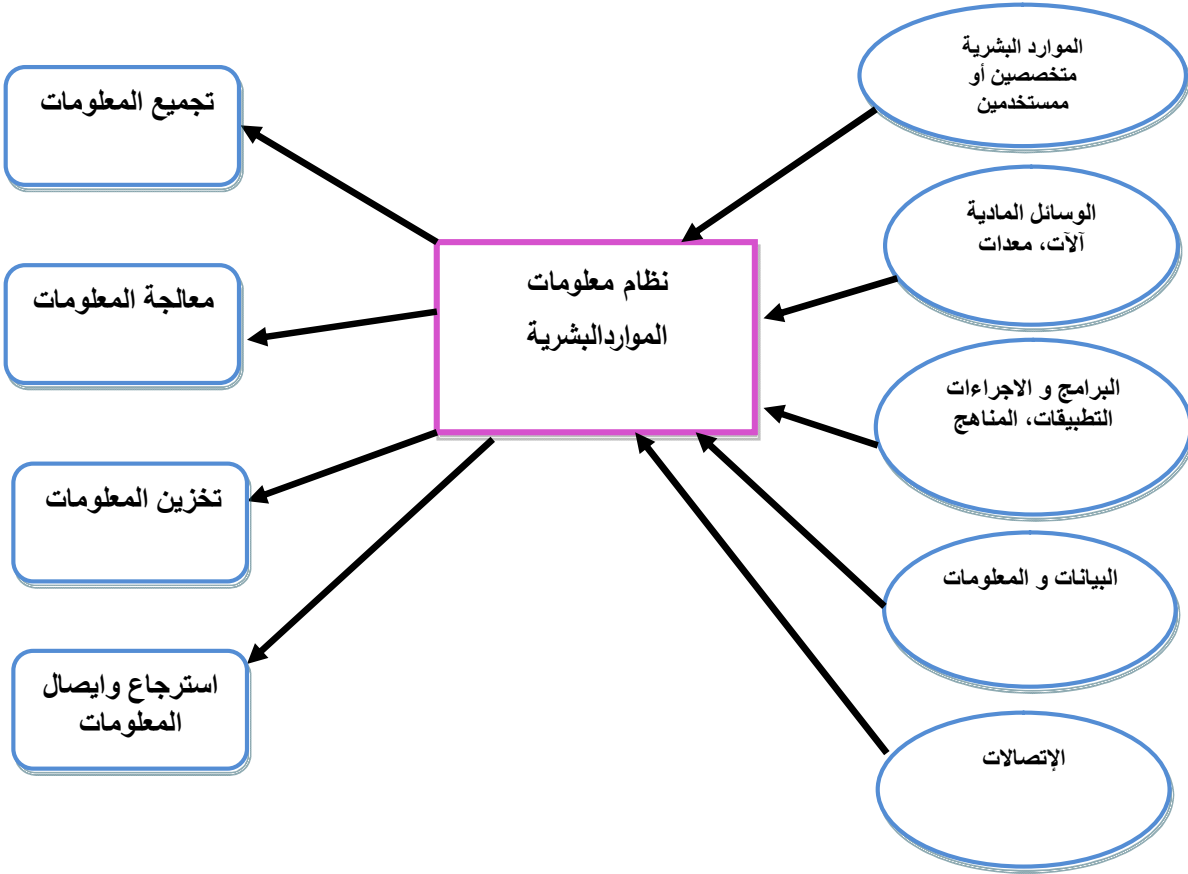
- البيانات التي يحصل عليها نظام معلومات الموارد البشرية من مصادر أخرى، فقد يتطلب القرار إعداد مؤشرات تعتمد على بيانات غير متوفرة في قاعدة البيانات.

تجميع هذه البيانات من مصادر داخلية من خلال إجراء بحوث ميدانية عن الموارد البشرية داخل المؤسسة، في حالة تقييم مدى رضا العاملين عن المناخ التنظيمي مثلاً، باستعمال بعض الأدوات مثل الاستبيان والمقابلة، أو من مصادر خارجية كالجمعيات المهنية والأوساط العلمية، فإذا تعلق الأمر بالجمعيات المهنية فيمكن استعمال الاستقصاءات والوثائق والملتقيات، أما بالنسبة للأوساط العلمية كالجامعات فيتم الحصول عليها من المقالات الصادرة في المجالات، والتقارير الصادرة عن المؤتمرات والبحوث التي تنجز من قبل المؤسسات المتخصصة مثل معهد التدقيق الاجتماعي في فرنسا، وفي الغالب تمتلك هذه المؤسسات موقع على الأنترنت والذي توجد به بيانات ذات أهمية.

إنّ توفر موارد نظام معلومات الموارد البشرية لوحدها ليس كافياً، فلا بد من التكامل ما بين هذه الموارد مجتمعة حتى تحدث الأثر أو الهدف المتوقع، كما هو موضّح في الشكل التالي:

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 201.

الشكل رقم (10): تكامل موارد وأنشطة نظام معلومات الموارد البشرية



Source : Robert Reix, *Systeme D'information et Management des Organisation*, 05^{ème} Ed

Vuibert –gestion, Paris , 2009 , p 04

من الشكل يلاحظ أن التناغم بين الموارد المادية ممثلة في الحاسوب ومعدات وأجهزة الاتصال من جهة مدعومة بشبكات الاتصالات، وبين الأفراد القادرين على التعامل مع تلك الموارد وتفعيلها من جهة أخرى، يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من أداء الأنشطة المختلفة له من تجميع البيانات وإجراء المعالجة اللازمة لها لإنتاج المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، وتخزين هذه البيانات والمعلومات لضمان استرجاعها مرة أخرى.

خلاصة:

أدت المنافسة بين المؤسسات إلى الاهتمام بالزبون، بالتركيز على جودة المنتجات والابتكار، مما أدى إلى زيادة التركيز على الدقة والسرعة في جمع المعلومات ونقلها وتبادلها بين المستفيدين منها، وهو الشيء الذي ساهم فيه نظام المعلومات.

فللمعلومات دوراً حيوياً لأي وظيفة في المؤسسة مهما كان حجمها وهدفها، لذا فإنّ توفرها ودرجة الاستفادة منها، يتوقف على مدى إدراك تلك الوظيفة لأهمية المعلومات، والعمل على توفر نظام معلومات خاص بها.

يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بتوفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة بالدقة والسرعة المناسبة، بالإضافة إلى إجراء البحوث الخارجية لمعرفة كل ما هو جديد فيما يخصهم، مما تساعد هذه المعلومات على تسيير الموارد البشرية، هذا الأخير الذي ستحاول الباحثة التعرف عليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

إن الموارد البشرية ممثلة في العاملين بمختلف المستويات التنظيمية، وباختلاف أجناسهم وتخصصاتهم الأداة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة، كونها مصدر حقيقي لإنشاء وتعزيز قدرتها على التنافس وتحسين وضعيتها في السوق، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تسيير هذه الموارد، من استقطاب واختيار وتوظيف، إلى الإشراف على تدريبها وتحفيزها ومتابعة أدائها.

وبسبب ظهور العولمة وإزالة الحواجز بين الدول، ونتيجة للتغيرات البيئية المتمثلة في المتغيرات التكنولوجية، متطلبات الإبداع، والتحديات الخاصة برضا الزبائن، سعت المؤسسة لامتلاك نوع آخر من موارد بشرية تمتلك المهارات والمعارف التي تمكنها من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتطويرها، مما يلزم مسيري الموارد البشرية الاهتمام بالمفاهيم والتوجهات الحديثة التي يعرفها.

وستحاول الباحثة في هذا الفصل الإلمام بمختلف مفاهيم تسيير الموارد البشرية والوظائف التي يتضمنها بالإضافة إلى توضيح التوجهات الحديثة التي يمكن أن يتبعها تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتسيير الموارد البشرية

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير، فهي أهم عناصر المؤسسة المؤثرة في تحديد مستقبلها ورسم معالم إستراتيجيتها، لذا ظهرت الحاجة إلى تسيير هذه الموارد بالشكل الذي يحقق الهدف منها.

أولاً: ماهية تسيير الموارد البشرية

يمثل تسيير الموارد البشرية محور أساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، يسعى إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال مجموعة من الوظائف.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".¹

أيضاً يعرف بأنه "من أحدث الأنظمة الجزئية لتسيير المؤسسة، يهتم بالموارد البشري باعتباره أهم أصولها الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة".²

كما يشير إلى "مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكّن من الحصول في الوقت المناسب على الموارد البشرية بالكفاءات والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكّن هذه الموارد من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار المؤسسة وتطويرها".³

ويمكن القول أنّ تسيير الموارد البشرية عملية يتم بموجبها الحصول على الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتحفيزها، بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 16.

²-Bernard Martory, Daniel Grozet, **Gestion des Ressources Humaines(Pilotage Social et Performances)**, 4^{ème} Ed , edition Dunod ,Paris, 2001, p 238.

³ -J.M.Perreti, **Gestion de Personnel**, Vuibert, Paris, 1984, p 20.

ومنه يستنتج أن تسيير الموارد البشرية:¹

- النشاط الذي تتضمنه وظيفة الموارد البشرية، والتي تمثل إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج، التسويق، التمويل وغيرها، يقوم على أداء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري؛
- يتضمن مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، تنعكس أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة كتحضير الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، تحسين بيئة العمل،... الخ؛
- يهدف إلى تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية، إلى جانب تحقيق الأهداف الفردية للموارد البشرية؛
- يمارس في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطته.

ولقد تعدد دور تسيير الموارد البشرية، فلم يعد يؤدي بشكل روتيني، بل أصبح يتضمن أدوار تحليلية وإبداعية في كل نشاطاته، مما جعل مفهوم تسيير الموارد البشرية يتطور، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : الفرق بين مفهومي تسيير الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

تسيير الموارد البشرية المعاصرة	تسيير الموارد البشرية التقليدية
1- يهتم بعقل الفرد وقدراته الذهنية وإمكانياته في الابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	1- اهتم بالبناء المادي للفرد وقواه العظلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمركز على الأداء الآلي للمهام التي يقوم بها، دون الاهتمام بإبداع الأفراد، واتخاذ القرارات.
2- يركز على محتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، بالاهتمام بالحوافز المعنوية تمكين الفرد ومنحه الصلاحيات لتحمل المسؤوليات.	2-ركز على الجوانب المادية في العمل، واهتم بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.
3- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق طاقات التفكير والابتكار عند الفرد وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.	3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني، الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 21.

¹ - عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، 2008 ص ص 20-23.

عرف مفهوم تسيير الموارد البشرية تطورًا نتيجة للضغوط التنافسية والتغيرات المتصاعدة التي عرفها التسيير بصفة عامة، هذا الأخير الذي اتجه إلى تبني إستراتيجية واضحة للعمل الإداري، تعتمد على آليات السوق كأساس لرسم السياسات واتخاذ القرارات واستعاب التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية الواقعة في بيئة المؤسسة، مما يساعده على التوجه نحو التميّز والبقاء في عالم شديد التنافس، ومن بين ملامح التسيير الإستراتيجي هي:¹

- ضرورة توظيف واستخدام أمثل لجميع إمكانيات المؤسسة في مواجهة المنافسين؛
 - أهمية المنافسة بالوقت من أجل تحقيق السبق في الوفاء باحتياجات المستهلك؛
 - المنافسة بتخفيض التكاليف وإعداد نظم متطورة للتعامل مع الموردين، بحيث يتم تغذية الإنتاج في الوقت المطلوب؛
 - تكوين علاقات جيدة مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المؤسسة من الموارد في الوقت المناسب؛
 - تأمين علاقات إيجابية مع العملاء لضمان توزيع المنتجات بأساليب منظمة؛
 - الاستخدام الأمثل للابتكارات التكنولوجية وتوظيفها في مجالات تطوير الإنتاج وأساليب التسيير، بما يحقق توسيع وخلق أسواق جديدة باستمرار؛
 - أهمية المنافسة بالقدرات الجماعية التي ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات الفردية.
- ونتيجة لما سبق، ظهر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الذي بموجبه يتم قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي، تمارس مختلف وظائفها بهدف تنمية مواردها البشرية وضمان ولائها²، وقد كان لتبني المؤسسة هذا التسيير عدة دوافع، أهمها:³
- تحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري: باعتبار أنّ بيئة العمل تشهد تغيرات متسارعة مما زاد من الاهتمام بالعنصر البشري، والنظر إليه باعتباره مورد حقيقي له أهميته بالنسبة لأداء المؤسسة ولدعم ميزتها التنافسية التي تسعى لتحقيقها، لذا تحاول الحصول على المهارات البشرية والمحافظة عليها.

¹ - مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي تكاملي)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص 89.

² - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 313.

³ - محمد محمد إبراهيم، ادارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الإقتصادي الوظيفي للمؤسسة (مدخل لتطوير منظومة ادارة الجودة ورأس المال البشري من المنظور الإداري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 156.

- التحديات التنافسية التي تواجه تسيير الموارد البشرية: كالعولمة، التكنولوجيا،... الخ، التي ينتج عنها الكثير من الآثار السلبية على الموارد البشرية، الأمر الذي يقتضي ضرورة مواجهة تلك التحديات في إطار التسيير الإستراتيجي الفعال.

ولتتوجه المؤسسة للتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية، لا بد لها من التأقلم مع البيئة ومحاولة التقليل من تأثيراتها السلبية على تسيير الموارد البشرية، باعتبار أنّها تنشط في بيئة عمل وتتأثر بما يحدث فيها من تغيرات، هذه البيئة التي يمكن تقسيمها إلى نوعين:¹

- البيئة الداخلية: يقصد بها المتغيرات الداخلية للمؤسسة كالموارد المالية، إنجازات العاملين ومستوى ثقافتهم، درجة المركزية واللامركزية، قنوات الاتصال، حجم العمل من الناحية الكمية والكيفية، التنوع في العمل، ظروف العمل، المناخ التنظيمي، نمط القيادة،... الخ، وتأثير هذه البيئة على تسيير الموارد البشرية وعلى الوضع الحالي والمستقبلي للأفراد، والتي تنعكس أيضاً على جوانب أخرى كأهدافهم وظروفهم المادية، رضائهم عن العمل،... الخ.

- البيئة الخارجية: يقصد بها المتغيرات الخارجية التي تؤثر على تسيير الموارد البشرية بشكل مباشر أو غير مباشر كالنظام السياسي، الاقتصادي، التكنولوجي، موردوا الموارد البشرية كالجامعات، المنافسون الذين يحاولون الحصول على المهارات التي تملكها المؤسسة،... الخ.

2- تطور مفهوم تسيير الموارد البشرية

إنّ تسيير الموارد البشرية ليس وليد الساعة، وإتّما هو نتيجة لعدد من التطوّرات التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إدراك أهميته، وقد مرّ تسيير الموارد البشرية بالمراحل التالية:²

¹ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 34 - 35.

² - راجع:

- سمالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 69-74.

- سعاد نايف برونطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 28-38.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 34-36.

- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 18-19.

- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 11.

- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 25.

- مرحلة ما قبل وبعد الثورة الصناعية : كان الصّناع يمارسون صناعات يدوية ضمن إطار عائلي أين يتم توظيفهم وتدريبهم على الحرفة واكتساب الخبرة، لذا كان الاهتمام بالعاملين كجزء من الاهتمام بالأسرة، ولم تكن هناك حاجة للوظائف التي تتدرج اليوم ضمن ممارسات تسيير الموارد البشرية.

وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية إنشاء المصانع وتطورها في استخدام الآلات، مما خلق الطلب الكبير على توظيف العاملين، كما تميّز نظام الإنتاج داخل المصنع بتقسيم العمل وزيادة التخصص في الوظائف، لذا بدأت الحاجة لتدريبهم على استخدام الآلات وتحديد أجورهم وساعات عملهم... الخ.

وهذا ما يبيّن أنّ الاهتمام بالموارد البشري كان نتيجة الاهتمام بالتصنيع، ففي بداية الثورة الصناعية كانت أهم وظيفتين تشغلان أصحاب المصانع هما الإنتاج والأفراد، ونتيجة لذلك ظهرت عدة مدارس أو حركات علمية ساهمت بشكل أو بآخر في زيادة الاهتمام بهم وبتطوير الفكر التسييري المتعلق بهم.

- إسهامات حركة الإدارة العلمية: بزعامة فريدريك تايلور، الذي ركز على التعاون بين الإدارة والعاملين، من خلال استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات العمل (دراسة العمل) بدراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم، مستعملاً البيانات العلمية التي تم جمعها بأسلوب علمي بدلاً من التقدير الشخصي.

بالإضافة إلى تحديد أفضل الأساليب في الإدارة وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب مؤهلاتهم، فلا يتم اختيار الفرد للعمل إلا بعد التأكد من تحمله عبء العمل، إلى جانب الاهتمام بتنميتهم وتطويرهم حيث يؤكد تايلور أن الفرد لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا إذا كان لديه القدرة اللازمة، إلى جانب دراسته الوقت والحركة، وتشجيع الأفراد على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالمعدل المطلوب، لتحقيق أعلى درجات الإنتاجية.

وانطلاقاً من إيمانه بمفهوم الرجل الاقتصادي*، اهتم تايلور بخلق نظام المعدّل المتغيّر للقطعة، الذي ينطوي على أنّ حصول العامل على معدل أعلى من الأجر لكل قطعة أنتجها فوق المعدّل المحدّد للإنتاج اليومي سيجعل الفرد يعظّم إنتاجيته ليشبع حاجته المحدودة للعمل، ألا وهي الحاجة المادية.

* الرجل الاقتصادي: بمعنى النظر للعامل بأنه يحفّز بالمكاسب الاقتصادية (المادية) فقط.

ومن هذا المنطلق كان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق المعايير المحددة مسبقاً من الإدارة، وإلا يحصلون على عقوبات أو الطرد من العمل، في حين من يتجاوزها يحصل على مكافأة تشجيعية.

ونتيجة لتلك السياسة اقتصر تسيير الموارد البشرية على نشاطات التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة ولكن من زاوية تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة للعامل بغض النظر عن أهدافه الخاصة، فبالرغم من أن تاييلور أكد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز، إلا أنه تلقى هجوم نتيجة لمطالبته العمال بأداء عالي دون حصولهم على أجر بنفس الدرجة بالإضافة إلى إهماله للعنصر البشري.

- **إسهامات حركة العلاقات الإنسانية:** أدى تجاهل الإدارة العلمية لرغبات الأفراد الشخصية إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، التي كان تأثيرها في تطوير تسيير الموارد البشرية نتيجة للتجارب والنتائج التي توصل إليها إلتون مايو وزملائه، حيث قدّمت مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، لأن إنتاجيتهم وفعالية أدائهم لا تتحدد فقط في ضوء أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، وإنما إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم فيه.

ففي الوقت الذي ركّزت فيه حركة الإدارة العلمية على المؤسسة، القيادة، السلطة، نطاق الإشراف ركّزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات الاجتماعية في أداء الأفراد، كما أبرزت دور التنظيمات غير الرسمية والعمل داخل الجماعة؛ أي النظر للفرد على أنه إنساناً أولاً وفرد عامل ثانياً.

- **إسهامات مدخل النظم (التحول من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية):** ظهر مصطلح الموارد البشرية كمصطلح حديث نسبياً أثناء السبعينات بظهور مدخل تسيير الموارد البشرية، الذي تطوّر نتيجة النظر إلى المؤسسة كنظام يتكوّن من أنظمة جزئية منها وظيفة الموارد البشرية.

ساهم مدخل النظم بتحول النظرة إلى الأفراد ومعاملتهم كمورد وليس عامل من عوامل الإنتاج، فقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الاهتمام بهم يمكن أن يحقق فوائد لهم وللمؤسسة.

وعلى هذا الأساس لم يعد تسيير الموارد البشرية محصوراً في حفظ السجلات وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا الأفراد اليومية، وإنما ظهور نشاطات جديدة لم تكن معروفة في تسيير الأفراد كالتطور الوظيفي للعاملين وتخطيط مسارهم، تصميم الوظائف، التوسع في نشاط تقديم الخدمات من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين مثل المشاركة في الأرباح،...الخ.

3- أهمية تسيير الموارد البشرية

الموارد البشرية هي "جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها في إطار ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط أنماطهم السلوكية، من خلال مجموعة من الخطط والإجراءات التي تنظم أداء المهام الموكلة لهم".¹

أما علاقتها بالمؤسسة فهي تشكّل عملية تبادل المنفعة، أين تقدم مساهمات عملية على شكل خبرات وجهد... الخ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مقابل حصولها على تعويضات مادية ومعنوية.

وتظهر أهمية الموارد البشرية ليس على مستوى المؤسسة فقط، بل على المستوى الكلي أو الاقتصادي من خلال أنها:²

- أداة تنافسية عالمية: بفضل المسيرين الأكفاء والعاملين المدربين على العمل بروح الفريق المتكامل لزيادة قدرة المؤسسة التنافسية، من خلال الجودة والتكلفة الأقل.

- عقول مبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة: إذ أصبح تقدّم وتفوق الدول رهنا بحسن تدريبها لمواردها البشرية والاستفادة منها، فإذا لم يتوفّر لها ذلك تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للدول الأخرى، خاصة مع تنوّع أشكال المنافسة وتزايد حدّتها في السوق العالمية.

- أداة لزيادة الصادرات: باعتبار أنّ هذه الأخيرة واحدة من أهم مصادر تنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة، وزيادتها في أسواق دولية تسهم فيه موارد بشرية فعّالة.

أما إدراك المؤسسات لأهمية تسيير الموارد البشرية فقد كان نتيجة لعدة أسباب، منها:³

- مواجهة المنافسة الاقتصادية: حيث ساهم الانفتاح على الأسواق العالمية في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطوير المستمر في المنتجات، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.

- الرقابة على تكلفة استخدام المورد البشري: باعتبار أنّ تكلفة الأجور من أكبر تكاليف المؤسسة وطالما أنّ تكلفة استخدام المورد البشري دالة لأدائه ومكافأته، فإنّ إحدى مهام تسيير الموارد البشرية هو

¹ - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية)، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة، 2004، ص 28.

³ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 6.

التحقق من أنّ العمال يحصلون على أجر يعادل ما يبذلونه من جهد، ويتحقّق ذلك من خلال إعطاء اهتمام بمهام تسيير الموارد البشرية.

- **الحاجة إلى نظام معلومات للموارد البشرية:** نتيجة التقدم التكنولوجي والعلمي الذي يشهده المحيط وللوصول إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز، وبناء قواعد بيانات متطورة لتزويد المسؤولين بمعلومات عند إعداد الخطط الإستراتيجية أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

- **تعقد المهام الإدارية:** نتيجة لبروز المنافسة الدولية، التطور التكنولوجي الهائل، تزايد معدلات الابتكار والتطور،... الخ، لذلك تحتاج المؤسسات إلى إشراك مسؤولي الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال تصميم برامج فعّالة لاستقطاب المهارات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

- **زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل:** عن طريق إصدار التشريعات العمالية، ومن ثمّ ضرورة وجود وظيفة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الدولة.

كما أن لتسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة في تفعيل تسيير الجودة الشاملة، إذ أنّ توفر المهارات البشرية والمحافظة عليها من الأسس التي تساعد على تحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة.¹

ثانياً: الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

يتم أداء ممارسات تسيير الموارد البشرية في هيكل إداري يطلق عليه اسم وظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعرّف بأنّها "الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءتها"²، والمقصود بالإدارة هنا الوحدة الإدارية التي تختص بقضايا الموارد البشرية وليس التسيير؛ أي يتم استخدام الإدارة بمعناها الوظيفي.

وهنا يفرق بين وظيفة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية، هذا الأخير الذي يشير إلى الوظائف أو النشاطات التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللّازمين من حيث العدد والنوعية وتشجيعهم على البقاء وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة³؛ أي أنّ وظيفة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، بمعنى أنّ هذا الأخير يتم من خلال مجموعة من الأنشطة، التي يتم تأديتها داخل أو ضمن وظيفة تسمى وظيفة الموارد البشرية.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 22.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 16.

³ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 20.

1- تنظيم وظيفة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يبين الهيكل التنظيمي جميع النشاطات والمهام المختلفة التي يطلع بها العاملين بالمؤسسة، وظهر وظيفة الأفراد فيه حديث النشأة، حيث تعود الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة في الجوانب المتعلقة بالأفراد إلى الحرب العالمية الأولى، أين كان هناك نقص في القوى العاملة من ناحية والحاجة إلى زيادة الإنتاج من ناحية أخرى، فلم يكن الدافع هو الاهتمام بالأفراد وإنما للتفرغ لمشاكل الإنتاج وإلقاء مشاكلهم على عاتق إدارة مستقلة.¹

ومع كبر حجم المؤسسات واعتبار العاملين مورد حيوي فإن دور وظيفة الأفراد بدأ يظهر بشكل كبير مما أدى إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي، هاته الأخيرة التي تتوقف على عدة عوامل، منها:²

- حجم المؤسسة: فكلما زاد حجمها تطلب إعطاء أهمية أكبر لدور وظيفة الموارد البشرية فيها، مما يؤدي إلى اتساع حجمها وتعدد نشاطاتها.

- طبيعة العمل: حيث يختلف تنظيم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية كالبنوك والفنادق عنه في المؤسسات الصناعية.

- تنوع النشاطات: والذي يفرض على المؤسسة استحداث نشاطات جديدة سواء داخل وظيفة الموارد البشرية أو داخل وظائف أخرى.

- كثافة المورد البشري: فكلما ارتفع مستوى الاعتماد على الأفراد مقارنة بالموارد الأخرى، كلما تطلب ذلك اتساع حجم ومهام وظيفة الموارد البشرية.

ويأخذ تنظيم وظيفة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات عدة أشكال، منها:³

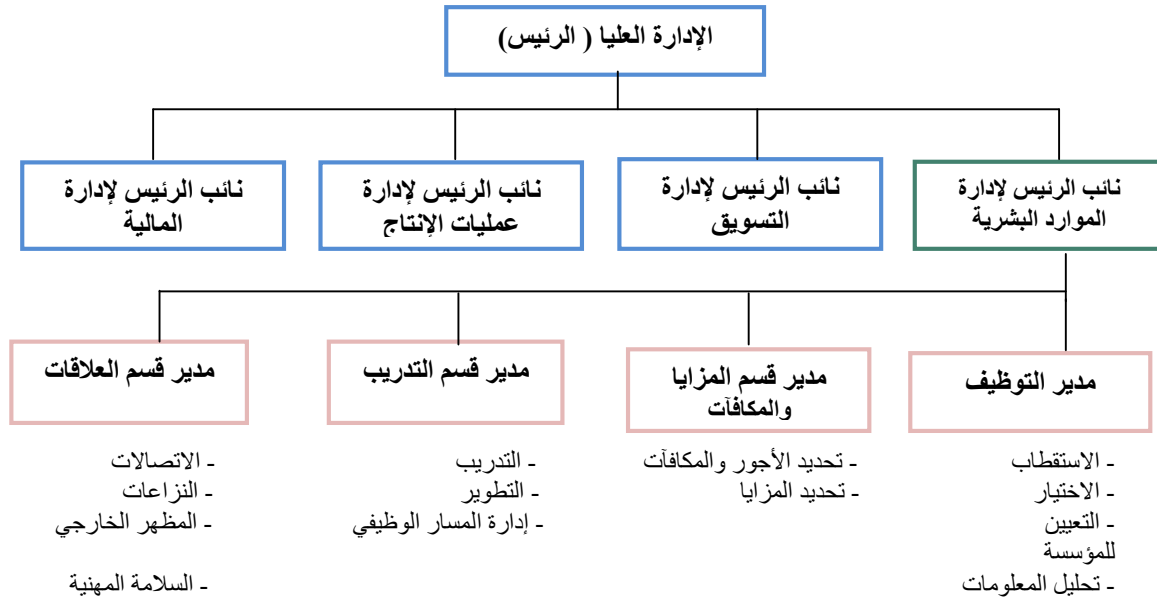
- الشكل القائم على الأقسام: وهو أكثر التقسيمات المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية، أين يتم التنظيم على أساس النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة، بحيث أن كل قسم يتولّى وظائفًا القيام بالنشاطات المسندة إليه، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 31.

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 30-31.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 49.

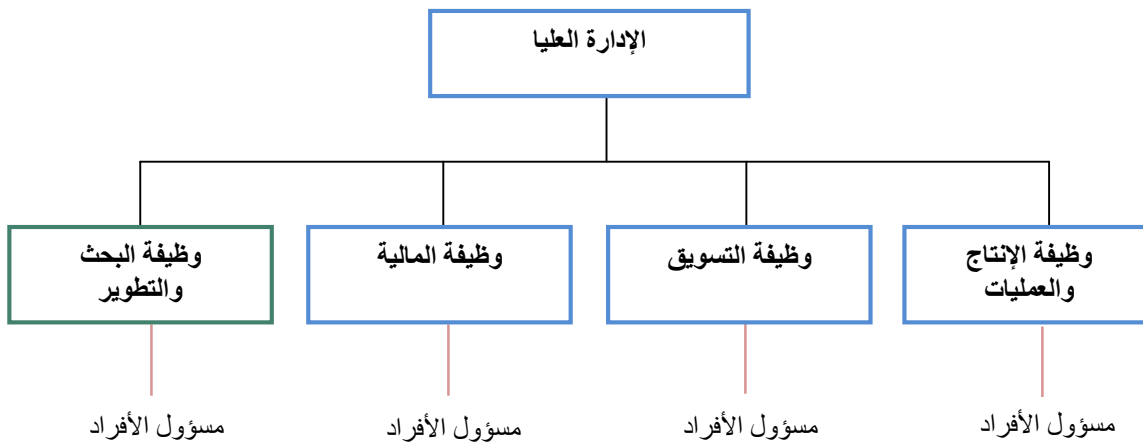
الشكل رقم (11): وظيفة الموارد البشرية في هيكل الأقسام



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 53.

- الشكل القائم على المركزية: في هذا الشكل تكون القرارات الجوهرية ورسم الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، وبما أنّ قرارات تسيير الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظراً لما تتضمنه من تكلفة ومخاطر، فإنّ سلطة اتخاذها تستند إلى المستويات العليا للمؤسسة، بينما تتوزّع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (12): وظيفة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 55.

يظهر من الشكل أنّ مسؤول الأفراد (وظيفة الموارد البشرية) يرتبط بكل وظيفة من وظائف المؤسسة التي بدورها تمتلك معلومات عن كم ونوع الأفراد الذين تحتاجهم، حيث تقوم بتحديد عددهم وخصائصهم المعرفية التي تناسب الأعمال التي يمارسونها، وبالتالي فإنّ هذا التنظيم يضيء الدور التنفيذي على وظيفة الموارد البشرية، ويعتبرها وظيفة تمارس نشاطات كتابية بحتة دون أنّ يكون لها دور إستراتيجي في إستراتيجية المؤسسة.

2- دور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة

تقوم وظيفة الموارد البشرية بعدة أدوار في المؤسسة، فهي تمارس:¹

- **دور تنفيذي:** تقوم في ظل السلطة الممنوحة لها بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري وتنفيذها، الاحتفاظ بسجلات العاملين، إعداد البحوث والدراسات الخاصة بهم تقديم الخدمات لهم كالخدمات الطبية والاجتماعية... الخ.
- **دور استشاري:** تقوم بتقديم المشورة للإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات تسيير الموارد البشرية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تقدم النصح للمديرين التنفيذيين وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، وللوظائف الأخرى حق رفض أو قبول هذه المقترحات، فكل مدير مسئول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في وظيفته، وله سلطة اتخاذ القرارات.
- **دور تنسيقي:** حيث يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للأنشطة البشرية، والتي تعتبر كنوع من الرقابة الوظيفية، يتم من خلالها توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا، للتأكد من سلامة تنفيذ الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية، وعدم خروجها عن السياسات الموضوعية، ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة.

¹ - راجع:

- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص ص 79-80.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 86-87.

- جاري دبسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عيد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض 2003، ص 38.

- Armand Dayan, **Manuel de Gestion**, Ellipses/ AUF, Paris, 1998, p 331.

- عبد الباربي درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 121.

وللإشارة فإنّ وظيفة الموارد البشرية تقوم بتوفير الأفراد المناسبين للعمل في الوظائف الأخرى باعتبارها متخصصة في ذلك، إلا أنّ هذا لا يلغي دور الوظائف الأخرى في التأكد من صلاحيتهم للعمل.

- دور مشارك: تشارك وظيفة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف الأخرى وانطلاقاً من دورها التنفيذي في وضع إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها.

- دور إستراتيجي: نتج عن التحدّيات العديدة التي تواجه المؤسسة كارتفاع حدّة المنافسة، التغيرات التكنولوجية المتسارعة،... الخ، ومحاولة وصولها للأداء المتميز، بالإضافة إلى تغيير نظرتها لموارد البشرية واعتبارهم أداة إستراتيجية تساعد على تحقيق أهدافها، تغيّر دور وظيفة الموارد البشرية من تقليدي إلى دور إستراتيجي أكثر فعالية، يمكن أن يتجسّد من خلال:¹

- المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة ؛

- تحديد أهداف خاصة بالموارد البشرية تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

- توفير المعارف والمهارات وأنواع الاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية التي يتم اختيارها؛

- تنمية البرامج اللازمة لضمان توفير المهارات المطلوبة.

ولقيام وظيفة الموارد البشرية بالأدوار السابقة الذكر لتسيير الموارد البشرية، تحتاج إلى أدوات تساعد على تحقيق ذلك.

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 91.

ثالثا: الأدوات المساعدة على تسيير الموارد البشرية

هناك عدة أدوات مساعدة على تسيير الموارد البشرية، يمكن تصنيفها إلى¹:

1- أدوات القيادة: تتشكل في مجملها نظام معلومات يزود المؤسسة بمعلومات اجتماعية، منها:

- لوحة القيادة الاجتماعية: تعتبر لوحة القيادة عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن عدم تحقق الأهداف الموضوعة، أما لوحة القيادة الاجتماعية فهي أداة لعرض المعلومات من أجل اتخاذ قرارات ذات صفة اجتماعية فعالة، بمتابعة المتغيرات الاجتماعية من خلال عدة مؤشرات كالغياب، ميزانية التدريب، معدل زيادة حوادث العمل الأجور،... الخ، كما تسمح بتقدير مختلف التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية، وبما أنها وسيلة شهرية فإن هناك وثيقة إجمالية سنوية جامعة لكل ما يتعلق بالموارد البشرية، تسمى الميزانية الاجتماعية.

- الميزانية الاجتماعية: تعدها المؤسسات التي تحوي أكثر من 300 عامل، تعرض الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، فهي وثيقة سنوية تضم معلومات في العديد من المجالات التي تخص الموارد البشرية كالأجور، ظروف العمل، التدريب،... الخ، والتي تشرح بواسطة قائمة محدّدة من المؤشرات الاجتماعية كمؤشرات النتائج (نسبة التدريب وتكاليف السلامة المهنية مقارنة بالكتلة الأجرية)، مؤشرات خاصة بسلوكيات الموارد البشرية كالغياب،... الخ.

¹- راجع:

- Jean-Pierre Citeau, **Gestion Des Ressources Humaines**, 3^{ème} Ed, Armand Colin, Paris , 2000, p p 41-43.
- Jean-Yves Saulou., **Le Tableau De Bord du Décideur**, édition d'organisation, Paris,1982, p40.
- Bernard Martory, **Les Tebleaux de Bord Soicioux**, édition liaions, Paris, 2004, P 25.
- Jean René Edighoffer, **Précis de Gestion D'entreprise**, édition Nathan, Paris, 2001,p 106.
- Bernard Martory, Daniel Grozet, **Gestion des Ressources humaines(Pilotage Social et Performances)**, 6^{ème} Ed, édition Dunod, Paris, 2005, P247.
- Dimitri Weiss, **Ressources Humaines**, 3^{ème} Ed, édition d'organisation, paris, 2005, p 314.
- Fabienne benoist, **Comment Faire Et Présenter Son Bilan Social**, édition La Lettre, Du Cadre Territorial, Paris, 2003, p12.

- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 436.

- مراد سكا، التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، يومي 11 - 12 أكتوبر 2010 .

- بن طاطة عتيقة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 27-28 فيفري 2013.

- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 87.

- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 176-177.

تهدف إلى تحليل المعلومات الاجتماعية لمعرفة دلالاتها من جهة، ومن جهة أخرى نشرها لمستخدميها كالمساهمين، الرأي العام... الخ، وبالتالي فهي أداة معلومات داخلية وخارجية، لأنها تسمح بقياس الأداء الاجتماعي، لذا يمكن استعمالها للتدقيق الاجتماعي.

- **التدقيق الاجتماعي:** يهدف إلى تحليل وتقييم الجانب الاجتماعي للمؤسسة لصالح الأطراف المتعاملة معها، بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية وقوانين العمل المعمول بها، واستعمال النتائج التي يتوصل إليها المدقق في تعديل السياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وبالتالي فهو يظهر كامتداد للتدقيق المالي والمحاسبي، وقد يمس وظائف تسيير الموارد البشرية كاملة أو جانباً معيناً منها كالتدريب... الخ.

ومن ثم يتضح أنّ أهمية أدوات القيادة تبرز في مراجعة وتقييم الأسلوب المتبع في تسيير الموارد البشرية، من أجل البحث عن حلول للنقائص التي يعاني منها، ومن ثم تحسينها.

2- الأدوات الإستراتيجية: تضم مختلف الأدوات التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، ويمكن ذكر أهمها في:

- **التسيير التقديري للوظائف والمهارات:** هو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص المهارات، فالتسيير التقديري للوظائف يعنى بالطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للمهارات فيعنى بالإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف، يهدف إلى بلوغ حالة من التوازن بين احتياجاتها المستقبلية والمهارات من الموارد البشرية المتوفرة لديها.

- **مخطط التدريب:** يمثل أداة أساسية لتسيير العملية التدريبية، يظهر في شكل وثيقة تحتوي على مجموعة من العناصر كالهدف من العملية التدريبية، الأفراد والوظائف المعنية بالتدريب، المادة ووسيلة التدريب، زمن التدريب... الخ.

3- الأدوات الإجرائية: تشمل مجموعة من الأدوات الضرورية لتنفيذ الإجراءات، منها:

- **تحليل الوظائف:** يتضمن تحليل الوظيفة الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها، بالإضافة إلى معرفة مواصفات شاغليها (توصيف الوظيفة)، وبالتالي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فهو يعبر عن عملية نظامية في دراسة وجمع معلومات عن الوظيفة، مسؤوليات شاغليها، ظروف العمل، معايير

الأداء المستهدفة،...الخ، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها ولشروطها أو محدّداتها، وبالتالي اختيار الفرد المناسب لشغلها.

- **نظام الأجر:** لتحديد الأجر يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل كإمكانيات المؤسسة المالية، العدالة الداخلية؛ أي عدالة أجر الوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة، والتي تستطيع تحقيقها عن طريق التحليل الدقيق للوظائف وتقييمها، بالإضافة إلى العدالة الخارجية؛ أي عدالة مستويات الأجر مع تلك التي تدفعها المؤسسات المماثلة، والذي يتحقّق بالقيام بالمسح الميداني في سوق العمل، إلّا أنّ ذلك يعتمد على رغبة المؤسسة في منع تسرب عاملها للمؤسسات الأخرى واستقطاب مهارات جديدة.

ولتحسين نظام الأجر المتّبع وتسيير الموارد البشرية بصفة عامة، تحتاج وظيفة الموارد البشرية إلى معلومات، للإطلاع على المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

4- الأدوات الوثائقية: كالمجلات المتخصصة، الملتقيات والمؤتمرات،...الخ، مما يزوّد وظيفة الموارد البشرية بصورة عن الدراسات والأبحاث ومستجداتها، والنتائج المتوصّل إليها لمشكلات المؤسسات فيما يتعلق بالموارد البشرية.

وفي ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات تعتبر شبكات الأنترنت أهم الوسائل التي يمكن استعمالها في تقديم الخدمات كنشر الإعلانات، عقد الاجتماعات،..الخ، أو في التعرف على كل ما هو جديد فيما يخص الموارد البشرية، بالإضافة إلى استعماله لزيادة معارف العاملين بوظيفة الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية المتوقّرة، إلى جانب أدوات أخرى تقوم بنشر وعرض المعلومات المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة كالميزانية الاجتماعية، لوحة القيادة، بطاقة تحليل المناصب،...الخ.

والملاحظ أنّ نظام معلومات الموارد البشرية القاعدة المغذية للأدوات السابقة، فهو يزودها بالمعلومات اللازمة لإعدادها، كما يوفر معلومات عن الملتقيات والندوات التي سيتم انعقادها، وكذلك يسمح بفضل شبكات اتصاله لأفراد وظيفة الموارد البشرية من زيادة معارفهم ومهاراتهم، مما يساعدهم على تسيير الموارد البشرية بشكل أفضل.

المبحث الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية

يتم تسيير الموارد البشرية من خلال عدة وظائف تطوّرت بفضل تطوّر أهمية الموارد البشرية، فمن وظيفة التوظيف وحساب الأجور إلى وظائف أخرى تخدم الفرد والمؤسسة.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تحتاج المؤسسة إلى وضع خطة لتحديد احتياجاتها الكميّة والنوعيّة من الموارد البشرية عن فترة زمنية مقبلة، آخذت بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

مع زيادة التغيرات البيئية وتغير حجم وتنوع نشاط المؤسسات، أولت هذه الأخيرة للتخطيط الوظيفي نفس الأهمية التي أولتها للتخطيط العام لها، أين انعكس ذلك على زيادة مساهمته في فاعلية أدائها.

وتخطيط الموارد البشرية هو "تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة، كمّا ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين، من أجل تحقيق الأهداف العامة لها".¹

فهو يتعلق أساساً بتحديد متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل العرض والطلب المستقبلي، فإذا توسّعت أعمالها واحتاجت إلى زيادة الموارد البشرية، فإنّ ذلك يتطلب تحديد نوعها وعددها.

إنّ فتح تخطيط الموارد البشرية نشاط داعم للأنشطة الأخرى، يهدف لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطوّرات المتوقّعة في بيئة المؤسسة.²

وبما أنّ وظائف تسيير الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على مدى توسع أو تراجع وضع المؤسسة في المستقبل، يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق مزايا عديدة، منها:³

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، من خلال التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية منها لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل فعّال؛

¹ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)، مركز دراسات

واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص 50.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 70.

³ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 57.

- الموازنة بين وظائف تسيير الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، من أجل تحقيق فعالية الأداء الفردي والتنظيمي؛

- بناء القاعدة الأساسية لنجاح سياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار، التدريب... الخ؛

- توفير المهارات التي تتناسب مع حاجات ومتطلبات المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن عملهم ومؤسستهم.

2-خطوات تخطيط الموارد البشرية

يمر تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل، تتمثل في:¹

2-1- تحليل الطلب من الاحتياجات من الموارد البشرية: أي تقدير الأعداد المطلوبة من الأفراد في المستقبل، وكذلك الخبرات والقدرات المطلوبة، وهنا يمكن استخدام عدة أساليب لتقدير الطلب منها:

- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يتم بالاعتماد على تحليل كمية العمل المستهدف إنجازها خلال الفترة المعنية بالتخطيط، وفي معظم الحالات يستخدم حجم المبيعات المتوقع مستقبلاً كأساس في تحليل عبء العمل في المؤسسة، حيث يتم تحويله (ترجمته) إلى ساعات عمل ممارسة، وفي ظلها يتم تحديد عدد العمال المطلوب لشغلها، كما يمكن الاعتماد على تقدير أعباء العمل المستقبلية وعدد الأفراد المطلوبة لإنجازه.

- الأسلوب الإحصائي: يعتمد استخدامه على مدى توفر معلومات دقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة كأسلوب تحليل الاتجاه (خط الاتجاه) العام الذي يعنى بدراسة اتجاهات الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية ماضية لتقدير احتياجاتها المستقبلية، وكذلك أسلوب معدلات الارتباط الذي يعنى بدراسة العلاقة بين متغيرين (حجم المؤسسة وعدد العمال مثلاً).

¹ - راجع:

- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 135-142.
- منير نوري، فريد كورنل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 119-120.
- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 137.
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 65.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 263.

2-2- تحليل العرض من الموارد البشرية: في ظل الاحتياجات التي تم تحديدها يتم البحث عن المصادر الداخلية والخارجية لتغطيتها، بتحديد الموارد البشرية العاملة حالياً في المؤسسة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل، وذلك باستخدام عدة أساليب، منها:

- أسلوب مخزون المهارة: ويقصد به معرفة ما يتوقّر لدى المؤسسة من موارد بشرية من حيث الكم والنوع، حيث تشمل تحديد عدد العاملين الحاليين وما يمتلكونه من خصائص شخصية ووظيفية، وكذلك تحليل طبيعة الوظائف للتأكد من موافقتها لمهارات وقدرات العاملين.

- معدل ترك الخدمة: يشير إلى نسبة الأفراد التاركين للعمل في فترة زمنية معينة، يحسب من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{عدد تاركي الخدمة في فترة زمنية معينة (إعادة ما تكون له)}}{\text{عدد الموظفين في نفس الفترة}}$$

أما العرض الخارجي فيتم دراسته من خلال دراسة مجموعة من العوامل منها: المهارات والقدرات المتوفرة في السوق، معدل البطالة، سياسات التدريب والتعليم في الدولة،... الخ.

2-3- تحقيق التوازن بين كل من العرض والطلب: وهنا يتم مقارنة التقديرات التي تم التوصل إليها بين الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً وبين العرض المتوقّع، وإجراء موازنة بين التكلفة والعائد المحقق من كل اتجاه (التوظيف الداخلي والخارجي)، الأمر الذي يضمن معرفة العجز أو الفائض المتوقّع وتحديد الإستراتيجية الخاصة بمعالجة الموقف، وفقاً لظروف سوق العمل وظروف المؤسسة.

وهناك عدة إستراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تفاضل وتختار من بينها للقضاء على الفائض أو العجز الذي ينتج عن تخطيط الموارد البشرية، بناء على حالة الموارد البشرية بها وبسوق العمل (فائض أو ندرة)، كما يوضّحه الشكل التالي:

الشكل رقم (13) : تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والإتجاهات الجديدة)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص 53.

ثانياً: توظيف الموارد البشرية

تبدأ عملية توظيف الموارد البشرية بالبحث عن الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة، لمحاولة جذب واستقطاب أكفأهم، ثم اختيار وتعيين الأفضل من بينهم.¹

1- الاستقطاب

1-1- تعريف الاستقطاب

رغم أن عملية الاستقطاب ركن من أركان عملية التوظيف، إلا أنها نشاط يتسم بالإهمال مقارنة بالاختيار والتعيين في معظم المؤسسات، مما ينتج عنه تحمل تكاليف توظيف وتدريب الأفراد الذين أخطأت في اختيارهم، الأمر الذي قد ينعكس على انخفاض الأداء وزيادة مشاكل العمل.²

لذا لا بد للمؤسسة أن تدرك معنى عملية الاستقطاب وأهميتها، هذه العملية التي تشير إلى "جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة لسد الوظائف الشاغرة"³، فهو "العملية التي يتم من خلالها استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد للمفاضلة والاختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة".⁴

وعلى هذا الأساس فإنّ الاستقطاب عملية تنفيذية موجهة لتأمين المهارات المحددة سلفاً في خطة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تتضمن ترجمة الوظائف الشاغرة والمعلومات عنها، إلى مجموعة من الأهداف التي تحدّد عدد ونوع طالبي الوظيفة الذين سيتم استقطابهم واختيار الأفضل من بينهم.⁵

1-2- مصادر الاستقطاب

لقد نتج عن التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال تغير نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات لموارد بشرية ماهرة، مدربة، قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة وتحقيق رضاء العملاء، مما خلق ندرة في هذه النوعية في السوق، لذا فإنّ أمام المؤسسة مصدرين يمكن استعمالهما والمفاضلة بينهما لاستقطاب الموارد البشرية للعمل بها، هما:⁶

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 121.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 122.

³ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 213.

⁴ - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 81.

⁵ - K Aswathappa, **Human Resource and Personnel Management**, 3^{ed} Ed, Mcgraw Hill company New York, 2002, p117.

⁶ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 283-285.

- المصادر الداخلية: تعني اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي، حيث تعطى للأفراد العاملين فيها فرصة شغل الوظائف الشاغرة، عن طريق الإعلان عن هذه الأخيرة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار.

والتي تأخذ أشكال عديدة، فقد تكون على شكل ترقية أو تحويل الأفراد ونقلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المؤسسة أو فروعها، أو على شكل تنزيلهم من وظيفة أعلى مستوى إلى وظيفة أدنى أو إعادة تعيين الأفراد المتقاعدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم.¹

حتى وإن لجأت المؤسسة إلى المصدر الداخلي لشغل المناصب الشاغرة، فإنها في معظم الحالات إلى جانبه تعتمد على المصدر الخارجي، ففي حالة ترقية شخص من وظيفة إلى أخرى يجعل الوظيفة الأولى شاغرة.

- المصادر الخارجية: تلجأ إليها المؤسسة للحصول على احتياجاتها من الأفراد لشغل المناصب الشاغرة ومقابلة التوسع أو الحصول على مهارات خاصة لا تتوفر بالداخل،...الخ، باستخدام عدّة مصادر كالإعلان والحصول على طلبات التوظيف، مكاتب العمل الحكومية، مكاتب التوظيف الخاصة، توصيات العاملين،...الخ.²

والواضح أنّ لكل مصدر من مصادر الاستقطاب سواء الداخلية أو الخارجية إيجابيات وسلبيات، فإذا كان المصدر الداخلي يحقق استقرار في الموارد البشرية ويرفع الروح المعنوية ويقلص حجم التكاليف الخاصة بالاستقطاب، فإنه يحدّ من استفادة المؤسسة من معارف ومعلومات جديدة (التي يمتلكها أفراد جدد) كانت يمكن أن تساهم في تحسين أدائها، وإذا كان المصدر الخارجي يوفر خبرات جديدة فإنه يمكن أن يسهم في إدخال قيم لا تتلاءم مع ثقافة المؤسسة، مما يحملها تكاليف بالإضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للموارد البشرية الحالية.³

ومهما كان مصدر الاستقطاب، فلا بد أن تنتهي العملية بعدد كاف من المترشحين للوظيفة الشاغرة يسمح بالمفاضلة والاختيار من بينهم.

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 208.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 160-161.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 127.

2- اختيار وتعيين الموارد البشرية

2-1- مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث واستقطاب الموارد البشرية، فهي الوسيلة التي يتم من خلالها المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، وتحديد من منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات، فهي "عملية جمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، والتي تتكفل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب".¹

لذلك تعد في معظم المؤسسات ذات هدف إستراتيجي، يتمثل في انتقاء أفضل المترشحين بالصورة التي يتحقق معها التوافق بين خصائص من يتم اختياره وبين متطلبات الوظيفة الشاغرة ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً، بما أنّ المؤسسة نظام كلي وفريق عمل واحد²، كما تعد من القرارات الإستراتيجية، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات الوظائف اللاحقة لتسيير الموارد البشرية كالندريب.

2-2- خطوات اختيار وتعيين الموارد البشرية

نظراً لأهمية اختيار وتعيين الموارد البشرية، قد تختلف خطواته أو مراحلها من مؤسسة إلى أخرى، فقد تشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المترشحين، وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لانتقاء أفضلهم ويتوقف الأمر أساساً على نوع الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وسياسة هذه الأخيرة تجاه العاملين، ويمكن أنّ تشمل هذه العملية الخطوات التالية:³

- استقبال طلبات العمل: من أجل الحصول على معلومات أساسية للتعريف بكل مترشح، تتعلق بدرجة تعليمه، خبرته ومواقع العمل السابقة له، النشاطات المهنية الأخرى،... الخ.

¹ - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 142.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 307.

³ - راجع:

- عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 90.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 324 - 348.

- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 229.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 150.

- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 70-71.

- **الفحص الطبي:** إلى جانب معلومات عن خبرة المتقدم للوظيفة ومؤهلاته، تحتاج المؤسسة إلى معلومات عن قدرته الجسمانية للقيام بواجباته المهنية، ويتم ذلك عن طريق مقارنة الحالة الصحية لديه مع الشروط المطلوبة، فهناك بعض الوظائف التي تتطلب سلامة الحواس ودقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان إلى آخر.

- **الاختبار:** يهدف إلى تزويد الإدارة بمعلومات موضوعية حول مؤهلات المترشح ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، ويمكن أن يأخذ الاختبار عدة أشكال منها:

- اختبارات الأداء: تستهدف تحديد مستوى أداء الفرد للقيام بأعمال الوظيفة الشاغرة، حيث يطلب من المترشح القيام بنفس الأعمال الموكلة لهذه الوظيفة.

والملاحظ أن هذا الاختبار يصلح للوظائف التي تملك معايير مادية لقياس كيفية أداء الأعمال بها كوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة، على عكس بعض الوظائف الأخرى كالوظيفة الإستشرافية مثلا.

- اختبارات الذكاء (القدرات والمهارات): تركز على قياس قدرات الفرد العقلية المحتملة ودرجة ذكائه أي التعرف على مستوى ذكاء الفرد مقارنة مع المستوى المطلوب للوظيفة.

ولإشارة فإن الباحثين قد اختلفوا حول المؤشرات المستعملة لقياس الذكاء، نظراً لاختلافهم لمفهومه فالبعض يركز على قدرة الشخص على التعبير والتحليل، والبعض الآخر يضيف قوة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من العناصر، إلا أنها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد للوظيفة، فهي لا تقيس عناصر أخرى كدرجة ولائه للمؤسسة، قدرته على قيادة الآخرين، الانسجام مع جماعته في العمل، الخ.

- الاختبارات الشخصية: تهدف إلى تقييم بعض أبعاد شخصية المترشح كالدافعية، الثقة في النفس حب القيادة، القدرة على التعامل مع الآخرين، الخ، حيث تعتبر من أصعب الاختبارات نظراً لصعوبة تقييم تلك الأبعاد بدقة وتحديد نوعية الشخصية اللائمة لكل وظيفة.

- **المقابلة:** تعتبر من أكثر وسائل الاختبار استخداماً في المؤسسات، تهدف إلى الحصول على معلومات مباشرة أكثر عن المترشحين، قد تكون على أشكال عديدة، فردية تجرى بين المترشح وممثل عن الإدارة، أو جماعية تجرى بين المترشح ولجنة انتقاء*، وقد تكون مخططة؛ أي محددة الأسئلة قبل بدايتها، أو غير مخططة، أو مختلطة جزء مخطط وجزء غير مخطط.

* لجنة الإنتقاء: مكونة مثلا من ممثلي الإدارة والرئيس المباشر للمنصب الشاغر، ...

وعلى ضوء نتائج الاختبار والمقابلة، يتم إعداد كشف بأسماء المترشّحين الذين تتوفّر فيهم أغلبية الشروط، تمهيداً لاتخاذ القرار بتعيين الفرد المناسب.

- **التعيين:** وهو نتاج الاستقطاب والاختيار، أين يتم إعداد الوثائق الرسمية للتعيين وإصدار أمر بذلك وهنا يوضع الفرد تحت الاختبار لمدة معينة من تاريخ تسلمه للعمل، يتوج في نهايتها بقرار تعيينه نهائياً فيه إذ تبين ملائمة له.

وتجربة الأداء بعد التعيين هي جزء مكمل لعملية الاختيار، إذ تعتبر الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة، تنتهي في العادة بتقييم أدائه.

ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية

للتأكد من صحة عملية اختيار وتعيين الفرد لشغل الوظيفة الشاغرة يتم تقييم ما حققه من أداء مقارنة بالأهداف الموضوعه.

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج المؤسسة، فقد تختلف مؤسستين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية، وقد يرجع هذا إلى تباين أداء العاملين في كل منهما¹، لذا تسعى المؤسسة لعملية تقييم أدائهم للحصول على التغذية العكسية لفعاليتهم.

وتقييم أداء العاملين هو " قياس فعالية الأفراد وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة فعاليتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم"².

فهو إذن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، مما يوفر للمؤسسة معلومات واضحة وموضوعية عن أدائهم بشكل دوري مستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، كما يعد جزءاً أساسياً في منهجية تسيير الجودة الشاملة، التي تؤكد على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم.

كما يعتبر تغذية عكسية للمورد البشري نفسه، يعرف من خلالها حقيقة أدائه الإيجابي أو السلبي وبالتالي يتولد لديه دافع لتحسينه، إلى جانب زيادة روحه المعنوية عند إدراكه أنّ جهوده المبذولة هي

¹ - J Bratton, J Gold, **Human Resources Management(Théory and Practice)**, 3rd Ed, Lawrence Erlbaum great britain , 2003, p252.

² - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2002، ص308.

محل تقدير واهتمام المؤسسة، فوجود نظام تقييم عادل وموضوعي قائم على أساس من القواعد الموضوعية، يضمن أنّ ينال كل فرد ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول.¹

2- نظام تقييم أداء الموارد البشرية

تتضمن عملية تقييم الأداء مجموعة من المهام المنظمة التي تعمل على مراقبة وتحسين مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة²، تتكون من:³

- **الهدف:** تسعى المؤسسة من خلال تقييم أداء عاملها إلى استخدام نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب، التدريب، الاستغناء، الترقية، النقل، إعادة توزيع المسؤوليات،... الخ.

- **مسؤولية التقييم:** هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية التقييم نظراً لعلاقتهم مع العامل المراد تقييم أدائه، منها:

- المشرف: وهو أكثر الأفراد معرفة بتفاصيل مهام الوظيفة وواجباتها، وبمستوى أداء العامل.
- الزملاء: ممن يتعامل معهم العامل، فقد تسنح لهم الفرصة لمشاهدة ما يقوم به وبشكل تفصيلي، إلا أنّ تقييمهم يجب أنّ يتمتع بالصدق والأمانة ولا يدعون مجالاً للمنافسة أنّ تؤثر على حكمهم.
- العامل نفسه: بحكم أنّه يعرف كل تفاصيل سلوكه، إلا أنّه من الصعب أنّ يقيم نفسه بموضوعية بسبب معرفته أنّ النتائج سيترتب عليها قرارات تمس مستقبله الوظيفي كالترقية، الحوافز،... الخ، لذلك

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 374.

² - André Petit et Autres, **Gestion Stratégique et Operationnelle des Ressources Humaines**, editon gaetan morean Québec, paris, 2000, p377.

³ - راجع:

- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 149 - 168.
- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 254 - 256.
- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 394 - 410.
- William B and others, **Human resources and personal management**, Mcgraw Hill, New york 1981, pp180-192.
- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار تكاملي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 264 - 278.
- Gareth R Jones, **Organizational Théory(design and change)**, 5^{ed} Ed, Pearson Prentice Hall USA, 2007, p135.
- Jean supizet, **Le Management de la Performance durable**, edition d'organisation, paris, 2000, p226.

ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء، دون استخدامه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية.

- المرؤوسين: يعدون مصدراً هاماً لتقييم أداء الرئيس المشرف عليهم.

- العملاء: خاصة في حالة تعاملهم المباشر مع العاملين كعاملتي المبيعات، بإعطاء رأيهم في الخدمة المقدّمة وعن المسؤول عن تقديمها.

- الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات: أي الحصول على المعلومات من كل الأطراف التي لها علاقة بالعامل، إلا أنّ تكلفة العملية قد تكون عالية، فهي تتطلب جهد أكبر ومتابعة أكثر. ورغم تعدد الأطراف التي يمكن استخدامها في تقييم أداء العامل، يبقى للمشرف دوراً أساسياً في هذه العملية، لأنّه المسؤول المباشر عن أداء العامل ومتابعته.

- مدة التقييم: قد تكون سنوية أو كل 3 أو 6 أشهر، فحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وتكلفة التقييم والهدف منه، تعتبر عوامل أساسية محددة لسياسة التقييم المستهدفة في الإطار الزمني المعتمد.

- معايير التقييم: هي عناصر تحدد للمقيّم ما الذي سوف يقيّمه، وهنا نميّز بين: المعايير التي تصف الخصائص الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلّى بها الفرد أثناء أداء عمله كالأمانة، الإخلاص والولاء، الخ، والمعايير التي تصف السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالمواظبة، التعاون، الخ، بالإضافة إلى المعايير التي تصف النتائج وتوضح ما يراد تحقيقه من الفرد من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الجودة والعائد والتكلفة، الخ.

وبالتالي فإنّ هاته المعايير تؤكد على جانبين هما:

- جانب موضوعي: يعبر عن العناصر الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل كالمعرفة بالعمل؛ أي الإلمام بإجراءاته وكيفية أدائه، كمية الإنتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولياته، جودة الإنتاج، الخ.

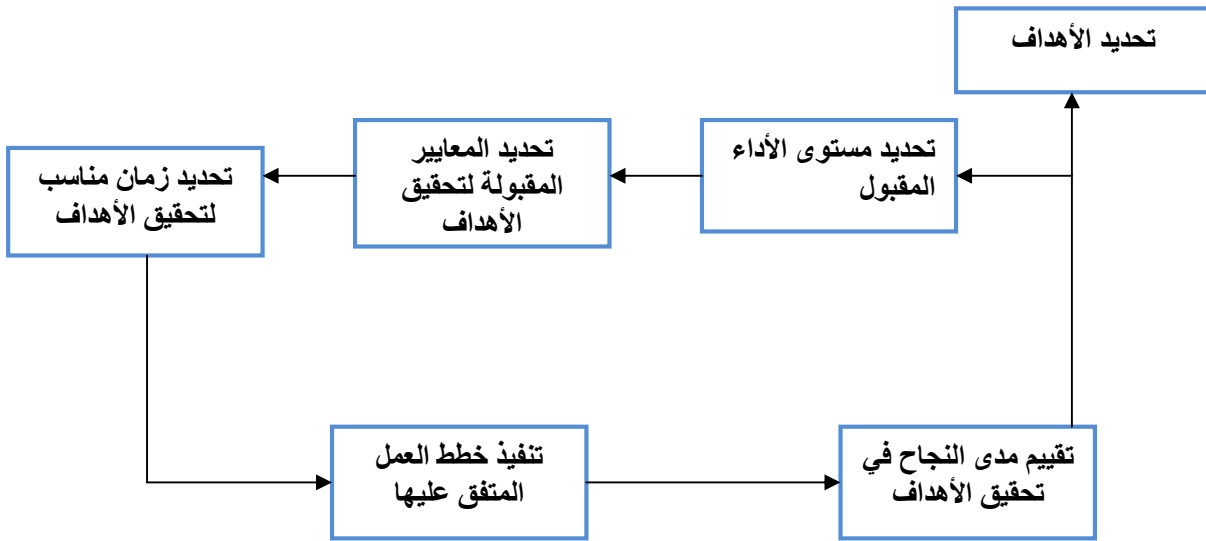
- جانب سلوكي: يكشف عن خصائص الفرد الشخصية كالتعاون، مدى تقدير العامل لمسؤولياته الحرص على وسائل العمل، الخ.

إلا أنّه من الضروري استخدام المعايير الثلاثة معاً في عملية تقييم الأداء قدر الإمكان، لتكون النتائج أكثر دقة، فهناك بعض الأعمال من الصعب استخدام معايير النتائج في تقييم أداء عاملها، نظراً لإنتاجيتها غير الملموسة والعكس.

- طرق تقييم الأداء: هناك عدة طرق لتقييم أداء الفرد في المؤسسة، منها من ركزت على الصفات أو السمات الشخصية، ومنها من ركزت أداء الفرد قبيل فترة التقييم، وجل تلك الطرق* ركزت على طرف واحد للتقييم وهو المشرف المباشر متجاهلة الأطراف الأخرى التي يمكن أن تبدي رأيها في أدائه، ونظراً لذلك ظهرت طرق حديثة لتقييم أداء الفرد، أهمها:

- طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم على أساس تقييم المرؤوسين بناءً على قدراتهم للوصول إلى الأهداف التي شاركوا في وضعها، حيث يتم وضع الأهداف لكل مستوى وقسم في المؤسسة، ويقوم الرئيس ومرؤوسيه دورياً بمراجعة مدى التقدم في تحقيقها، والتي عادة ما ترتبط بمكافآت تشجيعية، لذا فإن إعلان نتائج تقييم الأداء وفقاً لهذه الطريقة يعرف الأفراد بمستوى أدائهم وينمي روح المنافسة بينهم ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (14) : مراحل طريقة الإدارة بالأهداف



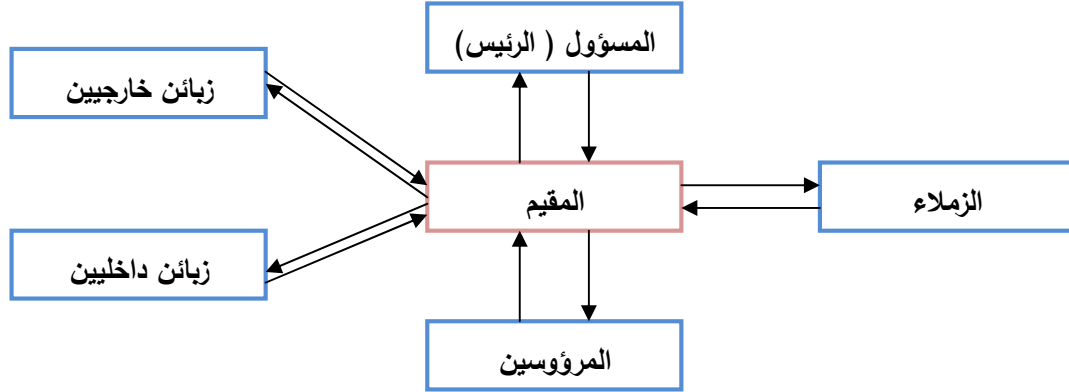
المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 107.

من الشكل يلاحظ أنّ هذه الطريقة تركز على الأداء وليس على السمات الشخصية، على الحاضر والمستقبل، كما أنّها تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، فهي تبيّن للفرد ما هي إمكانياته والنتائج المطلوبة منه، مما يجعله يبذل أقصى جهد لتحقيقها، إلا أنّها تتطلب مهارات في الصياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح، والتي يصعب قياس النوعيّة منها في ظلّها.

* الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة عديدة منها طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين، طريقة التوزيع الطبيعي، طريقة الوقائع الحرجة... الخ.

- طريقة تقييم الأداء 360 درجة: وفقاً لهذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360 درجة، من جانب كل من: الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل*، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (15) : الأطراف المساهمة في طريقة تقييم الأداء 360



Source: Robert le duff, **Encyclopédie du Gestion et de Management**, edition Dalloz, paris 1999, p896.

من الشكل يلاحظ أن تقييمات المحيطين بالفرد تصب لدى المشرف يستعين بها في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسيه، مما يضمن تنوع المعلومات وتقليل التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عامل آخر من شأنه التأثير على قراره، كما تستخدم كأساس للتعيين والتدريب وتحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية.

- الإخبار بالنتائج واستخدامها: تفضل بعض المؤسسات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتيجتها، لتجنب خلق مشاكل في علاقاتهم بالرؤساء و ببعضهم، كذلك صعوبة إقناع البعض منهم بحقيقة نقاط ضعفه.

ويكون في هذه الحالة إعلان النتائج ومناقشتها معهم لا جدوى منها، ولكن ومهما كانت قوة الحجج التي تؤيد سرية النتائج فإنها لا توازي الفوائد التي يمكن تحقيقها من إعلانها ومناقشتها، فمبدأ السرية لا يحقق أهداف عملية تقييم الأداء، التي تقوم على اكتشاف نقاط الضعف وتطوير أداء الفرد مستقبلاً.

وإذا لم يطلع الفرد على نتيجة تقدير الإدارة لعمله، فلا يتسنى له معرفة الأخطاء التي وقع فيها لتفادي وقوعها ثانية، وكذلك تطوير أدائه.

* ينقسم العميل إلى عميل داخلي وهو كل فرد تقتضي طبيعة عمله الإحتكاك والإتصال بالعامل الذي سيجرى تقييمه، لكن من وحدة إدارية غير التي يعمل فيها، أما العميل الخارجي فهو طالب الخدمة الذي له إحتكاك مباشر بالعامل، هذا النوع نجده في المؤسسات الخدمية خاصة.

رابعاً: تدريب وتحفيز الموارد البشرية

تتبع المؤسسة عدة طرق لتحسين أداء مواردها البشرية، إما بزيادة معارفهم ومهاراتهم وإما بزيادة رغبتهم ودوافعهم.

1- تدريب الموارد البشرية

1-1- مفهوم تدريب الموارد البشرية

يعد التدريب من أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية، والذي يشير إلى "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"¹، فهو "عملية مستمرة منظمّة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطّطه الإدارة"².

ويفرق بعض الباحثين بين تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، فيعرّف فريق منهم التدريب بأنه "نقل مهارات للمتدربين لتحقيق مستوى أداء مقبول بينما التنمية فهي تطوير مهارات العاملين ليصبحوا أكثر استعداداً للقيام بمتطلبات مهام جديدة"³.

وهناك من يفرق بين المصطلحين على أساس الزمن فيرى أنّ التدريب يهتم بالوظائف الحالية بينما التنمية تهتم بالوظائف المستقبلية، وهناك من يفرق بينهما على أساس المستوى الإداري فيرى أنّ التدريب يخصّص للعاملين في المستوى الأدنى، بينما التنمية تخصّص لمستويات الإدارة العليا⁴ وهناك من يفرق بينهما بجمع جميع المعايير السابقة، والتي تلخص في الجدول التالي:

¹- Edwin B, Flippo, **Principles of Personnel Management**, 4th Ed, Mcgraw Hill company, New York, 1976, p3.

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 224.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 130.

⁴ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 224.

الجدول رقم (02) : معايير التفرقة بين التدريب والتنمية

التنمية	التدريب	المعيار
المديرون	العاملون من غير المديرين	الفئات المشاركة
المفاهيم النظرية الفكرية	العمليات الفنية الميكانيكية	محتوى التدريب أو التنمية
المعرفة العامة	تتعلق بالعمل أو الوظيفة	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني

المصدر: عبد الباري درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 302.

والملاحظ من الجدول أنّ التدريب يعنى بتطوير الفرد واكتسابه مهارات جديدة تساعده على تحسين أدائه بينما التنمية تعنى بتطوير مهارات واكتساب معارف تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى مستقبلاً، ورغم ذلك سنأخذ بالمفهوم الشامل الذي يعتبر التدريب والتنمية مفهوم واحد يشير إلى الجهد المنظم والمخطّط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معيّنة لتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها، بما ينسجم مع أهداف المؤسسة والتغيرات البيئية.

1-2- أهمية تدريب الموارد البشرية

يمثل التدريب أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية تسيير الجودة الشاملة التي فرضت على المؤسسات إحداث تغييرات جذرية في رسالتها، ثقافتها، إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها، أساليب وطرق العمل بها،... الخ، وبالتالي تبني إستراتيجية تدريب مستمرة، قائمة على أساس تعلم الجديد بشكل دائم.¹ كما يعتبر في الوقت الحاضر عملية إستراتيجية تعمل ضمن إستراتيجية المؤسسة، تتكوّن من مجموعة مخطّطة من برامج التدريب المستمرة التي تهدف إلى تحسين أداء كل عامل، من أجل تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيّد، وفي الوقت نفسه السعي إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار.²

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 436.

² - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 323.

فالتدريب كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلّم، لبناء مهارات واتجاهات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة.

وعلى هذا الأساس بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية، فالتركيز على نوعيّة وجودة هذه الأخيرة مقارنة بتكلفتها لا بدّ أنّ يكون متوافقاً مع إستراتيجية المؤسسة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوبة، وللوصول لذلك تنوّعت طرق تدريب الأفراد، فيمكن أنّ يكون في مواقع عمل الفرد وتحت إشراف رئيسه مما يتيح له فرصة تطبيق كل ما تعلّمه، أو في بيئة مماثلة لمكان العمل الأصلي، أو عن طريق التناوب الوظيفي بنقل الفرد داخل المؤسسة من قسم لآخر أو من عمل لآخر حتى يتمكّن من إتقان العمل الجديد المنقول إليه.¹

1-3- خطوات تدريب الموارد البشرية

ترتكز عملية أو إستراتيجية التدريب على:²

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تظهر نتيجة لوجود فجوة بين الوضع الحالي لمستوى فعالية الموارد البشرية من جهة، ومستوى فعالية المطلوب الوصول إليها سواءً في المهارات أو المعارف أو السلوكيات من جهة ثانية، ويتم تحديد هذه الفجوة على ثلاث مستويات:
- مستوى المؤسسة: من خلال فحص الجوانب التنظيمية والإدارية بهدف تحديد المواقع التي تحتاج إلى جهود تدريبية كدراسة مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.
- مستوى الوظيفة: من خلال تحليل الوظيفة والمشاكل المحيطة بها، ودراسة واجباتها ومسؤولياتها المعارف والمهارات المطلوبة في شغلها.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 187-194.

² - راجع:

- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص ص 185-190.

- برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 141.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 444.

- مستوى الأفراد: والذي يتضمّن تحليل كافة المؤشرات التي تعكس المتوقّف لدي الأفراد من معارف ومهارات، بغرض التعرف على نواحي الضعف فيها.
- النتائج التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها: والمرتبطة بالاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً كتحسين مستوى الأداء عن طريق تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف الضرورية، تغيير سلوكهم للأفضل، تدريبهم على حل المشكلات التي قد تواجههم،...الخ.
- محتوى البرنامج: أي المعلومات والحقائق أو الأمثلة والنماذج العملية التي سيتم التدريب عليها والمحدّدة على ضوء الاحتياجات التدريبية.
- أساليب التدريب: وهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المادة التدريبية للمتدربين كالمحاضرات تمثيل الأدوار، الملاحظة، حلقات البحث،...الخ، حيث يمكن استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد.
- مكان التدريب: قد يكون داخل المؤسسة أو خارجها، وفقاً لعدة عوامل كهدف ونوع البرنامج التدريبي عدد المتدربين، مدى توفر الإمكانيات المالية والبشرية والمادية للمؤسسة،...الخ.
- مدة التدريب: تختلف من برنامج تدريبي لآخر، وفقاً لأهداف ومحتوى التدريب، إمكانيات المؤسسة المتاحة،...الخ.
- المدربين: الذين يقع عليهم دور أساسي في إيصال المعلومات وفهمها، إلا أنّ بعض المؤسسات تكتفي في عملية اختيار المدربين على موظفيها حتى في حالة عدم كفاءتهم، نظراً لعدم وجود مخصصات مالية تسمح بتعيين مدربين من خارجها.
- تقييم البرنامج التدريبي: بعد إجراء التدريب تحاول المؤسسة التأكد من أنّه حقّق الأهداف المرجوة أو المخطّطة، من خلال تقييم فعاليته بعد تنفيذه، والذي يتم من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها: ردود فعل ودرجة رضا المتدربين، قياس ما استوعبوه من مهارات واتجاهات، قياس التغيير الذي حدث في سلوكهم أثناء العمل، النتائج التي حققتها المؤسسة بعد إجراء التدريب كحجم المبيعات، معدلات حوادث العمل، جودة الإنتاج،...الخ.
- ونظراً للفوائد التي يحقّقها التدريب كإستراتيجية أصبح ينظر لتكلفته على أنّها تكلفة استثمارية لها عائد ووجب اعتباره بند استثماري طويل الأجل في الميزانية التخطيطية، له عوائد كثيرة كتحسين المنتج المساهمة في الحصول على رضا الزبون، توسيع الحصة السوقية،...الخ.

ولا يكفي التدريب لوحده كوسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية، بل تستعمل المؤسسة وسائل أخرى تساعده على ذلك.

2- التحفيز

2-1- مفهوم التحفيز

تعد عملية تحفيز الأفراد من المواضيع التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين، فالحاجات الإنسانية مصدر أساسي لدوافع الفرد والمحدد الرئيسي لسلوكه في المؤسسة، والحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته"¹ فهي فرص أو وسائل (مكافآت) توفرها المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها، عن طريق الجهد والسلوك السليم.²

أما عملية التحفيز فهي "محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل داخلية* تتعلق بالفرد ذاته وعوامل خارجية** تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين"³، فهي تعبر عن إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي للأداء حسب طبيعة الإدراك وفهم المؤثر (الحافز)، فإذا كان هذا الأخير إيجابي كان الدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، وإذا كان سلبي كان الدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب .

يتضح من ذلك أنّ للحوافز دوراً مهماً في تحفيز العاملين على العمل وزيادة إنتاجيتهم، خاصة إذا كان هناك توافق بين الحافز ورغبة الأفراد في إشباع وتحقيق حاجتهم، كما أنّ مستوى التحفيز يتباين بين العاملين بحكم تباين خصائصهم وقيمهم وأهدافهم، ولا بد للمؤسسة من توجيه عملية التحفيز لإثارة الدوافع لديهم وتوجيهها نحو الأداء الأفضل، وبالتالي فإنّ الحوافز أداة تساعد الفرد على تحقيق رغباته من جهة وتستهمله المؤسسة لتأثير توجيه هذه الرغبات نحو تحقيق أهدافها من جهة أخرى.

¹ - زاهد محمد ديربي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 299.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 304.

* عوامل داخلية تتعلق بالفرد وتشمل رغباته وحاجاته التي يريد تحقيقها.

** عوامل خارجية تتعلق بالمكافآت والحوافز التي تمنحها المؤسسة ويمكن للفرد الحصول عليها.

³ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 469.

2-2- الأجر كأداة للتحفيز

تعتبر الأجر كأهم حافز يمكن أن يدفع الفرد على العمل وتقديم الأفضل، وهو الشيء الملاحظ في واقع المؤسسات، باعتبار أن الفرد يعمل من أجل الحصول على مقابل، فإذا نقص أو انعدم يكون الاستمرار في العمل أمر مستحيل.

بل أن الأجر يشكل النسبة الكبيرة من الحوافز التي يمكن أن تؤثر على أداء العامل، والذي يشير إلى "المبالغ النقدية التي يتقاضاها العامل يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً مقابل الجهد الذي يبذله في عمله".¹

فالأجر أهمية بالغة سواء للفرد أو المؤسسة، فهي وسيلة لإشباع احتياجات العامل المختلفة وشعوره بالأمان، كما تعتبر بالنسبة للمؤسسة وسيلة لجذب المهارات للعمل بها والمحافظة عليها، لذا تعد أنظمة الأجر والرواتب من بين الأنظمة التي لاقَت اهتمام كبير من قبل المؤسسات، نظراً للنسبة الكبيرة التي تشكلها تكاليفها من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جهة، وأهميتها في المحافظة على المهارات واستقرارها من جهة أخرى.

وأنظمة دفع الأجر نوعان: نظام الأجر الزمني الذي يتم على أساسه دفع الأجر عن زمن معين يقضيه العامل في عمله بالساعات أو الأسبوع أو الشهر ولا يتغير بتغير كمية الإنتاج، وهو النظام الأكثر استعمال نتيجة لسهولة استخدامه أو في حالة صعوبة ربط الإنتاج بالأداء مثل الأعمال الإدارية، أما النظام الثاني فهو نظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي) الذي يتحدد على أساس إنتاجية العامل، يتم بمقتضاه تحديد الأجر إما على أساس فردي أين يحصل الفرد على أجره بناءً على عدد الوحدات التي قام بإنتاجها، أو على أساس الجهد الجماعي المبذول، حيث يوزع التعويض بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب القوانين المتفق عليها²، بالإضافة إلى الأجر تستعمل المؤسسات لتحفيز أفرادها حوافز أخرى وبأشكال مختلفة.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 212.

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 200 - 201.

2-3- أنواع الحوافز

تصنف الحوافز وفقاً لعدة معايير، أهمها:¹

- **الحوافز حسب طبيعتها:** تنقسم إلى الحوافز المادية التي تعد من أقدم أنواع الحوافز، اعتبرت المدرسة العلمية المحفز الوحيد لزيادة إنتاجية العامل، لتمييزها بالفورية في إحساس الفرد بنتيجة جهوده والتي تساعده على إشباع حاجاته من السلع والخدمات، قد تكون مبالغ مالية تدفع مباشرة كالمكافأة المشاركة في الأرباح... الخ، أو مبالغ تدفع بصفة غير مباشرة كالتأمينات، الخدمات الصحية الموصلات... الخ.

أما النوع الثاني فهي الحوافز المعنوية التي تتعلّق بالنواحي النفسية للعاملين، تزايد الاهتمام بهذا الجانب بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وما جاء بعدها من نظريات، تعتمد هذه الحوافز على وسائل أساسها احترام وتقدير العاملين الذين لديهم آمال وتطلّعات يسعون إلى تحقيقها، تكون على أشكال مختلفة منها توسيع العمل (زيادة عدد المهام)، تعميق العمل (زيادة الصلاحيات والمسؤوليات)، الإشراف الفعّال، الموضوعية والشفافية في تقييم الأداء، مدى توفير فرص للترقية... الخ، الاعتراف بجهود العاملين كإعطاء كتب الشكر، إقامة احتفالات للمتفوقين... الخ.

- **الحوافز حسب أثرها:** تنقسم إلى الحوافز الإيجابية التي تحمل مبدأ الثواب والمكافأة للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة إنتاجهم، وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، فهي حوافز تمنحها الإدارة لتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والثواب الذي يجعل الفرد يسلك سلوكه يرغبه فيها، تشمل كل من الحوافز المادية والمعنوية بأشكالها المختلفة.

أما النوع الثاني فهي الحوافز السلبية المستخدمة لمنع السلوك السلبي كالتكاسل، التساهل، الإهمال، عدم الانصياع للتوجيهات والأوامر، حيث يرى الكثيرون بأن العقاب أو التهديد أداة فعّالة لتحقيق ولاء العاملين ومن أمثلتها التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر، إنهاء عقد العمل، تأخير الترقية والحرمان من الحوافز... الخ.

¹ - راجع:

- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 301-305.
- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 456.

- الحوافز حسب المستفيدين منها: تنقسم إلى الحوافز الفردية التي يستهدف بها الفرد، فتمنح له نتيجة أدائه عمل معيّن، ورغم أنّ من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل، إلا أنّها تؤثر سلبيّاً على روح الفريق، التي هي جوهر عملية الإدارة، مما يحتم ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانبها.

أما النوع الثاني فهي الحوافز الجماعية التي يحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة لإشراكهم لأداء عمل معيّن، حيث ينجز كل عامل جزءاً منه، تتم هذه الحوافز حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين أداء الفرد وأداء الجماعة، وأنّ العائد الفردي يتوقف على ناتج هذه الأخيرة، كما من شأنها إشاعة روح الفريق الواحد بين العاملين بدلاً من روح التنافس، والمساهمة في تقليل جهد الرقابة وتنمية القدرات والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه المجموعة.

وإنّ كان التحفيز يخدم إستراتيجية المؤسسة، فإنّ التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات فرضت على تسيير الموارد البشرية توسع وظائفه، والاستفادة من توجّهات حديثة تخدم الأهداف الإستراتيجية.

المبحث الثالث: التوجّهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

تتأثر المؤسسة بما يحدث في بيئتها الخارجية، لذا وجب على تسيير الموارد البشرية التعامل والأخذ بالمفاهيم الحديثة كالمعارف والمهارات، رأس المال الفكري،... الخ، خاصة في ظل دورها الإستراتيجي في تعزيز فعالية أداء المؤسسة.

أولاً: تسيير المعارف

يمثل الرأس المال البشري المصدر الذي تتبثق منه كل المعارف والإبداعات، فالذين يملكون عقل مبدع هم ثروة حقيقية تستطيع بها المؤسسة مواجهة كافة التغيرات التي تحصل في البيئة.

1- مفهوم المعارف

تعدّ المعارف من المواضيع التي لاقت اهتماماً متزايداً من طرف الباحثين، لا سيما مع تسارع التطوّرات في مجال المعلومات، وهي "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة، التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلّم والممارسة، والتي تمكّن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله

أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع¹، فهي " تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها، سواء كانت ضمنية أم ظاهرة، لأداء المهام الموكّلة للأفراد بإتقان وتميّز، تساعد على ديمومة الخبرة التنافسية للمؤسسة"²، فهي معلومات تم انتقاؤها ومعالجتها وتفسيرها لتكون أكثر إفادة.³

يتضح أنّ المعارف هي نتيجة لعدة عناصر أهمها:⁴

- البيانات: تعبّر عن مجموعة من حقائق غير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح معلومات بعد تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم.
- المعلومات: تمنح صفة المصادقية للبيانات، تقدّم لغرض محدّد، يتم تطويرها وترقى لمكانة عندما تستخدم للقيام بالمقارنة وتقييم النتائج أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار.
- القدرات: للحصول على بيانات وتحويلها لمعلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.
- الاتجاهات: تعتبر عنصر أساسياً في المعرفة، فهي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، وتحفزهم على الإبداع.

فالمعارف يمتلكها الأفراد وليس كلّها في المؤسسة صريحة متطوّرة، فكثير منها فطريّة في عقل الفرد الذي يمتلك مقدار من المعارف العامة والمتخصّصة، لذلك فهي غير ثابتة تتغيّر باستمرار نتيجة تغيّر المعلومات، من خلال التواصل الفكري بين الأفراد، كما أنها تولّد وتنتج بفضل عملية استمرار الابتكار فقد تكون علمية أو نظرية نتاج العلم أو نتاج الخبرة والتعلّم، وقد تكون علمية وعملية في آن واحد.⁵

2-أنواع المعارف

يمكن أنّ تصنف المعارف إلى عدة أنواع، أهمها:⁶

- 1 - نعيم إبراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 10.
- 2 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 56.
- 3 - J.M.Bruneau, J.F.Pujos, **Le Management des Connaissances dans L'entreprise**, edition d'Organisations, Paris, 1992, p 19.
- 4 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص ص 92-93.
- 5 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 57.
- 6 - راجع:
- سمالي يحيوية، مرجع سابق، ص ص 154 - 158.
- أحمد الخطيب، خالد زيان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، دار عالم الكتب الحديث، دار جدارا لكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 7.
- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 350.
- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 143.

- **المعارف الظاهرة أو الصريحة:** وهي التي يمكن الوصول إليها واستخدامها ونقلها بين الأفراد بسهولة فهي تتجسد بشكل مادي على الورق أو من خلال تخزينها على الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين.

لذلك وجب إظهارها ونشرها بين أفراد المؤسسة، من خلال تشجيع العمل الجماعي بينهم، مما يجعلهم يشتركون في المعارف التي يكتسبونها ويستفيدون من معارف وسلوكات جديدة، خاصة من طرف الموظفين الجدد، مما ينمي فيهم حب التعاون وتحمل المسؤولية.

- **المعارف الضمنية:** وهي المعارف الباطنة في عقول وسلوك الأفراد، ناتجة عن خبراتهم وتعلمهم تمثل مصدر أساسي لنقل أو توليد أي معارف أخرى، فهي عامل مهم لإنشاء الميزة التنافسية للمؤسسة.

- **المعارف التنظيمية:** تضم كل أنواع المعارف التي تمتلكها المؤسسة، فهي لا تتشكل من مجموع المعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد فقط، ولكنها تتشكل من خلال الأنماط المتميزة للتفاعلات بين الأفراد والأساليب الفنية والتكنولوجيا والتي لا يكون من السهل تقليدها من مؤسسة لأخرى، لأنها تتفاعل من خلال ثقافة المؤسسة؛ أي أن هذه الأخيرة هي المنتجة والمستخدمة لها.

وبالتالي تتكوّن المعارف التنظيمية من رأس المال البشري*، مختلف السياسات والقرارات والإستراتيجيات بالإضافة إلى البيانات التي تستعمل كقاعدة أساسية للوصول للاستنتاجات العمليّة والفكرية والتي تتوفر في قواعد البيانات وتقارير نشاط المؤسسة المختلفة، والتي تشكل في مجملها قاعدة فكرية لتوجيه وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة.

3-عملية تسيير المعارف

إنّ التعامل مع متطلّبات عصر المعرفة لا يتضمّن مجرد سعي المؤسسات إلى امتلاك رأس المال أو تكنولوجيا حديثة فقط، بقدر ما يتضمّن ضرورة توفير نوعيّة معيّنّة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة منها، ومن ثمّ تصبح المعارف من الموارد البشرية مصدر أساسي لتحقيق الهدف المطلوب، فهي تتولّى استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية والمعلومات بفعالية، وبالتالي زيادة الاهتمام بتسيير هذه المعارف.

* رأس المال البشري: يتكون من المعارف، المهارات، الخبرات المكتسبة من أداء العامل.

وتسيير المعارف هو العمليات والتحديد الواضح للمهارات الديناميكية، وعلى هذا الأساس ينظر للمعارف بأنها الرافعة* التي تتكوّن من الخبرات اللائمة لإنتاج الابتكار والمهارة.¹

وبالتالي يبحث هذا التسيير في إيجاد الطرق للبحث عن المعارف في المؤسسة، والاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الأفراد الذين هم بحاجة إليها لتسيير أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.²

فالذين يملكون العقل المبدع ثروة حقيقية تستطيع بها المؤسسة مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة وبالتأكيد على أهمية المعارف بوصفها مصدر للابتكار والتجديد، يتم إظهار أثر المعارف الضمنية في تحقيق التفوق التنافسي.

فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وتطوير والمحافظة على العاملين ذوي المهارات المتنوعة، لذا يظهر اهتمام تسيير الموارد البشرية بالمعارف في عدة مجالات منها:³

- المساهمة في تبنى قيم جديدة تدعم تبادل المعارف بين أفراد المؤسسة؛
- استخدام أفضل الأساليب لاستقطاب المهارات التي تساهم في خلق ونشر المعارف، والأخذ بمسؤولية تطوير الموارد البشرية من خلال التأكيد على التكيف والقدرة على التعلّم لتلبية متطلبات العمل المتغيرة؛
- تنظيم ملتقيات وورش عمل تمكّن أفراد المؤسسة من تبادل ونشر المعارف فيما بينهم؛
- تهيئة مناخ العمل الذي يتيح للأفراد تفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الإدارة والانفتاح على مصادر المعارف الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم؛
- تخطيط وتسيير تدفق المعلومات لتصل إلى كل العاملين تماشياً مع متطلبات العمل، وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلّم واكتساب الجديد من المعارف والمهارات؛
- التدريب الفعّال الذي يهدف إلى تبادل المعارف بين الأفراد، مما يساعدهم على الإبداع وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترض عملهم، مما يحسّن من أدائهم، وبالتالي أداء المؤسسة؛

* الرافعة : بمعنى قوة خفية لرفع مختلف الأفراد نحو تحقيق التميز.

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 129.

² - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 78.

³ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سابق، ص 222.

- تطوير الإمكانيات البشرية والمادية اللّازمة لتسيير الموارد البشرية، بما يحقّق القدرة على تقديم مخرجات من الموارد البشرية المتميّزة، التي تتصف بالمهارات المناسبة لاحتياجات المؤسسة المختلفة. ومن ثمّ يصبح النشاط الأهم لتسيير الموارد البشرية هو ضرورة توظيف المعارف المكتسبة في تطوير المؤسسة، واكتسابها ميزات تواجه بها المنافسة، ومن ثمّ التحول من تسيير الموارد البشرية إلى تسيير الموارد البشرية بالمعرفة، كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية بالمعرفة

تسيير الموارد البشرية بالمعرفة	تسيير الموارد البشرية التقليدية
يهتم بعقل الفرد ومعارفه	يهتم بالبناء المادي للفرد
يركز على الأداء الفكري والذهني	يركز على الأداء الآلي للمهام
يسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة	لا يتطلب فكر الفرد ومعارفه
يطبق مبدأ وتقنيات التمكين	لا يطبق مفهوم التمكين
يهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته	يركز على العناصر المادية في محيط الأداء
يركز على الحوافز المعنوية، منح الصلاحيات	يركز على استخدام الحوافز المادية والمالية
يهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد	يركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية
يعمل على تنمية العمل الجماعي	يركز على قدرات الفرد
يهتم بتسيير الأداء وتحقيق النتائج	ينتهي اهتمامه بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه

المصدر: منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 357.

من الجدول يلاحظ أنّ تسيير الموارد البشرية وعند اهتمامه بالمعرفة يركز على الطرق التي تستخدم بها المعارف، وتحديد الآليات التي تساعد على التحفيز نحو المشاركة فيها، من خلال تخطيط التدريب على فترات طوال الحياة الوظيفية للفرد، لتكون بذلك وسيلة لتجديد المعارف، وضمان عدم تجمّدها في مستوى معرفي معين، وتشجيع حركة انسيابية المعلومات لخلق المعارف في جو تحفيزي يسهم في تعزيز ثقافة التعاون والمسؤولية، وتشجيع الأفراد على الاجتهاد من خلال تهيئة المناخ المناسب لتنمية الابتكار والإبداع.

ولا تعتبر الموارد البشرية ذات المعرفة الوحيدة التي تحظى باهتمام في المؤسسة ويمكنها دفع هذه الأخيرة لتحقيق أهدافها، وإنما هناك المهارات من الموارد البشرية.

ثانياً: تسيير المهارات

أيقنت المؤسسات أن من أهم عواملها الإنتاجية التي يمكن أن تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مهاراتها البشرية ذات المعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار.

1- مفهوم المهارات

المهارات هي " تركيب من المعارف والخبرات والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، يتم ملاحظتها أثناء العمل، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها"¹، فهي "القدرة على إظهار المعارف والممارسات المخزنة والمترابطة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية"².

فالفرد لا يملك مهارة واحدة فقط، باعتبار أن المهارات تركيب من المعارف النظرية، العملية والسلوكية والتي لا تشكل نتيجة واحدة فقط، فباختلاف الموقف التشغيلي تختلف نسبة المعارف المستغلة، وبالتالي تتشكل في كل مرة مهارة معينة.³

كما يتضح أن كل من معرفة التصرف، القدرة على التصرف، الرغبة في التصرف، أسس تطبيق المهارة وهي الإطار الذي يمكن أن يتدخل فيه المسير لتوجيهه، هذه الأسس هي:⁴

- معرفة التصرف أو معرفة كيفية القيام بالعمل: تتطلب معارف نظرية وعملية، يكتسبها الفرد بالتعليم ويكملها بالخبرة، كذلك بمسايرة مختلف التغيرات التي لها أثر على الوظيفة التي يمارسها.

- القدرة على التصرف أو القدرة على القيام بالعمل: بالإضافة إلى معرفة التصرف لا بد من توفر القدرات البدنية، الفكرية، التي تكون فطرية أو مكتسبة، يمكن تطويرها بشكل مستمر من خلال الممارسة.

¹ - Michel Ferrary, yvon Pesqueux, **Management de La Connaissances**, edition Economica, Paris 2006, P24.

² - Jean Guy Millet, **La compétence**, edition d'Organisations, Paris, 2006, p 283.

³ - اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، سكانير المهارات أداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

⁴ - يمينة محبوب، رياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

- الرغبة في التصرف أو الرغبة في القيام بالعمل: لكي تتوفر روح المبادرة والابتكار لا يكفي توفر المعرفة والقدرة فقط، بل يجب أن تدعمهما الرغبة المتعلقة باتفاق الفرد مع الأهداف المسطرة في المؤسسة، تعاونه مع الآخرين، رضائه على الوظيفة التي يعمل فيها،...الخ.

وعلى هذا الأساس فالمهارات غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، كما أنها مكتسبة بالفرد لا يولد ماهر لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه، لذا فهي تتقادم عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار مهاراتهم فإنها ستزول، كما أنها تستعمل قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، بالفرد يكون ماهرًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2-أنواع المهارات

إن المؤسسة يمكن أن تمتلك أو تحتوي على المهارات التالية:¹

- **المهارات الفردية:** هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن المعرفة الفردية والسلوكيات والقدرات الوظيفية المترابطة، من أجل الحصول على أداء عالي للمؤسسة.

وتسمى أيضًا بالمهارة المهنية، للدلالة على المهارات العملية المقبولة، حيث يتم معرفة هذا القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب كالتجارب المهنية.

- **المهارات الجماعية:** وهي مجموع المهارات الفردية، تتضمن قيم ومعارف* تكون طبيعتها جماعية تتواجد على مستوى المؤسسة، وبالتالي فهي لا تتكوّن فقط من مجموع المهارات الفردية، وإنما تركّز على التعاون بين أعضاء المجموعة، كما تشير إلى قدرة المؤسسة على تأمين منتج للعميل وبأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.

¹ - راجع:

- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع

العملي وآفاق التطوير وتجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

- Celile Dejoux, **Les Compétences au Coeur de l'entreprise**, edition d'organisation, paris, 2001 p141.

-Alain Meignant, **Les Compétences de La Fonction Ressources Humaines (diagnostic et action)** edition Liaisons, Paris, 1995, p22.

- Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La Gestion Stratégique**, edition gaetia morin, canada, 2002, p100.

* أهم المعارف التي تمتلكها المهارات الجماعية: معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة اكتساب أو تعلم خبرة جماعيا،.....الخ.

وتسمى هذه المهارات كذلك بالمهارات المحورية، لأنّ على أساسها يتوقّف بقاء المؤسسة وتطوّرها أو انسحابها من بيئة الأعمال.

- **المهارات التنظيمية:** تعتبر توليفة من المهارات (الأفراد) والتكنولوجيات التي تساهم في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتشمل المهارات التنظيمية على عدة مهارات حسب مستويات المؤسسة ونوعها وتعدّد الوظائف فيها كالخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، كما أنّها تتنوّع كالمهارات التقنية، الإدارية، مهارات العلاقات الإنسانية،... الخ.

3- عملية تسيير المهارات

نتيجة لأهمية الموارد البشرية الماهرة في المؤسسة، حظيت وظيفة الموارد البشرية بأهمية كبيرة نظرًا لقدرتها على تسييرها.

وتسيير المهارات هو "مجموعة الأنشطة المخصّصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق هدف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"¹، فهو "البحث عن المهارات الفردية أو الجماعية التي تحتاجها المؤسسة لاكتسابها وكذلك لتحفيزها وتطويرها"²، يهدف إلى التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيّف مع تطورات المحيط.³

فالمؤسسة تقدّم المساعدة لأفرادها ليتمكّنوا من ضمان مستقبلهم المهني سواءً داخلها أو خارجها؛ أي أنّها تساعد على ليصبحوا فاعلين في تطوّرهم المهني، من خلال:⁴

- مساعدتهم على معرفة مهاراتهم ودوافعهم؛
- توفير الوسائل اللازمة لتطوّرهم، من خلال قيامهم بتجارب مهنية جديدة، إمكانية تقييم أنفسهم،... الخ؛
- منحهم فرص لاكتساب مهارات جديدة بواسطة التدريب؛
- تزويدهم بكل المعلومات الضرورية.

¹ - Lou Van Beirendonck, **Management Des Compétences (Evaluation, développement et Gestion)** édition de Boeck, Belgique, 2004, P30.

² - Malanie Antoine et Autrs, **Faut il Brûler la Gestion des Compétences**, édition de Boeck Belgique, 2006, p14.

³ - Sylvie st- Onge et Autrs, **Relever les défis de gestion des ressources humaines**, édition Gaëtan Morin, Montréal, 2001, P256.

⁴ - Jean Guy Millet, **Op Cit**, P 310.

كما أنّ تسيير المهارات يجمع بين حاضر المؤسسة ومستقبلها، حيث تحقيق الأهداف يفرض من جهة توفير مهارات حالية بالمؤسسة، ومن جهة أخرى توفير الإمكانيات البشرية الضرورية لمجابهة ضغط السوق والمحيط.¹

وعملية تسيير المهارات تنطوي على تسيير الموارد البشرية التي تتمتع بمهارة من استقطاب وتوظيف وتطوير والمحافظة عليها، مما يسمح للمؤسسة من المنافسة، وبالتالي أصبح لزاماً على المسيرين التوجّه بمدخل إستراتيجية قائمة على أساس المهارة في تسيير الموارد البشرية، وهذا ابتداءً من عملية تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد احتياجاتها منهم إلى غاية تقييم تحقيقهم للأهداف، كما يلي:²

- **اكتساب المهارات:** أي تقدير ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية ماهرة والوظائف التي يجب أن تشغلها، والذي يتم من خلال تشخيص البيئة الداخلية؛ أي تحديد المهارات المهنية الفردية من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية؛ أي مجموع المعارف، الممارسات، والمعارف السلوكية، ومن ثم تحديد المهارات الجماعية التي تسمح بتحقيق التميز، بالإضافة إلى تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة في ما يتعلق بسوق العمل والمنافسين وقوانين العمل.

- **مكافأة المهارات:** لا بدّ من ربط المكافأة بمجموعة من المهارات لدى الأفراد العاملين حسب طبيعتها وتنوعها ودرجة التحكم فيها، لدفعهم إلى تدعيم مهاراتهم الحالية واكتساب مهارات جديدة تحتاج إليها المؤسسة، ومشاركتهم مع زملائهم لتكوين مهارات جماعية، من أجل الحفاظ على هذه الأخيرة حتى لا تتحوّل إلى المؤسسات المنافسة.

- **تدريب المهارات:** أي تنمية معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكهم، بما يعظّم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - Luc Boyer, Noël Equibey, **Op Cit**, p244.

² - راجع:

- Charles Henri, Besseyre des Horts, **Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines** édition d'organisation, paris, 1988, p 81.

- بوروية فهيمة، بركان دليلة، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

- عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

ويمكن للمؤسسة التي تريد المنافسة وتعظيم استفادتها من المعارف والمهارات التي تمتلكها والاعتماد عليهم من خلال منحهم الحرية والسلطة إلى تبني أسلوب جديد في التسيير، وهو التمكين.

ثالثاً: التمكين

يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالموارد البشري في المؤسسة الحديثة إلى مستويات راقية من التعاون، روح الفريق، الثقة بالنفس، والإبداع والتفكير،... الخ.

1- مفهوم التمكين

ظهر مفهوم التمكين نتيجة تطورات في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، حيث بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل ليس بهدف الفرد وتلبية رغباته وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الفعالية، ثم التركيز على الجوانب المعنوية* كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهو "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المؤسسة بفعالية"¹؛ أي يتجلى مفهوم التمكين في إعطاء الأفراد أو فرق العمل مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها بدلاً عن الإدارة.²

وهنا تحل المؤسسة الممكّنة محل المؤسسة الأمرة، التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً، وعلى العكس من ذلك تملك المؤسسة الممكّنة القدرة على استغلال قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل، لذلك يتضح أنّ التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أنّ نجاح هذه الأخيرة يعتمد على تتاغم حاجات الأفراد مع أهدافها المستقبلية.³

وهناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، والتي تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات في حالة غياب مسؤوليه أو فيما يخص أعمال محددة، ولا تتوفر له إلا القدر البسيط من المعلومات اللازمة للقيام بهذه الأعمال، في حين أنّ التمكين أكثر عمقا، فهو يمنح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكّنين أو الذين أثبتوا مهارتهم وفي كل الحالات؛ أي حتى في حالة وجود

* بظهور نظريات تهتم بالفرد والجوانب الإنسانية فيه مثل نظرية الحاجات لـ ماسلو، نظرية X و Y لـ ماكريغور، الخ.

¹-Daft Richard L, **Organization théory and Design**, 7th Ed, South western college publishing ,U.S.A 2001, P501.

²- Brown s, **Strategic Manufacturing For Competitive Advantage**, Prentice Hall, London, 1996, p47.

³- Brown D R, Harvery D, **Experiential Approach To Organizational Development**, Pearson Education, Buckingham, 2006, p241.

المسؤولين، أين يتم تزويدهم بالمعلومات وتشجيعهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع، كما أنّ لكلا منهما حدود، فإذا تعدى المشكل حدود معينة، فإنّ المسؤول هو من سيتكفل به.¹

يهدف التمكين إلى التحسين والتطوير في المؤسسة، لأنّه يؤدي بالعاملين إلى إظهار كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنّه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها وإلى تدعيم الروح المعنوية؛ أي أنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال بالجانب العملي والاهتمام بالجانب الإستراتيجي الذي يعدّ الجانب الأكثر أهمية.

ولا يركّز على الفرد فقط بل على الفريق، إذ أنّه يقوم على بنائه وتطويره، من خلال التعاون الجماعي والمشاركة والعمل معاً²، إلّا أنّ ذلك يتطلب تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة من التنظيم القائم على أساس الإدارات أو الوظائف المختلفة، إلى التنظيم القائم على أساس فرق عمل تدير نفسها بنفسها تشمل مختلف أنشطة المؤسسة ولا تنشأ فقط من أجل مهمة معيّنة تنتهي بانتهائها.³

2- عناصر تطبيق التمكين

إنّ المؤسسة التي تتجه إلى تطبيق التمكين، لا بد لها من تحقيق مجموعة من العناصر، تتمثل أهمها في:⁴

- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل: إنّ المشاركة المعلوماتية وحرية العاملين سيحتاج إلى آلية لتسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة والتي يقصد بها فرق العمل، وما تقدّمه من مساعدة لأعضائها وبشكل جماعي، كما يعتمد تطويرها على توفر قائد قادر على تقديم التوجيهات للفريق، الذي يجب أن يتمتع بمهارات متنوعة وبمسؤولية جماعية والالتزام بتحقيق هدف معين.

فالمؤسسة التي تقرّر الاتجاه نحو التمكين تلتزم ببناء فرق العمل داخل هيكلها التنظيمي، وما يتطلبه ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، فلا يمكن أن يطبق التمكين في مؤسسات

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 320.

² - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 47.

³ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 88.

⁴ - راجع:

- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم

الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، جامعة القادسية، 2010، ص 64.

- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 76-92.

- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 172-179.

تسير تجاه تشديد الأوامر والتحكم، بالإضافة إلى ضمان اتصالات مفتوحة في ظل فرق العمل للإطلاع على الأفكار الجديدة ودعم الإبداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية.

- **المشاركة بالمعلومات:** تعدّ عنصر أساسي لإثبات القرارات المتخذة، كما أنّها عامل مهم في التمكين فامتلاك معلومات عن المؤسسة وعلاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بولائهم لها وتساعدهم على فهم أدوارهم وسلوكياتهم، كما أنّ المشاركة في المعلومات أساس لتحقيق نجاح المؤسسات، فقد بينت الدراسات أنّ المشاركة الواسعة في المعلومات تحسّن من الأداء التنظيمي لأنّها تزيد من درجة اشتراكهم وتفاعلهم مع الرؤية الإستراتيجية لها.

- **الحرية والاستقلالية:** تعدّ عامل مهم في تمكين العاملين، لأنّها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، أما الاستقلالية فهي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحية اتخاذ إجراءات مهمة كتحديد مسارات تدفق المنتج،... الخ.

3- عملية تسيير التمكين

انطلاقاً من أنّ التمكين يتطلب لإنجاحه تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومنحهم الفرص للمبادرة وتقبل التحدي، فإنّ تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المتمكّنة يساهم في توفير المناخ المناسب لنجاحه، من خلال:¹

- **الاختيار في تعيين المتمكّنين:** يجب أنّ يتم انتقاء أفراد بمواصفات تتماشى مع رؤية المؤسسة والقيم والثقافة السائدة، كقدرة العامل على العمل باستقلالية ضمن فرق العمل التي يثمّ تشكيلها، إلى جانب امتلاكه لمهارات ومعارف تمكّنه من تحمّل المسؤولية، وبالتالي ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم.

- **تحفيز المتمكّنين:** لا نقصد بها الحوافز المادية فقط بل أيضاً الحوافز المعنوية كالمساواة والعدالة والتقدير الشخصي، على الرغم من أنّ التمكين في حدّ ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلاّ أنّه وكما أنّ به مشاركة في المنافع به أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمّل للمسؤولية، فالعاملون

¹ - راجع:

- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 108-109.
 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 100.
 - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 112.
 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 325.

الذين يتحمّلون هاته الأخيرة ويقبلون المساءلة ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات يجب أن يحصلوا على حوافز ومنافع أكبر، وبالتالي الشعور بوجود مقابل لهذا الجهد.

كما أن الأجور العالية باعتبارها أهم حافز تسمح بزيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وزيادة مستوى الأداء، كما أنها تستقطب عدد أكبر من المتقدمين للوظيفة، مما يساعد على انتقاء العاملين الأكثر تحملاً للمسؤولية وذوي القدرات.

- **تدريب وتطوير مهارات المتمكّنين:** إنّ تدريب العاملين يعني زيادة معارفهم ومهاراتهم مما يزيد من تمكينهم، فيجب إتاحة الفرص لهم للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كمّاً ونوعاً، وكسب معارف ومهارات متعدّدة تمكّنهم من الاستجابة المرنة لمتطلبات العمل.

- **تشجيع المتمكّنين:** من خلال المساواة بين العاملين، فعدم وجود فوارق بين المستويات المختلفة يساهم في تقوية العلاقة والانسجام بين الجميع وهو ما يعزّز مفهوم التمكين، كما أن منح الترقية من داخل المؤسسة تشجّع الأفراد على التدريب في سبيل الحصول عليها، وتساعد على زيادة الثقة بينهم وبين الإدارة، وتعزّز مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، وبالتالي تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم بالإضافة إلى المشاركة التي تعتبر مقوّم مهم من مقومات التمكين في المؤسسات الحديثة، فلا بد من توفير مناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي وإبداء رأيهم لتحسين العمل.

- **ضمان تدفق المعلومات:** لفرق العمل التي تحتاجها، فالمعلومة تعدّ سلاحاً مهماً في التمكين، وهي مصدر القوة لصاحبها، تمنحه الثقة والقدرة على التحكم بمهام العمل بالشكل الصحيح، وللمشاركة في اتخاذ القرار بشكل أفضل.

ولا يتوقّف تسيير الموارد البشرية في نجاح عملية التمكين في العناصر السابقة فقط، بل لا بد من توفير التغذية العكسية للعاملين عن هذه العملية، لمعرفة مدى تقدمهم وتقدير الجهود اللازمة لإنجاز مهامهم.

خلاصة :

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي مصدر الفكر والتطور، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف الموارد المالية والمادية المتاحة.

وبما أنّ تسيير الموارد البشرية يعني تسيير مورد مهم وجب تسييره بطريقة فعالة تمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديه، بما يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة بصفة عامة، من خلال عدد من الوظائف الهامة التي تتضمّن جذب واستقطاب القدرات الملائمة للعمل والاحتفاظ بها وتطويرها، بعد تقدير احتياجات المؤسسة منها في المدى القصير والطويل.

ولا يتوقف تسيير الموارد البشرية على تلك الوظائف فقط، بل يمتد وخاصة في ظل المنافسة ليشمل وظائف جديدة أهمها الاهتمام بتسيير المعارف والمهارات التي يمكنها تحمل المسؤولية، إحداث تغيير في المؤسسة، خاصة إذا مكنتها هذه الأخيرة من السلطة ومن القيام بأعمالها بنفسها دون تدخل الإدارة. إلا أنّ ذلك يحتاج إلى معلومات صحيحة ودقيقة عن الموارد البشرية، تكون متوفرة في الوقت المناسب وهو ما يساعد فيه نظام معلومات الموارد البشرية، هذه المساعدة التي ستحاول الباحثة التعرف عليها في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
في تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

يهتم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بإنجاز مختلف الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقاً لاحتياجاتها المستقبلية، واستقطابها وتطويرها والمحافظة عليها.

وحتى يتم ذلك على أكمل وجه، فإنه من الضروري أن تكون المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية المتوفرة دقيقة وحديثة ويتم توفرها في الوقت المناسب، مما يستدعي أن يكون لها نظام معلومات موارد بشرية.

نظام فعال يسهم في تحسين الكفاءة في تسيير الموارد البشرية كتقليل التكاليف وتوفير الوقت، تبسيط إجراءات القيام بالأعمال، إلى جانب تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية من خلال استخدامه كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وحل المشكلات بفعالية أكبر.

وستحاول الباحثة في هذا الفصل دراسة أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية، من خلال أهميته في اتخاذ القرارات سواء ما تعلق بوظائف تسيير الموارد البشرية أو بالتوجهات الحديثة إلى جانب أهميته في تحسين كفاءة تسيير هذه الموارد.

المبحث الأول: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية

تحتاج عملية صنع القرار المتعلق بالموارد البشرية إلى معلومات تساعد متخذ القرار على تكوين رؤية واضحة، وهو ما يساعد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية فيه، لذا وقبل التطرق إلى أهمية هذا الأخير في اتخاذ تلك القرارات سيتم أولاً التطرق إلى اتخاذ القرار وخصائص المعلومات المطلوبة فيه.

أولاً: اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من التصرفات المتتابعة لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعتها، كما تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وبيئية... الخ.

1- مفهوم اتخاذ القرار

يعدّ القرار جوهر العمل الإداري لوظيفة الموارد البشرية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكينها من مواصلة ممارساتها المختلفة بكفاءة وفعالية.

والقرار هو "مسار فعل يتخذه متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف المحددة"¹، أما اتخاذ القرار فهو "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"²، فهو "اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، وذلك في ظل ظروف غير مؤكدة بمراعاة ضرورة القيام بعملية الاختيار، وأن يواجه الأفراد اختياريين أو أكثر، فإذا كان أحدهما ممكناً يتم القرار بناءً عليه"³.

وبالتالي يرتبط اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بعملية التوقع، ومدى توفر المعلومات الدقيقة والملائمة والكافية من أجل الوصول إلى اتخاذ القرار الأنسب للموقف.

¹ - نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 83.

² - محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (بناء العمليات، النمط الإداري)، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 264.

³ - محمد الصيرفي، النظريات والأنماط الإدارية (أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 245.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، فالنجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة يتوقّف إلى حدّ كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، انطلاقاً من أنّ هذه الأخيرة تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التسيير، وأنّها لا تقل أهمية عن عمليّة تنفيذ المهام والأنشطة.¹

لذا يعتبر اتخاذ القرار:²

- عمل مستقبلي، نتائجه ترتبط غالباً بالمستقبل؛
 - يتصف في مختلف مستوياته بالصفة الاجتماعية لأنّه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معيّنة من الأفراد أو المجتمع، كما تأخذ آثار تنفيذه صبغة اجتماعية أيضاً، تنعكس من خلال ردود الفعل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والنفسية عليه من قبل من يعينهم هذا القرار؛
 - يعتبر عملية إدارية معقّدة تواجه متخذي القرار وتحتاج إلى حل، نتيجة لاختلاف طبيعة المشكلات المطروحة أمامه وتباين المواقف الإدارية السائدة وتعدد أساليب اتخاذ القرار؛
 - نتيجته لا تتم دفعه واحدة، بل على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفّرة.
- ومنه يتضح أنّ اتخاذ أي قرار يمر بعدة خطوات أو مراحل أهمها: مرحلة الاستخبار والتعرف على المشكلة، مرحلة التصميم وتحديد البدائل، مرحلة الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة، وأخيراً مرحلة تنفيذ القرار، كما هو موضّح في الشكل التالي:

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 93.

² - حمدى أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص 47-50.

الشكل رقم (16): عملية اتخاذ القرار



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 651.

من الشكل يلاحظ أنّ في حالة وجود موقف يستدعي اتخاذ قرار يتطلب ذلك توفر معلومات، فإذا كانت كافية يتخذ القرار، وإلا تطلب الأمر البحث عن معلومات إضافية بمساعدة نظام المعلومات، فكل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار تعتمد على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة، فعدم كفايتها إلى جانب عدم دقتها وتوقيتها تمثل أحد العوامل الهامة التي تؤثر على فاعلية العملية، فخبرة مُتخذ القرار وحدها ليست كافية للاعتماد عليها بل لا بدّ من تدعيمها بأحدث المعلومات.

2-أنواع القرارات

القرارات التي يمكن أن تتخذ في المؤسسة أنواع عديدة، تصنف وفق لعدة معايير، أهمها:¹

- من حيث ارتباطها بالزمن: تصنّف إلى قرارات مبرمجة روتينية متكررة، وغالبا ما تكون الإجراءات التي تمر بها شكلية، يعتمد فيها مُتخذ القرار على تجاربه السابقة لحلّها، فهو يعرف القرار الذي سيتخذ والاختيارات المطروحة هي اختيارات واضحة ومعايير التقييم محددة سلفا كقرار شراء أجهزة إعلام آلي.

أما النوع الثاني فهي قرارات غير مبرمجة غير روتينية، تكون الاختيارات الممكنة فيها غير ظاهرة بسبب أن القرار لم يسبق حدوثه في ظل نفس الظروف، فهو حديث ظهر نتيجة لمواجهة المؤسسة لمشكلة لأول مرة، لذلك غالبا ما تكون هناك صعوبات في تجميع معلومات كافية عنه كقرار إنشاء خط إنتاجي جديد،.....الخ.

- من حيث دقة المعلومات: تصنّف إلى قرارات مؤكدة؛ أي قرارات عادية تكون نتائجها معروفة نتيجة للتجارب السابقة، حيث يكون لمُتخذ القرار معلومات كافية عنها، وغالبا ما يفوّض اتخاذها لمستويات أقل نظرا لسهولةها.

أما النوع الثاني فهي قرارات غير مؤكدة؛ أي تتخذ في ظروف عدم التأكد، لعدم توافر معلومات صحيحة وكافية عنها أو لصعوبة التنبؤ بالمشكلة ونتائج قرارها، وبالتالي يُتخذ القرار بالاعتماد على المخاطرة؛ أي يضطر مُتخذ القرار إلى اختيار بديل من البدائل الموضوعية يكون نجاحه مهّد ببعض الصعوبات.

بالإضافة إلى قرارات شبه مؤكدة، بسبب أن فيها جزء من المشكلة واضح والإجراءات شبه محدّدة؛ أي أنّ هذه الأخيرة معروفة ولكنّها غير كافية لاتخاذ القرار، إذ تحتاج إلى جمع بعض المعلومات حول المشكلة، وبالتالي يمكن تلخيص الحالات التي يمكن أن يتخذ في ضوءها القرار في الشكل التالي:

¹ - راجع:

- شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق 2005، ص ص 22- 24.

- علي شريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 231.

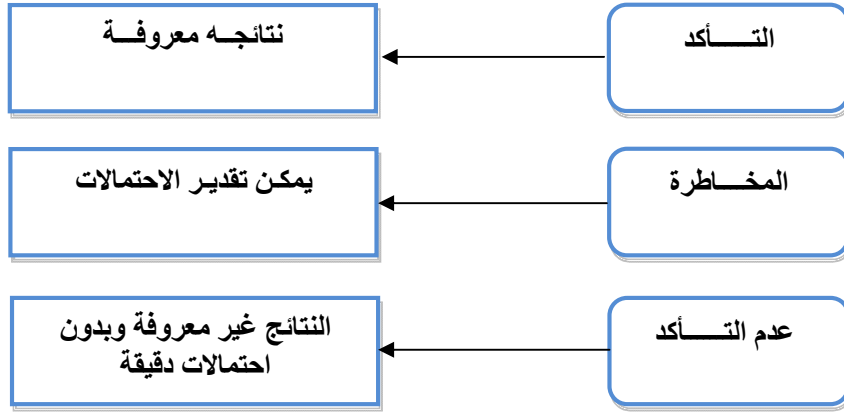
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 132.

- فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 79.

- ريتشارد هـ-مال، المنظمات (هياكلها- عملياتها-مخرجاتها)، تعريب سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص 353.

- نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 249-250.

الشكل رقم (17): ظروف اتخاذ القرار



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 651.

من الشكل يلاحظ أن القرار يتخذ في ثلاث حالات:

- التأكد: متخذ القرار على علم بنتائجه المتوقعة، فالقرار روتيني متكرر.
- المخاطرة: النتائج غير واضحة نظراً للمخاطر التي تصاحبه رغم أن هناك معلومات كافية.
- عدم التأكد: احتمالات تقدير النتائج غير معروفة، نظراً لعدم وجود معلومات كافية.
- من حيث المستوى الإداري: تصنّف إلى قرارات إستراتيجية تتم في قمة المؤسسة، إنّها أكبر القرارات وأكثرها عرضة للمجازفة، لأنّها تتضمّن مستقبل المؤسسة ككل وخاصة في ظل معدل التغير المرتفع في البيئة والتطور التكنولوجي، لذلك لا يمكن اتخاذها بصورة روتينية كتوسيع المصنع، الاندماج، تحديد خطط الإنتاج وغيرها من الأهداف التي تؤثر على المؤسسة.
- أما النوع الثاني فهي قرارات تكتيكية تختص بالأنشطة قصيرة الأجل، فهذا النوع من القرارات له علاقة بمجالات تكوين الميزانيات، الأبحاث والتطور، تحديد أحسن وسيلة لاستخدام الموارد،... الخ، يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى.

إلى جانب القرارات الفنية (التشغيلية) والتي تتعلّق بالأعمال اليومية للمؤسسة؛ أي بعملية تحويل مدخلات معينة من الموارد إلى مخرجات، وبالتالي فهي قرارات روتينية متكرّرة، أين يتم تحديد المعايير بدقة، كما تتحدّد النتائج الخاصة بالقرار، لذلك غالباً ما تُتخذ في المستويات الدنيا والوسطى للهيكـل التنظيمي.

- من حيث مصدر القرار: تصنّف إلى قرارات فردية ينفرد بها المدير مُتَّخِذ القرار، ومن ثمّ يعلنها للعاملين في المؤسسة دون إعطائهم فرصة للمشاركة في صنعها.

أما النوع الثاني فهي القرارات الجماعية التي يسمح فيها مُتَّخِذ القرار للمرؤوسين بالمشاركة فيها، تتميز بآنها رشيدة نظراً لوجود أكثر من رأي عكس القرارات الفردية.

- من حيث مجال القرار: تصنّف إلى قرارات تتعلّق بالتمويل كقرارات خاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، طرق التمويل،... الخ.

بالإضافة إلى قرارات التسويق تشمل قرارات خاصة بنوعية المنتج، الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج المنتج، بحوث التسويق،... الخ.

إلى جانب قرارات تتعلّق بالموارد البشرية، والتي تتضمن قرارات تتناول طرق الاختيار والتعيين، كيفية تدريب العاملين، أسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوى والتأخير،... الخ.

أما قرارات الإنتاج، فهي تتضمن قرارات خاصة باختيار موقع المصنع، أنواع الآلات المستخدمة، طريقة الإنتاج، مصادر الحصول على المواد الخام، التخزين وحجمه،... الخ.

ولا يتضمّن هذا التصنيف القرارات المتعلقة بمجال أو طبيعة نشاط كل وظيفة فقط، بل حتى المتعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها، كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الإجراءات الواجب إتباعها والسياسات، برامج العمل وأساليب الاتصال، المعايير الرقابية، النمط القيادي الملائم، المركزية واللامركزية،... الخ.

والملاحظ رغم اختلاف القرارات المتخذة في مستويات المؤسسة وتعددتها وتنوع درجة أهميتها وتأثيرها على مستقبل المؤسسة وإستراتيجيتها، إلا أن جميعها تتخذ من قبل أفراد تؤثر درجة خبرتهم وقدرتهم العلمية على حكمهم أو قراراتهم، إلى جانب عوامل داخلية وخارجية أخرى.

3-العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

يتخذ القرار في ظل ظروف وإمكانيات (عوامل) معينة، تؤثر على مدى فعاليته وكفاءته، ويمكن ذكر أهم هذه العوامل في:¹

- **العوامل الإنسانية:** تتبع من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة نتيجة تفاعل إنساني إلى جانب عوامل أخرى، ومن العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في فعالية العملية شخصية مُتخذ القرار وقيمه في العمل واتجاهاته، مستواه العلمي، خبرته،... الخ، وكذلك حالته النفسية عند اتخاذ القرار باعتباره عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد تنعكس على سلوكه.

إلى جانب المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم مُتخذ القرار بحكم قريهم منه، فأسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر فيه، بالإضافة إلى المرؤوسون وغيرهم ممن يهتمهم القرار، فكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم يمتلكون المعرفة والقدرة على حل المشكلات والمساهمة من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول واختيار البديل الأفضل.

- **العوامل التنظيمية:** منها:

- نوع القرار وأهميته: فالتطورات والمراحل اللائمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات التأثير الطويل الأجل تتطلب خطواتها وقت أطول ودراسة أكبر ومعلومات أدق وأشمل على عكس القرارات الروتينية.

- الاتصالات الإدارية: تعتبر مهمة للحصول على معلومات مطلوبة لاتخاذ القرار، وأيضاً عند تنفيذه ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد وبدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات.

- **ضغوط العمل:** تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالضغوط الناشئة من داخل المؤسسة كنقص الإمكانيات المادية والبشرية اللائمة، ضغوط التنظيمات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها، قصور نظام المعلومات وضيق الوقت لدى مُتخذ القرار واضطراره إلى اتخاذه تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات اللائمة عن البدائل ودراستها.

إلى جانب الضغوط الداخلية نجد أن اتخاذ القرار يتأثر أيضاً بالضغوط القادمة من البيئة المحيطة بالمؤسسة باعتبارها نظام مفتوح كالظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع، التطورات التكنولوجية

¹ -راجع:

- سيد الهواري، المدير الفعال (دراسة تحليلية لأنماط المديرين)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 123.

- نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 265 - 311.

والتكنولوجية، ظروف المتعاملين معها كالمنافسين، الموردين، المستهلكين، التشريعات والقوانين الحكومية، سوق العمل،..... الخ.

وتبقى المعلومات من أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، فالحصول على قرار جيد يتوقف على مدى دقة وجودة المعلومات المتوفرة، فهي تسمح بتعدد الاختيارات لاختيار البديل الأفضل.

4- خصائص المعلومات المستعملة في اتخاذ القرار

لكي تستخدم المعلومات في تسيير الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بها، لا بد أن تتميز بمجموعة من الخصائص تجعلها جيدة وملائمة، يمكن تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أبعاد هي:¹

- **البعد الزمني:** يصف الفترة الزمنية المتعلقة بالمعلومات ووقت توفرها، ويضم عدة جوانب، أهمها:
 - **الوقتية:** بمعنى توافر المعلومات في الوقت الذي يحتاجه مُتخذ القرار، بشكل يسمح باتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة في الوقت الملائم.
 - **الحدثة:** أي أن تكون المعلومات حديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة، فقيمة المعلومة تقل بتقدمها.
 - **الفترة الزمنية:** يجب أن تغطي المعلومات الفترة الزمنية المعنية بها، أين يستطيع مُتخذ القرار التعرف عن ما يحدث الآن، وعن ما حدث في الماضي، وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل.
- ومنه فإنّ هذا البعد بما يتضمّنه من خاصية الوقت والحدثة، يجعل من المعلومات ذات أهمية كبيرة ليس للقيام بالأنشطة العادية لتسيير الموارد البشرية فقط، بل ولإستخدامها في النشاطات الإستراتيجية منها، لأنّها تتماشى مع متطلبات المؤسسة في عصر يكون التنافس فيه بالوقت والتوقيت.
- **بعد المحتوى:** يصف مجال ومحتوى المعلومات، ويضم عدة جوانب، أهمها:
 - **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، وأن تكون مؤكّدة المصدر، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج تجميع وتوقيع المعلومات، وهنا لا بدّ لمُتخذ القرار أن يحدّد وبدقة ماذا يريد من المعلومات؛ أي يحدّد المطلوب منها بصورة واضحة.

¹ - راجع:

- فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص ص 63-66.

- Armand Dayan, **Manuel de Gestion**, 2^{ème} Ed, Ellinses, Paris, 2004, P 974.

- علاء السالمي وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

- الملائمة: تشير إلى درجة صلة المعلومات وارتباطها بالموقف الخاص بصنع القرار، فكلما زادت درجة الارتباط كلما زادت درجة ملاءمتها، فالمعلومات الملائمة تؤثر على سلوك مُتَّخِذِ القرار وتجعله يعطي قرارًا يختلف عن ذلك الذي كان يمكن أن يتخذه في حالة غيابها.
- ويمكن الحكم على ملائمة المعلومات لاحتياجات مستخدميها من ناحيتين:
 - الناحية الأولى: ملاءمتها للشخص الذي يقوم باتخاذ القرارات؛
 - الناحية الثانية: ملاءمتها للمستوى الإداري الموجهة له.
- الشمولية: أي قدرة المعلومة على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل للحلول المختلفة لها، حتى تتمكن وظيفة الموارد البشرية من تأدية وظائفها المختلفة.
- والملاحظ أن بعد المحتوى لا يقل أهمية عن البعد الزمني، فالمعلومات التي لا تلائم المشكلة أو الموقف الذي جمعت من أجله، وغير دقيقة أو صحيحة لا تعتبر مفيدة لمُتَّخِذِ القرار، بل هي تكلفة فقط تحملتها المؤسسة.
- **البعد الشكلي:** يتعلق بكيفية تقديم المعلومات لمن يطلبها، وتضم عدة جوانب أهمها:
 - السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات أو معادلات غير معروفة، لا يستطيع المُستخدِم أن يفهمها حتى وإن كانت ذات أهمية، وتم تقديمها في الوقت المناسب.
 - التقديم: أي أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يتقبلها المُستخدِم، فقد تكون مُختصرة أو مفصَّلة، في شكل تقارير مكتوبة أو في شكل جداول وإحصائيات أو رسوم بيانية،... الخ.
 - التفاصيل: يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل، فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم مما قد يفقد معناها، ولا تكون مبالغ فيها مما يلزم المُستخدِم تسيير كمية هائلة منها، وبالتالي ضياع الوقت للحصول على المعلومات المطلوبة.
 - المرونة: أي قابلية المعلومات على التكيف لحاجة أكثر من مستخدم وأكثر من نشاط، فتوفرها بشكل مرن يسمح باستخدامها في مختلف المستويات الإدارية بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى أمن المعلومات وحمايتها من التخريب أو التلاعب، والتعامل معها بشكل سري ووفق ضوابط تحددها الإدارة، إلى جانب ذلك هناك من يضيف خاصية أخرى للمعلومات لتكون فعّالة وهي الاقتصادية؛ بمعنى أنّ تكون قيمتها وفائدتها تعادلان الجهد والقيمة المادية المبذولة في سبيل الحصول عليها.

ولا يكفي ما سبق من خصائص المعلومات لتكون فعّالة، بل أنّه من الأهمية بما كان أنّ يتوفّر لدى مُتخذ القرار القدرة التحليلية للمعلومات ليصل إلى الاستنتاجات المنطقية لدلائلها بما ينطبق على حاضر وظيفة الموارد البشرية ومستقبلها؛ أي تحليلها وفق الطرق العلمية السليمة حتى يمكن الاستفادة من الناتج النهائي لها؛ إذ من الضروري أنّ يعرف مُتخذ القرار درجة الحاجة للمعلومات وما هي آثارها ونتائجها.

ثانياً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية

يوفّر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات بالسرعة والجودة المطلوبة، مما يساعد في زيادة مستوى جودة قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية، ويجعلها أكثر رشداً ودقّة وموضوعية.

1- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية

إن جوهر تخطيط الموارد البشرية هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد من حيث العدد والنوع وهذا يتطلب جمع معلومات دقيقة وكافية وحديثة، من أجل اتخاذ قرارات سليمة تترتب عن هذه العملية.

1-1- القرارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية: تتخذ المؤسسة مجموعة من القرارات التي تخص

عملية تخطيط الموارد البشرية لفترة معيّنة أهمها:¹

- قرار التخطيط في حد ذاته: والذي عادة ما يكون سنوياً لمعرفة حالة العمالة؛ أي إذا ما كان هناك فائض أو عجز، واتخاذ الإجراءات اللازمة على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة.

- التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية: بناءً على قرار تخطيط الموارد البشرية، أين يتم تحديد المناصب الشاغرة في المؤسسة، فإذا كان هناك احتياجات، فالقرار الرئيسي هنا هو ما إذا كان سيتم شغل الوظائف المستهدفة أو الشاغرة من الداخل أو من الخارج.

¹ - جاري دبسر، مرجع سابق، ص 149.

- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: بعد الإجابة على السؤال السابق تأتي عملية التنبؤ بحجم العرض؛ أي تحديد المتوقَّع من الأفراد الذين يمكنهم شغل المناصب الشاغرة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها حسب القرار المُتَّخذ.

1-2- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية: تنقسم إلى¹:

- مدخلات تتعلق بتقدير الطلب من الموارد البشرية: تعتمد هذه العملية على تحديد العوامل أو الأسباب المنشأة لها، فنجاحها يعتمد على دقة التقديرات المستقبلية، لذا فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يلعب دور هام فيها، بفضل البيانات والمعلومات التي يوفرها، والتي أهمها:
- معلومات عن التعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل: كأن يتم إضافة أو إلغاء بعض الوحدات التنظيمية لتتماشى مع ظروف المؤسسة وتطورها، مما يترتب عنه إضافة أنواع جديدة من الوظائف أو زيادة أو تخفيض عدد العاملين، يتم جمع هذه المعلومات من الإدارات العليا في المؤسسة.
- معلومات عن النشاط الرئيسي للمؤسسة: يوفر النظام معلومات عن حجم وقيمة الإنتاج الحالي والماضي، توقعات الإنتاج المستقبلي (لفترات مستقبلية)، الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة، معدلات الإنتاج، حجم المبيعات، يتم جمع هذه المعلومات من المصالح الإنتاجية والتجارية بالمؤسسة.
- معلومات عن التغييرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل: كاستبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي لبعض المهام أو النشاطات، مما ينتج عنه وظائف جديدة خاصة بتشغيل الحواسيب أو إدخال تقنيات إنتاجية جديدة... الخ، يتم جمع هذه المعلومات من الإدارات العليا في المؤسسة.
- بيانات عن الوظائف: تضم قاعدة بيانات الموارد البشرية أو السجلات المتعلقة بهم بيانات عن كل وظيفة في المؤسسة من حيث الخصائص أو السمات المميزة لها، والمسؤوليات التي يطَّلَع بها شاغلها بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات التي تتطلب توافرها فيه.

¹ - راجع:

- منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص ص 125- 127.
 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص ص 102- 103.
 - جاري دبسلر، مرجع سابق، ص 152.
 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 127.
 - محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 181.

بعدها يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بـ :

- إجراء التقديرات بالاعتماد على البرامج التي يملكها؛

- إعداد العمليات الحسابية لتقدير الاحتياجات من الأفراد بناء على البيانات والمعلومات المتوفرة.

- **مدخلات تتعلق بالتنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** يوفر نظام معلومات الموارد البشرية بيانات ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية، أهمها:

- بيانات عن الموارد البشرية الحالية في المؤسسة: بفضل قاعدة بيانات الموارد البشرية، والتي تضم بيانات عن كل عامل في المؤسسة (بيانات شخصية، بيانات عن مستوى الأداء، الترقيات، الخبرة العقوبات، الغيابات، التدريب،...الخ)، الشيء الذي يسمح بمعرفة الموارد البشرية الحالية أو ما يسمى بمخزون المهارات ومعلومات عنهم.

- بيانات عن سوق العمل: يعتبر الاختيار الثاني الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، أين يقوم النظام بجمع بيانات عنه كالتخصصات والأعداد المتاحة من العمالة، مدى ثبات العرض من الموارد البشرية مستقبلاً، العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة،...الخ.

- معلومات عن تشريعات وقوانين العمل: التي تؤثر على نوع وكمية العمالة، فمثلاً تتضمن التشريعات قوانين عن الترقية والنقل، الحد الأدنى لسن العمل وسن التقاعد،...الخ.

1-3- مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية: بعد معرفة المتوقع من المطلوب والمعروض من الموارد البشرية، تقوم وظيفة الموارد البشرية بإجراء مقارنة بين العرض والطلب لتحديد مقدار العجز أو الفائض المستقبلي، ووضع الخطة المناسبة لمقابلة التقديرات التي تم التوصل إليها.

وهنا يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في معالجة مدخلات العملية بفضل برامجه وموارده المادية وتقديم تقديرات دقيقة على شكل تقارير تضم معلومات كالموارد البشرية الحالية أو المتوقع انضمامها للمؤسسة عن طريق النقل أو التوظيف من خارجها، الموارد البشرية التاركة للخدمة خلال فترة التخطيط بسبب التقاعد أو التحول إلى مؤسسات أخرى أو الوفاة،...الخ، تستعمل في اتخاذ العديد من القرارات

(الخطط) التي يمكن أن تتضمنها خطة الموارد البشرية كخطة التوظيف، الترقية والنقل والتقاعد التدريب،... الخ.¹

وبالتالي فقرار تخطيط الموارد البشرية لا يتخذ بفعالية إلا بوجود بيانات ومعلومات كافية ودقيقة وفي الوقت المناسب، وهو ما يبرز أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في توفير معلومات تضمن تحقيق فاعلية العملية، وما ينعكس ذلك على فاعلية الأداء في المجالات الأخرى لتسيير الموارد البشرية من اتخاذ قرارات سليمة وموضوعية، تظهر هذه الأهمية في:

- توفر قدر أكبر من معلومات دقيقة تساعد في وضع خطط سليمة؛

- إعداد خطط تأخذ في اعتبارها التفاعل بين أكبر عدد من المتغيرات، مما يساعد على تقييم آثار هذه الأخيرة على نتائج التخطيط وفق أسس علمية موضوعية، بعد أن كان يعتمد على تقديرات وأحكام شخصية؛

- قدرة وظيفة الموارد البشرية على إتباع التخطيط المرن، أين يمكن تعديل الخطط بسرعة، استجابة للتغيرات في الظروف والأوضاع.

2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في عملية توظيف الموارد البشرية

إن امتلاك المؤسسة لنظام معلومات الموارد البشرية المتضمن لبيانات ومعلومات عن سوق العمل الداخلي والخارجي لها يساعد في فعالية عملية التوظيف بنشاطاتها الاستقطاب، الاختيار والتعيين.²

2-1- القرارات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية: ينتج عن اتخاذ المؤسسة قرار توظيف المزيد من الموارد البشرية فيها، بناءً على نتائج تخطيط الموارد البشرية مجموعة من القرارات، تتمثل أهمها في:³

- تحديد أسلوب الاستقطاب: ففي حالة التوظيف الداخلي يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة عن طريق لوحة الإعلانات بالمؤسسة، أما في حالة اختيار التوظيف الخارجي فيتم تقرير اختيار أسلوب الإعلان كاختيار الصحف والمجلات، المواقع الإلكترونية،... الخ.

- تحديد نوع الاختبار ومعايير الاختيار بين المترشحين: أي تحديد ما إذا سيتم إجراء اختبارات كتابية أو الاكتفاء بمقابلة، وكذلك تحديد شروط المفاضلة بين المترشحين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 66.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 137.

³ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 219.

- تعيين الأفراد وبرمجة القرار .

- تقييم سياسة التوظيف المتبعة، في حالة وجود ضرورة لذلك .

وبما أن عملية توظيف الأفراد في المؤسسة تتطلب توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، يوفر نظام معلومات الموارد البشرية قاعدة وفيرة ومتنوعة منها، أهمها: ¹

- بيانات عن الموارد البشرية: سواء المتوفرة داخل المؤسسة أو خارجها*، والذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة.

- بيانات عن الوظائف: مهامها، مسؤولياتها والمؤهلات العلمية اللازمة لشغلها...الخ.

- معلومات عن الشروط العامة لشغل تلك الوظائف: وهي مجموعة القواعد والأحكام التي تنص عليها أنظمة ولوائح العمل، وتشمل عدة عناصر كالعمر، الجنسية، حسن السيرة، سنوات الخبرة، المستوى العلمي...الخ.

2-2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في عملية استقطاب الموارد البشرية

بالنسبة لاستقطاب الموارد البشرية فإن المؤسسات تستقبل أعداد كبيرة من طلبات العمل يصعب معالجتها بالطرق التقليدية، مما يخلق صعوبة في الاختيار، فضلاً عن تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية، أما في ظل استخدام نظام معلومات الموارد البشرية فإن وظيفة الموارد البشرية يمكنها من معالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منظم في ظل المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما يمكنها معرفة كل المهارات المتوفرة داخل المؤسسة، كما يساعد النظام في فعالية وكفاءة هذه العملية بفضل شبكات الاتصال (الانترنت)، هذه الأخيرة التي كانت وراء ظهور ما يعرف بالاستقطاب الإلكتروني.²

يقصد بالاستقطاب الإلكتروني "عملية اجتذاب وإغراء الأفراد للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة عن طريق الانترنت، إما بطريقة مباشرة من خلال الإعلان على المواقع الإلكترونية للمؤسسات الطالبة

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 143.

* بيانات الموارد البشرية بالداخل يتم الحصول عليها من قاعدة بيانات الموارد البشرية أو السجلات المتعلقة بهم، أما بيانات الموارد البشرية بالخارج يتم الحصول عليها بدراسة سوق العمل التي يساعد فيها نظام معلومات الموارد البشرية.

² - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 129.

أو عن طريق مؤسسات وشركات تقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل والجهات الطالبة مقابل رسوم معينة¹.

يعتبر الاستقطاب من المهام التي تم تنفيذها إلكترونياً، حيث يتم نشر الإعلانات عن الوظائف الشاغرة وقبول طلبات التوظيف بوساطة البريد الإلكتروني، فهناك العديد من المواقع على الانترنت توفر فرص عمل للأفراد، من خلال توضيح الوظائف الشاغرة وكيفية الالتحاق بها، مما يسهل البحث عن المؤهلات والمهارات المطلوبة، وبالتالي سهولة اجتذاب آلاف المتقدمين نظراً لسهولة الوصول إليهم من جهة، وتخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية من جهة أخرى².

2-3- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية

إن عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية تتضمن المفاضلة بين المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط أو المؤهلات المطلوبة، بناء على معايير أو أسس معينة، وهناك العديد من الطرق الحديثة لإجراء المقابلات كالمقابلات الهاتفية، المقابلات عن طريق الحاسوب،... الخ، بالإضافة إلى إجراء اختبارات للمترشحين كاختبار المعرفة بالوظيفة، اختبار الأنترنت،... الخ³.

إن نظام معلومات الموارد البشرية يساعد في تسيير هذه العملية، من خلال السرعة والدقة في الحصول على البيانات سواء تم استقبالها إلكترونياً أو إدخالها يدوياً إلى الحاسوب وتخزينها ومعالجتها بما يتضمنه النظام من برامج تخص عملية الاختيار، عن طريق⁴:

- تخزين البيانات الموجودة في طلبات التوظيف في الحاسوب؛

- فرز وتحليل الطلبات؛

- تحديد الطلبات التي تتوفر فيها الشروط المطلوبة في الفرد المتقدم للوظيفة؛

- تحليل الطلبات وفقاً لمعايير معينة في شروط التوظيف؛

¹ - محمد إسماعيل بلال، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 85.

² - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سابق، ص 235.

³ - شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 149.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 354.

- حفظ البيانات الخاصة بالأفراد الذين تم تعيينهم وإعداد ملفات خاصة بهم، بإضافة بياناتهم لقاعدة البيانات، وهذا بعد اتخاذ قرار تعيينهم.

كما يمكن من خلال نظام معلومات الموارد البشرية إجراء الاختبار الأولي إلكترونياً، يكون بمثابة تصفية للأعداد الكبيرة للمتشحين، حيث يمكن من خلاله معرفة ما إذا كانت لديهم المؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة، بالإضافة إلى توفير الوقت والتكلفة من خلال الرد على طلبات التوظيف إلكترونياً.¹ بالإضافة إلى السرعة والدقة في المعالجة فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يضي على عملية الاختيار خاصة الموضوعية، نظراً لقيامه بالمعالجة بعيداً عن التحيز والتمييز بين المترشحين كما يفعل العنصر البشري، كما يعمل على:²

- استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف مثل: الاسم، المؤهل، السن، الخبرة... الخ؛

- توثيق الأحداث التي تضمنتها عملية التوظيف مثل المقابلات، الاختبارات وغيرها؛

- تسهيل مهمة القائم بالتوظيف كتزويده بالبيانات التي تساعد على جدولة المقابلات واستخراج التقارير؛

- تخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية؛

- المساعدة في تقييم إستراتيجية الاستقطاب كتحديد أي الوسائل والمصادر التي تساهم في الحصول على أفضل المهارات .

2-4- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات: يساعد نظام معلومات الموارد

البشرية ليس في اختيار العاملين فقط، وإنما المهارات القيادية منها لتولي المناصب العليا في المؤسسة سواء كان التوظيف داخلي أو خارجي، وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها، والتي تسمح بـ:³

- التعرف على الموارد البشرية بمعزل عن العلاقات الشخصية، من خلال تقديم معلومات حقيقية عنهم وبالتالي اختيار القادة على أساس مهاراتهم وخبراتهم وإمكانية الاستفادة منهم في المناصب الجديدة؛

¹ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص ص 163-165.

² - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 130.

³ - علي ميا وآخرون، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إختيار القيادات الإدارية دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2008، ص 207.

- إيجاد احتياطي من المؤهلات القيادية* قادر على القيام بالمهام التي ستوكل له، والعمل على تهيئتهم لزيادة خبرتهم وتنمية مهاراتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات؛
- إعداد سياسة سليمة لقياس أداء العاملين، يتم على أساسها اختيارهم وترقيتهم؛
- تنمية المهارات لدى العاملين المؤهلين لتولّي المناصب العليا أو الأفراد الموجودين في هذه المناصب، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، لمواجهة التغير في أساليب وتقنيات العمل، وبالتالي التحكم بمستوى المهارات المتوفرة وتوجيهها؛
- رفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين، وذلك لشعورهم بأنّ المناصب تشغل بمن يستحقّها، من خلال مؤهلاته وخبرته، وليس من خلال العلاقات الشخصية والتحيز.

3- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة المستخدمة في الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة، يستند إلى ضرورة وجود معايير لمقارنتها بالأداء المحقق، ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة والتي تحتاج إلى معلومات للقيام بها.

3-1- القرارات المتعلقة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية: يتم تقييم أداء العاملين دورياً، حيث يتخذ على أساسه عدّة قرارات، أهمها:¹

- تحديد معايير التقييم: أي الأساس الذي سيجرى بناءً عليه التقييم مثل المواظبة على العمل، السلوك الأداء... الخ، والذي عادة ما يتطلب فترة طويلة لتعديله.
- تحديد الهدف من التقييم: بهدف الترقية أو لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، تقييم نتيجة التدريب... الخ.
- تحديد أو إعداد نماذج أو بطاقات التقييم.
- تقييم النظام المتبع في تقييم الموارد البشرية، في حالة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بالنظام وبناتجيه.

* إحتياط من المؤهلات القيادية: يعني موارد بشرية مؤهلة لتولي مناصب القيادة .

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 220.

3-2- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء: يمكن تقسيم البيانات

المستخدمة في تقييم الأداء إلى:¹

- البيانات الموضوعية: وهي بيانات عن الأداء الفعلي للعامل، مصدرها وثائق وسجلات المؤسسة ككمية الإنتاج التي أنتجها والتي تكون في سجل الإنتاج، أو كمية المبيعات التي باعها الفرد العامل في قسم المبيعات، والتي تكون في سجل المبيعات،... الخ، كما قد تكون بيانات عن المواظبة وهي مجموع الغيابات أثناء الشهر، أو بيانات التأخر عن العمل،... الخ.

- البيانات الذاتية: وهي بيانات تعكس تقديرات ذاتية لفرد معين غالباً ما يكون المقيم (الرئيس المباشر للعامل) والتي تمثل وسيلة مهمة في التقييم، أين يعطي هذا الأخير رأيه في العامل وجوانب مختلفة في سلوكه، من خلال تأشيرته على معايير تحتويها نماذج أو قوائم التقييم.

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في:²

- تقييم مدى انضباط العاملين: بتوفير معلومات عن حضور وغياب الأفراد، من خلال معالجة بيانات بطاقات المتابعة اليومية، أو التقارير التي تنتجها النظم الخبيرة والخاصة بمتابعة حضور العاملين (متابعة دخول وخروج الموظفين)، التي أصبحت تستخدمها معظم المؤسسات اليوم، كما يمكن استخدام شبكة الاتصال (الإنترنت) في جمع تقارير الأداء بطريقة منظمة، من خلال توزيع بطاقات المتابعة أو التقييم على الشبكة وتحليلها بعد ذلك.

كما يقدم النظام معلومات عن معدلات الغياب، التأخير عن العمل، الشكاوى والتظلم، الأخطاء،... الخ وهي مؤشرات تعكس نتائجها مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم، كما يمكن من خلالها الاستدلال على مدى انضباط الفرد.

- تقييم مدى جودة الأداء: بعد جمع نتائج التقييم المقدمة يتم فحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية، ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف لتحديد مدى تحقيقها بالاستعانة بالبرامج الخاصة بذلك وتسجيلها بقاعدة البيانات، ثم إعداد معلومات عنها على شكل تقارير دورية.

¹ - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 388-388.

² - راجع:

- محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 171.

- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 381.

وفي إطار هذه النتائج يبدأ التخطيط والإعداد لدعم الفرد الذي يتسم أدائه بالاجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه السلبي، وبهذا يحقق التقييم هدفه ويستفيد من المعلومات التي يحتويها التقرير كل من الفرد والمؤسسة.

كما يوفر نظام معلومات الموارد البشرية للفرد الخاضع للتقييم فرصة لتقييم ذاته والتعرف على أدائه من خلال نماذج التقييم الذاتي التي يمكن أن يحتويها، والتي تتضمن العناصر التي توضع في الحساب عند إجراء عملية التقييم، أين يسمح له بالاستفادة منها في التعلم وتطوير نفسه والشعور بالمسؤولية.

3-3- مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية: تسمح معلومات تقييم الأداء من متابعة العاملين والتعرف على مستوى أدائهم، كما يمكن أن تستخدمها المؤسسة في عدة مجالات أهمها:¹

- التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة: يرتبط بالكثير من المتغيرات، أهمها تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمارها بشكل فعال، لذلك فإنّ معلومات نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفّر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما ستوفره الموارد البشرية.

- تطوير الأفراد: باعتماد أسس سليمة في تدعيم نقاط القوة في أدائهم، وتصميم البرامج التدريبية للسيطرة على نقاط الضعف.

- زيادة رغبات الأفراد: إنّ لمعلومات تقييم الأداء المقدمة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، إذ تعدّ أحد عناصر الإثراء الوظيفي، فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تصور الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسينه ذاتياً، كما أنّها تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بها، مما يتيح لهم الفرصة لإثبات دوافعهم نحو العمل.

- إعداد نظام عادل للحوافز: بتوفير معلومات تقييم أداء صادقة، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأجل القصير، وهذا يعني أنّ نتائج التقييم ستكون غير دقيقة ونظام الحوافز المعتمد على تلك النتائج غير عادل، لذلك فإنّها تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات؛ أي أنّ عملية تقييم الأداء لهذه الوظائف يجب أن تركز على المهارات أيضاً.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 139-140.

- كما يسمح نظام معلومات الموارد البشرية من خلال تقارير تقييم الأداء التي يقدمها من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وبالتالي فإنّ معلومات تقييم أداء الأفراد التي يقدمها النظام تساعد المؤسسة في:¹
- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها؛
 - توفير مدخلات لتحديد احتياجات التدريب الفعلية، بتحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد؛
 - إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
 - منح ترقيات وحوافز عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد؛
 - إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر؛
 - تقييم مدى نجاعة نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة؛
 - اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة.

4- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية

إنّ اشتداد المنافسة كاتجاه عالمي للسيطرة والاستحواذ على السوق، يُلزم المؤسسة الأخذ بكل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا وخاصة في مجال الحواسيب ونظم المعلومات، حيث يستتبع ذلك إعادة تقييم للقدرات والسمات الشخصية التي تتلاءم مع ذلك.²

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم سبل تكوين موارد بشرية مناسبة، لكونه يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي يعكس إيجاباً على عمل وأداء المؤسسة بشكل عام، وقد أوجدت تغييرات البيئة أنواع عديدة للتدريب، منها:³

¹ - مصطفى أبو بكر محمود، مرجع سابق، ص 318.

² - رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 91.

³ - راجع:

- نجم عبد الله العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو10015، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص ص 129-130.

- شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 162.

- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 196-197.

- التدريب الذاتي: الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوفر نظام حوافز تشجيعي.

- التدريب الجماعي: بما أن الكفاءة والفعالية مرتبطة بكفاءة وفعالية فرق العمل، فإن هذا النوع من التدريب يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، فهو يؤثر إيجاباً على المنظمين إليه ممن يشعرون بحاجتهم للانتماء.

- التدريب القيادي الموجه لمستويات الإدارة المختلفة: والذي يغطي الاحتياجات التدريبية المطلوبة للقادة أو الرؤساء في مستويات الإشراف الدنيا، الوسطى، العليا.

بالإضافة إلى ذلك هناك: التدريب عن بعد؛ الذي يتاح للمتدربين عن طريق برامج تدريبية، من خلال شبكة الاتصال، التدريب المستمر الذي يسمح للمتدربين بتلقي المادة التدريبية على مدار الساعة وفي جميع الأوقات بفضل البرامج المتخصصة على الشبكة، تدريب الأزمات الذي يهدف إلى تجنب ومنع حصول الأزمات وكذلك كيفية مواجهتها في حالة حدوثها، إلى جانب التدريب على خدمات الزبون، بما أن خدمته أحد مزايا التنافسية التي تسعى لتحقيقها أغلب المؤسسات، لا سيما في ظل تطبيق الجودة الشاملة.

إنّ عدم توافق المهارات الحالية للعاملين وتلك التي تتطلبها الوظائف، يرجع في غالب الأحيان إلى عدم توفر معلومات كافية عنهم، وقد يعود هذا إلى استخدام وسائل تقليدية لتسيير الموارد البشرية، أين يكون تخزين معلومات تقييم أدائهم بعد خضوعهم للتدريب أو تحديد الأفراد الذين سوف يخضعون له أو الحصول على معلومات عملية التدريب لأغراض تسييرية مختلفة يكون أمراً غاية في الصعوبة، وحتى يمكن تحقيق الفعالية والكفاءة في هذه العملية، يتطلب الأمر تجميع المعلومات واسترجاعها بسهولة توفيراً لوقت وجهد المسؤولين.¹

4-1- القرارات المتعلقة بالتدريب: تتمثل أهمها في:²

- التدريب في حد ذاته: بعد الكشف عن وجود ضعف في أداء بعض الأفراد من خلال تقييم أدائهم أو لزيادة مهاراتهم ومعارفهم أو لأسباب أخرى، تقوم المؤسسة بتقرير إجراء تدريب لهم.

¹ - مصطفى محمد موسى، المراقبة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت (دراسة مقارنة)، دار الكتب القانونية، مصر، 2005، ص132.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 219.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: على ضوء اتخاذ قرار التدريب، تقوم وظيفة الموارد البشرية بتحديد الأفراد المعنيين.
 - تخطيط البرنامج التدريبي: أي تحديد كل ما يتعلّق بالبرنامج التدريبي كمدة التدريب، المدربون أسلوب التدريب،... الخ.
 - تقييم مدى فعالية التدريب، في حالة ما إذا كانت المؤسسة تهتم به.
- 4-2- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب:** يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة مهمة تعتمد على تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية الذين يحتاجون إلى تدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها، وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة.
- لذا يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتوفير بيانات ومعلومات تتمثل أهمها في:¹
- تقارير تخطيط الموارد البشرية: التي تتضمن معلومات عن تقديرات الاحتياجات من الموارد البشرية المتوقع طلبها نتيجة التوسع في نشاط المؤسسة مستقبلاً أو لدوران العمل،... الخ، والتي ينتج عنها حاجة تلك الموارد إلى تعلم وإتقان مهارات ومعارف تلبي شروط المناصب الشاغرة.
 - تقارير نتائج تقييم أداء العاملين: وما تتضمنه من معلومات لتحديد جوانب النقص فيه، الأسباب التي كانت وراء ذلك هل لنقص في القدرات المطلوبة أو لسلوكات غير مرغوبة؟.
 - بيانات عن تقييم الوظائف: تضم بيانات عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها ومتطلباتها من المعارف والقدرات اللازمة لأدائها.
 - تقارير نتائج التدريب السابقة: في حالة ما إذا كان الفرد خضع لدورات تدريبية من قبل، أين تبين معلومات عن العملية، وخاصة مدى استفادته من التدريب.
 - معلومات عن دراسة التطور التكنولوجي: يترتب عن أخذ المؤسسة بالتطور التكنولوجي تقادم مهارات وخبرات معينة لأفرادها وضرورة استحداث أخرى غيرها.
 - معلومات خارجية: عن الجامعات ومراكز التكوين والمؤسسات التعليمية المختلفة، قصد معرفة كل ما يهيم المؤسسة كالدورات والملتقيات والدورات التدريبية التي سيتم تنظيمها،... الخ.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 235.

- تقارير مختلفة: تضم معلومات عن مؤشرات تعكس حقيقة الأداء والسلوك في المؤسسة كتقارير الإنتاج، الرقابة على الجودة، الوضع التسويقي في المؤسسة، معدلات الحوادث، وغيرها من المؤشرات التي تعكس عدد من المشكلات تستلزم التدريب.

4-3- مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وضع الخطة التدريبية، أين يساعد النظام في إعدادها عن طريق موارد المادية وبرامج التدريب كما يقوم بتوثيق معلوماتها إلكترونياً، والتي تتضمن عدد المشاركين، محتوى البرنامج، تكاليف التدريب،... الخ.

كما يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بعد عملية التدريب بتعديل قاعدة بيانات الأفراد بما يفيد تدريبهم ومدى استفادتهم من التدريب، وإعداد تقارير تضم كل المعلومات عنها، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مزايا عديدة، منها:¹

- تقليل وقت جمع معلومات التدريب التي كانت تتحملها المؤسسة في النظام التقليدي؛
- السرعة في الحصول على معلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- إمكانية تحديد المادة والأسلوب الملائمين للتدريب بشكل دقيق؛
- تقليل تكاليف التدريب من خلال إخضاع العاملين للتدريب عن بعد.

4-4- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الأفراد العاملة فيه: لقد أحدثت التطورات التي شهدتها مجالات تقنية المعلوماتية والاتصالات ظهور آليات حديثة في طرق اكتساب المعارف والمهارات، وفي وسائل نقلها وإستراتيجيات استخدامها في ميادين التعليم والتدريب، والتي تعتبر من أهم مؤشرات تحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي نتيجة مساهمتها في زيادة كفاءة وفعالية نظم التدريب وبالتالي مساهمته في بناء المهارات البشرية التي تحاول المؤسسات امتلاكها.

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية بفضل الحاسوب وشبكات اتصالاته وأهمها الانترنت، من خلال تسيير أساليب إلكترونية في تدريب العاملين فيه، هذه الأساليب التي تسعى بالإضافة إلى تقليل التكلفة إلى تحقيق أرقى مستويات التدريب من دون التقيد بالمكان والزمان، وبالتالي تمكين أفراد وظيفة الموارد البشرية من الاستفادة القصوى من نظام المعلومات.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 351.

وفي ظل ذلك يمكن لهؤلاء الأفراد استخدام الحاسوب لتنمية معارفهم ومهاراتهم، إما باستعمال الوسائط المتعدّدة بما فيها شريط الفيديو، وإما باستعمال برامج خاصة بالتدريب، أين يقوم المتدرّب بكتابة مجموعة من الأسئلة التي يريد أن يستفسر عنها والبرنامج يجيبه عليها¹، كما يمكن له استخدام التدريب الإلكتروني.

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه "عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات لفرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات والتعامل بين المتدرّب والمدرّب دون ضرورة الالتقاء المكاني والزمني لهما"²، فهو عملية يتم فيها توفير بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على الحاسوب، والتي تمكّن المتدرّب من بلوغ أهداف العملية التدريبية في أقصى وقت ممكن وبأقل جهد وبأعلى مستويات الجودة، دون التقيّد بحدود المكان والزمان.

يسمح التدريب الإلكتروني لأفراد وظيفة الموارد البشرية بـ:³

- اكتساب خبرات متعددة إضافة إلى البرنامج المراد التدريب عليه، من خلال تصفح الانترنت واستخدام الروابط المختلفة للوصول إلى معلومات إضافية حول مادة البرنامج، وبالتالي رفع فعاليتهم؛
 - المساعدة على استخدام تقنية الحاسوب وأدوات الاتصال والشبكات المتاحة في أداء وظائفهم والإطلاع على البرامج والمقررات التدريبية المتوفرة على الانترنت، والتعرف على كل ما هو جديد فيما يخص الموارد البشرية؛
 - الاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين من مختلف الدول والتحرر من العوائق الجغرافية والزمنية؛
 - المساهمة في زيادة الثقة والاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً.
- وبالتالي يمكن للمتدرّب الاستفادة دون الانتقال إلى موقع التدريب واختيار برنامجه التدريبي بما يتفق مع ظروف عمله والتدريب المناسب له.

¹ - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 276.

² - عبود زرقين، جباري شوقي، التدريب الإلكتروني (مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية)، مجلة الواحات والدراسات، العدد السابع، المركز الجامعي، غرداية، 2009، ص 296.

³ - نفس المرجع، ص 297.

5- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية

تتخذ المؤسسة مجموعة من القرارات المتعلقة بعملية تحفيز الموارد البشرية فيها يمكن ذكر أهمها في:¹

- تحديد أفضل الطرق لمنح الحوافز: بناءً على دراسة دوافع وحاجات الأفراد، يتم تحديد أي الحوافز تحقق هدف عملية التحفيز، المادية أو المعنوية، وبالمقارنة مع المؤسسات المماثلة.

- تحديد الأفراد المعنيين بمنح المكافآت.

- إعداد قوائم الأجور والمكافآت.

تمثل الأجور جزء كبير من المكافآت الكلية التي يحصل عليها الأفراد وخاصة ذوي المعارف والمهارات والتي تحفزهم لتحسين أدائهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم، من خلال التأثير على درجة رضائهم ورجبتهم في العمل، لذا تحتاج المؤسسة معلومات كثيرة لتحديد أجور الموارد البشرية فيها، محاولة لتحقيق العدالة سواء الداخلية؛ أي عدالة أجر الوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى فيها، أو الخارجية بمحاولة تقارب معدلات أجورها مع معدلات الأجور السائدة في المؤسسات المماثلة لنفس الوظائف والأعمال.²

وهنا يساعد نظام المعلومات الموارد بجمع بيانات عن أجور الوظائف التي تدفعها المؤسسات المماثلة أو المنافسة، مما يساعدها في تحديد الملامح المختلفة للسياسة الأجرية (متوسط الأجر، الحد الأدنى الحد الأعلى،... الخ³، كما يساعد ببرامجه وتطبيقاته في إعداد قوائم الأجور الشهرية بدقة وبأقصى سرعة ممكنة بعد ما كان ذلك يتطلب وقتاً كبيراً، إلى جانب تسيير العطل الممنوحة للأفراد، كما يوفر تقارير عديدة تساعد الإدارة في تقييم سياسة الأجور والرواتب المتبعة وإجراء تعديلات عليها إذا تطلب الأمر ذلك كتقرير إجمالي الأجور على مستوى المؤسسة، إجراء مقارنة للأجور على فترات زمنية معينة لمعرفة تكلفة العمالة وتطورها،... الخ.⁴

بالإضافة إلى الأجر هناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لتحفيز مواردها البشرية بصفة عامة والذين يمتلكون المعارف والمهارات بصفة خاصة، بعضها فردي والآخر جماعي، كما

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 219.

² - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 175.

³ - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 266.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 363.

يمكن أن تكون مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، والعامل الرئيسي لنجاحها أن تتم بموضوعية وعدالة حتى تحقق أهدافها في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم.

لذا يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في إجراء بحوث داخلية لدراسة دوافع العاملين وحاجاتهم والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، القوانين المنظمة للحوافز، بالاستعانة بقاعدة البيانات للحصول على بيانات عن الأفراد في المؤسسة (نتائج تقييم أدائهم، الوظائف التي يشغلونها) بيانات شخصية كسنوات الخبرة، الأقدمية، العقوبات التي صدرت بحقه، المناصب التي تقلدها،...الخ) وبيانات عن الوظائف (عدد الشواغر منها، مستوياتها، متطلبات شاغلها،...الخ)، وكذلك من خلال دراسة الشكاوى أو التظلمات التي يرفعها العاملين، بالإضافة إلى إجراء بحوث خارجية للتعرف على أنواع الحوافز التي تستخدمها المؤسسات المنافسة، طريقة دفع العلاوة،...الخ، لمعالجتها والحصول على معلومات من شأنها تحفيز الأفراد في المؤسسة.¹

كما يساعد النظام بفضل موارد اتصاله في وصول المعلومة بالسرعة المطلوبة وتحسين العلاقات بين العمال والإدارة سواء كانوا داخل المؤسسة أو في مواقع عمل بعيدة عنها، مما يؤدي إلى زيادة تقارب الأفراد من إدارتهم للتداول والتشاور معهم .

ثالثاً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

تحتاج وظيفة الموارد البشرية إلى بيانات ومعلومات تساعدها على التعرف بمختلف الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية، وكذلك في تطبيقها إذا قررت المؤسسة إتباعها.

1- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير المعارف والمهارات

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكبر مساهمة مُمكِنَة للمعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك بتسيير المعارف والمهارات التي تسهم في تفعيل إمكانياتها في الابتكار، والقدرة على التكيف وبناء العلاقات وتشجيع المهارات، والتعاون والمشاركة، من خلال دعم التعلم الفردي والجماعي وتقوية العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات، باستخدام تلك المعلومات وتكنولوجياها لزيادة الاتصال وتشجيع

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 405-407.

المشاركة في المعارف والمهارات¹، وبالتالي يتضح أنّ المعارف سواءً الضمنية أو الصريحة تحتاج إلى معلومات لتطويرها وتنميتها.

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تكوين المعارف في المؤسسة بواسطة المعلومات المحتواة في مختلف التقارير التي ينتجها النظام، والتي تسمح بتحسين طرق العمل وزيادة معارف الأفراد، كما يساعد في تخزين المعارف الصريحة من خلال قدرته على التخزين بمختلف أشكاله وخاصة في قاعدة البيانات، مما يسمح للعاملين فيه من الاستفادة من حفظ المعلومات والمعارف التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الفعالة أو حفظها كنماذج يعتمدون عليها في الحالات المشابهة التي تخص مجالهم الوظيفي.² تتخذ المؤسسة مجموعة من القرارات المتعلقة باستقطاب المعارف والمهارات، تطويرها والمحافظة عليها إذ يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في ذلك، من خلال:³

- **استقطاب المعارف والمهارات:** قبل عملية استقطاب المعارف والمهارات، تقوم وظيفة الموارد البشرية وتزامنا مع عملية التخطيط بتقدير المهارات المطلوبة لوظائف معينة في المؤسسة.

وهنا تظهر أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في عملية التسيير التقديري للوظائف والمهارات لتقدير الموارد البشرية المطلوبة بعدد وبمهارات معينة، في توفير البيانات والمعلومات الكافية والملائمة لكل مرحلة بدقة وفي الوقت المناسب وبنفس كيفية تخطيط الموارد البشرية، بفضل قاعدة بيانات الموارد

¹ - علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2005.

² - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 295-297.

³ - راجع:

- نجم عيود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 299.

- بن طاطة عتيقة، مرجع سابق.

- سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الإقتصاديات المبنية على الداريات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

- ابراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتطبيق)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 195.

- الهادي بوقفلول، إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، التحديات والتطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.

البشرية التي يتم تحيينها بشكل مستمر حتى يمكن الاستفادة منها، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشتغلونها.

كما يساعد النظام في جذب واستقطاب المعارف والمهارات للعمل بالمؤسسة بفضل شبكة اتصاله (الأنترنت)، من خلال إظهار مكانتها في السوق، وقدرتها على زيادة معارفهم وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم.

- **صناعة المعارف والمهارات:** بما أنّ خلق ونشر المعارف يعنى إبداعها، يعد التدريب عاملاً أساسياً لتنمية المهارات من خلال:

- القيام بنشاطات لتنمية قاعدة مهارات الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة: وهنا يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في البحث عن الندوات والملتقيات التي سيتم انعقادها بالمؤسسات والمعاهد التربوية، وإعداد قائمة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد معارف جديدة، بالمشاركة في قضايا جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول جديدة لها، بالإضافة إلى توفير بيانات لإعداد اجتماعات لتبادل المعارف، وتوثيق هذه الاجتماعات وإعداد تقارير بنتائجها.

- تنمية المهارات الحالية بالمؤسسة من خلال الحصول على المهارات من مصادر خارجية: من خلال عملية استقطاب وجذب المهارات للعمل بها، حيث تسمح هذه الأخيرة من خلال التدريب بنقل مهاراتها ومعارفها للعاملين بالمؤسسة، أين يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في عملية التوظيف.

- **المحافظة على المعارف والمهارات:** من خلال تشجيع العمل الجماعي بين الموارد البشرية، مما يجعلهم يشتركون في المعارف والمهارات التي يكتسبونها، ويستفيدون من معارف وسلوكات جديدة خاصة من طرف الأفراد الذين تم توظيفهم مؤخراً، الشيء الذي ينمي فيهم حب التعاون وتحمل المسؤولية.

لذا يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في ذلك من خلال المساهمة في إعداد دورات تدريبية تشجع العمل الجماعي وتشارك المعارف والمهارات، كما يوفر معلومات تسمح بمنح المكافآت والحوافز المناسبة للمعارف والمهارات بناءً على البحوث الداخلية والخارجية، والتي تشجعهم على تقاسم المعارف والابتكار أكثر، باعتبار أنّ الحوافز تساعد على استقطاب المعارف ذات المهارات العالية التخصص التي تشتد عليها المنافسة ويتوقف عليها قرارهم للبقاء في المؤسسة.

من ناحية أخرى يقتضي نظام معلومات الموارد البشرية من الأفراد العاملين فيه مهارات أو متطلبات جديدة للعمل، حيث أنّ تدريب الأفراد من الناحية التقنية لوحدها لم يعد أمراً كافياً للاستخدام الفعال للنظام، بل يجب عليهم تبني سلوكيات خاصة كالبحث عن الابتكار، سهولة العمل ضمن مجموعة، حب العمل الجماعي، الاندماج في العمل، التي تمكّنهم من العمل بأكبر قدر من الفاعلية.

2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تمكين العاملين

يتطلب تطبيق التمكين وجود استراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلًا تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، إلى جانب عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، مما يرسّخ لديهم الحس بالولاء وتطوير المهارات والقدرات.

لذا ينتج عن تقرير المؤسسة إتباع أسلوب أو سياسة التمكين مجموعة من القرارات، أهمها:

- تحويل المؤسسة إلى مؤسسة متمكنة: والذي تتخذه الإدارة العليا في المؤسسة، إذ ينتج عليه اتخاذ مجموعة من الإجراءات كإعادة هندسة الهيكل التنظيمي.

- تكوين فرق العمل (المتكئين): تساعد فيه بشكل كبير وظيفة الموارد البشرية، وما ينجرّ عليه من تسيير هؤلاء المتكئين، من خلال اتخاذ قرارات بشأنهم والتمثلة في:

- تحفيز المتكئين: سواءً بحوافز فردية أو جماعية، مادية أو معنوية، تسهم في جعل المتكئين في فرق العمل يتحمّلون المسؤولية الموكّلة لهم ويبدعون أكثر.

- تطوير المتكئين: من خلال برامج التطوير والتدريب المساعدة على زيادة معارفهم ومهاراتهم.

بما أن التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام جميع العاملين، وعن أدائهم الشخصي، يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن أداء العاملين حتى يكونوا على إطلاع بنتائج تقييم أدائهم، مما يسمح لهم بتحسين نقاط ضعفهم وزيادة مواطن القوة فيه، كما يوفر معلومات عن القواعد والإجراءات والسياسات التي تطبّقها المؤسسة، سواءً كانت مطبوعة في كتيبات أو موضوعة على لوحة الإعلانات والملصقات بالمؤسسة، الشيء الذي يسمح للعاملين بالتعرّف عليها والتقيد بها.¹

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 79.

كما يوفر معلومات لفرق العمل التي تربطها علاقة عمل مباشرة بوظيفة الموارد البشرية بالدقة والسرعة المطلوبة مما يساعدها على أداء مهامها، فهو بالإضافة إلى ذلك يعتبر قناة اتصال فعالة تسهل وصول المعلومات في الزمان والمكان المناسبين، وهو الشيء الذي يتطلبه التمكين، فلا جدوى من توفر معلومات لا يمكن استخدامها عند الحاجة، لذا فإن المؤسسات التي تكتسبها وتنتشرها وتستعملها على نحو جيد هي قادرة على تحقيق أداء أفضل، بسبب التماسك ووحدة الرؤية.¹

بالإضافة إلى ذلك يلعب نظام معلومات الموارد البشرية دور كبير في تكوين فرق العمل، من خلال توفير معلومات عن:

- نتائج تقييم أداء العاملين.

- المهارات والخبرات التي يمتلكها كل عامل.

- الخصائص والسمات المميزة لكل وظيفة.

مما يجعل عملية اختيار أفراد فرق العمل تكون على أساس موضوعي ودقيق، نتيجة اعتمادها على معلومات دقيقة وواضحة، مما يسمح للمؤسسة بالحصول على فرق عمل تكون متقاربة في التخصص ومتنوعة في المهارات، يمكن لأعضائها الانسجام والتعاون فيما بينهم.

وبما أنّ تكوين فرق العمل يحتاج إلى تأهيل العاملين وتدريبهم ليكون الفريق قادر على اتخاذ القرارات ووضع الخطط، يوفر النظام معلومات عن نقاط الضعف والقوة في أدائهم، مما يساعد وظيفة الموارد البشرية على إعداد برامج تدريبية مناسبة لهم.²

إلى جانب التدريب يحتاج هؤلاء المتمكنين إلى وسيلة تدفعهم أكثر لتحمل المسؤولية والمضي قدماً ألا وهي التحفيز، هذا الأخير الذي يقوم النظام بدور مهم فيه، من خلال المساعدة على إجراء بحوث داخلية لمعرفة رغبات ودوافع كل عضو أو فرق العمل ككل؛ أي نوع الحوافز التي يطمح للحصول عليها، والتي تحاول المؤسسة تحقيقها إن كانت تخدم المتمكن والمؤسسة معاً، إلى جانب البحوث الخارجية لمعرفة نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسات المتمكنة لفرق عملها للمحافظة عليها.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 81.

² - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 83.

ومنه فإن لنظام معلومات الموارد البشرية أثر كبير في تسيير الموارد البشرية، من خلال أهميته في تحقيق فعالية القرارات المتعلقة به، وأيضاً في تحقيق كفاءة هذا التسيير.

المبحث الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية

إنّ تسيير الموارد البشرية في المؤسسة لا يتوقف على تحقيق الفعالية في القرارات المتخذة بشأنهم، وإنما أيضاً يشمل تحقيق الكفاءة في حسن تسيير الوسائل والأفراد الموضوعة لتسييرهم.

والكفاءة هي "تحقيق أعظم ربح جراء تحمّل تكلفة معينة"¹، فهي "نسبة النتائج المتحصل عليها إلى الوسائل المستعملة؛ أي كيفية إنجاز العمل بإتباع أفضل الوسائل والموارد"²، وبالتالي فالكفاءة في تسيير الموارد البشرية هي الوصول إلى أفضل تسيير للأفراد وبأقل تكاليف ممكنة.

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في كفاءة تسيير الموارد البشرية، سواءً بطريقة مباشرة من خلال تقليل التكاليف، أو بطريقة غير مباشرة من خلال المساعدة في تحسين بعض العوامل التي تؤثر على كفاءة عملية تسيير الموارد البشرية.

1- تخفيض التكاليف: ينتج عن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية تخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تسيير الموارد البشرية فيها، منها:³

1-1- تقليل حجم المعاملات الورقية: ساعد نظام معلومات الموارد البشرية بفضل موارده البرمجية ووسائل الاتصال الدائمة التطور إلى إدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، وأصبحت معظم الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تتم عن طريق شبكات الاتصال، أين يتم تخزين وحفظ البيانات ومعالجتها آلياً، باستخدام الحاسوب ونظم إدارة قاعدة البيانات، أما تداولها فيتم إلكترونياً باستخدام شبكات الاتصال لإرسال المعلومات وتبادل الآراء بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المؤسسة، أو بينها والبيئة الخارجية التي تتعامل معها كالمعاهد، الجامعات، الأجهزة الحكومية، الخ للتعرف على القوانين والتشريعات وعلى كل ما يتعلق بالموارد البشرية.

¹-Mintznerg Henry, *Le Management au Cœur des Organisation*, Edition d'Organisation, paris, 1998, p480.

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 148.

³ - راجع:

- سام محمد، الحسين محمد، أثر العوامل البشرية في إتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري

السوري، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28، العدد 3، سوريا، 2006، ص 84.

- عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناي، مرجع سابق، ص 51.

- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص 638-639.

وبالتالي فقد حلَّ نظام المعلومات محلَّ إجراءات العمل اليدوية باستخدام إجراءات آلية، مما يسمح بتقليل حجم التعامل بالوثائق والملفات الورقية وتقليل تكلفة إنجاز الأعمال، فضلاً عن تحسين إجراءات أداء هذه الأخيرة.

1-2- الحصول على المعلومات بأقل تكلفة: ترجع كثافة المعلومات في المؤسسة إلى:

- الاستخدام المكثف لنظم المعلومات بهدف إنتاج معلومات بكميات كبيرة قد تزيد عن حاجة متخذ القرار؛

- مواجهة المؤسسة لمستويات مرتفعة من حالات عدم التأكد بسبب تعقد المؤثرات البيئية المحيطة، لذا فإن كثافة المعلومات يتيح لها التعامل بفعالية مع هذه التغيرات، وبالتالي الحد من احتمالات عدم التأكد؛

- التزايد المستمر في تعقيد المهام والهياكل التنظيمية الذي أدى إلى خلق الحاجة أكثر للمعلومات، وهو ما يزيد من العبء الواقع على نظم المعلومات الوظيفية والأفراد العاملة فيها.

إن فاعلية اتخاذ القرارات تتوقف على مدى توافر ودقة المعلومات وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، لذا تحتاج كل وظائف المؤسسة ومنها وظيفة الموارد البشرية للكثير منها، يساعد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بفضل موارده في الحصول على كمية كبيرة منها من جهة، وتقليل تكلفة الحصول عليها وتخزينها من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تخفيض التكاليف المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية، من خلال تقليل وقت وجهد الإدارة في عملية الاستقطاب والإعلان عن المناصب الشاغرة وتحليل وتصفية ملفات المترشحين وتسجيلها، بالإضافة إلى عملية ترتيبهم وتحديد من هو أجدر بالمنصب، بعدما كانت تلك العملية تتم بطريقة يدوية، مما يحمل المؤسسة تكلفة الأوراق والأفراد الذين يقومون بتلك المهام.

كما يساعد النظام في تخفيض تكاليف العملية التدريبية، باعتماد أنماط حديثة في كالتدريب الإلكتروني، مما يجعل المؤسسة تستفيد من تكاليف المدربين وتنقل المدربين، إلى جانب استفادة عدد أكبر من الأفراد.

2- تسيير الوقت: تتزايد أهمية الوقت لدى جميع الأفراد والمؤسسات، أين أصبح التنافس بالوقت والتوقيت، فالوقت المخصص للفرد هو نفسه المخصص لباقي الأفراد، إذن الكفاءة هنا أنّ فرد يتميز على آخر بحسن تسيير وترشيد استخدام الوقت.

إن المؤسسة مطالبة بتسيير عدة موارد كالموارد المالية، المادية، البشرية... الخ، ومنها الوقت، الذي يختلف عنهم كونه لا يمكن خلق المزيد منه، لذا يجب تسييره بفعالية، ويرجع تضييع الأفراد للوقت في العمل لعوامل أو أسباب عديدة، منها:¹

- أسباب شخصية: ترجع إلى الفرد وقيمه في المجتمع منها اللامبالاة وعدم الاكتراث بأهمية الوقت ضعف القيم التي تعظم الوقت لدى الفرد، عدم الميل إلى الترتيب والتنظيم، النظرة التساؤمية لسير بعض الأمور والظروف السائدة والتي تؤدي إلى الإحباط واليأس من أي شيء... الخ.

- أسباب تنظيمية وإدارية: منها تعقيدات العمل والروتين في معظم الأعمال، عدم انتظام الرؤساء وحضورهم متأخرين وإهمالهم المتابعة والإشراف على العاملين، عدم وجود عدالة تنظيمية؛ أي التوازن بين السلطات والمسؤوليات، افتقاد الموضوعية في تقارير تقييم الأداء التي تؤدي إلى اللامبالاة والتسيب في العمل، عدم الرضا عن الوظيفة لعدم تناسبها مع مهارات وتخصصات الأفراد، عدم وجود نظام اتصال فعّال... الخ.

يتضح من ذلك أنّ سوء تسيير وقت العامل يعود في الغالب إليه، إما بسبب عدم قدرته على تنظيمه أو القيام بالمهام الكثيرة المضطلع بها، مما يؤدي إلى نتائج سلبية كعدم تحقيق الرضاء في العمل، سوء الأداء... الخ، كما قد يؤدي إلى ضغوط العمل، بالرغم من أنّ هذه الأخيرة غالباً ما ترتبط بحجم العمل.

وكذلك يعود التحكم في الوقت في كثير من الحالات إلى الرغبة في تحمل المسؤولية والرضا عن العمل نتيجة تفاعل العديد من العوامل كنظام الاتصال، فعالية المتابعة والإشراف على العاملين، تفويض سلطة القيام ببعض المهام وخاصة المتكررة منها للعاملين، نظام المعلومات... الخ.

يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل عملية تسيير وقت عمل أفراد وظيفة الموارد البشرية من خلال السرعة في الحصول على أكبر وأفضل المعلومات بفضل تخزين البيانات على وسائط تخزين إلكترونية بواسطة الحاسوب، الشيء الذي يقلل من حجم الوقت اللازم للاستفسار أو البحث عن البيانات

¹ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2006، ص 323-327.

المطلوبة واسترجاعها عند الحاجة من جهة، وتقليل الوقت اللازم لأداء العمل بفضل سرعة الاتصال وتبسيط الإجراءات المنبثقة من جهة أخرى.¹

بالإضافة إلى توفير جهد العاملين في دوران الوثائق الورقية نتيجة لاستبدالها بالوسائل الإلكترونية، كما أنّ هذه الأخيرة توفر وقت السفر والانتقال للقيام بالمهام وإجراء الاجتماعات والمقابلات²، كما تساهم البرامج المتخصصة كبرامج تسجيل الوقت وجدولته في تسيير الوقت بكفاءة.³

3- تنمية وتطوير القدرات الوظيفية للموارد البشرية العاملة فيه: تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات عملائها وفق شروط التكلفة والوقت والجودة، مما يجعلها ذات قدرة على التنافس⁴، والذي يتحقق من خلال مهارات مواردها البشرية، إضافة إلى ذلك أثرت التغيرات التي تشهدها بيئة العمل نتيجة انتشار تكنولوجيا المعلومات في متطلبات أداء الأعمال، وبالتالي في مستويات المهارة المطلوب توافرها عند العاملين.

فالعامل اليوم مطالب أنّ يكون قادراً على استخدام الحاسوب والبرمجيات المختلفة، وإلا أدى ذلك إلى انخفاض جودة العمل⁵، وهو الشيء الذي سيترتب عليه استعمال نظام معلومات الموارد البشرية، إذا لم يجد الأفراد الذين يحسنون استخدامه.

فتطبيق النظام يتطلب امتلاك الأفراد العاملين فيه إضافة إلى مهارات التسيير، مهارات في مجال المعلوماتية تجنّبهم الوقوع في مشاكل كالخطأ عند إدخال وتخزين البيانات واستدعائها، عدم القدرة على اكتشاف فيروسات الحواسيب والمساهمة في انتشارها نتيجة تبادل الأسطوانات المرنة فيما بينهم وبين العاملين في وظائف أخرى، عدم القدرة على استخدام البرامج المختلفة لتسيير الموارد البشرية، عدم القدرة على استخدام تقنيات الاتصال المختلفة والاستفادة من خدماتها... الخ.

لذا يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تنمية قدرات ومهارات العاملين فيه، مما يساعد على تحسين أدائهم في مجالات متعددة، لا سيما في:⁶

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية*، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2012، ص 339.

² - سام محمد، الحسين محمد، مرجع سابق، ص 85.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *نظم المعلومات الإدارية* (مدخل إداري وظيفي)، مرجع سابق، ص 132.

⁴ - Philippe Lorino, *Méthodés et Pratiques de la Performance (Le Pilotage par les Processus et les compétences)*, édition d'organisation, paris , 2001, p11.

⁵ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 60.

⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *نظم المعلومات الإدارية* (مدخل إداري وظيفي)، مرجع سابق، ص 52.

- الوصول للمعلومات المطلوبة بالسرعة المناسبة وفي الوقت المناسب؛

- الاتصال الفعّال بالرؤساء والمرؤوسين؛

- مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات؛

- التحكم في الأنشطة والرقابة عليها.

4- تقليل ضغوط العمل: يعد العمل في المؤسسات مصدراً للضغوط والتوترات التي تصيب العاملين على مختلف المستويات، إذ يشعر الكثير منهم بالإرهاق النفسي وحالات من عدم التوازن النفسي والجسمي، مما يؤثر سلباً عليهم وعلى مستوى أدائهم.

وضغوط العمل هي "حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، فتحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية لهم، وتدفعهم إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد"¹، فهي حالة من الإجهاد النفسي والبدني تؤثر على سلوك الفرد، نتيجة زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدراته وإمكانياته، فتؤدي به إلى حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله، مما يؤثر على إنجاز عمله.

وضغوط العمل ليست دائماً مصدر للاختلال الوظيفي وعدم قدرة الفرد على الاستجابة سواء المعرفية أو السلوكية مما يؤدي إلى تدهور أدائه، بل يمكن أن تكون في بعض الأحيان مصدر إيجابي، تدفع وتحفز الفرد نحو تطوير نفسه وزيادة مهاراته لتقديم أداء أفضل، كما تساعده على زيادة ثقته بنفسه والإبداع، ورغم ذلك تبقى ضغوط العمل كما هو معروف مصدر سلبى، تكون نتيجة لأسباب أو عوامل عديدة تؤثر على سلوك العامل وعلاقاته الاجتماعية في العمل، ومن بين هذه العوامل نذكر:²

- **غموض دور الفرد في المؤسسة:** أي شعوره بصعوبة العمل تنتج لعدة أسباب كعدم فهمه لجوانب عمله، عبء العمل الزائد كثيراً أو القليل جداً، صراع الدور نتيجة تعارض توقعاته من الوظيفة ومتطلبات المؤسسة المتوقعة منه، عدم توفر المعلومات التي يحتاجها في عمله، فقدان سيطرته على عمله من حيث وتيرة العمل، تدفق العمل، اتخاذ القرارات، نقص قدراته ومهاراته لأداء عمله... الخ.

- **ظروف العمل المادية:** المسببة للإرهاق والتوتر كبيئة العمل المادية، طريقة تصميم مكان العمل درجة الحرارة والرطوبة، مستوى الإضاءة... الخ.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 160.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 338-347.

- الضغوط الناتجة عن جماعة العمل: كالصراع بين الفرد وجماعته، نقص تماسك الجماعة... الخ.
- ضغوط خارج المؤسسة: ناتجة عن عوامل وظروف ليس لها علاقة بعمل الفرد في المؤسسة، قد تكون ناتجة عن أحداث شخصية... الخ.

والمصدر المركّز عليه في الدراسة هو الضغوط الناشئة عن صعوبة العمل نفسه منها معدلات أداء عالية لا تتناسب مع الوقت المحدد للعمل، كمية عمل أكبر من القدرات المتاحة للفرد وإحساسه بالخطر والتهديد نتيجة لذلك، فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدقيقه واتخاذ القرارات، عدم توفر المعلومات التي يحتاجها في عمله، وتعقد الإجراءات المتبعة... الخ.

يتترك ضغط العمل آثار سلبية على الفرد، رغم أنّ بعض الباحثين يرون أنّ هناك آثار إيجابية له مثل التحفيز على العمل، زيادة تركيز الفرد على نتائج العمل، المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر... الخ، أما أهم الآثار السلبية له فتشمل زيادة التكاليف الناتجة عن تأخر الفرد عن العمل والغياب، تدني مستوى جودة الإنتاج، عدم رضائه عن العمل وشعوره بالفشل... الخ، بالإضافة إلى آثار سلوكية تنعكس على الفرد، فيحدث بعض التغيير في عاداته وسلوكاته المعتادة كعدم تقدير الذات سلوك عدواني تجاه الآخرين، فقدان قدرته على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز... الخ.¹

ولا يؤثر ضغط العمل على الفرد العامل بل يمتد لينعكس سلبيًا على المؤسسة، من خلال أثرتين هما:²

- أثر مباشر؛ يظهر في التكاليف التي تتكبدها نتيجة لتغيب العاملين والتأخر، انخفاض الإنتاج وجودته، زيادة الشكاوى من قبل العاملين، ارتفاع حوادث العمل، دوران العمل المستمر... الخ؛
- أثر غير مباشر؛ يظهر من خلال انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين، سوء العلاقات ونشوء الصراعات في العمل، الخطأ في اتخاذ القرارات... الخ.

ونظرا لهذه التكاليف يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تقليل الضغط على الأفراد العاملة فيه من خلال السرعة والدقة في توفير متطلبات مستخدميه من المعلومات، بالإضافة إلى تقليل الوقت الذي كان يستغرقه العامل في جمع البيانات ومعالجتها يدوياً وإعداد المعلومات المطلوبة، إلى جانب تقليل

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 صص 139-140.

² - نفس المرجع، صص 140-141.

الجهد، بالإضافة إلى تقليص تكلفة الوسائل والأدوات المستعملة في ذلك (الاتصالات التقليدية السجلات والملفات الورقية،... الخ).¹

كما يمكن أن يشكل نظام معلومات الموارد البشرية في حد ذاته ضغط عمل إيجابي لدى العاملين فيه خاصة لأولئك الذين يجدون صعوبة في استخدام النظام وموارده كثيرة التغيير والتطوير، إذ هناك بعض الأفراد الذين يستجيبون لضغط العمل بطريقة إيجابية، تجعلهم يعملون بشكل أفضل، محاولة لفهم عمل النظام وعدم الوقوع في الأخطاء، كما يمكن أن يشكل ضغطاً سلبياً، نظراً لشعور العاملين بعدم الأمان على وظيفتهم والخوف من استغناء المؤسسة عنهم أو نقلهم، نتيجة لعدم امتلاكهم القدرة على التعامل مع تقنيات المعلومات وتطبيقاتها وصعوبة مواكبتهم التطورات التكنولوجية المتسارعة، وكنتيجة لذلك لا يبدي هؤلاء العاملون أي استعداد ورغبة للعمل ويظهرون مقاومة.²

5- تحسين أسلوب القيادة: تعبر القيادة عن عملية استخدام المحفزات المختلفة لإثارة دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأداء المرتفع، وتوجيه سلوكهم نحو إنجاز الأهداف.

لذا فقائد وظيفة الموارد البشرية يؤثر على أداء العاملين سواءً على مستوى وظيفته أو على مستوى المؤسسة ككل، فالقائد الناجح هو ذلك الفرد الذي يمكنه التأثير على رغبات ودوافع الأفراد، ويجعلهم يبذلون جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يشجعهم على تحمل المسؤولية وعلى القيادة الذاتية من خلال امتلاكهم للمهارات من جهة، وإعطائهم الدعم والمعلومات التي يحتاجون إليها من جهة أخرى، وخاصة في المؤسسة الممكنة.³

إلا أن ذلك يتطلب من قائد وظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين امتلاك قدرات منها:⁴

- القدرة على فهم مجال النشاط؛ أي معرفة طبيعية نشاط المؤسسة والمتغيرات البيئية المحيطة حتى يتمكن من اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية؛

¹ - سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)، مرجع سابق، ص 349.

² - سام محمد، الحسين محمد، مرجع سابق، ص 88.

³ - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 44.

⁴ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 92.

- المعرفة الفنية والمهنية؛ أي أنّ يمتلك معرفة بالتطورات الحاصلة في المجالات ذات العلاقة بالموارد البشرية كالترتيب، تقييم الأداء، أنظمة الحوافز،... الخ، بالإضافة إلى القدرة على فهم واستخدام البرامج الجديدة، وإحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المترابطة حتى تتحقّق لها الفعاليّة؛

- تسيير عمليات التغيير؛ أي امتلاك الرؤية والمهارة لإمكانية تشخيص المشكلات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات التغيير، وتقييم نتائج الأسلوب الذي يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعّة؛

- القدرة على إحداث التكامل والتجانس بين القدرات السابقة.

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار وتوظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات اللّازمة لشغل المناصب القيادية في المؤسسة، كما يساعد على تحسين معارف ومهارات قائد وظيفة الموارد البشرية إلى جانب قادة الوظائف الأخرى، والتي تجعله أكثر قدرة على التأثير على الآخرين والتعامل مع الأفراد العاملة في جميع مستويات المؤسسة، كما يساعده في القيام بأنشطته المختلفة كالاتصال، التعرف على حاجات ورغبات الأفراد،... الخ.¹

من جهة أخرى، تعد القيادة محفزاً لتفعيل نظام معلومات الموارد البشرية، سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وظيفة الموارد البشرية، إذ تعتبر نموذجاً فعالاً يمنح الثقة للعاملين في النظام بأنفسهم وقدراتهم ويخلق الإبداع فيهم، إذا ما كانت القيادة ذاتها فعالة وخلّاقة، مشاركة وتعمل بروح الفريق، تشجعهم على استعمال النظام والاستفادة من خدماته، وضرورة تطوير مهاراتهم لمسايرة التطورات المتعلقة به، وبالتالي دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين تجاه النظام والمستفيدين منه.²

6- تحسين جودة بيئة العمل: لا بد من توفير للعاملين بيئة عمل بجودة عالية في أي مؤسسة، لما لها من تأثير كبير على معنوياتهم وعلى حفزهم لبذل مجهود أكبر.

وتشير جودة حياة بيئة العمل إلى الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل، كما يدركها العاملون.³

¹ - طارق طه، مرجع سابق، ص 152.

² - علي ميا وآخرون، مرجع سابق، ص 210.

³ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 350.

فهي تلك الأنظمة التي تستخدمها وظيفة الموارد البشرية، بهدف توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجاتهم وتسهم في رفع فعالية أداء المؤسسة.¹

وكلما استطاعت المؤسسة وضع برامج كفيلة بالسيطرة على كل ما من شأنه عرقلة عمل العاملين وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم وتم التعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم، استطاعت أن تبني لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان العاملين، ونشأت لديهم القناعة والرضا والاندفاع نحو العمل.²

ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مجموعة من العوامل أهمها بيئة عمل صحية وآمنة، ظروف بيئية معنوية مدعمة لأداء العاملين، مشاركة فعلية بمفهومها الواسع، إشراف جيد على العاملين، عدالة نظم الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، فرص للتقدم الوظيفي، وسائل ملائمة لتحسين الأداء والكفاءة، فرق عمل متكاملة... الخ.³

والملاحظ مما سبق أنّ من عناصر بيئة العمل هو الأساليب والطرق المستخدمة للقيام به، فكلما كانت هذه الأساليب متطورة، كلما ساعد على تنظيم العمل، مما ينتج عنه تقليل حجمه والوقت اللازم لإنجازه مما يساهم في إقبال الأفراد وحماسهم للعمل ورضائهم عليه.

وهو الشيء الذي يساعد في تحقيقه نظام معلومات الموارد البشرية، إذ يسمح للعاملين بوظيفة الموارد البشرية بتسجيل البيانات وتخزين الملفات بطريقة تسهل عليهم العمل واسترجاعها عند الحاجة، دون اللجوء إلى الطريقة التقليدية التي تتطلب منهم الوقت والجهد وتجعلهم يشعرون بالملل والتذمر، بالإضافة إلى السرعة والدقة في إنجاز الأداء.

كما يساعد النظام في تحسين جودة بيئة العمل للمؤسسة ككل، من خلال المعلومات التي يوفرها، والتي تساعد وظيفة الموارد البشرية على معرفة المشاكل التي يعاني منها العاملين، تكوين جماعات العمل تفويض السلطة وتمكين العاملين، تطوير الوسائل المستعملة، تنمية القدرات والمهارات لدى الأفراد... الخ.

بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين سواءً في وظيفة الموارد البشرية أو في الوظائف الأخرى في المؤسسة، وسواءً تعلق الأمر بعدالة وموضوعية تقييم أداء العاملين أو عدالة

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 375.

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 303.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 277-278.

الحوافز والمكافآت الممنوحة، إلى جانب تحسين سلوكيات الأفراد العاملة فيه للتعامل مع الآخرين، سواء تجاه الإدارة العليا أو المرؤوسين، من خلال تنمية سلوكياتهم ومهاراتهم، وبالتالي تحسين أدائهم بشكل عام، مما يسمح لهم بالترقية لمناصب أعلى.¹

7- **الرضا الوظيفي:** إنّ الأفراد هم أداة تتجز العمليات والأنشطة في المؤسسة وبالشكل المطلوب ومنها نظام معلومات الموارد البشرية، ضمن بيئة تبين لهم حدود وظائفهم وواجباتهم وحقوقهم.

وللبينة أو المناخ الوظيفي الذي يمارس فيه أفراد وظيفة الموارد البشرية مهامهم دور كبير في التأثير على رضائهم ودافعيتهم للعمل، وبالتالي فعالية وكفاءة أدائهم، لأنّ مشاعر السعادة الناتجة عن تصورهم الإيجابي تجاه وظيفتهم تعطى لهم قيمة مهمة تتمثل في الرغبة في العمل.

إنّ الرضا الوظيفي حالة عاطفية انفعالية ناشئة عن عمل الفرد وخبرته، تنتج عن إدراكه إلى أي مدى يوفر عمله الأشياء التي يعتبرها مهمة؛ أي الشعور النفسي بالفناعة والارتياح، نتيجة لإشباعه حاجاته ورغباته المتوقعة من العمل نفسه ومحتوى بيئته.²

ومن ثمّ لا يتسم هذا الشعور بعدم الاستقرار والثبات، وإنّما يتغير نتيجة تغير العوامل المحيطة بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فإنّ رضا الفرد العام تجاه وظيفته هو رضائه تجاه عدة عوامل أهمها: الأجر محتوى الوظيفة، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ظروف العمل... الخ.³

ويلعب محتوى الوظيفة دورا كبيرا في زيادة رضا الفرد، فكلما كانت الوظيفة تتضمن إثراء، كلما شعر الفرد بأهميته، فهو يوفر له فرص لاستغلال قدراته الذهنية وزيادة مهاراته؛ أي إشباع حاجاته في تحقيق الذات إلى جانب الحاجات الاجتماعية، لذا يجب أن توافق الوظيفة بكل ما تحتويه من إثراء لقدرات وميولات الفرد، وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهزربرخ.⁴

بالإضافة إلى العوامل السابقة التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل هناك الاتصال، فالإتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، فمن خلاله يتمكن العامل من الإطلاع على سياسات وقرارات وأهداف المؤسسة، كما تتمكن الإدارة من التعرف على احتياجاتهم وأرائهم، الشيء الذي يشعروهم بأنهم محل اهتمام، مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من درجة رضائهم عن عملهم.

¹ - سعد علي العزاوي وآخرون، إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 39.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، مرجع سابق، ص 133.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 172.

⁴ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 178.

فشعور الفرد بالارتياح اتجاه وظيفته يعزز شعوره بالرضا، والذي يؤدي إلى زيادة حماسه وإقباله للعمل مما ينعكس إيجاباً على أدائه.

وكما يتأثر الأداء بالرضا فإن الرضا يتأثر بالأداء ويعتبر أحد مسبباته، فإذا شعر العامل أن حصوله على عناصر مثل الأجر، الترقية... الخ مرتبطة بحصوله على مستوى أداء معين، فهو سيعمل على تحقيق ذلك المستوى حتى يتحصل على ما يصبوا إليه، الشيء الذي يحقق له الرضا.¹

يساهم نظام معلومات المواد البشرية في تحقيق رضا الأفراد العاملة فيه، من خلال مساهمته في تحسين بيئة عملهم، بالإضافة إلى تحسين معارفهم ومهاراتهم، مما ينتج عنه زيادة أدائهم، مما يسمح لهم بالحصول على أجر أعلى وفرصة للترقية لمناصب أعلى.

ولا يؤدي النظام دور في تحقيق الرضا لدى العاملين بوظيفة الموارد البشرية فقط، بل لدى باقي العاملين في المؤسسة، من خلال رضائهم عن القرارات المتخذة، والتي تتصف بالموضوعية والعدالة نتيجة اتخاذها في ضوء معلومات دقيقة وصحيحة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى رضائهم عن جودة بيئة العمل، التي تسعى دائماً وظيفية الموارد البشرية إلى تحقيقها، والتي يساهم نظام معلومات الموارد البشرية فيها.

¹ - كمال تشام، آمخفي، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع، المركز الجامعي، غرداية، 2009، ص353.

خلاصة:

تبنى اتخاذ القرارات في المؤسسة على معلومات ملائمة ودقيقة، من خلال تحليل البيانات بشكل مستمر وبالاعتماد على وجود جهاز فعال للمعلومات، لذا يساعد نظام معلومات الموارد البشرية من خلال المعلومات الدقيقة التي يوفرها وفي الوقت المناسب في عملية تسيير الموارد البشرية، من تخطيط للأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً وتوظيفهم وتقييم أدائهم وما ينتج عنه من القيام بتدريبهم في حالة حاجتهم له، إلى تسيير المهارات والمعارف التي تمتلكها المؤسسة، وتسيير فرق عملها إذا أرادت المؤسسة إتباع التمكين، بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

إلى جانب أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين فعالية القرارات المتخذة بشأن الموارد البشرية، يساعد النظام من جهة أخرى في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية، بفضل مساهمته في تحسين العديد من العوامل التي تؤثر على هذه الكفاءة كالتكاليف، ضغوط العمل، الرضا عن العمل جودة بيئة العمل، تسيير الوقت، أسلوب القيادة المتبع على مستوى الوظيفة،... الخ.

ولإثراء أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية، ستحاول الباحثة إسقاط ما توصلنا إليه في الجزء النظري على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزء التطبيقي.

الفصل الرابع

نظام معلومات تسيير الموارد البشرية
بالمؤسسات محل الدراسة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المقدمة في الفصول السابقة، ستحاول الباحثة في هذا الفصل التطرق إلى جزء من الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسساتنا، حيث تم اختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية بسكرة كعينة لإجراء الدراسة الميدانية.

وقبل المضي في دراسة نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها على تسيير الموارد البشرية سيتم في هذا الفصل التعريف بالمؤسسات المختارة، وكيف يساعدها نظام معلومات الموارد البشرية في تدفق بيانات ومعلومات الموارد البشرية.

وبما أنّ عملية تسيير الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى من المؤسسات محل الدراسة، سيتم التطرق إلى واقع هذه العملية في كل مؤسسة، وطبيعة الاهتمام بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية فيها.

المبحث الأول: تعريف المؤسسات محل الدراسة

ترتكز بيئة الأعمال لولاية بسكرة على نشاطات عدة مؤسسات اقتصادية تم اختيار عينة منها، تشمل: مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، مقاطعة نفال.بسكرة، مديرية الصيانة سوناطراك.بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.بسكرة، المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر.بسكرة، المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان.بسكرة، تتنوع هذه العينة بين مؤسسات صناعية وخدمية.

1- مؤسسة النسيج والتجهيز. بسكرة

1-1- نشأة المؤسسة

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية sonitex بعد سنوات من تبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة النهوض بالصناعة النسيجية بالوطن، وهدفها تحقيق اكتفاء في مجال النسيج بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

تطوّرت هذه المؤسسة وتوسعت لتضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة، وتستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف، والبوليستر والفيسكوز،... الخ، وبعد عدة سنوات انقسمت إلى عدة مؤسسات مستقلة ذاتيا.

أما مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة TIFIB، فقد انفصلت عن مؤسسة SONITEX وأصبحت تابعة للشركة القابضة، ثم للجزائرية للمنسوجات TEXMACO بعد مرورها بعدة مراحل، أهمها:

- أفريل 1976: إنجاز الدراسات من قبل SENRI؛
- ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية وشركة النسيج الألمانية FAMATEX ؛
- ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات؛
- ديسمبر 1978: بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب؛
- ديسمبر 1979: بداية التشغيل " الانطلاقة التجريبية "؛
- ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاج تجريبي؛
- 11 افريل 1982: الانطلاقة الفعلية والرسمية للإنتاج.

بلغ عدد عمالها 263 عامل خلال سنة 2014.

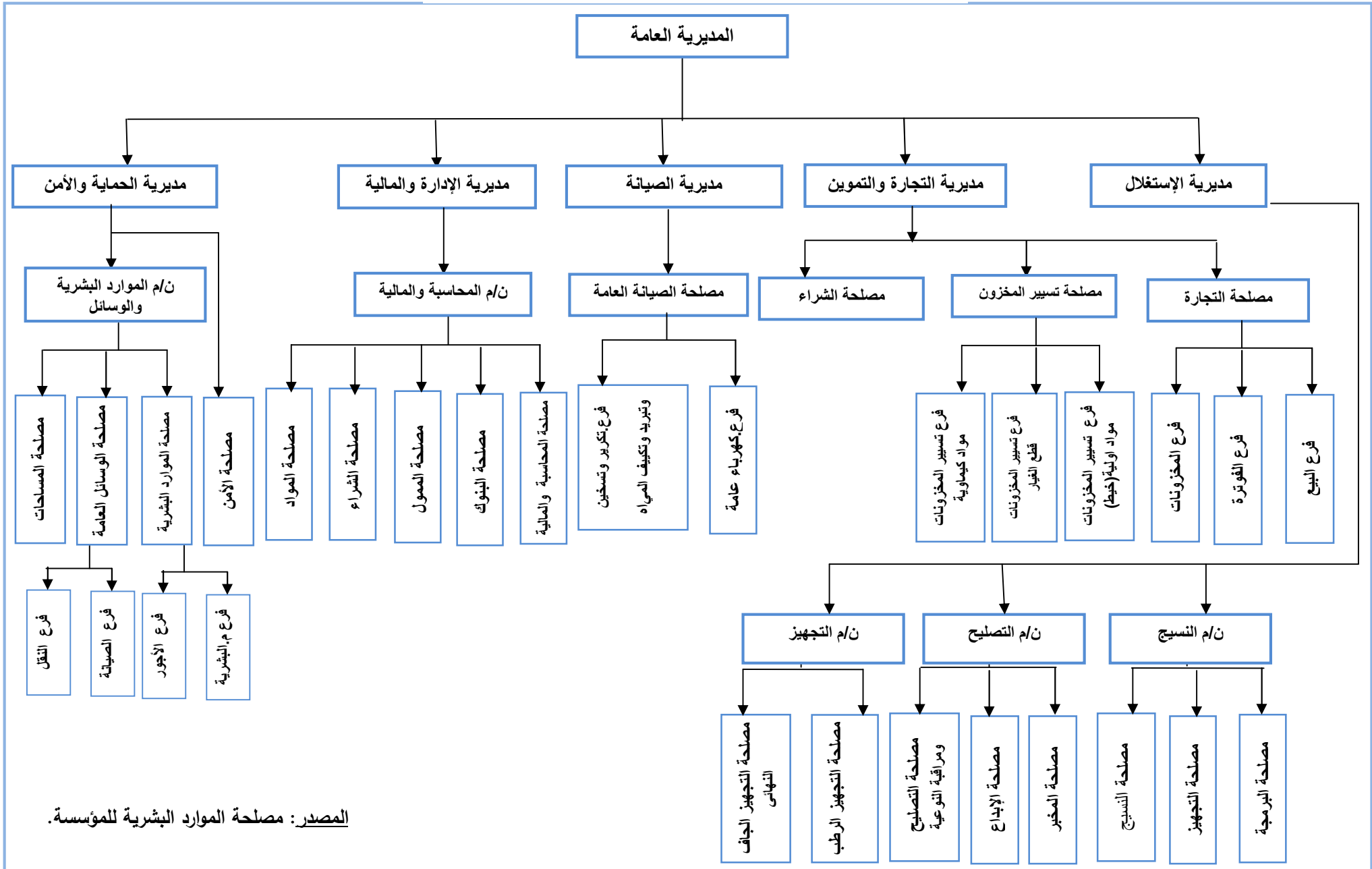
1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز " TIFIB " بسكرة من مجموعة مديريات، تضم كل منها مجموعة من المصالح والفروع، تتمثل هذه المديريات في:

- المديرية العامة؛
- مديرية الحماية والأمن والتي تضم نيابة مديرية الموارد البشرية والوسائل؛
- مديرية الإدارة والمالية؛
- مديرية التجارة والتمويل؛
- مديرية الصيانة؛
- مديرية الاستغلال .

ويتجلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة



2- مقاطعة نפטال .بسكرة

2-1- نشأة المؤسسة

تعود نشأة مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى مؤسسة سوناطراك " SONATRACH " حيث كانت عبارة عن قسم تجاري لها، مهمتها توزيع المحروقات على المستوى الوطني.

ومؤسسة نפטال هي المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، أنشأت بتاريخ 1980/09/06 دخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01، وفي سنة 1987 انقسمت إلى:

-مؤسسة نفتاك: " NAFTAK " وهي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول، حيث تقوم بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية.

- مؤسسة نפטال : التي اقتصر نشاطها على توزيع المواد البترولية فقط، بحيث تقوم بتسيير جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني.

أما مقاطعة نפטال. بسكرة لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، فقد نشأت بتاريخ 1985/02/21، تشمل نشاطين رئيسيين هما: توزيع الغاز وتوزيع المحروقات (الزيوت والمطاط)، إلى جانب توسيع شبكات التوزيع بزيادة نقاط البيع استجابة لاحتياجات السوق الوطنية.

وبموجب المرسوم رقم 504 والمؤرخ في 1998/10/13 تحولت مقاطعة نפטال ببسكرة لتوزيع المحروقات والزيوت والعجلات، أما الغاز المميع فقد أصبح تابعا لمنطقة الغاز المميع بباتنة.

تهدف مقاطعة نפטال.بسكرة إلى توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي لولاية بسكرة، إلى جانب تحقيق أهداف أخرى منها:

- تخزين وتسويق المواد البترولية؛

- تخزين وتسويق الإطارات المطاطية؛

- تركيب أجيزة وقود السيارات " سير غاز " ؛

- تخزين وتسويق الزيوت.

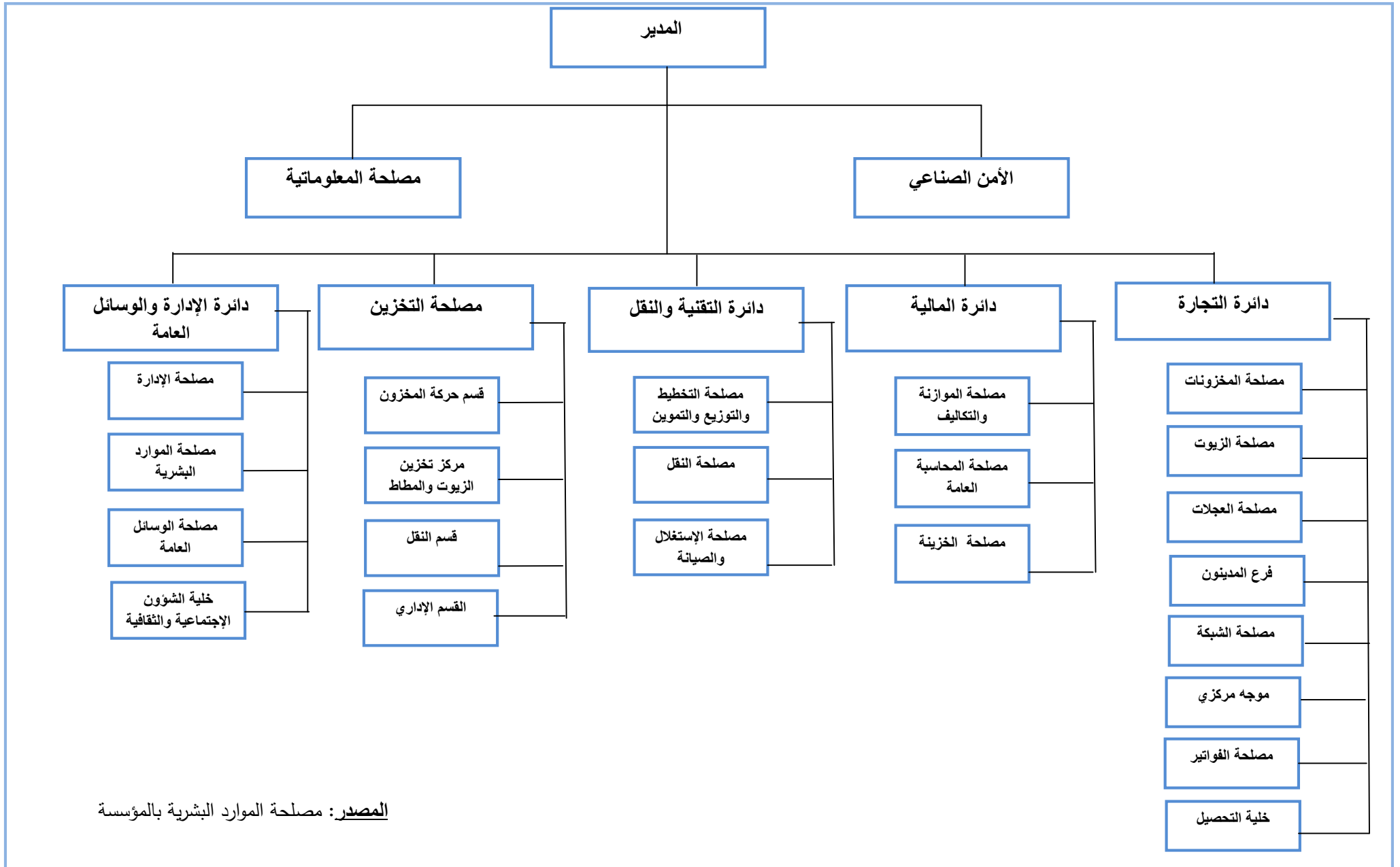
أما العمال الذين تضمهم مقاطعة نפטال ببسكرة فبلغ عددهم 238 عامل في سنة 2014.

2-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يضم الهيكل التنظيمي لمقاطعة نطال .بسكرة مدير يقوم بتسيير بالإضافة إلى مصلحة المعلوماتية، مصلحة الأمن الصناعي، مصلحة التخزين، مجموعة من الدوائر التي تتطوي تحت مسؤوليته تتمثل في:

- دائرة التقنية والنقل؛
- دائرة المالية؛
- دائرة الإدارة والوسائل العامة، والتي تضم مصالح الموارد البشرية؛
- دائرة التجارة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال بسكرة



3- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط .بسكرة

3-1- نشأة المؤسسة

أنشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إبان الفترة الاستعمارية سنة 1947 تحت تسمية EGA، والتي اضطلعت بإنتاج وتوزيع كهرباء وغاز الجزائر، وغداة الاستقلال عادت ملكيتها إلى الدولة الجزائرية، وبتاريخ 1969/07/28 تحوّل اسمها إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز منذ نشأتها تطورات عديدة، ففي سنة 1991 تغيرت طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) سنة 2002، وفي سنة 2005 تم هيكلتها كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة نشاط كل فرع
مثل :

SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء؛

GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء؛

GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز؛

SD : سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء: تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، تضم أربع مؤسسات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

SDA: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ، الجزائر العاصمة؛

SDE : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الشرق؛

SDO : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الغرب؛

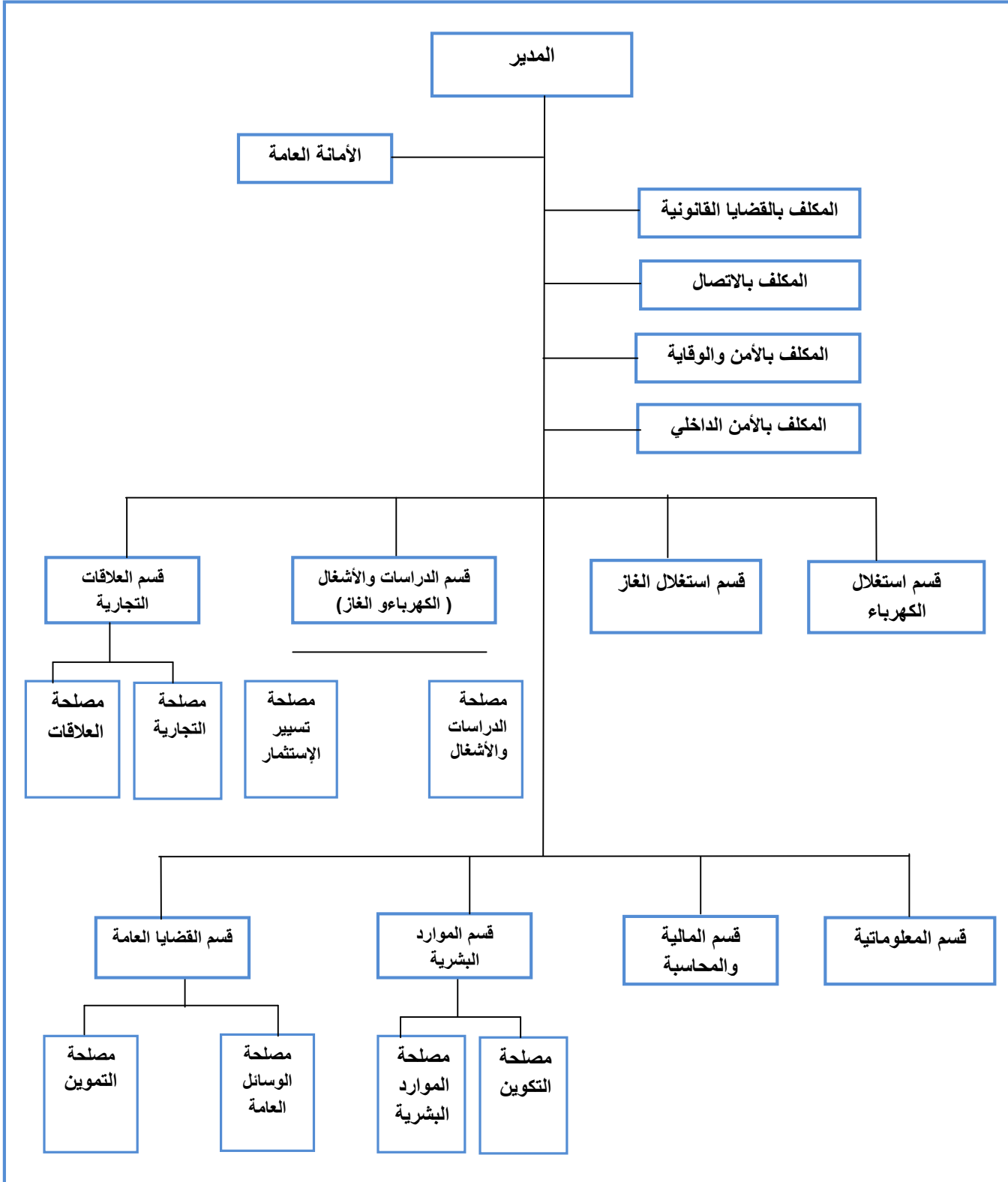
SDC : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، للوسط.

ومؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط .بسكرة تابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، إضافة إلى مؤسسات أخرى منها: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة1، ورقلة 2 ، وادي سوف، الاغواط، الجلفة، البويرة المدية، تيزي وزو، غرداية، البلدية، وكل هاته المؤسسات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز المتمثلة في رفع رقم الأعمال وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات)، بلغ عدد عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط .بسكرة 630 عامل سنة 2014.

3-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتجلى أقسام ومصالح مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط .بسكرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة



المصدر: مصلحة التكوين بالمؤسسة.

من الشكل يلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من المدير الذي يسير مجموعة من المصالح هي: الأمانة، القضايا القانونية، الاتصال، الأمن الداخلي، الأمن والوقاية، بالإضافة إلى الأقسام التالية:

- قسم استغلال الكهرباء؛
- قسم استغلال الغاز؛
- قسم الدراسات والأشغال للكهرباء والغاز؛
- قسم العلاقات التجارية؛
- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية؛
- قسم المالية والمحاسبة؛
- قسم الموارد البشرية،
- قسم القضايا العامة.

4- تعريف مديرية الصيانة. سوناطراك. بسكرة

4-1- نشأة المؤسسة

مؤسسة سوناطراك هي مؤسسة عمومية تقوم بالبحث والتتقيب وإنتاج المحروقات ومشتقاتها، ونقل هذه الأخيرة وتسويقها بالجزائر، بالإضافة إلى دول أخرى عديدة كدول أمريكا الجنوبية، إفريقيا، ودول الشرق الأوسط.

أما مديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة فقد كانت إحدى المؤسسات التابعة لمديرية الصيانة الأغواط، والتابعة بدورها لقسم الصيانة لمجموعة سوناطراك*، أنشأت نتيجة الحاجة لمؤسسة صيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتترول على مستوى ولاية بسكرة، لضمان نقل المحروقات بأقل مخاطر، انطلقت أشغال إنجازها في شهر أكتوبر من سنة 1977، حيث سخرت آنذاك كل الإمكانيات لضمان السير الحسن للمشروع وبوتيرة متزايدة وفي 27 ديسمبر 1979 تم الاستلام المؤقت لهذه المديرية في انتظار تجهيزها بكل وسائل العمل، إلى غاية

* تضم مؤسسة سوناطراك العديد من المؤسسات المختصة في الصيانة منها: "DMN" مديرية الصيانة الأغواط، "DRC" مديرية تصليح القنوات (أرزيو)،... الخ.

19 مارس 1980 تم الانتهاء من إنجازها وأعطيت الإشارة لبدأ العمل بها، وفي 12 جوان 2002 أصبحت المديرية مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديريةية الصيانة بالأغواط.

تقع مديريةية الصيانة سوناطراك.ببسكرة في المنطقة الصناعية ببسكرة، مما يسمح لها بالقيام بنشاط نقل الأنابيب بين:

- حاسي الرمل / سكيكدة K1/GK2/40

- حوض الحمراء / سكيكدة OK1/34

- حاسي الرمل / واد الصفصاف GEM ايطاليا Go1/Go2/48

بالإضافة إلى مهام أخرى كصيانة قطع الغيار وتجديد الهياكل الأساسية للآلات، تصليح الأجهزة الكهربائية المنتشرة عبر الكثير من الخطوط الناقلة للمحروقات...الخ، أما عدد عمالها فبلغ 205 عامل خلال سنة 2014.

4-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مديريةية الصيانة سوناطراك ببسكرة من المصالح الموضحة في الشكل التالي:

من الشكل يلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمديرية يتكون من مدير يرأس عدة مصالح هي: الأمانة، مركز الإعلام الآلي، مصلحة الحماية والمحيط، الأمن الداخلي، إلى جانب مجموعة من الدوائر تتمثل في:

- دائرة المالية والشؤون القانونية؛
- دائرة المنهجية والاعتماد؛
- دائرة الميكانيك الصناعي؛
- دائرة الكهرباء والآلية؛
- دائرة التموين والنقل؛
- دائرة الإدارة والاتصال، والتي تضم مصالح تسيير الموارد البشرية.

5- المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان

5-1- نشأة المؤسسة

أنشأت المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 2007/05/19، الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، والمعدل سنة 2011، والذي نصّ على فصل واستقلالية هذه المؤسسة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

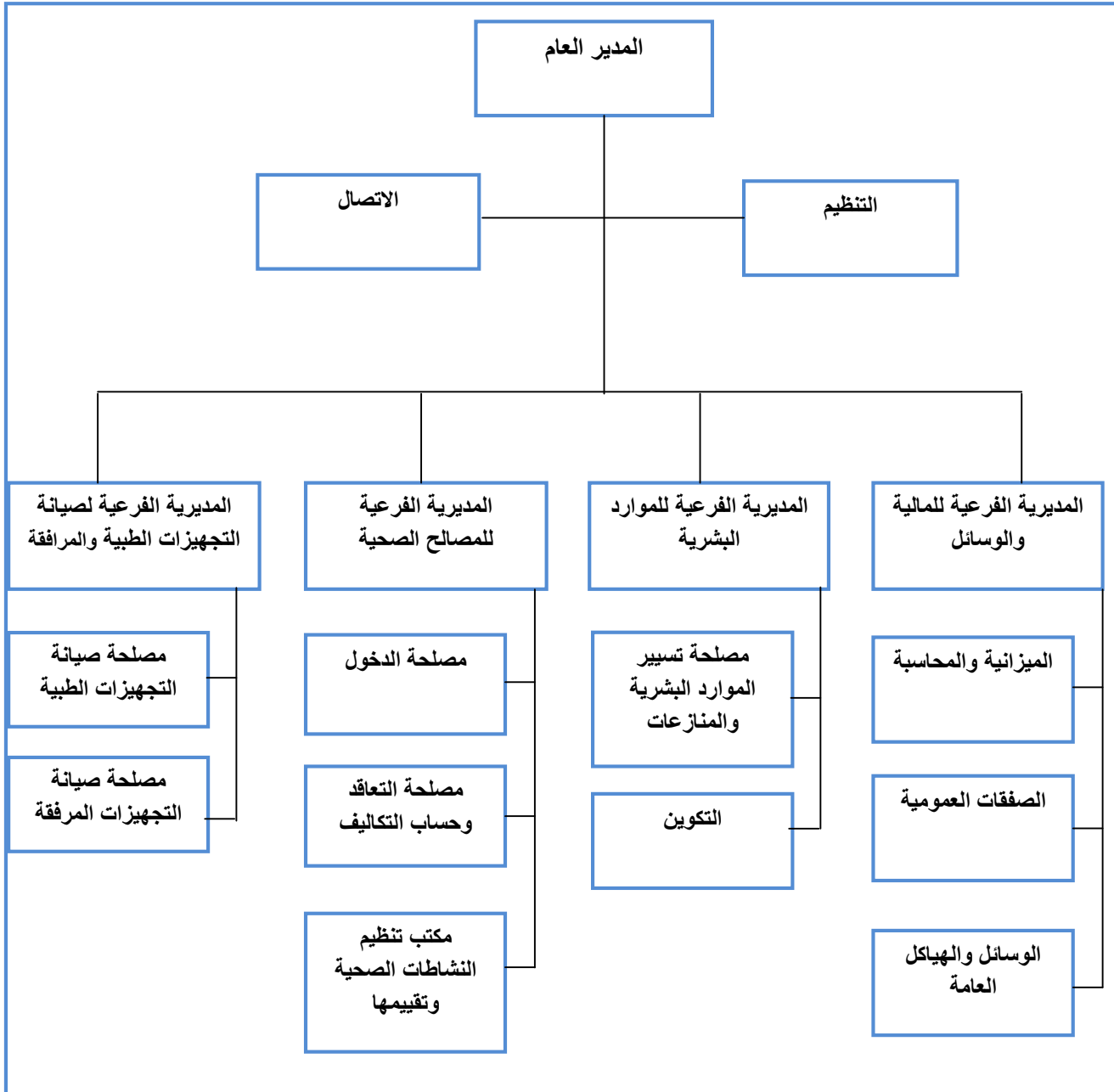
وهي مؤسسة عمومية استشفائية مهيكلت للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تضم مجموعة من المصالح الصحية أهمها مصلحة: أمراض القلب، الأمراض الصدرية، طب الأطفال، الطب الداخلي الأمراض العقلية، الأمراض المعدية، الأورام السرطانية.

بالإضافة إلى مصالح مكملة مثل مصلحة الأشعة، الصيدلانية، المخبر، الخ، بلغ عدد عمالها 486 عامل خلال سنة 2014.

5-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان بسكرة



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية والمنازعات بالمؤسسة.

من الشكل يلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان يضم مديريات فرعية بالإضافة إلى المدير، مصلحة التنظيم، مصلحة الاتصال، تتمثل هذه المديريات في:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية؛
- المديرية الفرعية للموارد البشرية؛

▪ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.

6- المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة

بدأ نشاط المؤسسة العمومية الإستشفائية " بشير بن ناصر " كقطاع صحي عام 1986 بأطباء أجانب وجزائريين، وبعد سنة 2007 تحولت إلى مؤسسة عمومية إستشفائية.

تتكون المؤسسة إضافة إلى مصلحة الاستعجالات من عدة مصالح تشمل مصلحة: علم الأمراض الجراحة، جراحة العظام، الطب الداخلي، الأنف الأذن والحنجرة، سرطان الثدي، الولادة، أمراض النساء طب الأطفال، جراحة الأطفال، الأمراض الصدرية، الكلى، العمليات (جناح العمليات)، مصلحة ما بعد العمليات.

ترتبط هذه المصالح بـ 3 مصالح رئيسية هي: مصلحة المخبر، مصلحة حقن الدم، مصلحة الأشعة.

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد تم تصميمه سنة 1986، إلا أنه عدل سنة 1997، وبدأ العمل به في سنة 1998، حيث بلغ عدد العاملين فيه 703 عامل سنة 2014.

وكان تقسيمه كالآتي: المدير العام، إلى جانب مكتب التنظيم ومكتب الاتصال، بالإضافة إلى المديرية الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية؛
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.

يأخذ شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفس شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان.

المبحث الثاني: واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

تعتمد كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة على نظام معلومات للموارد البشرية، يسمح لها بتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بهم، فما هو واقع هذا النظام؟.

1- واقع نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز. بسكرة

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة بجمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية ومعالجتها باستعمال موارده المختلفة من أجل الحصول على معلومات.

1-1- مصادر جمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تنقسم المصادر التي تجمع منها وظيفة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بياناتها إلى:¹

- مصادر داخلية: حيث تستعمل:

- السجلات والملفات: والمتضمنة بيانات عن حركة العمال (الترقية، التنزيل، العقاب، التقاعد،...الخ)

بيانات عن عملية التوظيف (الموظفين الجدد، خصائص الوظيفة الشاغرة، شروط التوظيف،...الخ)،...الخ.

- التقارير: سواء التي تعدها وظيفة الموارد البشرية كتقارير الأجور أو المصالح الأخرى بالمؤسسة، حيث تحصل من خلالها وظيفة الموارد البشرية على:

- بيانات تقييم أداء العاملين.

- معلومات محاسبية متمثلة في حجم الإنتاج والتي تقدمها مديرية الإدارة والمالية، من أجل معرفة الإنتاج المحقق مقارنة بالإنتاج المتوقع ومدى قدرة العمال الحاليين على تحقيقه، وإلا اتخاذ قرار توظيف عمال جدد.

- مصادر خارجية: تعتبر المؤسسة الأم (TEXMACO) مصدر أساسي للحصول على المعلومات كالقرارات التي تصادق عليها أو الأوامر التي تصدرها.

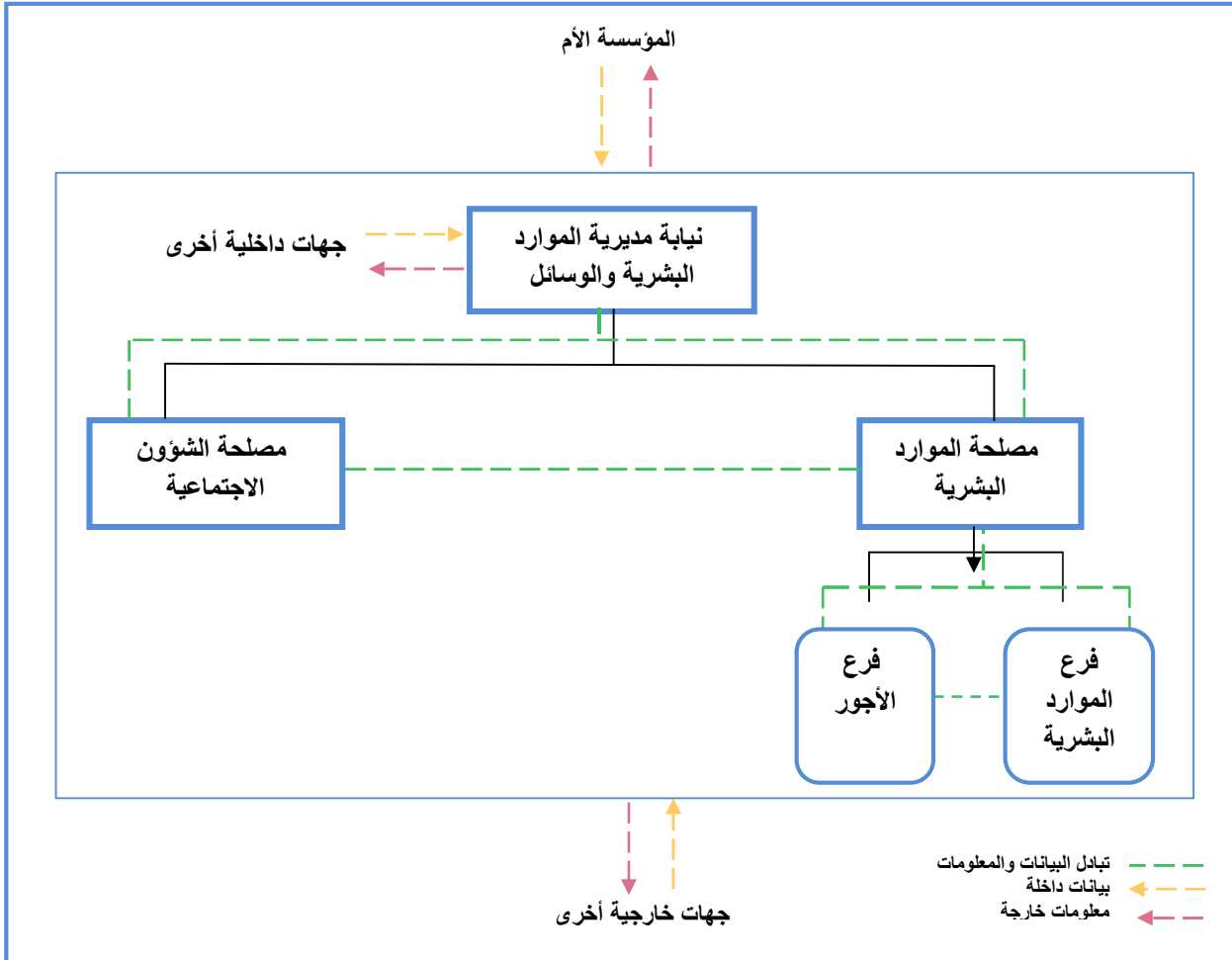
1-2- سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

يعتبر تدفق المعلومات والبيانات سواء من داخل المؤسسة أو خارجها أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف، لذا تتجمع معلومات وبيانات الموارد البشرية لمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة ببنياية مديرية الموارد البشرية والوسائل (وظيفة الموارد البشرية)، التي تضم بالإضافة إلى المصالح ذات الصلة المباشرة بالموارد البشرية

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة بتاريخ 2014/11/05.

مصالح مختصة بتسيير وسائل المؤسسة والمحافظة عليها، وهي مصلحة الوسائل العامة، مصلحة المساحات والعمارات، أما تبادل معلومات وبيانات الموارد البشرية فيكون ضمن الشكل التالي:

الشكل رقم (23): سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز. بسكرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز. بسكرة بتاريخ 2014/11/05.

يلاحظ من الشكل أنّ معلومات وبيانات الموارد البشرية تنتقل من وإلى الجهات الداخلية لنيابة مديرية الموارد البشرية التالية:

- مصلحة الموارد البشرية: تشرف على حسن تسيير كل ما يخص شؤون العاملين تنقسم إلى فرعين هما: فرع الموارد البشرية، فرع الأجور.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتولّى شؤون الخدمات الاجتماعية للمستخدمين.

إلى جانب جهات داخلية أخرى ممثلة في المصالح الأخرى المكونة للمؤسسة، كما تنتقل من وإلى جهات خارجية ممثلة في المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة التي تتولى مهمة المصادقة على القرارات المهمة المتعلقة بالمؤسسة أو إصدار الأوامر والتعليمات، إضافة إلى جهات خارجية أخرى لها علاقة بالموارد البشرية كالضمان الاجتماعي.

1-3- عناصر تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

لتسيير مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة نظام معلومات مواردها البشرية تستعمل:¹

- **الموارد المادية:** متمثلة أساساً في الحاسوب الذي يستعمل في عمليات معالجة البيانات، يتكون من وسائل إدخال البيانات مباشرة كلوحة المفاتيح، الفأرة... الخ، بالإضافة إلى وسائل غير مباشرة كالأقراص الممغنطة ووسائل إخراج المعلومات كالشاشة، الطابعة... الخ، إلى جانب الآلة الراقنة لمعالجة البيانات المتعلقة بالضمان الاجتماعي وخاصة حوادث العمل، بالإضافة إلى أجهزة اتصال تتكون من الهاتف إلى جانب الفاكس.

- **البرمجيات:** تستعمل وظيفة الموارد البشرية برمجيات النظام التي تبين للمستخدم كيفية تشغيل الحاسوب إلى جانب استخدام برنامج تطبيق (جاهز) لمعالجة أجور ورواتب العاملين فيها.

- **الاتصال:** يعتبر وسيلة أساسية لجمع وتوزيع البيانات والمعلومات وفي كافة الاتجاهات سواء الصاعدة (للمستويات العليا) لرفع التقارير والشكاوى، أو النازلة لإعطاء التعليمات أو تنفيذ القرارات أو أفقية لتبادل البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات، يتم إما شفويًا عن طريق الحوار أو كتابيًا.

أما الاتصال الخارجي فيكون إما مع المؤسسة الأم عن طريق الفاكس أو بالأطراف الخارجية الأخرى التي تتعامل معها وظيفة الموارد البشرية كالضمان الاجتماعي، والذي يتم كتابي من خلال التقارير.

- **الموارد البشرية:** يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية عاملين من الإطارات يتولون عملية تسيير الموارد البشرية بمختلف وظائفها، إلى جانب قدرتهم على استعمال الحاسوب، بالإضافة إلى عاملين مبتدئين (في إطار الإدماج المهني) للمساعدة .

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة بتاريخ 2014/11/05.

- البيانات: وهي المادة الخام التي تستعملها وظيفة الموارد البشرية للحصول على معلومات، تضم مختلف البيانات الداخلة لنظام معلومات الموارد البشرية سواء الداخلية أو الخارجية، يتم معالجتها آلياً لكن يتم تخزينها يدوياً في الملفات والسجلات.

1-4- معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

بعد معالجة البيانات يتم إنتاج معلومات ترسلها وظيفة الموارد البشرية للعاملين أو للمصالح الأخرى، أو لجهات خارجية كالضمان الاجتماعي، أو للمؤسسة الأم في شكل تقارير شهرية وثلاثية وسنوية، تشمل هذه التقارير نوعين من المعلومات:

- معلومات عن الأجور الممنوحة.
- معلومات عن حركة العمال الإجمالية (التوظيف، الترقية، التنزيل،...).

2- واقع نظام معلومات الموارد البشرية بمقاطعة نפטال. بسكرة

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية وباستخدام موارده بمعالجة بيانات الموارد البشرية وإنتاج معلومات.

2-1- مصادر جمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تنقسم مصادر بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة إلى:¹

- مصادر داخلية: أهمها:

- قاعدة بيانات الموارد البشرية: المتضمنة مختلف بيانات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة كاليانات الشخصية، الترقية، النقل، التقاعد، التدريب،... الخ.
- السجلات والملفات: يتم الحصول منها على بيانات غير موجودة في قاعدة البيانات كبيانات عن الموظفين الجدد، أين يتم تسجيلها أولاً في السجلات، نتائج الاختبار ومقابلات التوظيف،... الخ.
- التقارير: التابعة لوظيفة الموارد البشرية أو للوظائف الأخرى، حيث تحصل وظيفة الموارد البشرية من خلال هذه الأخيرة على بيانات كبيانات تقييم أداء العاملين بها، الاحتياجات التدريبية، معلومات محاسبية متمثلة في حجم الإنتاج تقدمها دائرة المالية،... الخ.

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمقاطعة نפטال. بسكرة بتاريخ 2014/12/22.

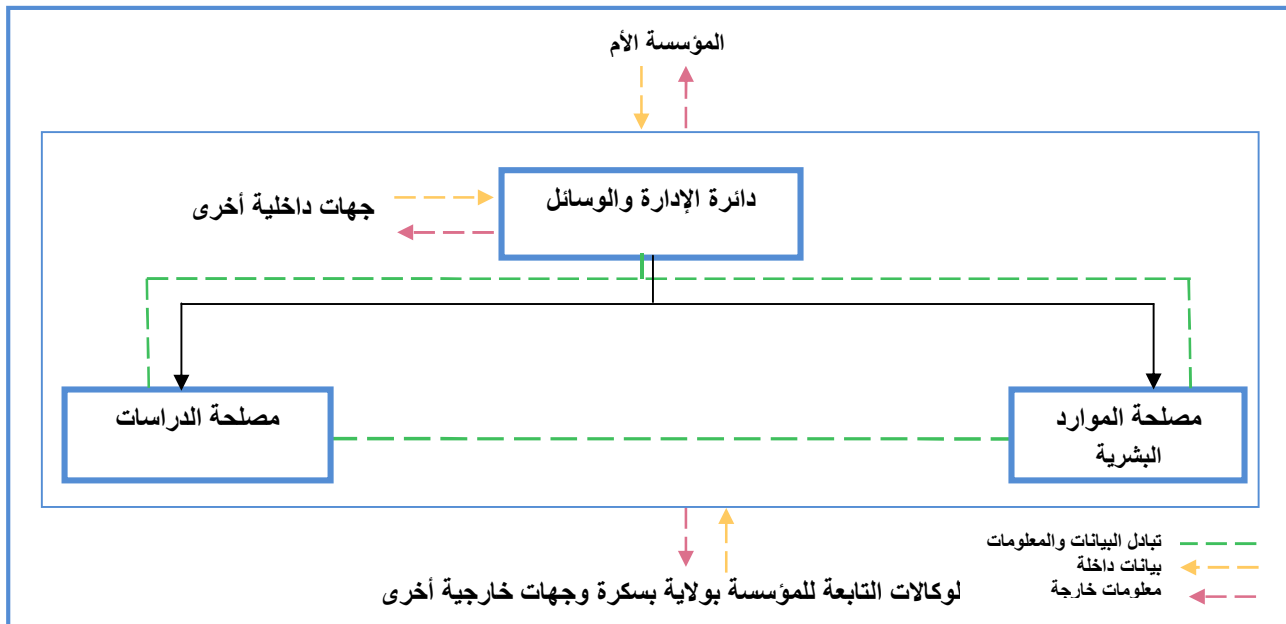
- مصادر خارجية: تتمثل في:

- التقارير المرسلة من المؤسسة الأم (مؤسسة نفطال بالجزائر العاصمة)، لتزود المؤسسة والمقاطعات الأخرى التابعة لها بالقرارات التي تصادق عليها كقرار التوظيف، بيانات عن التدريب كعدد المناصب، مكان التدريب، مدته... الخ في حالة وجود دورات تدريبية، وأي تعليمات جديدة تخص تسيير الموارد البشرية.
- التقارير المرسلة من الوكالات التابعة لمؤسسة نفطال بولاية بسكرة، والتي تضم بيانات عن تقييم أداء العاملين فيها، الغيابات، العطل المرضية، الشكاوى... الخ.
- التقارير المرسلة من مراكز التكوين التابعة للمؤسسة الأم في حالة إجراء دورات تدريبية، وطلب بيانات معينة منها (الاستفسار) كبيانات عن مستجدات العملية التدريبية.
- التقارير المرسلة من مؤسسات (مقاطعات) نفطال الأخرى (باتنة، الوادي) كبيانات الأفراد المتوفرين بها والمترشحين لمسابقة التوظيف الداخلي بالمؤسسة.

2-2- سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تتشكل معلومات وبيانات الموارد البشرية بمقاطعة نفطال ببسكرة بدائرة الموارد البشرية والوسائل، التي تهتم بتسيير شؤون الموارد البشرية والوسائل، تضم بالإضافة إلى المصالح ذات الصلة المباشرة بالموارد البشرية مصلحة الوسائل العامة المختصة في إمداد جميع الأقسام بالوسائل والتجهيزات المكتبية، أما تبادل معلومات وبيانات الموارد البشرية، فيكون ضمن الشكل التالي:

الشكل رقم (24): سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمقاطعة نفطال. بسكرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمقاطعة نفطال. بسكرة بتاريخ 2014/12/22.

يلاحظ من الشكل أنّ معلومات وبيانات الموارد البشرية تنتقل من وإلى المصالح المكونة لدائرة الإدارة والوسائل والتي لها علاقة بالموارد البشري التالية:

- **مصلحة الموارد البشرية:** تعمل على ضمان حقوق ورواتب العمال المهنية والاجتماعية، ودراسة ملفاتهم.
- **مصلحة الدراسات:** مهمتها دراسة كل ما يتعمق بالمستخدمين من إحصائيات حول عدد العمال بالإضافة إلى الإشراف على التعيين والترقيات في المؤسسة، وإعداد الإحصائيات.
- بالإضافة إلى جهات داخلية أخرى ممثلة في الدوائر الأخرى المكونة للمؤسسة، كما تنقل بيانات ومعلومات الموارد البشرية من وإلى جهات خارجية ممثلة في المؤسسة الأم، إلى جانب الوكالات التابعة للمؤسسة الضمان الاجتماعي، مراكز التكوين، مقاطعات نفضال الأخرى،... الخ.

2-3- عناصر تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

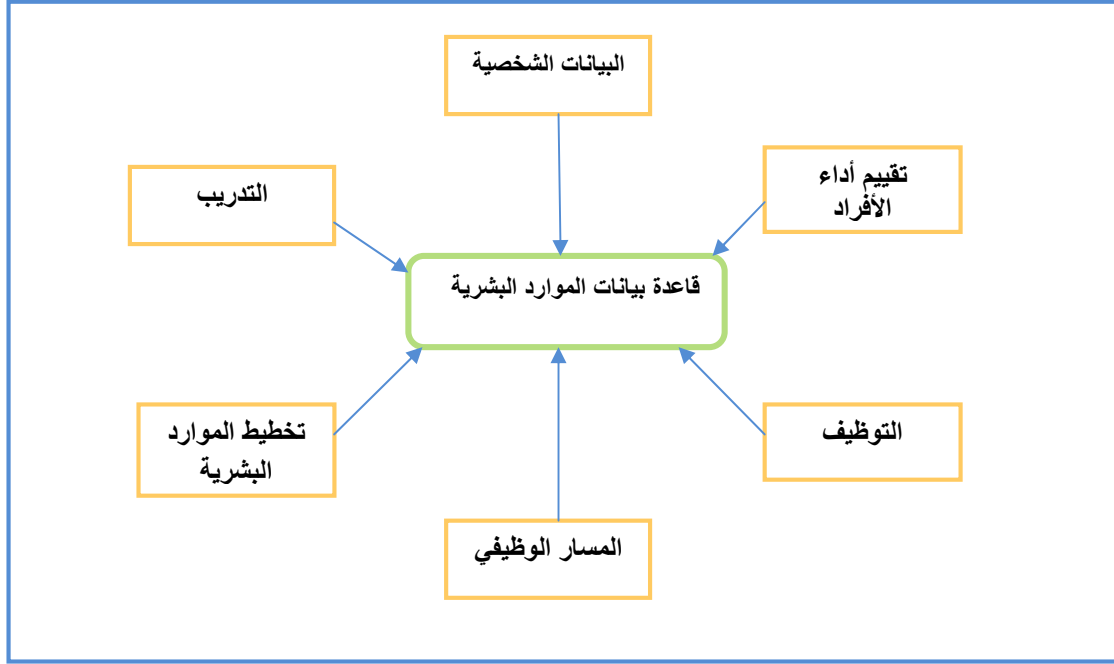
تضم الموارد التالية:¹

- **الموارد المادية:** تستعمل وظيفة الموارد البشرية الحاسوب بمكوناته المختلفة للقيام بعمليات معالجة البيانات، بالإضافة إلى أجهزة اتصال الفاكس، التلكس، الهاتف، شبكات الاتصال (الأنترنيت، الإكسترانت).
- **البرمجيات:** يحتوي النظام على برمجيات تبين للمستخدم كيفية تشغيل الحاسوب إلى جانب برمجيات الشبكات لتسيير شبكات الاتصال، بالإضافة إلى استخدام برنامج إدارة قاعدة البيانات.
- **الاتصال:** تتصل دائرة الموارد البشرية والوسائل (وظيفة الموارد البشرية) بالمصالح الداخلية التابعة لها أو التي تربطها علاقة بها وفي مختلف المستويات إما شفوي عن طريق الحوار أو كتابيا.
- أما الاتصال الخارجي فيكون إما بمراكز التكوين عن طريق الفاكس أو التلكس، أو مع المؤسسة الأم أو مقاطعات نفضال الأخرى عن طريق الفاكس أو التلكس أو شبكة الاتصال (الإكسترانت)، أما الأطراف الخارجية الأخرى كالضمان الاجتماعي فيتم كتابيا.
- **الموارد البشرية:** يتولى تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية عاملين من الإطارات يتولون عملية تسيير الموارد البشرية بمختلف وظائفها، يتقنون التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى عاملين (في إطار الإدماج المهني).

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمقاطعة نفضال. بسكرة بتاريخ 2014/12/22.

- البيانات: تحتوي المؤسسة على قاعدة للبيانات، تضم بيانات شخصية عن كل عامل كالاسم واللقب الوظيفة، الخبرة، الرتبة... الخ، بالإضافة إلى بيانات عن مساره المهني كالترقية، التوظيف، التدريب تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (25): قاعدة بيانات الموارد البشرية لمقاطعة نفظال .بسكرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2014/12/22.

تساعد قاعدة بيانات الموارد البشرية على تخزين البيانات واسترجاعها مرة أخرى عند الحاجة بطريقة أسهل وبالسرعة المطلوبة، مع احتفاظ المؤسسة بنسخة منها في الملفات والسجلات، مع الإشارة أن البعض منها يعالج يدوي كبيانات الاختبار والمقابلة في عملية التوظيف.

2-4- معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تقدم معلومات الموارد البشرية للمصالح ذات الصلة والعاملين ولمراكز التكوين، كما ترسل للمؤسسة الأم في شكل تقارير شهرية تشمل نوعين من المعلومات:

- بيانات عن الأجور لمعالجتها على مستوى المؤسسة الأم.
- معلومات عن حركة العمال الإجمالية (التوظيف، الترقية، التنزيل،...).

3- واقع نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة عدة موارد لتجميع البيانات وإنتاج معلومات تخص الموارد البشرية.

3-1- مصادر جمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

لجمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية، تستخدم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة عدة مصادر يمكن تقسيمها إلى:¹

- مصادر داخلية: تنقسم إلى:

- قاعدة بيانات الموارد البشرية: تتضمن مختلف بيانات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة كاليانات الشخصية، الترقيّة، النقل، التقاعد، التدريب،... الخ.

- السجلات والملفات: تسجل فيها كل الأحداث التي وقعت والمتعلقة بالموارد البشرية، وذلك قبل نقل معظم بياناتها لتحسين قاعدة البيانات، ومن أمثلتها بيانات أساسية عن الموظفين الجدد.

- معلومات محاسبية متمثلة في حجم الإنتاج من أجل معرفة الإنتاج المحقق مقارنة بالإنتاج المتوقع وكفاية الموارد البشرية لتحقيقه، بالإضافة إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة توظيف أفراد جدد والتي يقدمها قسم المالية والمحاسبة، تستعمل هذه المعلومات في عملية تخطيط الموارد البشرية.

- التقارير الداخلية: والتي تتلقاها وظيفة الموارد البشرية من المصالح التابعة لها كبيانات عن التدريب الأجور، أو من مختلف الأقسام الأخرى بالمؤسسة والمتضمنة بيانات عن تقييم أداء العاملين بهذه المصالح طلبات إجراء تدريب، شكاوى،... الخ.

- مصادر خارجية: تتمثل في:

- التقارير المرسلّة من المؤسسة الأم (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية)، لتزود المؤسسة والمؤسسات الأخرى التابعة لها بالقرارات التي تصادق عليها كقرار التوظيف، بيانات عن التدريب كعدد المناصب، مكان التدريب، مدته،... الخ في حالة وجود دورات تدريبية، وأي تعليمات جديدة تخص تسيير الموارد البشرية.

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة بتاريخ 20/01/2015.

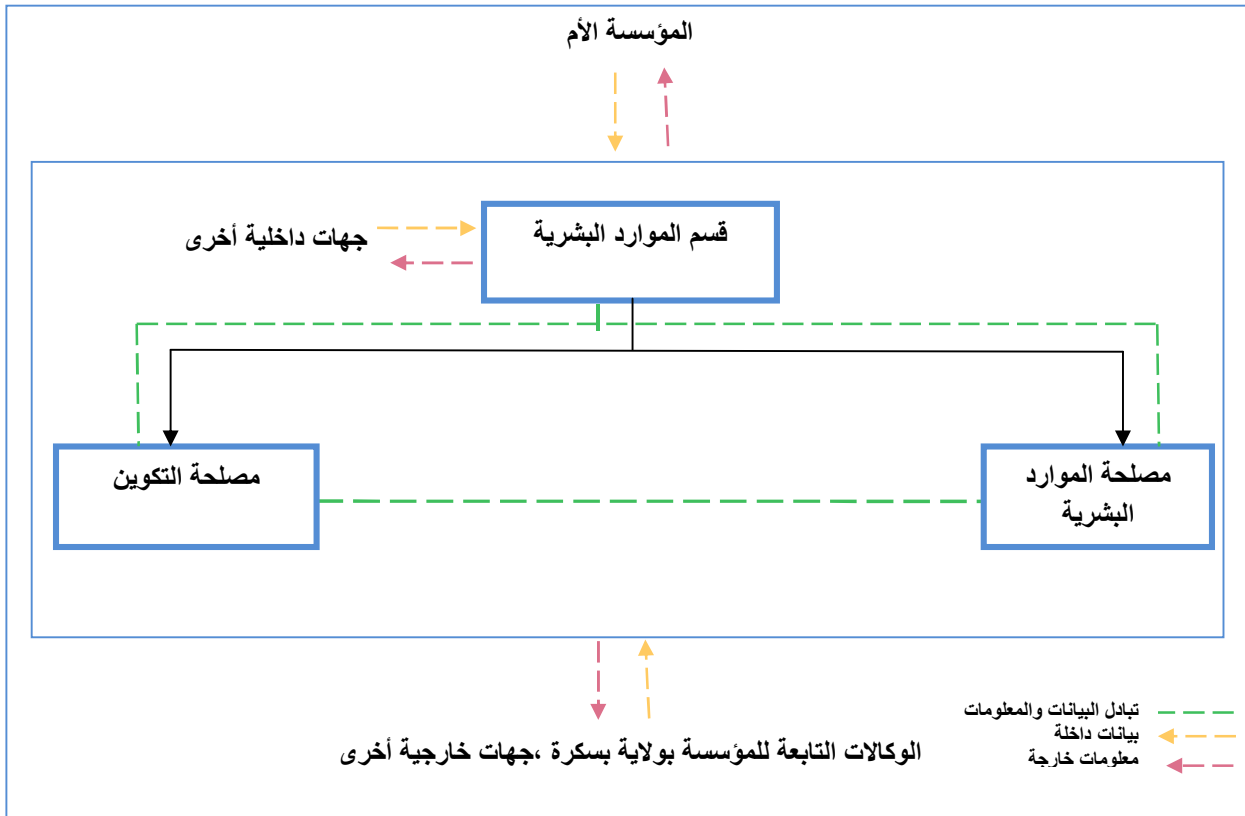
- التقارير المرسله من الوكالات التابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة، والتي تضم بيانات عن تقييم أداء العاملين فيها، الغيابات، الشكاوى،... الخ.

- التقارير المرسله من مراكز التكوين التابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في حالة الاستفسار عن المتدربين، أو مراكز التكوين التابعة للدولة في حالة موافقتها على طلب المؤسسة لإجراء مسابقات توظيف فيها.

3-2- سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين واللوائح التي تخصهم، وبالتالي فإنّ تجمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية يتم ضمن هذا القسم، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (26): سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة، بتاريخ 20/01/2015.

يلاحظ من الشكل أنّ معلومات وبيانات الموارد البشرية تنتقل من وإلى الجهات الداخلية لقسم الموارد البشرية التالية:

- **مصلحة الموارد البشرية:** تعمل على تسيير الموارد البشرية التابعة للمؤسسة، من خلال دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية، وإصدار قرارات التنصيب، الترقية، النقل الإحالة على التقاعد،... الخ.

- **مصلحة التكوين:** مهمتها دراسة كل ما يتعلق بالمستخدمين من إحصائيات، ووضع مخططات تكوينهم. بالإضافة إلى انتقالها بين أقسام المؤسسة الأخرى وقسم الموارد البشرية، وبين هذا الأخير وجهات خارجية ممثلة في المؤسسة الأم، الوكالات التابعة للمؤسسة، الضمان الاجتماعي، مراكز التكوين التابعة للدولة أو لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز،... الخ.

3-3- عناصر تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة تستعمل وظيفة الموارد البشرية الموارد التالية:¹

- **الموارد المادية:** تتمثل في الحاسوب بوسائله المختلفة كالفأرة، الأقراص الممغنطة، الطابعة، السكّانر بالإضافة إلى أجهزة الاتصال الهاتف، الفاكس، التلكس، شبكات الاتصال (الأنترنت، الإكسترنانت).

- **البرمجيات:** تشمل برمجيات النظام للاسترشاد بها في تشغيل الحاسوب، إلى جانب برمجيات الشبكات لتسيير شبكات الاتصال، واستخدام برنامج لإدارة قاعدة البيانات.

- **الاتصال:** يتم إما شفوي عن طريق الحوار أو كتابي للاتصال بمختلف الجهات الداخلية وفي كافة الاتجاهات، وذلك لتبادل بيانات ومعلومات الموارد البشرية.

أما الاتصال الخارجي فيكون إما عن طريق شبكة الاتصال (الإكسترنانت) بالنسبة للمعلومات المتحصل عليها أو المرسله من وإلى الوكالات أو المؤسسة الأم، بالإضافة إلى استعمال الفاكس أو التلكس، أما الأطراف الخارجية الأخرى التي تتعامل معها الوظيفة كالضمان الاجتماعي فيتم كتابيا من خلال التقارير.

- **الموارد البشرية:** يتضمّن نظام معلومات الموارد البشرية عاملين من الإطارات يتولون عملية تسيير الموارد البشرية بمختلف وظائفها بالتعامل مع مختلف تقنيات معالجة البيانات والاتصال، بالإضافة إلى عاملين (في إطار الإدماج المهني) للمساعدة على ذلك.

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة بتاريخ 20/01/2015.

- البيانات: تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بمعظم بيانات الموارد البشرية كبيانات عن التوظيف، تخطيط الموارد البشرية، المسار المهني، بيانات تقييم الأداء، بالإضافة إلى بيانات أساسية في قاعدة بيانات. تسمح هذه القاعدة للعاملين بها بالولوج إليها، والقيام بعمليات حذف وتعديل وإضافة على البيانات، مع الاحتفاظ بنسخة من البيانات في الملفات والسجلات، إلى جانب معالجة بعض البيانات يدويا كبعض بيانات التوظيف (المقابلة)،... الخ، تأخذ هذه القاعدة نفس الشكل المدرج لقاعدة بيانات مقاطعة نפטال. بسكرة.

3-4- معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تقدم وظيفة الموارد البشرية معلومات للعاملين أو للأقسام الأخرى أو لجهات خارجية كالضمان الاجتماعي كما ترسلها للمؤسسة الأم في شكل تقارير تشمل:

- بيانات عن الأجور لمعالجتها على مستوى المؤسسة الأم (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية) والتي تكون شهريا.

- معلومات عن حركة العمال الإجمالية (التوظيف، الترقية، التنزيل،...)، والتي تكون سداسيا، وفي نهاية كل سنة.

4- واقع نظام معلومات الموارد البشرية بمديرية الصيانة. سوناطراك. بسكرة

يجمع نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة بيانات الموارد البشرية من عدة مصادر، وباستعمال موارده المختلفة يقوم معالجتها للحصول على معلومات.

4-1- مصادر جمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تتنوع مصادر جمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمديرية الصيانة. سوناطراك بسكرة إلى¹:

- مصادر داخلية: تنقسم إلى:

- قاعدة بيانات الموارد البشرية: تضم بيانات عديدة منها بيانات شخصية عن العاملين، الترقية، النقل التقاعد، التدريب،... الخ.

- السجلات والملفات: تتضمن بيانات غير موجودة بقاعدة البيانات كبيانات عن نتائج الاختبار ومقابلات التوظيف،... الخ.

¹ - مقابلة مع مسؤول دائرة الإدارة والاتصال بمديرية الصيانة. سوناطراك. بسكرة بتاريخ 04/02/2015.

- التقارير الداخلية: تتضمن بيانات عن الأجور، الاحتياجات من الموارد البشرية، تقييم الأداء، طلبات إجراء التدريب، شكاوى... الخ، والتي تحصل عليها وظيفة الموارد البشرية من المصالح التابعة لها أو من الدوائر الأخرى بالمؤسسة.

- مصادر خارجية: تتمثل في:

- التقارير المرسله من المؤسسة الأم (مديرية الصيانة بالجزائر العاصمة)، والتي تتضمن بيانات عن التوظيف كالمصادقة على فتح مسابقة توظيف خارجي، بيانات عن التدريب كعدد المناصب، مكان التدريب، مدته... الخ، وأي تعليمات جديدة تخص تسيير الموارد البشرية.

- التقارير المرسله من مديرية الطاقة والمناجم لولاية بسكرة والمتضمنة معلومات مطلوب إرسالها، ترسلها المؤسسة لها كل فترة زمنية معينة.

- التقارير المرسله من مديريات الصيانة التابعة لمؤسسة سوناطراك بالولايات الأخرى، والتي تتبادل البيانات والمعلومات مع المؤسسة، في حال توفر لدى هذه الأخيرة مناصب تدريب شاغرة مثلاً أو في حالة إرسالها لعمال صيانة بدلا من المؤسسات (المديريات) الأخرى والعكس.

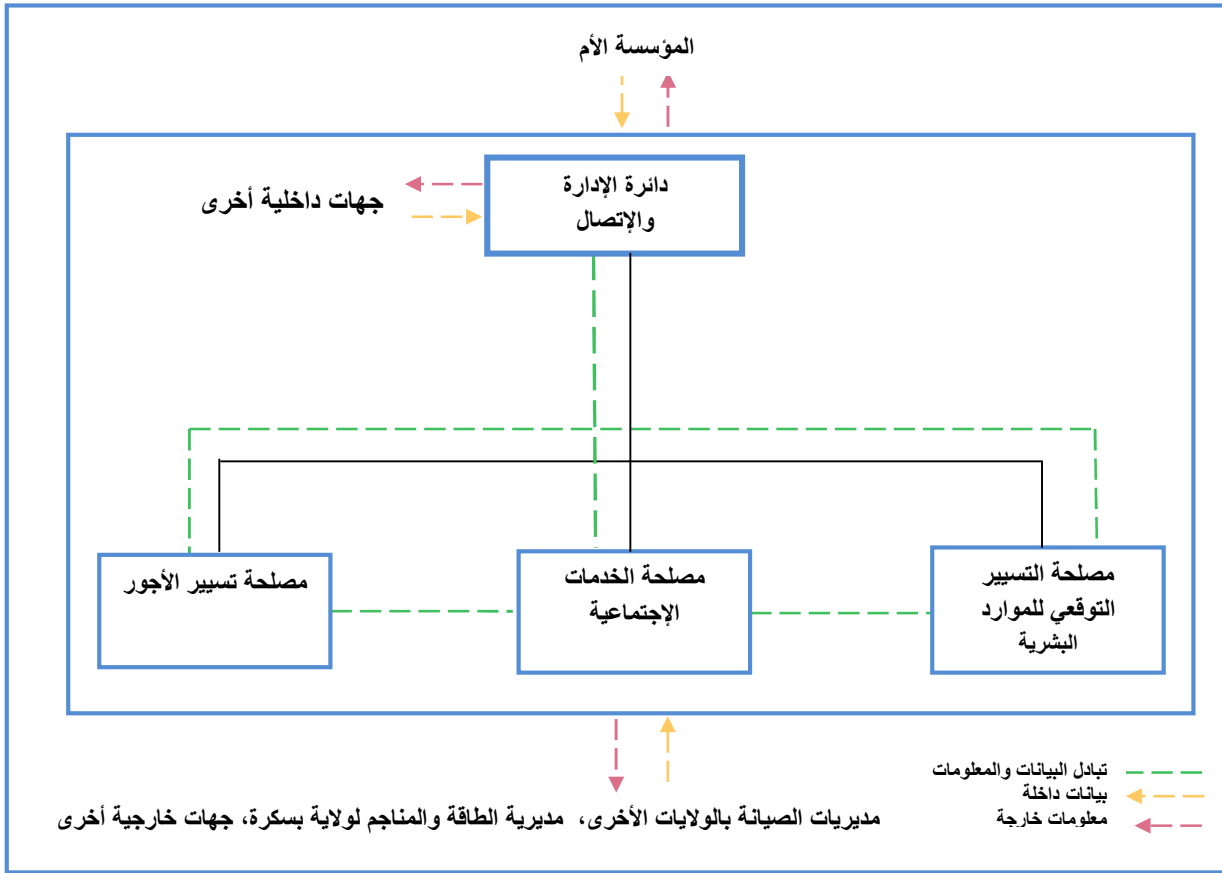
- التقارير المرسله من مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سوناطراك في حالة الاستفسار عن المتدربين لديها.

- التقارير المرسله من المؤسسات المتخصصة أو مراكز التكوين التي تتعاقد معها المؤسسة من داخل أو خارج الوطن في حالة تدريب العاملين على آلات جديدة.

4-2- سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تعمل دائرة الإدارة والاتصال لمؤسسة على تسيير ومتابعة شؤون العاملين، من خلال عدة مصالح لها علاقة مباشرة بتسيير الموارد البشرية، إضافة إلى مصلحة الوسائل العامة، التي تتولى تسيير تجهيزات وأدوات المؤسسة، ومتابعة النشاطات المرتبطة بالإطعام، الفندقية، الوقاية والنظافة... الخ، أما فيما يتعلق بجمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية، فيكون ضمن الشكل التالي:

الشكل رقم (27): سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بمديرية الصيانة. سوناطراك.بسكرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مقابلة مع مسؤول دائرة الإدارة والاتصال بمديرية الصيانة. سوناطراك.بسكرة بتاريخ 2015/02/04.

يلاحظ من الشكل أنّ معلومات وبيانات الموارد البشرية تنتقل من وإلى المصالح المكونة لدائرة الإدارة والاتصال التالية:

- مصلحة الخدمات الاجتماعية: تقوم بتكوين:
- الملفات الخاصة بالخدمات الاجتماعية للموظفين الجدد؛
- تكوين ومتابعة ملفات التقاعد.
- مصلحة تسيير الأجور: تتولى:
- السهر على انجاز ومعاينة كشف الحضور الشهري لجميع الدوائر؛
- الإشراف على تسيير العطل بجميع أنواعها؛
- متابعة مختلف تحركات المستخدمين "النقل، التوظيف، التحويل، التوقيف،... الخ.

- مصلحة التسيير التنبؤي (GPR) : تقوم بـ:

- تحديد متطلبات المديرية من الموظفين؛
- تحليل نتائج بطاقات تقييم الأداء؛
- انجاز مخطط التوظيف فيما يخص بالتنبؤ بحجم العمالة والمناصب الشاغرة؛
- تسيير ومتابعة الممتهين والمترشحين؛
- تنظيم الملتقيات والاجتماعات؛
- متابعة وتقويم التكوينات والمؤسسات التكوينية.

إلى جانب تبادل البيانات والمعلومات بين الدوائر الأخرى المكونة للمؤسسة ودائرة الإدارة والاتصال، وبين هذه الأخيرة وجهات خارجية كالمؤسسة الأم التي تتولى مهمة الامتتاع أو المصادقة على القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كالتوظيف، التدريب،... الخ أو إصدار تعليمات، إلى جانب مديرية الطاقة والمناجم بولاية بسكرة، مديريات الصيانة الأخرى، بالإضافة إلى جهات خارجية أخرى تتعامل معها دائرة الإدارة والاتصال فيما يخص تسيير الموارد البشرية كالضمان الاجتماعي، مراكز التكوين،... الخ.

4-3- عناصر تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تضمُّ الموارد التالية:¹

- **الموارد المادية:** تتمثل في الحاسوب الذي يستعمل في عمليات معالجة البيانات بوسائله المتعددة كلوحة المفاتيح، الفأرة، الطابعة، السكّار، بالإضافة إلى الهاتف، شبكات الاتصال (الأنترنت، الإكسترنانت)، الفاكس.
- **البرمجيات:** تستعمل وظيفة الموارد البشرية برمجيات النظام إلى جانب برمجيات الشبكات لتسيير شبكات الاتصال، بالإضافة إلى استخدام برنامج (تطبيق جاهز) لمعالجة بيانات الأجور والرواتب، وبرنامج لإدارة قاعدة البيانات.
- **الاتصال:** وهو وسيلة أساسية لجمع وتوزيع بيانات ومعلومات الموارد البشرية وفي كافة الاتجاهات، سواء الصاعدة أو النازلة أو الأفقية إما شفويًا عن طريق الحوار أو كتابيًا عن طريق التقارير، وفي معظم الأحيان باستعمال شبكة الاتصال (الأنترنت).

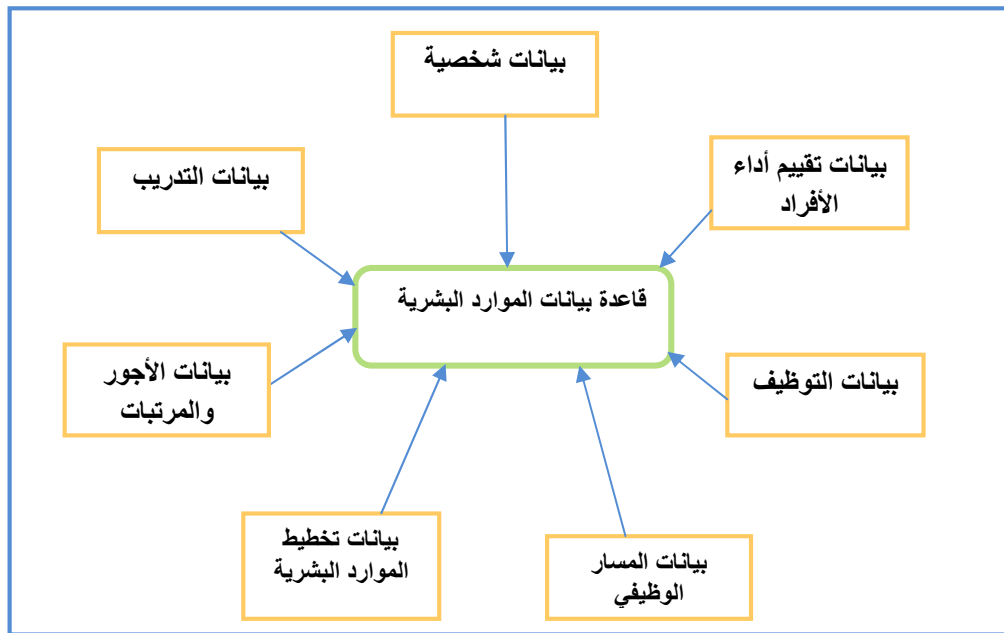
¹ - مقابلة مع مسؤول دائرة الإدارة والاتصال بمديرية الصيانة .سوناطراك. بسكرة بتاريخ 2015/02/11.

أما الاتصال الخارجي فيكون إما عن طريق شبكة الاتصال (الإكسترنات) أو الفاكس أو عن طريق الهاتف بالنسبة للمعلومات المتحصل عليها أو المرسله من وإلى المؤسسة الأم أو مديريات الصيانة الأخرى التابعة لمؤسسة سوناطراك، أما بالنسبة للمعلومات المقدمة الأطراف الخارجية الأخرى التي تتعامل معها وظيفة الموارد البشرية كالضمان الاجتماعي أو مديرية الطاقة والمناجم فيتم كتابيا من خلال التقارير.

- الموارد البشرية: يتضمّن نظام معلومات الموارد البشرية عاملين من الإطارات يتولون عملية تسيير الموارد البشرية بمختلف وظائفها.

- البيانات: تحتوي المؤسسة على قاعدة للبيانات تضم بيانات عن أجور ورواتب العاملين بها، إلى جانب بيانات عن التدريب، التوظيف، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، المسار المهني للعامل، كما تضم بيانات شخصية لهم، مع احتفاظ المؤسسة بنسخة من البيانات في الملفات والسجلات، إلا أنّ ذلك لا يعني عدم قيامها بمعالجة بعض البيانات يدويا كبيانات التوظيف... الخ، تأخذ قاعدة بيانات الموارد البشرية للمؤسسة الشكل التالي:

الشكل رقم (28): قاعدة بيانات الموارد البشرية لمديرية الصيانة. سوناطراك. بسكرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول دائرة الإدارة والاتصال بمديرية الصيانة سوناطراك. بسكرة

بتاريخ 2015/02/04.

4-4- معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

بعد معالجة البيانات يتم إنتاج معلومات تبلغ للعاملين أو للدوائر الأخرى بالمؤسسة أو لجهات خارجية كالضمان الاجتماعي، أو ترسل في شكل تقارير للمؤسسة الأم كل 3 أشهر و 6 أشهر وفي نهاية السنة تشمل هذه التقارير نوعين من المعلومات:

- معلومات عن الأجور الممنوحة، مع العلم أن معالجة هذه الأخيرة يتم على مستوى مديرية الصيانة بسكرة.
- معلومات عن حركة العمال الإجمالية (التوظيف، الترقية، التنزيل،...)، كما يتم إرسال نفس التقارير لمديرية الطاقة والمناجم للولاية، والذي يكون كل 3 أشهر وفي نهاية السنة، مضاف إليها معلومات عن الأفراد المتمهنيين بالمؤسسة.

5- واقع نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية محل الدراسة

بما أنّ المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية بسكرة، متماثلة في بيانات الموارد البشرية، وكذا في الموارد المستعملة لإنتاج المعلومات، باعتبارها تخضع لنفس قوانين تسييرها، سيتم التطرق لنظام واحد لمعلومات الموارد البشرية للدلالة عن المؤسستين بشير بن ناصر والحكيم سعدان.

5-1- مصادر جمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية

تنقسم مصادر جمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة إلى:¹

- مصادر داخلية: تضم:

- السجلات والملفات: تتضمن بيانات عن حركة العمال (الترقية، التنزيل، العقاب، التقاعد،... الخ، بيانات عن عملية التوظيف (الوظائف الشاغرة، خصائص الوظيفة الشاغرة، شروط التوظيف،... الخ)، بيانات التدريب،... الخ.

- التقارير: تضم البيانات التي تقدمها المصالح التابعة لوظيفة الموارد البشرية كبيانات الضمان الاجتماعي الأجور، التقاعد،... الخ، أو التي تقدمها مختلف المصالح المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة كبيانات عن تقييم أداء العاملين.

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بتاريخ 2015/02/23.

- مصادر خارجية: تشمل:

- التقارير المرسلّة من مديرية الصحة والسكان لولاية بسكرة، للإعلام بمختلف القوانين المتعلقة بالموارد البشرية، وتصادق بالنيابة عن وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات عن بعض القرارات كتوزيع المناصب المالية (الاحتياجات من الموارد البشرية) بين المؤسسات التابعة لها، وذلك بعد المصادقة عليها من قبل الوزارة...الخ.

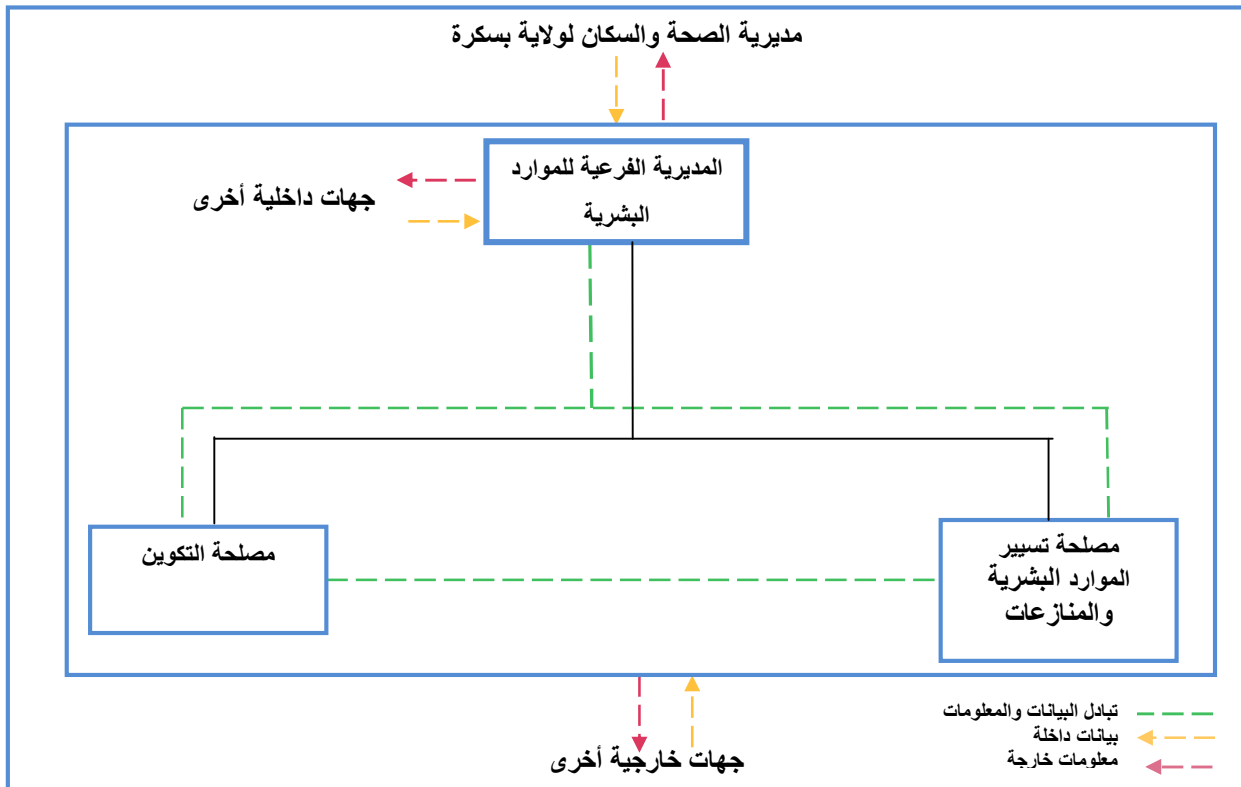
- البيانات المتحصّل عليها من جامعات ومراكز التكوين، في حالة قيام المؤسسة بإجراء مسابقات التوظيف.

- البيانات المرسلّة من المؤسسات الإستشفائية الأخرى والتي تكون في حالة نقل الأفراد من أو إلى المؤسسة.

5-2- سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تسهر المديرية الفرعية للموارد البشرية على خدمة شؤون العاملين بالمؤسسة، سواء كانوا في الجانب الإداري أو الطبي، مقسمين بين التخصصات التالية: إداريين كمتصرفين، ملحقو الإدارة...الخ، منهم دائمين ومنهم المتعاقدين، الأطباء (أطباء عامون، أطباء الاختصاص)، تتدفق بياناتهم ومعلوماتهم ضمن الشكل التالي:

الشكل رقم (29): سريان بيانات ومعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بتاريخ 2015/02/23.

يلاحظ من الشكل أنّ معلومات وبيانات الموارد البشرية تنتقل من وإلى الجهات الداخلية المكونة لوظيفة الموارد البشرية التالية:

- **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بتسيير الجانب الإداري والمالي للعاملين كالتوظيف، التقاعد، الترقية الأجور والرواتب، المنح... الخ.

- **مصلحة التكوين:** تقوم بالعمل على تدريب العاملين وتطوير قدراتهم المهنية والعلمية.

كما تنتقل هذه البيانات والمعلومات بين المديرية الفرعية للموارد البشرية والمديريات الأخرى بالمؤسسة بالإضافة إلى جهات خارجية ممثلة أساساً في مديرية الصحة والسكان لولاية بسكرة، بالإضافة إلى جهات خارجية أخرى كمراكز التكوين والجامعات التي تربطها اتفاقية عمل مع المؤسسات الاستشفائية، الضمان الاجتماعي... الخ.

5-3- عناصر تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية

يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية الموارد التالية:¹

- **الموارد المادية:** تشمل الحاسوب بمكوناته المختلفة كالفأرة، الشاشة، الطابعة، الأقراص الممغنطة... الخ والذي يعتبر أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة الإستشفائية للقيام بعمليات معالجة البيانات إلى جانب الآلة الراقنة، وأجهزة اتصال ممثلة في الهاتف.

- **البرمجيات:** تستعمل وظيفة الموارد البشرية برمجيات النظام التي تبين للمستخدم كيفية تشغيل الحاسوب إلى جانب استخدام برنامج لمعالجة البيانات الخاصة بالأجور ورواتب العاملين فيها.

- **الاتصال:** يتم نقل وتوزيع بيانات ومعلومات الموارد البشرية داخلياً وفي كافة الاتجاهات إما شفويّاً عن طريق الحوار أو كتابياً عن طريق التقارير، أما الاتصال بالأطراف الخارجية التي تتعامل معها الوظيفة كالضمان الاجتماعي، مديرية الصحة والسكان فيكون كتابياً.

- **الموارد البشرية:** يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية عاملين من الإطارات يتولون عملية تسيير الموارد البشرية بمختلف وظائفها، بالإضافة إلى عاملين (في إطار الإدماج المهني) للمساعدة على ذلك.

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور الحكيم سعدان. بسكرة بتاريخ 2015/03/03.

- البيانات: تضم مختلف بيانات الموارد البشرية الداخلة لنظام معلومات الموارد البشرية، يتم معالجتها يدوياً وآلياً، لكن يتم تخزينها يدوياً في الملفات والسجلات.

4-5- معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

بعد معالجة البيانات يتم إنتاج معلومات تبلغ للعاملين أو للمصالح الأخرى أو في بعض الأحيان في حالة نقل العاملين للمؤسسات الإستشفائية الأخرى أو لجهات خارجية كالضمان الاجتماعي، كما ترسل في شكل تقارير سنوية لمديرية الصحة والسكان، تشمل هذه التقارير معلومات عن:

- حركة العمال الإجمالية (التوظيف، الترقية، التنزيل، الاستقالة،...).

- حصيلة التشغيل (حركة دخول وخروج العاملين حسب السن).

6- الشكل العام لنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

بعد عرض مكونات نظام معلومات الموارد البشرية لكل مؤسسة من مؤسسات العينة المدروسة، يمكن القول أنّ الشكل العام لنظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسات، يتكون من:

6-1- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

رغم اختلاف الجهات المقدمة لبيانات ومعلومات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة إلا أنّها تتفق في كونها تصدر من مصدرين اثنين هما:

- مصدر داخلي: يتم جمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية هنا من داخل المؤسسة نفسها، إما من المصالح التابعة لوظيفة الموارد البشرية كمصلحة الأجور، مصلحة التكوين، أو من المصالح الأخرى كبيانات تقييم الأداء، بيانات التدريب (طلب إجراء تدريب)، أو من الموارد البشرية نفسها كالشكاوى والتظلم طلب إجراء تدريب، طلب إعادة تقييم الأداء،... الخ.

- مصدر خارجي: يتم جمع البيانات وفق هذا المصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة؛ أي من الجهات التي تتعامل معها وظيفية الموارد البشرية كمراكز التكوين سواءً التابعة للمؤسسة أو المعاهد المتخصصة التابعة للدولة، الوكالات التابعة للمؤسسة، المؤسسة الأم إن وجدت،... الخ.

ويتضح من ذلك أن البيانات الداخلة لنظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة تتعلق بنشاطات الموارد البشرية، رغم غياب بعضها في بعض المؤسسات كبيانات التدريب في مؤسسة النسيج والتجهيز تتمثل أهم هذه البيانات في:

- تقييم أداء العاملين التي يقدمها رؤساء المصالح والوكالات؛
- التوظيف (قرار التوظيف، الموظفين الجدد، عدد المناصب الشاغرة، شروط التوظيف،...الخ)؛
- حركة العمال (الترقية، التنزيل، العقاب، التقاعد، الغياب،...الخ)؛
- بيانات التدريب (عدد الأفراد الخاضعين للتدريب، مدة التدريب، مكان التدريب،...الخ)؛
- بيانات أو معلومات خارجية أخرى (مراكز التكوين، المؤسسة الأم،...الخ).

6-2- مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

رغم اختلاف مؤسسات الدراسة في عناصر تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يؤدي إلى الاختلاف في خصائص المعلومات المنتجة كالدقة والتوقيت،...الخ، إلا أنهم يتفقون في طريقة إنتاج المعلومات، هذه الأخيرة التي يتم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات باستعمال موارد النظام.

ورغم اختلاف فترات إعداد التقارير، إلا أن مخرجات النظام معلومات تخص الموارد البشرية ترسل لجهات سواء داخلية لرؤساء المصالح ممثلة في الأوامر والقرارات، أو للعاملين رداً عن الشكاوى والتظلمات، أو لجهات خارجية ترسل للمؤسسات الأم أو لجهات أخرى، والمتضمنة معلومات إجمالية وتفصيلية عن حركة الموارد البشرية كالتوظيف، الترقية، النقل،...الخ.

المبحث الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

تتبع المؤسسات محل الدراسة نظام داخلي يوضّح الإجراءات والقوانين التي تحكم تسيير الموارد البشرية ونظراً لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسات المعنية بالدراسة، فإن لكل منها نظام داخلي خاص بها.

1- واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز .بسكرة

1-1-وظائف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

إنّ تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة هو عملية يتم بمقتضاها تتبّع مسار الموارد البشرية من توظيفها إلى غاية مغادرتها، من خلال مجموعة وظائف، أهمها:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** يتم تحديد الموارد البشرية للفترة المستقبلية سنوياً، بناءً على مقارنة الإنتاج المتوقع تحقيقه مع حجم العمالة اللازمة، أو في حالة وجود مناصب شاغرة _ حالات للتقاعد غالباً _ ، أين ينتج عنه حصر عدد المناصب الشاغرة والأفراد الذين يمكنهم شغلها في المؤسسة، ترسل الاحتياجات للمؤسسة الأم للمصادقة عليها واتخاذ القرار بشأنها.

- **التوظيف:** بناءً على تخطيط الموارد البشرية، يتم اتخاذ قرار التوظيف الذي يتم في الغالب داخلياً، من خلال الترقيّة بالنسبة للمناصب العليا أو من خلال الاختيار من بين الأفراد المتعاقدين بالمؤسسة .

يبدأ العامل بالمؤسسة بعقد عمل يحمل إحدى الصفات التالية:

- عقد إدماج حاملي الشهادات تتولى الدولة تسديد أجره لمدة سنة؛

- عقد مشترك تدفع الدولة نصف الأجر والمؤسسة النصف الآخر لمدة 3 سنوات؛

- عقد عمل لمدة 3 أو 6 أشهر أو لمدة سنة قابل للتجديد بناءً على أداء العامل وبأجر تدفعه المؤسسة وفي حالة وجود مناصب شاغرة يتم التوظيف من بين حاملي الشهادات، الذين تتوفر فيهم شروط المنصب.

أما التوظيف الخارجي فيعني تلقين أفراد جدد على تأدية المهام وتضييع الكثير من الوقت خاصة بالنسبة لعمال التنفيذ(عمال بسطاء)، إلا في حالة نقص عددهم، أين يتم إجراء مقابلة مع المترشحين الذين تقدموا للعمل بطرق تقليدية كالعلاقات الشخصية دون اللجوء للمؤسسات المتخصصة.

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز .بسكرة بتاريخ 2014/11/12.

يتم منح الموظف فترة تجريبية (تربص في المنصب الجديد) لمدة شهرين، تنتهي باتخاذ قرار تعيينه (تثبيته) بناء على رأي المشرف المباشر.

- **التدريب:** لا تقوم مؤسسة النسيج والتجهيز بعملية تدريب مواردها البشرية_ والتي تسعى من خلالها المؤسسات عادة إلى زيادة مهارات عاملها خلال حياتهم المهنية_، فالتدريب بها هو عملية يتم بمقتضاها تلقين العامل الجديد ما يحتاجه للقيام بمهمته، يتم أثناء العمل، أما باقي العاملين فلا يحصلون على فرصة لتطوير أنفسهم وأدائهم.

- **تقييم الأداء:** لا تقوم المؤسسة بعملية تقييم أداء أفرادها كما هو معروف نظرياً لتحديد نقاط القوة فيه وتشجيعها بالتدريب أو التحفيز، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وخاصة بالتدريب، إلى غير ذلك من الأسباب أو الأهداف المعروفة للعملية.

ويرجع ذلك لعدم وجود تلك الأسباب بالمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تخضع عاملها للتدريب_ كما قلنا سابقاً_ ولا تمنح علاوة سواء المردود الفردي أو الجماعي أو الترقية في الدرجة، وإنما يقتصر تقييم الأداء فيها على متابعة الغيابات بملء استمارة كشف الغيابات اليومي بهدف حساب الرواتب والأجور.

إلا أنه يتم تقييم أداء العامل الموظف بعد فترة تجربته، ولكن دون وجود معايير للحكم على مدى صلاحيته للمنصب، بالاعتماد على رأي المشرف المباشر، باختيار إحدى البدائل التالية:

- الموافقة على تثبيته في المنصب الجديد؛

- إخضاعه لفترة تربص جديدة نظراً لعدم جاهزيته للعمل بالمنصب؛

- تحويله لمصلحة الموارد البشرية لتعيينه في منصب آخر نظراً لعدم موافقة قدراته مع المنصب الجديد.

- **الحوافز (المكافآت والعقوبات):** يتلقى العامل حوافز مادية كالأجر، العلاج،... الخ، بالإضافة إلى حوافز معنوية ممثلة في الترقية في المنصب، فالعامل في إطار عقود يترقى من عقد إلى آخر بناء على سلوكه وخاصة مواظبته في العمل ورأي المشرف المباشر، أما العامل المثبت فإنه يرقى من منصب إلى آخر بناء على موافقته ورأي المشرف المباشر له .

أما العقوبات التي يمكن أن تمنح للعامل في حالة قيامه بعمل مخالف للنظام الداخلي للمؤسسة، فهي تتنوع حسب الخطأ، والذي يرجع للجنة التأديبية قرار تصنيفه إلى درجات هي:

- الدرجة الأولى: من إنذار إلى توبيخ في حالة تكرار الخطأ لأكثر من مرتين؛
- الدرجة الثانية: خصم من يوم إلى 7 أيام؛
- الدرجة الثالثة: خصم من 8 أيام فأكثر إلى التوقيف عن العمل مع الخصم من الراتب.

1-2- التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

تقوم المؤسسة بتوظيف المعارف والمهارات للعمل بالمناصب العليا داخلياً عن طريق الترقية في المنصب والذي يتم بناءً على رأي المشرف المباشر، وبناءً على إمكانياته وقدراته مقارنة مع شروط أو خصائص الوظيفة الشاغرة بإبداء رأيه في إمكانيته للعمل في المنصب الجديد.

تخضع المعارف والمهارات الموظفة لفترة تجريبية تنتهي بتقييم أدائها واتخاذ قرار تعيينها، بناءً على رأي المشرف المباشر، تختلف مدة هذه الفترة من منصب إلى آخر، كما يلي:

3 أشهر ← منصب رئيس فرع.

6 أشهر ← منصب رئيس مصلحة.

9 أشهر ← منصب نائب مدير.

ورغم أنّ المؤسسة تتوفّر على معارف ومهارات إلا أن تسييرها لهذا النوع من الموارد البشرية يبقى محصوراً في وظائف محدودة كالترقية في المنصب، حيث تعتمد إلى ترقية الأفراد الذين يملكون القدرة على تحمل المسؤولية حسب رأي المشرف المباشر ولديهم الرغبة ويرون أنّهم قادرين على ذلك، أما تدريبهم على زيادة قدراتهم وتحفيزهم للعطاء أكثر فباستثناء الأجور لا تهتم به المؤسسة، إذ يعاملون بنفس معاملة الموارد البشرية الأخرى.

أما أسلوب التمكين فهو غير متبع في المؤسسة، حيث لا تتوفّر هذه الأخيرة على فرق عمل تدير نفسها بنفسها.

2- واقع تسيير الموارد البشرية بمقاطعة نפטال. بسكرة

2-1- وظائف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

تسيير المؤسسة مواردها البشرية من خلال عدة وظائف، أهمها:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** أي تحديد الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً بالكم والنوعية أيضاً بناءً على وجود انحراف في الإنتاج المحقق عن الإنتاج المستهدف أو في حالة وجود مناصب شاغرة، أين يتم إعداد وإرسال تقرير يتضمّن عدد المناصب الشاغرة والمواصفات المطلوبة لشغلها للمؤسسة الأم بالجزائر العاصمة للموافقة عليه.

- **توظيف الموارد البشرية:** بعد الموافقة على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، يتم اتخاذ قرار التوظيف بتحديد شروطه، والذي يمكن أن يكون:

- **توظيف داخلي:** من المؤسسة أو من مقاطعات نפטال الأخرى _ باتتة، الوادي_ خاصة في حالة توظيف المعارف والمهارات (الإطارات السامية) للمناصب العليا (الحساسة)، أين يتم إعلان طلب التوظيف وإخضاع المترشحين لمسابقة كتابية، وفي بعض الأحيان إلى جانب ذلك إجراء مقابلة يتم على أساسها اختيار وتعيين أفضلهم.

- **توظيف خارجي:** في حالة عدم وجود مترشحين داخليين تطلب المؤسسة الموافقة على إجراء مسابقة توظيف خارجي من المؤسسة الأم، وإعداد إعلان عنه يتضمّن شروط التوظيف وإجراءاته بوكالة التشغيل التابعة لولاية بسكرة، التي تزود المؤسسة بالمترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، أين يتم إجراء اختبار كتابي وتطبيقي (تنفيذ مهام الوظيفة الشاغرة) في حالة تطلبت الوظيفة ذلك كمنصب سائق بالإضافة إلى إجراء مقابلة.

بعد توظيف العامل يتم إخضاعه لفترة اختبار للمنصب الجديد، تختلف مدتها من منصب إلى آخر كما يلي:

أعوان تنفيذ ← شهرين.

أعوان تحكم ← 4 أشهر.

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمقاطعة نפטال. بسكرة بتاريخ 2015/01/05.

- التدريب: تسعى من خلاله المؤسسة لزيادة مهارات وقدرات العامل اللازمة لأدائه عمله، كما يمكن له التزود بالمعارف الجديدة، أين يتم تحديد الذين هم بحاجة للتدريب، بناءً على رأي المشرف المباشر أو في بعض الحالات رأي العامل بحد ذاته، أو بإرسال قائمة بأسماء الأفراد من طرف المؤسسة الأم.

يتم التدريب في أماكن العمل في المؤسسة _ في حالة الملتقيات _، أو في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة الأم بالجزائر العاصمة، بومرداس، قسنطينة، تكون مدته كما يلي:

يوم أو يومين ← في حالة الملتقيات داخل المؤسسة.

أسبوع ← في حالة التدريب خارج المؤسسة (بمراكز التكوين التابعة للمؤسسة الأم).

سنتين ← في حالة التدريب خارج الوطن.

بعد إنتهاء التدريب يتم إعداد ميزانية خاصة بذلك، تتضمن الخاضعين للتدريب (الاسم واللقب الوظيفة... الخ) وعددهم، مدته، مكانه، تكلفته... الخ.

- تقييم الأداء: يتم تقييم أداء العامل في المؤسسة شهريا من خلال عدة معايير أو مؤشرات تحددها المؤسسة الأم، يقوم المشرف المباشر بملء استمارة، تتضمن عدة عبارات لثلاثة جوانب (معايير)، وكل معيار له وزن (نقطة) بناء على النتائج التي حققها العامل في الشهر المعني بالتقييم، تتمثل هذه الجوانب في:

- جانب يتعلق بحجم العمل بوزن 30 نقطة؛

- جانب يتعلق بنوعية العمل بوزن 50 نقطة؛

- جانب سلوكي يتعلق بالغيابات أو التأخير عن العمل بوزن 20 نقطة.

كما تتضمن استمارة التقييم العقوبات التي تعرض لها العامل خلال الشهر، مع العلم أنّ في حالة عدم قبوله تقييم المشرف يقدم العامل تظلم ليتم إعادة تقييمه من قبل المدير.

كما يتم تقييم الأداء بعد فترة الاختبار الممنوحة للموظف _ الجديد أو الذي تم ترقيته _ لثبتيته أو نقله لمنصب آخر أو الاستغناء عنه بالنسبة للعامل الجديد، بملء استمارة من طرف المشرف، تتضمن عدة معايير كالتكيف مع المنصب، سلوكه مع الآخرين، الانضباط، وكل معيار له وزن، مع إمكانية إضافة المشرف لأي ملاحظة يراها مناسبة (أنظر الملحق رقم 01).

كما يتم تقييم الأداء في حالة خضوع الفرد للتدريب (في حالة الملتقيات) من طرف الفرد ذاته، بملء استمارة توضح موضوع الملتقى، برنامجه، ملخص عن محتواه (أنظر الملحق رقم 02)، أما في حالة التدريب العملي فيقوم المشرف المباشر بتقييم أدائه ومدى استفادته من التدريب بملء استمارة أيضا.

- الحوافز (المكافآت والعقوبات): تمنح المؤسسة مكافآت للعاملين في شكل حوافز اجتماعية كالعلاج المشاركة في النوادي الرياضية، المخيمات الصيفية، رحلات منظمة داخل وخارج الوطن، شراء تجهيزات منزلية بالتنقيط، بالإضافة إلى حوافز مادية ممثلة في الأجر الشهري للعامل إلى جانب السلفيات التي تقدم لمن يطلبها وتسدد على أقساط من أجره .

بالإضافة إلى الترقية، وهي نوعين: الترقية في الدرجة؛ أي بنفس المنصب، تتم كل 3 سنوات، الترقية من منصب لآخر في حالة وجود منصب شاغر، تتم من خلال إجراء مسابقة _ كما سبق الذكر _ ، إلى جانب العلاوات، حيث يمنح العامل علاوة المردود الفردي بناءً على نتيجة تقييم أدائه، كما يمنح علاوة المردود الجماعي في حالة تحقيق الأرباح، وهي نسبة معينة من الأجر القاعدي يأخذ العاملون بالمستوى الأدنى (أعوان تنفيذ) النسبة الأكبر منها نظراً لأهميتهم في المؤسسة.

إلى جانب ذلك يتم تشجيع العامل على العطاء أكثر من خلال منحه حوافز معنوية في شكل مادي، تتمثل في ميداليات تأخذ عدة أشكال حسب مدة عمله:

- ميدالية برونزية (بداية من 15 سنة عمل) تقييم بـ 60000 دج؛

- ميدالية فضية (بداية من 20 سنة عمل) تقييم بـ 80000 دج؛

- ميدالية ذهبية (بداية من 25 سنة عمل) تقييم بـ 100000 دج؛

- ميدالية قرمزية (35 سنة عمل) تقييم بـ 200000 دج.

أما العقوبات التي يمكن أن يحصل عليها العامل نتيجة ارتكابه أخطاء، فهي تتنوع حسب هذه الأخيرة ويعود لمدير المؤسسة تصنيفه، حيث تصنف العقوبات إلى درجات هي:

- الدرجة الأولى: من إنذار شفوي ثم كتابي إلى خصم 5 أيام من الأجر؛

- الدرجة الثانية: خصم من 6 إلى 10 أيام؛

- الدرجة الثالثة: تكون في حالة الأخطاء الخطيرة، وعقوبتها تنزيل في الدرجة وكحد أقصى التوقيف عن العمل في المؤسسة.

مع العلم أنّ نوع العقوبة في الدرجة الثالثة تعود لقرار اللجنة التأديبية دون تدخل المدير، كما أن العامل في سنة ترقبته أو حصوله على ميدالية يحرم منها إذا تم معاقبته أو تجاوزت غياباته الشهر في تلك السنة.

2-2- التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

الملاحظ أنّ المؤسسة تهتم بتوظيف المعارف والمهارات للعمل بها، سواء كان بالترقية أو بتحويل أفراد من المؤسسات التابعة لنفس المقاطعة أو أفراد جدد، إذ تقوم بإجراء مسابقات كتابية ومقابلات مع المترشحين لاختيار من هو الأفضل.

وبعد توظيف المعارف والمهارات يتم إخضاعهم لفترة تجريبية تختلف من منصب إلى آخر كما يلي:

إطارات ← 6 أشهر.

إطارات سامية (المناصب العليا) ← سنة.

تنتهي هذه الفترة بتقييم أدائهم وبنفس المعايير أو المؤشرات المحددة لتقييم باقي الأفراد في المؤسسة. كما تعتمد إلى محاولة لزيادة مهاراتهم من خلال الملتقيات وإخضاعهم لتدريب تصل مدته إلى سنتين وبالخارج، ولكن يبقى الإشكال في تحديد الذين بحاجة فعلا له، والذي يعتمد فيه على رأي المشرف المباشر في الكثير من الحالات.

أما تحفيزهم فلا يختلف عن الموارد البشرية الأخرى باستثناء الأجور، على العكس فإن هذه الأخيرة وبالأخص (أعوان التنفيذ) تحصل على منحة المردود الجماعي أكبر، نظرا لاعتبارهم القاعدة الأساسية لعمل المؤسسة.

أما فيما يخص التمكين وبالرغم من أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة منظم على أساس وظيفي لا يظهر فرق العمل التي تحتويها، ورغم أن هذه الأخيرة تتولى تسيير شؤونها بنفسها وتتوفر لها المعلومات اللازمة، إلا أن السلطة الممنوحة لها غير كافية لاتخاذ كل القرارات، كما أن أعضائها (المتمكنين) تسيير بنفس كيفية تسيير الموارد البشرية الأخرى.

3- واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة

3-1- وظائف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

تتضمن وظائف تسيير الموارد البشرية عدة وظائف، أهمها:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** يتم تحديد الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً بناءً على وجود عجز أو وجود مناصب ستكون شاغرة في الفترة المعنية نتيجة للترقية أو النقل أو التقاعد... الخ، يتم على أساسه إعداد تقرير يرسل إلى المؤسسة الأم للموافقة عليه.

- **توظيف الموارد البشرية:** بعد تحديد المناصب الشاغرة يتم اتخاذ قرار توظيف الأفراد لشغلها، والذي يكون بطريقتين:

- **توظيف داخلي:** في حالة وجود منصب شاغر تقوم المؤسسة بالبحث أولاً عن الأفراد المتوفرين بها أو بالوكالات التابعة لها، والذين تتوفر فيهم شروط المنصب، والذي يأخذ عدة أشكال كالترقية من منصب إلى أخرى، النقل... الخ، أين يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة، وشروطها... الخ، يخضع المترشحين لمقابلة انتقاء لتحديد الأفضل.

يخضع الموظف لفترة اختبار تتراوح ما بين 6 أشهر إلى سنة، يتم بعدها تثبيته أو نقله لمنصب آخر.

- **توظيف خارجي:** في حالة عدم توفر توظيف داخلي يتم التوظيف من خارج المؤسسة عن طريق وكالة التشغيل للولاية، بوضع إعلان يوضح شروط التوظيف، عدد المناصب الشاغرة، وكذا أسلوب إجراء الاختبار، والذي يكون كتابي بمركز التكوين المهني ببسكرة، بعد معالجة ملفات المترشحين وإختيار 05 الأوائل منهم.

يخضع المترشح الناجح لمقابلة مع الطبيب النفسي للحكم على شخصيته وطباعه ومدى قدرته على التعامل مع الآخرين، وذكائه وقدرته الذهنية، كما يخضع لفترة تجريبية نظرية أو تقنية حسب المنصب، بمراكز التدريب التابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية، عين مليلة، بن عكنون، تختلف مدتها حسب المنصب كما يلي:

أعوان تحكم ← 4 أشهر.

أعوان تنفيذ ← 9 أشهر.

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة بتاريخ 2015/01/28.

بعد انتهاء الفترة يعد الفرد مذكرة بخصوص ما تلقاه من تعليم، كما يخضع لفحص طبي مع الطبيب التابع للمؤسسة للتأكد من مدى قدرته الجسمية على تأدية المهام الموكلة له، ليتم في الأخير تعيينه في المنصب مباشرة ودون تقييم أدائه، مع العلم أن المؤسسة تلزمه بالعمل فيها لمدة سنتين على الأقل، وفي حالة عدم التزامه يدفع جميع نفقات التدريب الخاصة بالفترة التجريبية.

- **التدريب:** وهو وسيلة لتطوير مهارات العاملين بالمؤسسة، يتم في أماكن العمل أو في مراكز التكوين التابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، أين يتم تحدد الفرد المعني بالتدريب بناء على طلبه، أو طلب المشرف المباشر أو تفرضه المؤسسة، ويكون في حالة:

- وجود تقنية جديدة تلزم الأفراد المعنيين بها تعلمها، تكون مدته من شهر إلى 5 أشهر.

- تطوير معارف ومهارات العامل من خلال الندوات والمحاضرات، تكون مدته من يوم إلى 15 يوم.

بعد انتهائه يتم إعداد ميزانية تتضمن: المعنيين بالتدريب (الاسم واللقب، الوظيفة،...الخ)، مدته، مكانه تكلفته،...الخ.

- **تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء العامل في المؤسسة من طرف المشرف المباشر كل 3 أشهر وبناءً على النتائج التي حققها، بملء استمارة تضم فقرات توضّح جوانب معينة للتقييم كالانضباط، جودة العمل، طريقة التعامل مع الآخرين، الغيابات،...الخ.

كما يتم تقييم أداء العامل في حالة خضوعه للتدريب على شكل محاضرات أو ندوات، من طرف الفرد ذاته بملء استمارة توضّح موضوع وبرنامج وملخص عن الملتقى (أنظر الملحق رقم 03)، أما في حالة خضوعه لتدريب عملي يقوم المشرف المباشر بتقييم أدائه ومدى استفادته بملء استمارة توضّح ذلك.

بالإضافة إلى تقييم أداء العامل سنوياً لاستعمالها عند الترقية في الدرجة، بجمع نقاط تقييم أدائه لكل ثلاثة أشهر، كما يتم تقييم أدائه في حالة ترقّيته إلى منصب أعلى، بعد انتهاء الفترة التجريبية من قبل مسؤوله المباشر، ليتم تثبيته أو تمديد فترة تجربته لمدة أخرى أو إرجاعه لمنصبه السابق.

- **الحوافز (المكافآت والعقوبات):** تمنح المؤسسة مكافآت للعاملين في شكل حوافز تأخذ عدة أشكال منها: الأجر، العلاج بالمجان، المشاركة في النوادي الرياضية، المخيمات الصيفية، رحلات منظمة داخل وخارج الوطن، شراء تجهيزات منزلية بالتقسيط، سلفيات،...الخ.

بالإضافة إلى العلاوات، حيث يمنح العامل علاوة المردود الفردي بناء على نتيجة تقييم أدائه، كما تمنح له علاوة المردود الجماعي في حالة تحقيق الأرباح، وهي نسبة معينة من الأجر القاعدي.

إلى جانب تشجيع العامل على العطاء أكثر من خلال منحه حوافز معنوية كإقامة حفلات على شرف المحالين على التقاعد وتقديم هدايا لهم، وكذلك في شكل ميداليات تقيم ماديًا، تأخذ عدة أشكال حسب مدة عمل العامل:

- ميدالية برونزية (15 سنة عمل) تقيم بـ 36000 دج؛

- ميدالية فضية (20 سنة عمل) تقيم بـ 72000 دج؛

- ميدالية ذهبية (25 سنة عمل) تقيم بـ 108000 دج؛

- ميدالية قرمزية (30 سنة عمل) تقيم بـ 141000 دج؛

- لوحة شرف (40 سنة عمل) تقيم بـ 180000 دج.

بالإضافة إلى الترقية في الدرجة التي تتم كل 3 سنوات، والترقية من منصب لآخر في حالة وجود منصب شاغر، تتم من خلال إجراء مسابقة.

أما العقوبات فهي درجات تتنوع حسب الخطأ الذي ارتكبه العامل، والذي يعود للمدير تصنيفه، حيث تصنف العقوبات إلى:

- الدرجة الأولى: من إنذار شفوي ثم توبيخ كتابي إلى خصم يومين من الأجر؛

- الدرجة الثانية والثالثة: تقرها لجنة تأديبية مكونة من (المدير، نفاية العمال، المشرف المباشر)، كما أن العامل في سنة ترقيته أو حصوله على ميدالية يحرم منها إذا تم معاقبته أو تجاوزت غياباته الشهر في تلك السنة.

3-2- التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

إن طبيعة عمل المؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية تتميز بقدرات خاصة تمكنها من مسايرة العمل، لذا تعدد لتطبيق إجراءات مهمة _ كما سبق الذكر _ لتوظيف أفرادها بمختلف مستوياتهم من اختبارات ومقابلات وفحوصات نفسية وجسمية... الخ.

كما تعدد إلى توظيف المهارات والمعارف لتولى المناصب المهمة فيها، والذي يكون إما داخليا أو خارجيا مما يسمح لها بتجديد معارف ومهارات العاملين الحاليين، وذلك بإجراء مقابلة مع لجنة مكونة من أعضاء ممثلين عن المؤسسة الأم، لمنع أي تحيز أو محسوبية، إلى جانب إخضاعهم لفحوصات نفسية وجسمية.

تخضع المعارف والمهارات الموظفة عن طريق الترقية أو النقل لفترة تجريبية تتراوح ما بين 6 أشهر إلى سنة أما الجدد (توظيف خارجي) فتخضع لفترة أسبوع كل شهر لمدة سنة، تنتهي بإعداد مذكرة لما تلقته من تعليم. كما تتلقى دورات تدريبية لإتقان العمل أكثر وزيادة معارفها من خلال الملتقيات، أو في حالة الترقية تكون مدتها من 6 إلى 18 شهر، ولكن يتم اختيار المعارف والمهارات من الموارد البشرية للتدريب بناء على رأي المشرف المباشر.

أما تحفيز تلك الموارد فهو لا يختلف عن الموارد البشرية الأخرى باستثناء الأجور، رغم أن العمل في المؤسسة في حد ذاته حافز نظرا للحوافز التي تقدمها.

أما التمكين وبالرغم من أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة منظم على أساس وظيفي لا يظهر فرق العمل التي تحتويها، والتي تتولى تسيير شؤونها بنفسها وتتوفر لها المعلومات اللازمة، إلا أن السلطة الممنوحة لها غير كافية لاتخاذ جميع القرارات التي تخصها، كما أن أعضائها تسيير بنفس كيفية تسيير الموارد البشرية الأخرى.

4- واقع تسيير الموارد البشرية بمديرية الصيانة. سوناطراك. بسكرة

4-1- وظائف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

يتم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال عدة وظائف، أهمها:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** تقوم المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها بالكم والنوعية بناء على وجود ضغط للعمل في مصالح معينة أو في حالة وجود مناصب ستكون شاغرة في الفترة المستقبلية المعنية يتم إعداد تقرير يرسل إلى المؤسسة الأم للنظر فيه.

- **توظيف الموارد البشرية:** بعد تحديد المناصب الشاغرة يتم اتخاذ قرار التوظيف، الذي يكون إما:

- **داخلي:** في حالة تحويل عاملين من مديريات الصيانة الأخرى التابعة لمؤسسة سوناطراك، والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة أو في حالة الترقية، من خلال وضع إعلان على مستوى المديريات يبين المناصب

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة التسيير التقديري بمديرية الصيانة. سوناطراك. بسكرة بتاريخ 2015/03/10.

المطلوبة وشروط التوظيف، يخضع المترشحين لمقابلة مع لجنة انتقاء على مستوى المؤسسة الأم، يتحدد على أساسها المترشح المناسب.

- **توظيف خارجي:** في حالة عدم وجود من يتوفر فيه الشروط المطلوبة للتوظيف الداخلي، يتم اتخاذ قرار التوظيف الخارجي، والذي يكون عن طريق وكالة التشغيل للولاية، بوضع إعلان يوضح شروط التوظيف عدد المناصب الشاغرة،...الخ.

بعد تحديد المترشحين الأوائل الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، يتم إرسال بياناتهم للمؤسسة الأم لإبداء الرأي فيهم والموافقة بإتمام المسابقة أو إلغائها، وفي حالة الموافقة يخضع المترشحين لاختبار كتابي، والذي يتحصل على علامة 20/10 يخضع لاختبار شفوي مع الرئيس المشرف للمنصب الشاغر حول مهام الوظيفة، كما يخضع المترشحين لمقابلة مع لجنة انتقاء مكونة من المدير والمشرف المباشر على الوظيفة بالإضافة إلى بعض رؤساء المصالح للحكم على السلوك والمواصفات العامة، ترسل النتائج للمؤسسة الأم التي تتخذ قرار التعيين أو إلغاء المسابقة.

بعد إختيار العامل يخضع لفترة تجريبية بمراكز التدريب التابعة لمؤسسة سوناطراك*، تختلف مدتها حسب المنصب، كما يلي:

2 أشهر ← أعوان تحكم.

2 أشهر ← أعوان تنفيذ.

- **التدريب:** يتم التدريب بمديرية الصيانة في حالتين:

- **تدريب إجباري** تفرضه المؤسسة الأم على العاملين الجدد بالمؤسسات التابعة لها، حيث تحدد لهذه الأخيرة كل ما يتعلق بالتدريب من الأفراد، عددهم، البرنامج التدريبي المعد بشأنهم،...الخ، لمدة أسبوع في كل شهر ولمدة سنة، وذلك لتعريف العاملين الجدد بالمؤسسة ومهامها.

- بالإضافة إلى التدريب الإجباري، تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية في الحالات العادية بناءً على:

- طلب المشرف المباشر إذا رأى أن العامل بحاجة للتدريب في مجال معين، أو طلب العامل نفسه لعلمه بضعفه في أداء مهامه أو جزء منها ووافق المشرف الذي يقوم بملء استمارة توضّح ذلك؛

* تضم مؤسسة سوناطراك العديد من مراكز التكوين المنتشرة في عدة ولايات منها سكيكدة، وهران، الجزائر، حاسي مسعود،...الخ.

- وجود ملتقيات، والتي تتم بمراكز التكوين التابعة لمؤسسة سوناطراك أو فنادق،...الخ، لمدة يومين إلى 3 أيام؛

- شراء معدات صيانة جديدة تلزم العاملين التقنيين تعلمها، باعتبار أن المؤسسة تختص بالصيانة؛ مع العلم أنّ التدريب يمكن أن يكون فردي أو جماعي في حالة شراء آلة جديدة مثلا، ترسل المؤسسة احتياجاتها التدريبية للمؤسسة الأم للمصادقة عليها، موضحة أيضا المادة التدريبية اللازمة لكل متدرب وبناء عليها تحدد المؤسسة الأم (مديرية الصيانة بالجزائر العاصمة) مركز التكوين المناسب.

أما في حالة عدم توفر المادة العلمية المطلوبة بمراكز التكوين كالتدريب على تشغيل آلة جديدة، يتم شرائها من المؤسسات المتخصصة، بالإطلاع عليها على شبكة الأنترنت أو في المجالات المتخصصة أو بشرائها من المؤسسة المنتجة للآلة، إذا كانت في الجزائر أو لها فروع فيها، وفي حالة عدم وجود هذه الأخيرة يتم إرسال المتدربين إلى الخارج.

بعد انتهاء التدريب يتم إعداد ميزانية تضم كل المعلومات المتعلقة به كالأفراد المعنيين بالتدريب، عددهم المادة العلمية التي سيتدربون عليها، المدة، تكلفة كل مادة، تكلفة العملية التدريبية،...الخ، بالإضافة إلى معلومات عن الأفراد الذين خضعوا فعلا له والمادة العلمية التي تدربوا عليها، المدة،...الخ.

- كما يتم التدريب بناء على ترقية العامل في المنصب وبطلب من مشرفه المباشر، الذي يقوم بملء استمارة توضّح ذلك، يكون هذا التدريب لمدة مرة كل شهرين ولمدة 3 سنوات.

- **تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء العامل بالمؤسسة كل 6 أشهر من طرف رئيسه المباشر، بملء استمارة تضم عدة معايير كالمواظبة، الاستجابة في تنفيذ الأوامر والمهام، الغيابات، التأخير عن العمل، علاقته مع رئيسه ومع زملائه،...الخ، ولكل معيار وزن خاص به، تشكل في مجموعها النقطة التي تحصل عليها العامل تكون هذه الأخيرة نهائية؛ أي لا تخضع للتعديل من طرف المدير.

تستعمل هذه النقطة بصفة خاصة كأساس لمنح الترقية وخاصة الترقية في الدرجة، وليس لمعرفة نقاط الضعف في أداء العامل لمعالجتها أو نقاط القوة لتشجيعها وتنميتها.

كما يتم تقييم أداء العامل الجديد من خلال قيامه بإعداد تقرير عما تعلمه خلال الفترة التجريبية، يلقبه أمام لجنة مكونة من المدير بالإضافة إلى عدد من رؤساء المصالح، ليتم اتخاذ قرار تثبيته في المنصب أو إخضاعه لفترة تجريبية أخرى.

بالإضافة إلى تقييم العامل لأدائه مباشرة وبعد مرور 6 أشهر من تلقيه تدريب معين، بملء استمارة توضح مدى استفادته منه، كما يقيمه رئيسه المشرف، ويستثنى من ذلك العامل الذي خضع للتدريب من أجل الترقية أو الذي شارك في الملتقيات.

- الحوافز (المكافآت والعقوبات): تمنح المؤسسة للعاملين بها بالإضافة إلى الأجر حوافز عديدة كالعلاج بالمجان، المشاركة في النوادي الرياضية، المخيمات الصيفية، رحلات منظمة داخل وخارج الوطن، شراء تجهيزات منزلية بالتقسيط... الخ، بالإضافة إلى العلاوات حيث يمنح العامل علاوة المردود الجماعي في حالة تحقيق الأرباح، وهي نسبة معينة من الأجر القاعدي له.

إلى جانب ذلك يتم تشجيع العامل على العطاء أكثر من خلال منحه حوافز معنوية كالترقية بنوعها في الدرجة أو في المنصب، إقامة حفلات على شرف العاملين المحالين على التقاعد وتقديم هدايا لهم، بالإضافة إلى منحهم ميداليات تقيم ماديًا، تأخذ عدة أشكال حسب مدة العمل:

- ميدالية برونزية (15 سنة عمل)؛

- ميدالية فضية (20 سنة عمل)؛

- ميدالية ذهبية (25 سنة عمل)؛

- ميدالية قرمزية (30 سنة عمل)؛

- ميدالية بلاتينية (35 سنة عمل) .

أما العقوبات التي تمنح للعامل نتيجة لارتكابه خطأ معين، فهي تتنوع حسب هذا الأخير، حيث تصنف إلى:

- الدرجة الأولى: إنذار شفوي ثم توبيخ كتابي؛

- الدرجة الثانية: خصم من الأجر يوم إلى ثلاثة أيام؛

- الدرجة الثالثة: تتنوع من خصم لمدة أربعة إلى ثمانية أيام، إلى تنزيل في الرتبة، إلى الإيقاف عن العمل كما يتعاقب بالحرمان من الترقية.

4-2- التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة سوناطراك ومكانتها في سوق العمل مركز لجذب واستقطاب العاملين والمهارات منهم للعمل بها، نظراً للحوافز التي تقدمها وفي مقدمتها الأجور.

لذلك تتوفر مديرية الصيانة بسكرة على فرصة لاختيار وانتقاء أفضل المهارات، والذي يكون إما داخلياً عن طريق النقل أو الترقية شريطة توفر 6 سنوات خبرة على الأقل، إلى جانب إجراء مقابلة مع لجنة من المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة، وفي حالة عدم توفر المعارف والمهارات المطلوبة من الداخل تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي، وبنفس إجراءاته التي سبق ذكرها، حيث تخضع لفترة تجريبية هي:

6 أشهر ← إطارات.

سنتين ← الإطارات العليا (المناصب العليا).

والملاحظ أنّ التوظيف يحتل أهمية كبيرة في المؤسسة، إذ أنّها في بعض الأحيان تلجأ إلى إلغاء التوظيف الخارجي في حالة عدم وجود من هو الأفضل، ورغم ذلك يبقى لرأي المشرف على الوظيفة الشاغرة دورا مهم في الاختيار، وليس في التوظيف بل في معظم المسائل المتعلقة به كتحقيق أدائه أو تدريبه أو حتى ترقّيته.

أما التمكين وبالرغم من أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة منظم على أساس وظيفي لا يظهر فرق العمل التي تحتويها، والتي تتولى تسيير شؤونها بنفسها وتتوفر لها المعلومات اللازمة، إلا أن السلطة الممنوحة لها غير كافية لاتخاذ جميع القرارات التي تخصها، كما أن أعضائها تسيير بنفس كيفية تسيير الموارد البشرية الأخرى.

5- واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية

بما أنّ تسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية بسكرة يخضع لنفس النظام، سيتم التطرق لنظام واحد للدلالة عن المؤسستين بشير بن ناصر والحكيم سعدان.

5-1- وظائف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال عدة وظائف، أهمها:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** تضبط المؤسسة احتياجاتها السنوية من الموارد البشرية حسب الأسلاك (أطباء أسلاك مشتركة من الإداريين وعمال مهنيين)، تقدمها لمديرية الصحة والسكان بالولاية مرفقة بتقرير يبين

¹ - مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر يومي 16-17 مارس 2015.

مبررات هذه الاحتياجات، تقدم هذه الأخيرة احتياجات جميع المؤسسات التابعة للصحة للوزارة الوصية للنظر فيها.

- **توظيف الموارد البشرية:** بعد الموافقة على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والتي يمكن أن تكون مساوية أو أقل من المطلوب، يتم اتخاذ قرار التوظيف طبقاً لكل رتبة وسلك، كما يتم تحديد نمطه داخلي أو خارجي طبقاً للقانون.

- **التوظيف الداخلي:** يحق للعامل الذي تتوفر فيه شرط الخبرة المهنية 10 سنوات ترقية (ترقية إختيارية) في حالة وجود منصب شاغر، باقتراح من طرف المدير نفسه، هذا الأخير الذي يحق له إقالته إذا وجده غير مؤهل له كرئيس مكتب، مدير فرعي، طبيب منسق، طبيب رئيس وحدة.

أما العاملين الذين تتوفر فيهم شرط الخبرة المهنية 5 سنوات على الأقل، لهم الحق في الترقية لمنصب أعلى من منصبهم الحالي (ترقية على أساس الشهادة)، بالمشاركة في مسابقة التوظيف، وإجراء اختبار كتابي.

- **التوظيف الخارجي:** يكون بإجراء اختبار يتحدد نوعه حسب الأسلاك كما يلي:

- بالنسبة للأطباء المختصين: تعينهم وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، بإجراء مقابلة (الاختبار على أساس الشهادة)، كما تقوم بتوجيههم للمؤسسات العمومية الإستشفائية بولايات الوطن، هذه الأخيرة التي يسند لها مهمة تتبع مساهم المهني؛

- بالنسبة لعمال المهنيين: اختبار مهني أو كتابي بمراكز التكوين المهني؛

- بالنسبة للإداريين، الأطباء العامون: مقابلة (الاختبار على أساس الشهادة) مع لجنة مكونة من المدير أو ممثله، بالإضافة إلى عضوان ينتميان إلى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة، كما يمكن أن يكون بإجراء اختبار كتابي بالمؤسسات التعليمية كالجامعة أو مركز التكوين المهني.

يتم الإعلان عن فتح مسابقة للتوظيف الخارجي تتضمن توضيح للشروط الواجب توفرها في المترشح، مدة فتح المسابقة،... الخ، على مستوى وكالة التشغيل بالولاية بالنسبة للأصناف من 1 إلى 9، والتي تتضمن مناصب كعون إدارة، أما الأصناف من 10 فما فوق كملحق إدارة رئيسي، فيتم الإعلان على المسابقة على مستوى الجرائد الوطنية باللغتين العربية والفرنسية والأنترنت (موقع التوظيف العمومي).

يخضع الموظف لفترة اختبار (تجربة) تقدر بـ 12 شهر لجميع الأسلاك، ماعدا الأطباء المختصين الذين يوظفون ويعينون مباشرة.

- **التدريب:** يخضع العاملون بالمؤسسة العمومية الإستشفائية إلى دورات تدريبية بشكل متواصل تقريبا، تمثل المحاضرات فيها الأسلوب الأساسي، أين يتحدد برنامجها من قبل الوزارة الوصية حسب كل سلك، يجرى هذا التدريب داخل المؤسسة أو بجامعات ومراكز التكوين.

كما يستفيد العاملون الجدد في بعض الأسلاك الإدارية كعون إدارة، عون مكتب،...الخ، من تدريب لمدة 3 أشهر بجامعة التكوين المتواصل بالولاية.

- **تقييم الأداء:** يخضع أداء الفرد للتقييم الدوري كل 3 أشهر من قبل المشرف المباشر بملء استمارة تتضمن معايير كالغيابات غير المبررة، العقوبات الممنوحة للعامل خلال فترة التقييم، وكل معيار له وزن خاص به (أنظر الملحق رقم 04)، ترسل النقطة (مجموع أوزان المعايير) للمدير الذي يقوم بتعديلها حسب رأيه الشخصي في العامل، مع العلم أنه لا يتم إخبار هذا الأخير بنتائج تقييم أدائه.

والملاحظ أنّ المعايير المستعملة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية موحدة لجميع العاملين سواء في السلك الطبي أو الإداري، كما لا يمكن اعتبارها معايير تحكم أداء العامل وتكشف للإدارة على نقاط القوة والضعف فيه، لأنّ مجملها يدور حول معيار واحد وهو الانضباط، في حين تخلو من المعايير التي تمس الأداء بصفة مباشرة كجودة العمل، حجم العمل، السرعة في تنفيذ الأوامر،...الخ.

كما يقوم المشرف المباشر بتقييم أداء العاملين الجدد لبعض الأسلاك بعد انتهاء فترة الاختبار، لمعرفة مدى ملائمة قدراتهم لمناصبهم، وبملء استمارة تتضمن معايير كروح المبادرة، قدرة التكيف والإستعاب، تقدير الإدارة للعامل، وكل معيار منها له وزن معين (أنظر الملحق رقم 05).

كما يقوم المشرف في الاستمارة بتوضيح أي قدرات يتوفر عليها العامل، العقوبات التي تعرض لها خلال فترة الاختبار، وبناء على ذلك يتم تثبيته في منصبه أو يتخذ قرار على مستوى لجنة متساوية الأعضاء بتمديد فترة اختباره لسنة أخرى أو فصله عن العمل إذا لم يظهر أي تحسن في أدائه.

كما يتم تقييم أداء العامل في حالة ترقيته في الدرجة من طرف مشرفه المباشر، بملء استمارة تضم عدة معايير كالانضباط، سرعة التنفيذ، الخبرة المهنية، روح المبادرة،...الخ (أنظر الملحق رقم 06)، مع إمكانية تعديل النقطة التي تحصل عليها من قبل مدير المؤسسة، مع العلم أنّ نتيجة التقييم يبلغ بها العامل، وهنا يحق له تقديم طعن للجنة متساوية الأعضاء للسلك الذي ينتمي إليه.¹

¹ - مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور الحكيم سعدان. بسكرة بتاريخ 2015/03/25.

- الحوافز (المكافآت والعقوبات): يتلقى العامل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حوافز عديدة منها الأجر العلاج، شراء التجهيزات والأدوات المنزلية بالتقسيط، المشاركة في النوادي الرياضية... الخ، بالإضافة إلى علاوة المردود الفردي التي تمنح له بناء على نتيجة تقييم أدائه.

إلى جانب الترقية، سواء في الدرجة التي تكون (دنيا في مدة 2.5 سنة، متوسطة 3 سنوات، قصوى 3.5 سنة) حسب رأي المشرف، أو الترقية في المنصب اختيارية أو بإجراء مسابقة _ كما سبق الذكر_. أما العقوبات التي يمكن أن تصدر في حق العامل فهي درجات تتنوع حسب الخطأ الذي ارتكبه، والذي يعود للمدير تصنيفه، حيث تصنف العقوبات إلى:

- الدرجة الأولى: من إنذار شفوي ثم توبيخ كتابي إلى الخصم بعدد الأيام التي تغيبها من الأجر؛
- الدرجة الثانية: من التوقيف عن العمل لمدة يوم إلى ثلاثة أيام، إلى الشطب من قائمة المؤهلين للترقية في المنصب؛
- الدرجة الثالثة: تتنوع من التوقيف عن العمل لمدة 4 إلى 8 أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، إلى النقل الإجمالي؛
- الدرجة الرابعة: من التنزيل في الرتبة إلى التسريح من العمل بالمؤسسة.

5-2- التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

تتوفر المؤسسات العمومية الإستشفائية على المعارف والمهارات سواء من الأطباء أو الإداريين، والذين تم توظيفهم داخليا عن طريق الترقية أو خارجيا بإجراء اختبارات _ كما سبق الذكر_، باستثناء الأطباء المختصين الذين يتم تعيينهم من طرف الوزارة.

ورغم ذلك يتم تسييرهم بنفس طريقة تسيير الموارد البشرية الأخرى، سواء في تقييم أدائهم الذي لا يكون على أساس معايير موضوعية وتحكمه نوع العلاقة مع الرئيس المشرف ومدير المؤسسة، أو في ترقيةهم سواء في الدرجة أو في المنصب، أو حتى في نوع الحوافز الأخرى المقدمة باستثناء الأجور.

بالإضافة إلى عدم اهتمام المؤسسة بتطوير هذه المهارات سواء الإداريين أو حتى الأطباء، هذه الفئة التي رغم حاجتها إلى تطوير مهارتها وزيادة معارفها، إلا أنها غير معنية بالتدريب، إلا فئة معينة منها وهي الأطباء المختصين الذين يستفيدون من دورات تدريبية خارج الوطن تتراوح مدتها من شهر إلى 3 أشهر.¹

أما التمكين فيمكن القول أنّ المؤسسات العمومية الإستشفائية تملك فرق عمل ممثلة في المصالح الصحية المكونة لها كمصلحة طب الأطفال، مصلحة الجراحة، مصلحة الأشعة، الصيدلية، المخبر،..الخ، والتي تنفرد بإمكانياتها المادية والمالية، كما تتخذ قراراتها بنفسها مع الرجوع للمؤسسة في الهامة منها، إلا أنّ هيكلها التنظيمي يتبع التنظيم الهرمي (على أساس الوظائف)،

ورغم تزويد هذه الفرق بالمعلومات التي تحتاجها وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، إلا أن تسيير مواردها البشرية (أفراد فرق العمل) يتم بنفس كيفية تسيير الموارد البشرية الأخرى، دون وجود أي شيء خاص بهذه الفرق كمنح علاوات جماعية مثلاً.

¹ - مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بتاريخ 2015/03/22.

خلاصة:

عرض هذا الفصل واقع نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، إذ تم ملاحظة أنّ هناك مؤسسات كمؤسسة النسيج والتجهيز، المؤسسات العمومية الإستشفائية، ورغم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أنّها لحد الآن لا زالت تستعمل الطرق التقليدية في معالجة البيانات كالحاسوب، الآلة الراقنة، وأيضا في تبادل البيانات والمعلومات، إلى جانب اعتمادها على طرق تقليدية لحفظها كالسجلات والملفات، مما يجعل هذه المؤسسات تتكبد تكلفة الوقت والجهد للقيام بالمهام المتعلقة بالموارد البشرية.

في حين هناك مؤسسات أخرى كمقاطعة نفضال، مديرية الصيانة. سوناطراك، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقاعدة البيانات لحفظ البيانات والمعلومات وإعادة استرجاعها وقت الحاجة، بالإضافة إلى استخدام شبكات الاتصال لتبادلها.

ورغم أنّ المؤسسات محل الدراسة اختلفت في الجهات التي تشكل مصدر لجمع بيانات ومعلومات الموارد البشرية وفي الموارد المستعملة للحصول على المعلومات، لكن اتفقت في استعمال هذه الأخيرة في تسيير الموارد البشرية فيها، هذا الأخير ورغم اختلاف إجراءاته من مؤسسة إلى أخرى إلا أنّ وظائفه تبقى نفسها في كل المؤسسات.

الفصل الخامس

فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية
في
تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

تمهيد:

يعتمد تسيير الموارد البشرية على فعالية القرارات التي تتخذ بشأنهم، وفي إطار ذلك تحاول المؤسسات جاهدة الوصول إلى تلك الفعالية وبأقل التكاليف أو بأحسن كفاءة، مستعملة نظام معلومات الموارد البشرية كأداة لتحقيق ذلك.

من هذا المنطلق ستحاول الباحثة في هذا الفصل معرفة مدى اعتماد عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على نظام معلومات الموارد البشرية في توفير معلومات لاتخاذ قرارات الموارد البشرية وفي تحسين كفاءة تسييرهم.

أجرت الباحثة استقصاء حول آراء المكلفين بوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، ثم تحليلها لمعرفة علاقات التأثير بين نظام معلومات الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية، بتحديد منهجية الدراسة مجتمع وعينة البحث واستعمال أساليب التحليل الإحصائي،... الخ، وليتم في الأخير عرض مختلف النتائج المتوصل إليها من تحليل الفرضيات المطروحة سلفا وتقديم جملة من التوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من منطلق طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث وهو أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، وبناءً على التساؤلات التي سعت للإجابة عنها، يشمل هذا العنصر إجراءات منهجية الدراسة، التي تشمل مصادر جمع المعلومات، مجتمع الدراسة، أسلوب وأداة جمع البيانات،... الخ.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

1- مصادر جمع البيانات

كما سبق الذكر، فإن الباحثة استخدمت المنهج الوصفي، لكونه من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة تم الاعتماد على البيانات من مصدرين، هما:

- **البيانات الأولية:** استكمالاً لمختلف جوانب الدراسة وبغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلاً فيما يتعلق بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية، من خلال أهميته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب، تقييم الأداء، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تسيير المعارف، تسيير المهارات، التمكين، بالإضافة إلى أهميته في تحسين كفاءة هذا التسيير، قامت الباحثة بإعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة، بغية توجيهها لمختلف أفراد وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وقد حددت البيانات المطلوب جمعها في ضوء فرضيات الدراسة، وتم صياغتها في صورة أسئلة وفقرات.

إضافة إلى الاستبيان تم اللجوء إلى المقابلة لما لها من أهمية في تأكيد المعلومات والحصول على أخرى لم ترد في الاستبيان حول موضوع الدراسة، وذلك مع موظفي وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة للوقوف على حقيقة تسيير الموارد البشرية وحقيقة نظام معلومات الموارد البشرية فيها، كما استخدمت مع الأفراد المستجوبين لملء الاستبيان، بهدف:

- توضيح هدف الدراسة وأهميتها لضمان تجاوب المستجوبين وعدم تحييزهم.

- شرح وتوضيح مدلولات فقرات الأسئلة للمستجوبين.

- الخروج بنتيجة أو برأي حول مدى صدق الإجابات التي تم الحصول عليها، وذلك عن طريق الملاحظة الشخصية لسلوك المستجوبين والظروف المحيطة بهم.

- الحصول على بيانات غير متاحة أو متوفرة.

كما اعتمدت الباحثة على الملاحظة باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للبحث العلمي، خاصة في ملاحظة عمل أفراد وظيفة الموارد البشرية والموارد المستعملة في تشغيل وتسيير نظام معلومات الموارد البشرية كقاعدة البيانات، شبكات الاتصال، البرامج،... الخ.

- **البيانات الثانوية:** تم مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية المتعلقة بالبحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت في إنجاز مرحله.

والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية هو توضيح مفاهيم أساسية لمتغيرات الدراسة النظرية، بالإضافة إلى التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

2- حدود الدراسة

تحددت بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، وكان مجتمع الدراسة مكون من العاملين بوظيفة الموارد البشرية بهذه المؤسسات، والذين يتولون عملية تسيير الموارد البشرية واستخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

3- مجتمع وعينة الدراسة

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناءً على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية بسكرة، شملت هذه العينة 06 مؤسسات اقتصادية تنوع مجال عملها من صناعي وخدمي، تضمنت المؤسسات التالية: (مؤسسة النسيج والتجهيز، مقاطعة نفظال، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان، المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر) وقد اشتمل مجتمع الدراسة على كل من يعمل ضمن وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات المذكورة، وقد تم توزيع 73 استبانة استرد منها 63 صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 86.30% وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكن الباحثة

من استرداد النسبة المتبقية البالغة 13.70% هو اعتذار المسؤولين عن تعبئتها نتيجة للاهتمام بمتطلبات العمل أو لتخلف بعضهم، وفيما يلي جدول يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة من مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (04): الاستثمارات الموزعة والمستردة

نسبة الاسترداد إلى حجم المجتمع	الاستثمارات المستردة	نسبة التوزيع إلى حجم المجتمع	الاستثمارات الموزعة	إسم المؤسسة
%100	08	%100	08	مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
%100	08	%100	08	مقاطعة نفضال .بسكرة
%72.73	08	%100	11	مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط .بسكرة
%66.67	12	%100	18	مديرية الصيانة. سوناطراك بسكرة
%100	14	%100	14	المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان بسكرة
%92.86	13	%100	14	المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر . بسكرة
%86.30	63	%100	73	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة.

4- المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات

تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (*) لتحليل البيانات والمعلومات التي تمّ جمعها من خلال استبانة الدراسة، كما تمّ الاعتماد على مستوى دلالة (0.05) لتفسير نتائج الاختبارات.

ولوصف إجابات المستجوبين على فقرات الدراسة استخدم الإحصاء الوصفي من خلال المقاييس التالية:

- النسبة المئوية والتوزيع التكراري، استخدمت لمعرفة إجابات المستجوبين.
- الوسط الحسابي: هو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، حيث استخدم لتحديد اتجاهات المستجوبين ضمن مقياس الدراسة، ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.
- الانحراف المعياري: استخدم لبيان درجة تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي، وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.
- اختبار الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل وكل متغير تابع على حدى.
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر متغير مستقل واحد على مجموعة متغيرات تابعة بأن واحد.
- ¹- اختبار *T-Test*: يهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات، ومن خلال تحليله يتم معرفة قيمة *T* المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة (المستقل والتابع).
- اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لاختبار مدى وجود فروق في آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة تعزي متغير آخر.
- الأهمية النسبية، تمّ تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى البديل}}{\text{عدد مستويات القياس}} = \text{الأهمية النسبية}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{الأهمية النسبية}$$

* SPSS : Statistical Package for Social Sciences

وقد تم إضافة القيمة المحصل عليها إلى أقل قيمة في المقياس والتمثلة في الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (الخلية) الأولى، وبذلك يكون طول الخلايا وفقا لمستويات القياس الموضوعة كما يلي:

- المستوى منخفض من 1 إلى 2.33.

- المستوى متوسط من 2.34 إلى 3.67.

- المستوى مرتفع من 3.68 فما فوق.

- اختبار التوزيع الطبيعي وهذا لمعرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا أم لا.

ثانيا: أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع معلومات موضوع الدراسة قصد تحديد مستوى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، من خلال ما يلي:

1- بناء أداة الدراسة

اشتمل الاستبيان على محورين رئيسيين هما:

- **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (المستجوبين) والتمثلة في النوع، العمر المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** تضمن دراسة فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته المختلفة (14 فقرة) على تسيير الموارد البشرية من خلال القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمقسمة إلى نوعين: قرارات متعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية (17 فقرة) تضم: قرار تخطيط الموارد البشرية (04 فقرات)، قرار توظيف الموارد البشرية (04 فقرات)، قرار تقييم الأداء (03 فقرات)، قرار تدريب الموارد البشرية (04 فقرات)، قرار تحفيز الموارد البشرية (فقرتين).

والنوع الثاني قرارات تتعلق بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية (09 فقرات) تضم: قرار تسيير المعارف والمهارات (05 فقرات)، قرار التمكين (04 فقرات)، إلى جانب كفاءة تسيير الموارد البشرية (11 فقرة).

اعتمدت الباحثة مقياس " ليكارت الخماسي " لقياس وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، حيث أعطيت أوزان للمتغيرات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في دراسة متغيرات تسيير الموارد البشرية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة	
1	2	3	4	5	قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية
1	2	3	4	5	قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية
1	2	3	4	5	كفاءة تسيير الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

وقد تمّ توزيع الاستبيان والإجابة على أسئلتها بموجب مقياس ليكارت خماسي الدرجات، الموضّح للأهمية النسبية أو مستوى التأييد الذي يبديه الفرد المستجوب تجاه الفقرة محل السؤال، وفق الميزان الخاص بمتغيرات تسيير الموارد البشرية التالي:

- لا أوافق بشدة (1).

- لا أوافق (2).

- أوافق بدرجة متوسطة (3).

- أوافق (4).

- أوافق بشدة (5).

أما متغير فعالية نظام معلومات الموارد البشرية فقد أعطيت لها الأوزان التالية:

- أبدا (1).

- نادرا (2).

- أحيانا (3).

- غالبا (4).

- دائما (5).

وقد تم استعمال هذا المقياس لمعرفة مدى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، من خلال معرفة مدى استمرارية استخدام موارد النظام وكذا تطورها، من حاسوب، قاعدة بيانات، شبكات الاتصال، برامج موارد بشرية، بالإضافة إلى مدى الاستمرارية في الحصول على المعلومات الملائمة وفي الوقت الملائم

ومنه تحديد فعاليته، أما تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات متغير نظام معلومات الموارد البشرية فيكون بنفس طريقة المتغيرات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

2- ملائمة أداة الدراسة

- **صدق أداة الدراسة:** يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأنّ مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث تمّ مراجعتها مع الأستاذ المشرف وعرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين في مجال التسيير بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة لإبداء رأيهم فيها، من حيث عدد العبارات، شموليتها، تناسب محتواها الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وقد تمّ التأكد من صدق الاستبيان ظاهرياً، والأخذ بأرائهم بتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، ونتيجة لذلك انخفض عدد عبارات (فقرات) بعض محاور الاستبيان، من (22) إلى (17) فقرة بالنسبة لمحور اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية، من (12) إلى (09) فقرات بالنسبة لمحور اتخاذ قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، أما باقي المحاور فقد بقيت بنفس عدد الفقرات.

- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المستجوب على إجابته دون تغيير أو أنّ تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى أنّ ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمّ إعادة توزيعها على الأفراد المستجوبين عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمّ التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ .

تمّ استخراج معامل الثبات طبقاً لاختبار معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الإستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
نظام معلومات الموارد البشرية	14	0.891
اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية	17	0.869
اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية	09	0.897
كفاءة تسيير الموارد البشرية	11	0.809
المعامل الكلي	51	0.927

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

يلاحظ أنّ قيمة معامل ألفا تراوحت بين (0.809-0.897) لكل متغير من متغيرات الإستبانة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقراتها (0.927)، وهذا يعني أنّ معامل الثبات مرتفع، والإستبانة في صورتها النهائية وقابلة للتوزيع (أنظر الملحق رقم 07)، وبذلك تمّ التأكد من صدقها وثباتها، مما يدلّ على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3- إختبار التوزيع الطبيعي

من أجل القيام باختبار الفرضيات، تمّ إجراء اختبار كولمجروف-سمرنوف، الذي يعتبر اختباراً ضرورياً لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية، حيث أنّه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية أنّ يكون توزيع البيانات طبيعياً، فيما يجب استخدام الاختبارات غير المعلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov(a)			المتغيرات
Z	Df	Sig.	
0.774	63	0.587	نظام معلومات الموارد البشرية
0.855	63	0.458	اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية
0.864	63	0.445	اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية
0.604	63	0.859	كفاءة تسيير الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

ثالثاً: وصف عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على المكلفين بوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المستجوبين المتحصل عليها.

1- النوع

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع المستجوبين، كما يوضحه الجدول التالي:

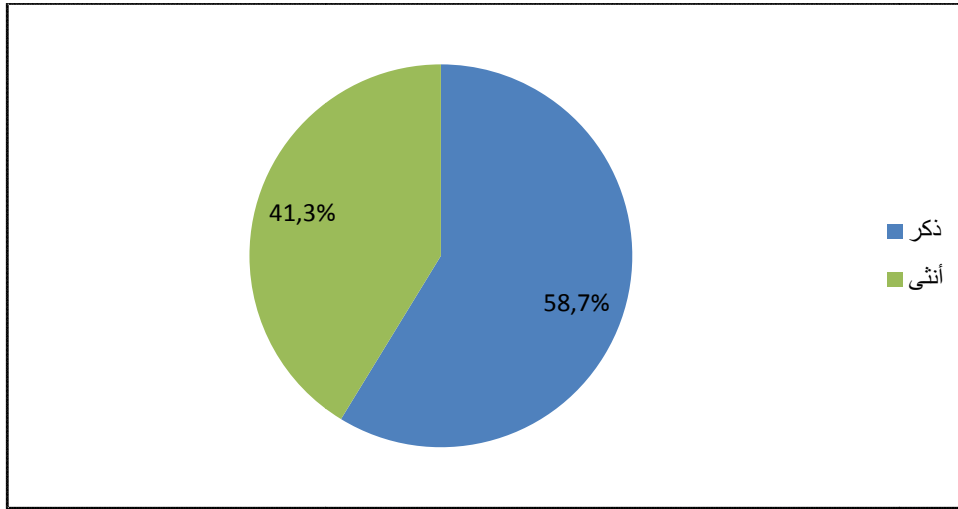
جدول رقم (08): توزيع المستجوبين حسب النوع

النوع	العدد	النسبة
أنثى	26	41.3%
ذكر	37	58.7%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المستجوبين حسب النوع بالشكل التالي:

الشكل رقم (30): توزيع المستجوبين حسب النوع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يلاحظ من الجدول والشكل أنّ أكثر الأفراد المستجوبين من الذكور، حيث تقدر نسبتهم بـ 58.7% مقارنة بالإناث حيث تبلغ نسبتهم 41.3%، بمعنى أنّه يغلب على العاملين بوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة النوع الذكوري، ومن الملاحظ أنّ نوع المستجوبين موزع بشكل مقبول، لأنّ طبيعة نشاط بعض المؤسسات تستلزم ذلك، كما أنّ معظم الإناث لا تحبذ العمل بهذا المجال.

2- العمر

تمّ استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف عمر المستجوبين، كما هو موضح في الجدول التالي:

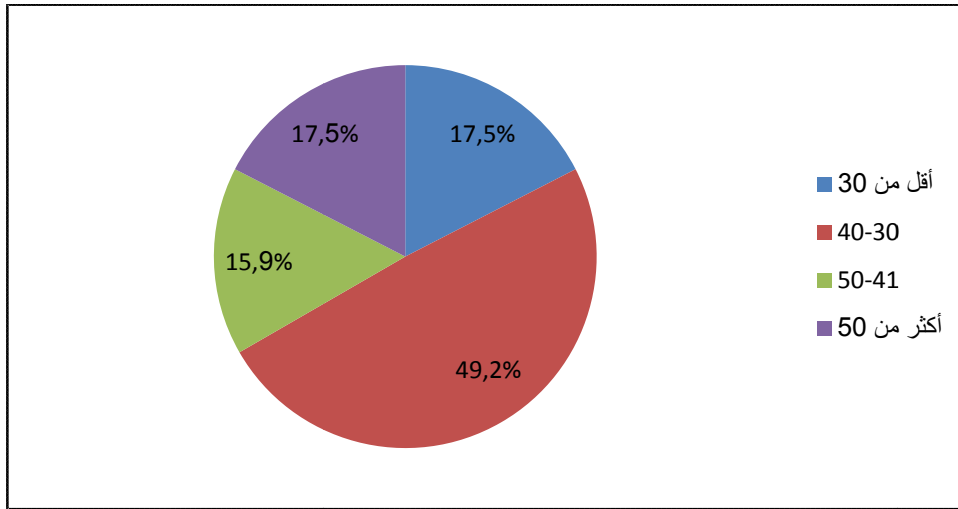
الجدول رقم (09): توزيع المستجوبين حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	11	17.5%
30-40	31	49.2%
41-50	10	15.9%
أكثر من 50	11	17.5%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المستجوبين حسب العمر بالشكل التالي:

الشكل رقم (31): توزيع المستجوبين حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يلاحظ من الجدول والشكل أنّ أكثر المستجوبين من الفئة العمرية [40-30] سنة بنسبة 49.2%، وهذا يدل على أنّ معظم العاملين بوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة هم أفراد في عمر العطاء وتحمل المسؤولية، بينما نسبتهم متساوية للفئة الأقل من 30 سنة وأكبر من 50 سنة، والتي تقدر بـ 17.5%، أما الفئة العمرية [50-41] سنة فتمثل نسبتهم 15.9%.

3- المستوى العلمي

تمّ استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف المؤهل العلمي للمستجوبين كما هو موضح في الجدول التالي:

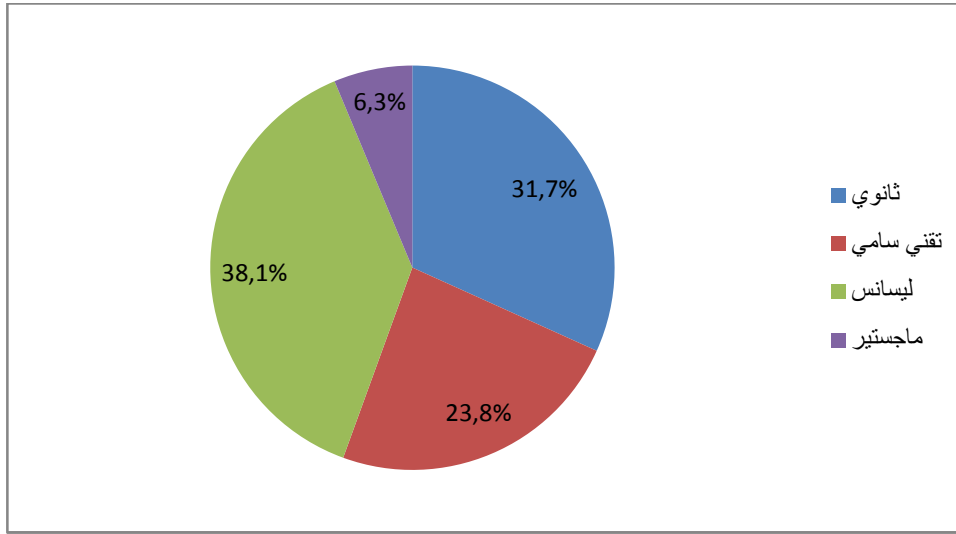
الجدول رقم (10): توزيع المستجوبين حسب المستوى العلمي

النسبة	العدد	المستوى العلمي
31.7%	20	ثانوي
23.8%	15	تقني سامي
38.1%	24	ليسانس
6.3%	04	ماجستير
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المستجوبين حسب المستوى العلمي بالشكل التالي:

الشكل رقم (32): توزيع المستجوبين حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يلاحظ من الجدول والشكل أنّ أكثر المستجوبين هم حاملين لشهادات جامعية وبالضبط شهادة الليسانس حيث تقدر نسبتهم بـ 38.1%، وهذا يدل على حرص المؤسسات المعنية بوضع وتعيين حاملي الشهادات في وظائف الإدارة الوسطى فيها، بينما تمثل النسبة الثانية الأفراد الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 31.7%، يليهم الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية (تقني سامي) بنسبة 23.8%، أما الأفراد الحاصلين على شهادات جامعية عليا فهم يمثلون ما نسبته 6.3% وهي النسبة الأقل.

4- عدد سنوات الخبرة

لقد تمّ استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف خبرة المستجوبين، كما هو موضح في الجدول التالي:

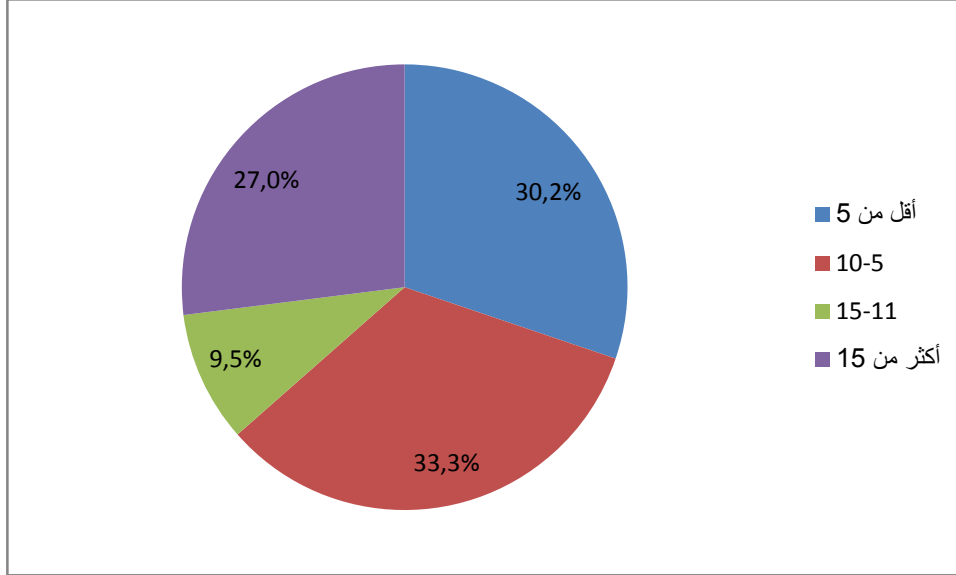
الجدول رقم (11): توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	السنوات
30.2%	19	أقل من 5 سنوات
33.3%	21	5-10
9.5%	06	11-15
27%	17	أكثر من 15
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المستجوبين حسب سنوات الخبرة بالشكل التالي:

الشكل رقم (33): توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يلاحظ من الشكل والجدول أنّ أكثر الأفراد المستجوبين من أصحاب الخبرة العملية التي تزيد عن 5 سنوات وتقل عن 10 سنوات بنسبة 33.3%، وما يؤكد هذا أن أغلب المستجوبين من فئة عمرية لا تزيد عن 40 سنة، يليها في المرتبة الثانية المستجوبين الذين لديهم سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 30.2% وبنسبة 27% للمستجوبين الذي لديهم خبرة عمل تزيد عن 15 سنة، وفي الأخير جاء المستجوبين الذين لديهم سنوات خبرة ما بين 11-15 سنة بنسبة 9.5%.

وبالتالي يلاحظ أنّ المؤسسات محل الدراسة اتصفت عينتها المكونة من العاملين بوظيفة الموارد البشرية بنسبة كبيرة من الفئة التي هي في أوج عطائها، ويمكن أنّ يعول عليها لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات لأنّها من أصحاب حاملي الشهادات الجامعية ولديها خبرة في مجال عملها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يتناول المبحث ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها من خلال استبيان الدراسة واختبار الفرضيات، باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

أولاً: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغيرات الدراسة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام عينة المؤسسات المختارة لنظام معلومات الموارد البشرية، التي تم إعدادها بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS):

1- تحليل نتائج فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (12): نتائج فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1- يتم الإعتماد على الحاسوب لإنجاز مهام تسيير الموارد البشرية	4.3810	0.86934	مرتفعة
2- توفر البرامج المستخدمة السرعة الكافية في عمليتي إدخال واسترجاع المعلومات	4.1111	0.91777	مرتفعة
3- تمتاز البرامج والأجهزة المستخدمة في النظام بسهولة الإستخدام	3.9365	1.02977	مرتفعة
4- يتم تحديث البرامج المستخدمة	3.3175	1.01323	متوسطة
5- يتم صيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة	3.4921	1.16221	متوسطة
6- تستخدم شبكات الإتصال في نقل البيانات والمعلومات بين المستخدمين	2.7302	1.37026	متوسطة
7- تتميز شبكات الإتصال في المؤسسة بسهولة الإستخدام	3.0000	1.42557	متوسطة
8- تضم قاعدة بيانات (base des donnes) الموارد البشرية بيانات عن نشاطات وممارسات تسيير الموارد البشرية	3.1270	1.23774	متوسطة

... — ...

... — ...

متوسطة	1.20249	3.5397	9- تقوم مؤسستكم بتحديث ملفات قاعدة بيانات الموارد البشرية في نظام المعلومات الخاص بها
مرتفعة	1.00867	3.8254	10- يمتلك مستخدمو نظام معلومات الموارد البشرية القدرة على إستعمال النظام بسهولة
مرتفعة	0.93517	3.8889	11- يقدم مستخدمو النظام إستجابة سريعة في توفير المعلومات المطلوبة
مرتفعة	1.01146	3.9048	12- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية كل ما يحتاج إليه مستخدميه من معلومات وبيانات في الزمان والمكان المناسبين
مرتفعة	0.98139	3.8095	13- تعد المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية ملائمة لإحتياجات مستخدميها بالكمية والنوعية
مرتفعة	1.00000	4.0000	14- تتميز مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية (المعلومات) بالدقة
متوسطة	0.70464	3.6474	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يشير الجدول إلى إجابات المستجوبين المتعلقة بالفقرات الخاصة بفعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، حيث بلغت أقصى قيمة للمتوسطات الحسابية لهذا المتغير (4.3810) بالنسبة للفقرة رقم (01)، كما يبين أنّ المتوسطات الحسابية (4.3810)، (4.1111)، (3.9365)، (3.8254)، (3.8889)، (3.9048)، (3.8095) (4.0000) لإجابات المستجوبين على الفقرات (1)، (2)، (3)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14) تقع في المستوى المرتفع (3.67 فما فوق)، وهي أكبر من الوسط الحسابي الكلي (3.6474) وبانحراف معياري قدر بـ (0.86934) (0.91777)، (1.02977)، (1.00867)، (0.93517)، (1.01146)، (0.98139)، (1.00000) على التوالي؛ أي أن هناك تقارب في وجهات النظر بالنسبة للأفراد المستجوبين حول هذه الفقرات وبدرجة كبيرة، مما يفسر أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الحاسوب لإنجاز مهام تسيير الموارد البشرية باستمرار، لكي تلبي احتياجات مستخدمي معلوماتها في الوقت المناسب كما تضمن دقة التقارير أو المعلومات المقدمة وأيضاً بالكمية والنوعية الملائمة، باستخدام أفراد قادرين على الاستجابة السريعة في توفير البيانات والمعلومات واستعمال الأجهزة والبرامج التي تتميز بسهولة الاستخدام وبالسرعة في استرجاع المعلومات.

إلا أنّ المتوسطات الحسابية (3.3175)، (3.4921)، (2.7302)، (3.0000)، (3.1270)، (3.5397) لإجابات المستجوبين على الفقرات (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9) تقع في المستوى المتوسط من الأهمية (2.34-3.67)

وهي أقل من الوسط الحسابي الكلي (3.6474)، وبانحراف معياري قدر بـ (1.01323)، (1.16221)، (1.37026) (1.42557)، (1.23774)، (1.20249)؛ أي أن هناك انسجام في إجابات الأفراد المستجوبين بدرجة كبيرة على هذه الفقرات، مما يفسر عدم احتواء قاعدة بيانات الموارد البشرية لجميع البيانات عن نشاطات وممارسات تسيير الموارد البشرية وعدم تحديثها باستمرار، إلى جانب عدم سهولة واستخدام شبكات الاتصال لنقل البيانات والمعلومات بصفة دائمة، وتحديث أو على الأقل صيانة البرامج والمعدات المستخدمة باستمرار، ما يدل على الحاجة لمعالجة هذه النقاط بشكل كبير في المؤسسات، من أجل زيادة فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

2- تحليل نتائج اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية

جدول رقم (13): نتائج اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
تخطيط الموارد البشرية	3.4246	0.49724	متوسط
توظيف الموارد البشرية	3.3968	0.92853	متوسط
تقييم أداء الموارد البشرية	3.4656	0.87690	متوسط
تدريب الموارد البشرية	3.4444	1.04577	متوسط
تحفيز الموارد البشرية	3.8571	0.90887	مرتفع
المتوسط العام	3.4809	0.61889	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يشير الجدول إلى أنّ المؤسسات المدروسة تقوم باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المتعلق بتحفيز الموارد البشرية وبدرجة كبيرة، حيث يقع الوسط الحسابي لها (3.8571) في المستوى المرتفع (3.67 ما فوق)، وقد فاق الوسط الحسابي الكلي (3.4809)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.90887)؛ أي أن هناك فعلاً انسجام في إجابات الأفراد المستجوبين بدرجة كبيرة على أسئلة هذا القرار، أما استخدامها للنظام في اتخاذ القرارات الأخرى المتعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتقييم أداء وتدريب الموارد البشرية فيشير الجدول أنّها تستخدمه ولكن بدرجة متوسطة، حيث يقع الوسط الحسابي لها (3.4246)

(3.3968)، (3.4656)، (3.4444) على التوالي في المستوى المتوسط من الأهمية (2.34-3.67)، كما أنّها أقل من الوسط الحسابي الكلي (3.4809)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.92853)، (0.87690) (1.04577) على التوالي، مما يعكس تقارب وجهات النظر للمستجوبين حول فقرات هذه القرارات وبدرجة كبيرة إجمالاً بإستثناء قرار تخطيط الموارد البشرية الذي كان بانحراف معياري قدر بـ (0.49724)، وهو ما يدل على وجود تشتت نوعاً ما في إجابات الأفراد المستجوبين على الأسئلة المتعلقة به وبدرجة متوسطة. ونتيجة لأنّ معظم القرارات كانت بدرجة متوسطة كان المتوسط العام (3.4809)، ولعل ذلك يرجع إلى عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة بوظائف تسيير الموارد البشرية.

وللتفصيل أكثر نحاول عرض نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة بكل قرار .

- تحليل نتائج قرار تخطيط الموارد البشرية: تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (14): نتائج اتخاذ قرار تخطيط الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1- تحديد الإحتياجات المستقبلية من الأفراد لشغل المناصب الشاغرة	3.6825	0.66782	متوسط
2- تحديد مواصفات الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة	3.3333	0.71842	متوسط
3- تحديد الأفراد (المناصب) الذين تمتلكهم المؤسسة والذين يمكنهم شغل المناصب الشاغرة	3.6825	1.05991	متوسط
4- تقدير عروض العمل من الأفراد (المناصب) المتاحة للمؤسسة في سوق العمل	3.0000	0.78288	متوسط
المتوسط العام	3.4246	0.49724	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يشير الجدول إلى أنّ المؤسسات المدروسة تقوم باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات المستقبلية من الأفراد لشغل المناصب الشاغرة، وتحديد الأفراد الذين تمتلكهم ويمكنهم شغل المناصب الشاغرة في حالة التوظيف الداخلي الموضحة في الفقرات (1) و(3) على التوالي، وهذا ما يشير له الوسط الحسابي لها والذي بلغ (3.6825)، والذي يقع في المستوى المرتفع من الأهمية (3.67 فما فوق)، وقد

فاق الوسط الحسابي الكلي (3.4246) وبانحراف معياري قدر ب (0.66782) و(1.05991) على التوالي؛ أي أن هناك انسجام في إجابات الأفراد المستجوبين إلى حد كبير على هذه الفقرتين، بينما لا تستخدم هذه المؤسسات نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد مواصفات الأفراد المطلوب توفرها لشغل المناصب الشاغرة بها، وتقدير المتاحة في سوق العمل والموضحة في الفقرات (2) و(4) على التوالي بدرجة كبيرة حيث أن الوسط الحسابي لها (3.3333)، (3.0000) على التوالي يقع في المستوى المتوسط من الأهمية (3.67-2.34)، كما أنها أقل من الوسط الحسابي الكلي (3.4246)، وبدرجات تشتت مقبولة بين إجابات الأفراد المستجوبين.

وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا القرار، يمكن القول أن المؤسسات المدروسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية وبدرجة متوسطة.

- تحليل نتائج قرار توظيف الموارد البشرية: تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج اتخاذ قرار توظيف الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
5- استقطاب الأفراد للعمل في المؤسسة	3.1111	1.28403	متوسط
6- وضع المعايير والشروط اللازمة للاختيار بين المترشحين للعمل في المؤسسة	3.5873	1.13073	متوسط
7- تعيين الأفراد للعمل في المؤسسة	3.5079	1.20313	متوسط
8- توزيع الأفراد على الوظائف الملائمة لهم	3.3810	1.19715	متوسط
المتوسط العام	3.3968	0.92853	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية (3.1111)، (3.5873)، (3.5079)، (3.3810)، للفقرات (5)، (6)، (7)، (8) تقع في المستوى المتوسط من الأهمية (3.67-2.34)، وقد كانت مساوية تقريباً للوسط الحسابي الكلي (3.3968)، وبانحراف معياري قدر ب (1.28403)، (1.13073)، (1.20313)، (1.19715) على التوالي؛ أي أن هناك تقارب في وجهات نظر المستجوبين حول فقرات قرار توظيف الموارد البشرية وبدرجة مرتفعة، مما

يفسر عدم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة وبدرجة كبيرة في استقطاب وجذب المترشحين للعمل، ووضع المعايير والشروط اللازمة للاختيار والمفاضلة بينهم، بالإضافة إلى تعيين الناجحين منهم وبالتالي توزيعهم على المناصب (الوظائف) الملائمة لهم. وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا القرار، يمكن القول أنّ المؤسسات المدروسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في توظيف الموارد البشرية وبدرجة متوسطة.

- تحليل نتائج قرار تقييم أداء الموارد البشرية: تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج اتخاذ قرار تقييم أداء الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
9- تصميم نماذج تقييم أداء الأفراد	3.3968	1.05555	متوسط
10- تحديد مدى إنضباط (حضور، غياب) الأفراد في المؤسسة	3.5873	1.13073	متوسط
11- تقييم مدى جودة عمل الأفراد في المؤسسة	3.4127	1.10183	متوسط
المتوسط العام	3.4656	0.87690	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يبين الجدول أنّ المتوسطات الحسابية (3.3968)،(3.5873)،(3.4127)، للفقرات (9)،(10)،(11) تقع في المستوى المتوسط من الأهمية (2.34-3.67)، وقد كانت مساوية تقريباً للوسط الحسابي الكلي (3.4656) وبانحراف معياري قدر بـ (1.05555)،(1.13073)،(1.10183) على التوالي؛ أي أن هناك انسجام في إجابات الأفراد المستجوبين بدرجة كبيرة على أسئلة هذا القرار، مما يفسر عدم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة وبدرجة كبيرة في تصميم نماذج تقييم أداء الأفراد، وتحديد مدى انضباطهم وتقييم مدى جودة عملهم.

وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا القرار، يمكن القول أنّ المؤسسات المدروسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية وبدرجة متوسطة.

- تحليل نتائج قرار تدريب الموارد البشرية: تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اتخاذ قرار تدريب الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
12- تحديد الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب	3.4444	1.14691	متوسط
13- وضع برنامج تدريبي للأفراد الذين هم بحاجة للتدريب	3.4762	1.17579	متوسط
14- إعداد الميزانية الخاصة بالتدريب	3.5714	1.30402	متوسط
15- تقييم مدى إستفادة الأفراد من التدريب	3.2857	1.28802	متوسط
المتوسط العام	3.4444	1.04577	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يشير الجدول أنّ المتوسطات الحسابية (3.4444)، (3.4762)، (3.5714)، (3.2857) للفقرات (12)، (13)، (14)، (15) تقع في المستوى المتوسط من الأهمية (2.34-3.67)، وقد كانت مساوية تقريباً للوسط الحسابي الكلي (3.4444)، وانحراف معياري قدر بـ (1.14691)، (1.17579) (1.30402)، (1.28802) على التوالي؛ أي أن هناك تقارب في وجهات نظر الأفراد المستجوبين حول فقرات قرار تدريب الموارد البشرية وبدرجة مرتفعة، مما يفسر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة بدرجة متوسطة في تحديد الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب، ووضع برنامج تدريبي يناسبهم، وتقييم مدى استفادتهم منه، وإعداد الميزانية المخصصة له.

وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا القرار، يمكن القول أنّ المؤسسات المدروسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية وبدرجة متوسطة.

- تحليل نتائج قرار تحفيز الموارد البشرية: تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اتخاذ قرار تحفيز الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
16- تحديد طرق منح المكافآت والحوافز للأفراد	3.5873	1.04163	متوسط
17- إعداد المنح والأجور للأفراد	4.1270	0.94172	مرتفع
المتوسط العام	3.8571	0.90887	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يبين الجدول أنّ المؤسسات المدروسة تقوم باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد المكافآت والحوافز للعاملين فيها والموضحة في الفقرة (16) وبدرجة متوسطة، وهذا ما يشير له الوسط الحسابي الذي بلغ (3.5873) والذي يقع في المستوى المتوسط من الأهمية (2.34-3.67)، وقد كان أقل من الوسط الحسابي الكلي (3.8571)، وانحراف معياري قدر بـ (1.04163)؛ أي أنّ هناك انسجام في إجابات الأفراد المستجوبين بدرجة كبيرة على هاته الفقرة.

بينما تستخدم هذه المؤسسات نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد المنح والأجور والموضحة في الفقرة (17) وبدرجة كبيرة، حيث أنّ الوسط الحسابي لها (4.1270) يقع في المستوى المرتفع من الأهمية (3.67 فما فوق) وهو أكبر من الوسط الحسابي الكلي (3.8571)، وانحراف معياري قدر بـ (0.94172)؛ أي أنّ هناك انسجام كبير في إجابات المستجوبين على هذه الفقرة.

وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا القرار، يمكن القول أنّ المؤسسات المدروسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية وبدرجة مرتفعة، ويرجع هذا إلى استخدامه بدرجة كبيرة في إعداد الأجور والمنح.

3- تحليل نتائج اتخاذ قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

جدول رقم (19): نتائج اتخاذ قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
تسيير المعارف والمهارات	3.5175	0.92397	متوسط
التمكين	3.5278	0.93553	متوسط
المتوسط العام	3.5220	0.86427	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يشير الجدول أنّ المؤسسات المدروسة تقوم باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية من تسيير المعارف والمهارات، والتمكين، ولكن بدرجة متوسطة، حيث يقع الوسط الحسابي لها (3.5175)، (3.5278) على التوالي في المستوى المتوسط من الأهمية (2.34-3.67)، وهو مساوياً تقريباً للوسط الحسابي الكلي (3.5220)، وانحراف معياري قدر بـ (0.92397) (0.93553) على التوالي؛ أي أن هناك انسجام كبير في إجابات الأفراد المستجوبين على القرارين.

وبما أن المتوسط العام (3.5220) يقع في المستوى المتوسط من الأهمية، فإنه يدل على عدم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لتلك المؤسسات وبدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً في تسيير الموارد البشرية، ولعل ذلك يرجع إلى عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة بالوظائف الحديثة لتسيير الموارد البشرية.

وللتفصيل أكثر نحاول عرض نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة بكل قرار.

- تحليل نتائج قرار تسيير المعارف والمهارات: تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج اتخاذ قرار تسيير المعارف والمهارات

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
متوسط	1.09484	3.6508	1- تقدير إحتياجات المؤسسة من الأشخاص ذوي المهارات والمعارف
متوسط	1.12937	3.3968	2- جذب و إستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة للعمل
متوسط	1.05821	3.5714	3- إعداد برامج ونشاطات تدريبية بشكل مستمر لتنمية المعرفة والمهارة التي يمتلكها الأفراد
متوسط	1.14803	3.5238	4- توفير فرص للتقدم والتطور الوظيفي للأفراد ذوي المعارف والمهارات
متوسط	1.37697	3.4444	5- تقديم الأجر والمكافآت التي تتناسب مع حجم الإنجازات والإبداعات التي يقدمها الأفراد
متوسط	0.92397	3.5175	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يبين الجدول أنّ المتوسطات الحسابية (3.6508)، (3.3968)، (3.5714)، (3.5238)، (3.4444) لإجابات المستجوبين على الفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، تقع في المستوى المتوسط من الأهمية (3.67-2.34)، وقد كانت أقل أو مساوية تقريبا للوسط الحسابي الكلي (3.5175)، وبانحراف معياري قدر بـ (1.09484)، (1.12937)، (1.05821)، (1.14803)، (1.37697) على التوالي؛ أي أنّ هناك تقارب في وجهات نظر المستجوبين حول فقرات قرار تسيير المعارف والمهارات وبدرجة مرتفعة مما يفسر عدم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وبدرجة كبيرة في اتخاذ قرارات تقدير احتياجاتها من المهارات والمعارف، وكذلك في جذب واستقطاب ذلك النوع للعمل بها وإعداد برامج ونشاطات تدريبية بشكل مستمر لتطوير أدائهم وتوفير لهم فرص للتقدم والتطور الوظيفي، وكذلك عدم استخدامه وبدرجة كبيرة في اتخاذ قرار تقديم الأجر والمكافآت التي تتناسب مع حجم الإنجازات والإبداعات التي يقدمونها.

وبما أنّ أغلب المتوسطات الحسابية تقع في المستوى المتوسط، يمكن القول أنّ المؤسسات المدروسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير المعارف والمهارات من الموارد البشرية وبدرجة متوسطة.

- تحليل نتائج قرار التمكين: تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج اتخاذ قرار التمكين

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
متوسط	1.24063	3.4286	6- تشكيل فرق عمل وتفويض السلطات الكافية لهم للقيام بمهامهم
متوسط	1.20185	3.4444	7- تدريب أعضاء فرق عمل للقيام بالمهام الموكلة لهم
متوسط	1.18749	3.5714	8- تحفيز (تشجيع) فرق عمل على الأداء الجماعي وتقدير جهودهم
متوسط	1.03175	3.6667	9- توفير المعلومات التي تحتاجها فرق العمل لأداء عملهم
متوسط	0.93553	3.5278	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يبين الجدول أنّ المتوسطات الحسابية (3.4286)، (3.4444)، (3.5714)، (3.6667)، لإجابات المستجوبين على الفقرات (6)، (7)، (8)، (9)، تقع في المستوى المتوسط من الأهمية (2.34-3.67)، وقد جاءت أقل أو مساوية تقريبا للوسط الحسابي الكلي (3.5278)، وبانحراف معياري قدر بـ (1.24063)، (1.20185)، (1.18749) (1.03175) على التوالي؛ أي أنّ هناك فعلاً انسجام وبدرجة كبيرة في إجابات الأفراد المستجوبين على هذه الفقرات.

ونتيجة لذلك يظهر عدم استعمال نظام معلومات الموارد البشرية لهذه المؤسسات وبدرجة كبيرة في تشكيل فرق عمل وتفويض السلطات الكافية لهم، وتدريب أعضائها للقيام بالمهام الموكلة لهم وتشجيعهم على الأداء الجماعي، بالإضافة إلى عدم استعمال النظام وبدرجة كبيرة في توفر المعلومات التي تحتاجها هذه الفرق رغم اقتراب المتوسط الحسابي له من المتوسط المرتفع.

وبما أنّ أغلب المتوسطات الحسابية تقع في المستوى المتوسط، فإنّه يمكن القول أنّ المؤسسات المدروسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في التمكين وبدرجة متوسطة.

4- تحليل نتائج كفاءة تسيير الموارد البشرية

جدول رقم (22): نتائج كفاءة تسيير الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الدرجة الأهمية	الوسط الحسابي	العبرة
1.18749	مرتفع	3.7619	1- تقليل حجم التقارير الورقية
0.89288	مرتفع	4.0952	2- دقة إنجاز الأعمال المكلف بها
0.88886	مرتفع	4.0159	3- تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في إنجاز الأعمال
1.06063	متوسط	3.4921	4- الإقتصاد في نفقات التوظيف
1.12323	متوسط	3.1111	5- تخفيض تكاليف تدريب الأفراد
1.24208	متوسط	3.4603	6- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام الموكلة
1.03497	مرتفع	3.7302	7- تنمية القدرات والمهارات الوظيفية
0.94254	مرتفع	3.8254	8- تقليل صعوبة إنجاز المهام الموكلة
1.03497	مرتفع	3.8413	9- تحسين كيفية التعامل مع الآخرين
0.95227	مرتفع	3.8889	10- تحسين الأساليب المستخدمة في إنجاز المهام الموكلة
1.14490	مرتفع	3.6984	11- الشعور بالرضا تجاه الوظيفة
0.61664	مرتفع	3.7201	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يشير الجدول إلى إجابات المستجوبين على العبارات المتعلقة بكفاءة تسيير الموارد البشرية، حيث أنّ المتوسطات الحسابية لها على الفقرات (1)،(2)،(3)،(7)،(8)،(9)،(10)،(11)، تقع في المستوى المرتفع (3.67 فما فوق)، أين جاءت الفقرة (2)،(3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0952)،(4.0159) على التوالي، وهو أكبر من الوسط الحسابي الكلي (3.7201) وبانحراف معياري يقدر بـ(0.89288)، (0.88886) على التوالي؛ أي هناك انسجام في إجابات الأفراد المستجوبين إلى حد كبير على هاتين الفقرتين، أما في

المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرات (10)،(9)،(8)، بمتوسط حسابي (3.8889)، (3.8413)، (3.8254) على التوالي وهي أكبر من الوسط الحسابي الكلي (3.7201)، وبانحراف معياري (0.95227)، (1.03497)، (0.94254) على التوالي؛ أي أنّ هناك تقارب في وجهات نظر المستجوبين حول هذه الفقرات وبدرجة مرتفعة، لتأتي الفقرة (7)،(11) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.7302)، (3.6984) على التوالي، وهي أيضا أكبر من الوسط الحسابي الكلي (3.7201)، وبانحراف معياري (1.03497)، (1.14490) على التوالي؛ أي أنّ هناك انسجام كبير في إجابات المستجوبين على الفقرتين، الشيء الذي يفسّر أنّ استخدام المؤسسات محل الدراسة لنظام معلومات الموارد البشرية يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة لإنجاز المهام الموكلة لأفراد وظيفة الموارد البشرية وتحسين الأساليب التي يستخدمونها في العمل، مما يساهم في تحسين بيئة عملهم، ويقلل من صعوبة إنجازهم له (تقليل ضغوط العمل) من جهة، ومن جهة أخرى يستخدم النظام في تنمية القدرات والمهارات الوظيفية للعاملين به، كما يحسن من كيفية تعاملهم (قيادتهم) للعاملين وشعورهم بالرضا تجاه الوظيفة، والذي يضمن دقة إنجازهم للمهام الموكلة لهم وتقليل حجم التقارير الورقية.

إلا أنّ المتوسطات الحسابية (3.4921)،(3.1111)،(3.4603)، لإجابات المستجوبين على الفقرات (4)،(5)،(6) تقع في المستوى المتوسط من الأهمية (2.34-3.67)، وهي أقل من الوسط الحسابي الكلي (3.7201) وبانحراف معياري قدر بـ (1.06063)، (1.12323)، (1.24208) على التوالي؛ أي أنّ هناك فعلاً انسجام بدرجة كبيرة في إجابات الأفراد المستجوبين على هذه الفقرات، مما يفسر أنّ استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لا يسهم بدرجة كبيرة في تخفيض نفقات توظيف الموارد البشرية وتدريبهم، إلى جانب عدم استخدامه في تقليل الوقت اللازم لأداء أفراد وظيفة الموارد البشرية لمهامهم، ولعل ذلك يرجع إلى أنّ المؤسسات المدروسة لا زالت تعتمد بدرجة كبيرة على الوسائل التقليدية لتوظيف وتدريب مواردها البشرية، وكذلك في قيام أفراد وظيفة الموارد البشرية بجل أعمالهم.

ورغم ذلك فإنّ المتوسط العام للفقرات (3.7201) كان مرتفعاً، مما يفسر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

يتناول هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام الانحدار البسيط ومعامل التحديد لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة، والخروج بمجموعة من النتائج التي تستدعي قبول أو رفض الفرضيات المطروحة.

❖ الفرضية الرئيسية الأولى H_0 :

« لا تستخدم المؤسسات محل الدراسة نظام معلومات للموارد البشرية فعال ».

من نتائج الجدول رقم (12) الموضح لفعالية استخدام المؤسسات محل الدراسة لنظام معلومات الموارد البشرية، يلاحظ أنّ هذا الأخير متوسط الفعالية، حيث كانت الأهمية النسبية له متوسطة أو تكاد تكون مرتفعة بمتوسط عام (3.6451)، وقد كان ذلك نتيجة لعدم استخدام المؤسسات المدروسة لقاعدة البيانات باستمرار نظراً لعدم احتوائها على جميع البيانات المتعلقة بممارسات تسيير الموارد البشرية. بالإضافة إلى عدم استخدام شبكات الاتصال لتسهيل وسرعة نقل وتبادل البيانات والمعلومات بصفة دائمة إلى جانب عدم قيام هذه المؤسسات بتحديث أو على الأقل صيانة البرامج والمعدات المستخدمة والتي تسهم في فعالية معالجة البيانات والحصول على المعلومات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وبالتالي كانت هناك مجموعة من العناصر أو العوامل التي تنقص من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم. أما اختلاف مستوى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية تبعاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمستخدميه، فيمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار t لاختبار الفروق في مستوى فعالية استخدام نظام معلومات

الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية والوظيفية	t المعنوية (Sig-t)
النوع	0.308
العمر	0.777
المستوى العلمي	0.325
سنوات الخبرة	0.461

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول العلاقة بين مستوى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والخصائص الشخصية والوظيفية، إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 95 % في مستوى فعالية استخدام النظام تعزى لمتغير النوع، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت دلالتها الإحصائية (0.308)، (0.777)، (0.325)، (0.461) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى عدم وجود علاقة لمتغير النوع، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، بمستوى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية H₀:**

« لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة » عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة H ₀	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
رفض	0.213	0.462	0.000	2.000	4.064

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.462، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.213؛ أي ما قيمته 0.213 من التغيرات في اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية ناتج عن التغير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم هناك أثر متوسط لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية، بسبب عدم اهتمام المؤسسات المدروسة بدرجة كبيرة بوظائف تسيير الموارد البشرية من جهة، وعدم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بدرجة كبيرة من جهة أخرى، وما يؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة التي بلغت 4.064، وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أكبر من t الجدولية (2.000)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

* الفرضية الفرعية الأولى H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
رفض	0.150	0.388	0.002	2.000	3.290

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تخطيط الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.388 ومعامل التحديد 0.150؛ أي ما قيمته 0.150 من التغيرات في اتخاذ قرار تخطيط الموارد البشرية ناتج عن التغير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم هناك أثر ضعيف لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تخطيط الموارد البشرية، بسبب عدم اهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بتخطيط الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتحديد مواصفات الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة وتقدير المعروض من الأفراد في سوق العمل من جهة، وعدم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بدرجة كبيرة من جهة أخرى، وما يؤكد هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت 3.290 وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أكبر من t الجدولية (2.000) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تخطيط الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

* الفرضية الفرعية الثانية H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتوظيف الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
رفض	0.071	0.267	0.034	2.000	2.168

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار توظيف الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.267، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.071؛ أي ما قيمته 0.071 من التغيرات في اتخاذ قرار توظيف الموارد البشرية ناتج عن التغير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم هناك أثر ضعيف لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار توظيف الموارد البشرية، بسبب عدم اهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بتوظيف الموارد البشرية وتطوير إجراءاتها من جهة، وعدم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بدرجة كبيرة من جهة أخرى، كما يؤكد أيضاً قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.168، وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أكبر من t الجدولية (2.000)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار توظيف الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

* الفرضية الفرعية الثالثة H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
قبول	0.060	0.245	0.053	2.000	1.969

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تقييم أداء الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.245 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.060؛ أي ما قيمته 0.060 من التغيرات في اتخاذ قرار تقييم أداء الموارد البشرية

ناتج عن التغيير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم ليس هناك أثر لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تقييم أداء الموارد البشرية، بسبب أن معظم المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتقييم أداء عاملها وفقا لمعايير تعكس الأداء فعلا، وبالتالي لا تهدف من ورائه إلى تحديد نقاط القوة والضعف لتطويرها ومعالجتها، كما يؤكد أيضا قيمة t المحسوبة والتي بلغت 1.969، وهي ليست دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أقل من t الجدولية (2.000)، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تقييم أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

* الفرضية الفرعية الرابعة H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
رفض	0.185	0.431	0.000	2.000	3.735

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تدريب الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.431، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.185؛ أي ما قيمته 0.185 من التغيرات في اتخاذ قرار تدريب الموارد البشرية ناتج عن التغيير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم هناك أثر ضعيف لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تدريب الموارد البشرية، مما يؤكد عدم اهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بتدريب الموارد البشرية فهي لا تهتم بتطبيق معايير تحدد الاحتياجات التدريبية بدقة؛ أي من هم بحاجة للتدريب فعلا، بل تعتمد على رأي المشرف المباشر للعامل، ولا حتى الاهتمام بتقييم مدى استفادة الخاضعين للتدريب منه، إلى جانب عدم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بدرجة كبيرة من جهة أخرى، كما يؤكد أيضا قيمة t المحسوبة والتي بلغت 3.735، وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أكبر من t الجدولية (2.000)، ومنه لا نقبل

الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تدريب الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

* الفرضية الفرعية الخامسة H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
رفض	0.125	0.354	0.004	2.000	2.953

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تحفيز الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.354، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.125؛ أي ما قيمته 0.125 من التغيرات في اتخاذ قرار تحفيز الموارد البشرية ناتج عن التغير في نظام معلومات الموارد البشرية، ورغم وجود علاقة طردية بين المتغيرين إلا أن هناك أثر ضعيف على العموم لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تحفيز الموارد البشرية، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بجانب من جوانب التحفيز وهو إعداد الأجور والمرتبات، على حساب المكافآت والحوافز، إلى جانب عدم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بدرجة كبيرة، كما يؤكد قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.953، وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أكبر من t الجدولية (2.000)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تحفيز الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
قبول	0.043	0.209	0.101	2.000	1.667

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.209 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.043؛ أي ما قيمته 0.043 من التغيرات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية ناتج عن التغيير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم ليس هناك أثر لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، بسبب أن المؤسسات المعنية لا تولي أهمية كبيرة حتى للوظائف العادية لتسيير الموارد البشرية، ومن ثم لا تهتم بالجديد المتعلق بتسييرهم، وبالتالي لا يوفر النظام معلومات كافية عن ما يحدث من تطورات في البيئة الخارجية لهذه المؤسسات والمتعلقة بالموارد البشرية، كما يؤكد أيضاً قيمة t المحسوبة والتي بلغت 1.667، وهي ليست دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث جاءت أقل من t الجدولية (2.000)، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرارات التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

* الفرضية الفرعية الأولى: H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بتسيير المعارف والمهارات في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
قبول	0.017	0.133	0.298	2.000	1.050

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تسيير المعارف والمهارات، إذ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.133. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.017؛ أي ما قيمته 0.017 من التغيرات في اتخاذ قرار تسيير المعارف والمهارات ناتج عن التغيير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم ليس هناك أثر لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تسيير المعارف والمهارات، بسبب عدم إعطاء المعارف والمهارات المتوفرة بالمؤسسات المعنية الاهتمام الذي يستحقونه، ومعاملتهم بنفس طريقة الموارد البشرية الأخرى، وبالتالي لا يوقر النظام المعلومات الكافية عنهم أو عن تلك المتوفرة خارج المؤسسات، كما يؤكد أيضاً قيمة t المحسوبة والتي بلغت 1.050، وهي ليست دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أقل من t الجدولية (2.000)، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار تسيير المعارف والمهارات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

* الفرضية الفرعية الثانية H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار المتعلق بالتمكين في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
قبول	0.014	0.119	0.666	2.000	-0.434

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار التمكين، إذ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.119، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.014؛ أي ما قيمته 0.014 من التغيرات في اتخاذ قرار التمكين ناتج عن التغيير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم ليس هناك أثر لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار التمكين، بسبب أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لفرق العمل بها، سواء من حيث تسيير الموارد البشرية المنتمة للفرق من توظيف وتدريب والمحافظة عليها، أو من حيث تفويضها السلطات اللازمة، وبالتالي لا

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات الكافية عن فرق العمل، وما يؤكدُه أيضًا قيمة t المحسوبة والتي بلغت -0.434 ، وهي ليست دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أقل من t الجدولية (2.000)، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ قرار التمكين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: H_0 :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة» عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نتيجة H_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	t المعنوية (Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
رفض	0.070	0.266	0.035	2.000	2.159

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.266، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.070؛ أي ما قيمته 0.070 من التغيرات في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية ناتج عن التغيير في نظام معلومات الموارد البشرية، ورغم وجود علاقة طردية بين المتغيرين إلا أن هناك أثر ضعيف عموماً لنظام معلومات الموارد البشرية على تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية، بسبب عدم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بدرجة كبيرة، كما يؤكدُه أيضًا قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.159، وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث جاءت أكبر من t الجدولية (2.000)، ومنه لا نقبل الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولدراسة فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية بالعينة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستجوبين على المتغير التابع الكلي للدراسة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج فعالية نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية

		meanx
N	Valid	63
	Missing	0
Mean		3,5347
Std. Deviation		,33988

المصدر: البرنامج الإحصائي "SPSS"

يلاحظ من الجدول أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية ولكن بدرجة متوسطة، وما يدل على ذلك وقوع المتوسط الحسابي (3.5347) للمتغير التابع تسيير الموارد البشرية في المستوى المتوسط (2.34-3.67)، نتيجة للاهتمام المتوسط أو الضعيف بوظائف تسيير الموارد البشرية أو بالتوجهات الحديثة التي يمكن أن يعتمدها تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة من جهة، وعدم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بدرجة كبيرة من جهة أخرى.

ولتأكيد العلاقة بين المتغير المستقل نظام معلومات الموارد البشرية والمتغير التابع تسيير الموارد البشرية اعتمدت الباحثة على اختبار الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر نظام معلومات الموارد البشرية

على تسيير الموارد البشرية

Sig* مستوى الدلالة t	t المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة F	DF درجة الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	3.140	0.298	0.003	1 الانحدار	9.857	0.139	0.373	تسيير الموارد البشرية
				61 البواقي				
				62 المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى دلالة 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط 0.373، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.139؛ أي ما قيمته 0.139 من التغيرات في تسيير الموارد البشرية ناتج عن التغيير في مستوى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، كما بلغت درجة التأثير B=0.298، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية

بقيمة 0.298، وعلى العموم يعتبر أنّ هناك أثر ضيف بين المتغيّرين، بسبب عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتسيير الموارد البشرية بصفة عامة، إلى جانب توسط مستوى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم بها.

خلاصة:

توصّلت الباحثة إلى أنّ المؤسسات المدروسة تعتمد على نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير مواردها البشرية ولكن بدرجة ضعيفة، كما أنّ هذا الاعتماد لا يمس جميع الوظائف، إذ نجده بوظيفة تخطيط الموارد البشرية، توظيف، تدريب، وتحفيز الموارد البشرية.

وبما أنّ الاعتماد عليه ضئيل أو ضعيف في الوظائف العادية لتسيير الموارد البشرية، فإنّه يعني عدم الاعتماد عليه في مواجهة الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية وأخص بالذكر تسيير المعارف والمهارات والتمكين وهذا الذي تم التوصل إليه فعلا.

أما الاعتماد عليه في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية، فقد كان ضئيل أو ضعيف هو الآخر، وربما يرجع ذلك إلى أنّ مستوى فعالية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة كان متوسط، مما يعنى وجود نقائص تحتاج إلى تفعيلها.

خاتمة

يعد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية نتيجة لأهمية هذه الأخيرة في المؤسسة، والنظر إليها كمورد أساسي يسير باقي الموارد الأخرى ويوجهها إلى تحقيق الأهداف المخططة، خاصة ذلك النوع من الموارد البشرية الذي يتمتع بمعارف ومهارات تجعله موضع تنافس بين المؤسسات، نظراً لقدرته العالية على مسايرة تغيرات البيئة والتخفيف من حدتها.

يقوم تسيير الموارد البشرية بعدة وظائف تشمل تخطيط وتوظيف والمحافظة على الموارد البشرية بالإضافة إلى تسيير المعلومات المتعلقة بهم، هذه الأخيرة التي تعتبر انعكاساً واضحاً لاهتمام المؤسسات بتوفير معلومات عن كل ما يهم العاملين، وبالتالي جعل وظائف تسيير الموارد البشرية أكثر أهمية للمستوى الإستراتيجي، وهو الشيء الذي يساعد في تحقيقه استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على جمع بيانات من داخل وخارج المؤسسة ومعالجتها من أجل توفير معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب، للمساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، كما أنه يساعد في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية من خلال تحسين عدة عوامل تساهم في تحقيق ذلك كتبسيط إجراءات العمل وتقليل ضغوطه، تقليل جهد ووقت العامل فيه وتكلفة القيام بالمهام الموكلة له، بالإضافة إلى تنمية مهاراته في استخدام النظام والقيام بمهامه خاصة في قيادة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ورغم أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة ما ينتج عنه الاهتمام بتسييرها وبالمعلومة التي تخصهم، إلا أنه في الواقع لا زالت المؤسسات الاقتصادية لم تعي تلك الأهمية، مما انعكس على تسييرها، وهو ما لوحظ وتم إظهاره من خلال دراسة نظام معلومات وتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وسيتم في هذا الجزء عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وما يصاحبها من اقتراحات، فضلاً عن الآفاق المكتملة للبحث.

أولاً : النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الباحثة إلى:

1- نتائج نظرية: تتمثل في:

- يعد نظام معلومات الموارد البشرية الأداة التي تستطيع من خلالها وظيفة الموارد البشرية من تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛ أي القيام بوظائف تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم أداء، تحفيز الموارد البشرية، باعتبار أنّ المعلومات التي ينتجها تمثل قاعدة أساسية لالتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بتلك الوظائف.

- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات موضوعية ودقيقة وفي الوقت المناسب، مما يجعل القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية أكثر موضوعية وعدالة وفعالية.

- تساهم موارد نظام معلومات الموارد البشرية إنّ كانت متطورة في فعاليته، فهي تساهم في سرعة ودقة الحصول على البيانات ومعالجتها وإنتاج معلومات، بالإضافة إلى مساهمتها في نقل وتبادل هذه الأخيرة.

- تتوفر وظيفة الموارد البشرية على قاعدة بيانات تزيد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، لأنها تسمح لمستخدميها باستعمال نفس البيانات واسترجاعها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تقليل جهدهم ووقتهم في البحث والمعالجة.

- تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمكنها من التطور وتحسين أدائها، لذا فإنّ تسيير هذه الموارد يعتبر من الأمور الهامة التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها.

- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية، فضلاً عن مساهمته في تنمية مهارات الموارد البشرية العاملة فيه يساهم في تحسين العديد من العوامل التي تؤثر على تلك الكفاءة كتخفيض الوقت وتكلفة التوظيف والتدريب، تبسيط إجراءات العمل المتبعة، تقليل ضغوط العمل... الخ.

- يهدف تسيير المعارف والمهارات إلى البحث عن المعارف والمهارات بالمؤسسة أو استقطابها من خارجها، وتنميتها وتوفير الجو الملائم لاستغلال قدراتها والمشاركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- يمكن للمؤسسة بالاعتماد على المعارف والمهارات المتوفرة أو تلك التي يمكن استقطابها للعمل بها إلى جانب إمكانياتها المالية والمادية والتكنولوجية أن تتبع عدة أساليب في التسيير، تجعلها أكثر قدرة على المنافسة والبقاء، ومنها التمكين.

2- نتائج ميدانية: توصلت الباحثة بعد إجراء الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- إن مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة متوسط الفعالية، ويعود ذلك إلى أن النظام يعاني من بعض النقائص تتمثل في:

✓ عدم استخدام قاعدة بيانات الموارد البشرية بشكل مستمر، وما دل على ذلك عدم احتواء هذه القاعدة على جميع بيانات الموارد البشرية، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا زالت تعتمد على النظام التقليدي لحفظ البيانات بشكل كبير.

✓ عدم استعمال نظام معلومات الموارد البشرية لوسائل اتصال حديثة كالإنترنت، الأنترنت الإكسترنال في نقل وتبادل البيانات والمعلومات، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم توفر وظيفة الموارد البشرية على هذه الشبكات في معظم المؤسسات المدروسة.

✓ لا يمتلك نظام معلومات الموارد البشرية المدروس المعدات والبرامج المساعدة على استخدامه بفعالية حيث لا تتميز هذه الأخيرة بالحدثة، فالملاحظ أن بعض المؤسسات محل الدراسة تستخدم برامج لحساب الأجور فقط كما أنها غير حديثة، رغم أن البرامج من أهم موارد النظام التي تشهد تطورات تكنولوجية متسارعة، بالإضافة إلى أن هذه المعدات والأجهزة لا يتم صيانتها من وقت لآخر.

والملاحظ أن موارد نظام معلومات الموارد البشرية المتمثلة في قاعدة البيانات، البرامج، أجهزة وشبكات الاتصال والتي تسهم في فعاليته نجدها في المؤسسات المدروسة إما غير مستخدمة أو غير حديثة.

- رغم التطور الذي يشهده المحيط في جميع النواحي التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، ورغم أن نظرياً أصبحت المؤسسات تعي أهمية الموارد البشرية فيها، إلا أننا لاحظنا واقعياً أن جل المؤسسات المدروسة لا زالت لا تعطي أهمية لتسيير بعض الوظائف المتعلقة بهم كتحقيق الأداء، التحفيز الذي نجده مقتصر على الأجور، التدريب، باستثناء الاهتمام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية أو التوظيف والتي لا تلقى الأهمية المطلوبة.

- رغم أهمية المؤسسات المكونة لعينة الدراسة في بيئتها، إلا أن نظام معلوماتها للموارد البشرية يعاني من قلة الاهتمام به مقارنة بنظم المعلومات الوظيفية الأخرى كالتسويق، المحاسبة، وربما يرجع ذلك لعدم الاهتمام بوظائف تسيير الموارد البشرية.

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ضعيفة بين نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، وكانت علاقات الارتباط هذه بين (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية) ونظام معلومات الموارد البشرية، ويعود ذلك إلى متوسط فعالية نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم من جهة، وإلى الاهتمام المتوسط بوظائف تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، في حين أنه لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية بين تقييم أداء الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية، ويمكن تفسير ذلك لعدم اهتمام جل المؤسسات بعملية تقييم الأداء وبالنتائج التي تحققها، كما أنّ هذه الأخيرة دائماً ما تعتمد على الحكم الشخصي للمشرف.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي ضعيف لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية، رغم أنّ هذه الأخيرة من أكثر الأهداف المتوخاة من استخدام النظام.

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، سواء كانت هذه العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وتسيير المعارف والمهارات، ويعود ذلك لعدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذا الأخير، أو بين نظام معلومات الموارد البشرية والتمكين، نظراً لأنّ تلك المؤسسات لم ترقى لتطبيق التمكين بأبعاده المختلفة كتغيير الهيكل التنظيمي وتشكيل فرق العمل وتفويض السلطة وتوظيف وتطوير والمحافظة على المتمكنين،... الخ.

- لا يوجد تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، نظراً لعدم وجود علاقة ارتباط بينهما.

- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية المدروس في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية من خلال تحسين عدة عوامل هي: تحسين بيئة العمل، تقليل ضغوط العمل، تنمية القدرات والمهارات الوظيفية للعاملين به، تحسين قيادتهم العاملين وشعورهم بالرضا تجاه الوظيفة، دقة إنجاز المهام الموكلة للعاملين فيه وتقليل حجم التقارير الورقية، في حين لا يساعد في تحسين عدة عوامل أخرى بدرجة كبيرة وهي:

تخفيض نفقات توظيف الموارد البشرية وتدريبهم، تقليل الوقت اللازم لأداء أفراد وظيفة الموارد البشرية لمهامهم، ولعل ذلك يرجع إلى أن المؤسسات المدروسة لا زالت تعتمد بدرجة كبيرة على الوسائل التقليدية لتوظيف وتدريب مواردها البشرية، وكذلك في قيام أفراد وظيفة الموارد البشرية بجل أعمالهم.

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ضعيفة بين نظام معلومات الموارد البشرية وتحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، ما يفسر أنّ استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لا يتوقف على اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، بل يسهم في تحسين كفاءة هذا التسيير.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي ضعيف لنظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة تسيير الموارد البشرية راجع إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

ثانيا: الاقتراحات

تقترح الباحثة بناء على النتائج المتوصل إليها بما يلي:

- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من منطلق أنّها الأداة التي تحقق لها الأداء المطلوب، من خلال ما تملكه من معارف ومهارات.

- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بتسيير الموارد البشرية، باعتباره الوظيفة التي تسمح لها ببناء قوة تنافسية من الموارد البشرية لمواجهة الضغوط الخارجية المختلفة.

- زيادة وعي المؤسسات بالتوجهات التي يعرفها تسيير الموارد البشرية وضرورة الأخذ بها، وباعتبار أنّ البعض منها يحتاج إلى العديد من العناصر لتطبيقها كالتمكن، فإنّه على الأقل الاهتمام بتسيير المعارف والمهارات من خلال توظيفها وتنميتها والمحافظة عليها، والذي لا يتحقق إلا إذا أدركت هذه المؤسسات قيمة المعارف والمهارات ودورها في تحقيق مزايا تنافسية لها.

- تشجيع ثقافة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات والاستفادة من الخدمات التي يقدمها.

- تنويع وتجديد الأساليب والوسائل المستعملة في تدريب الموارد البشرية، بما يتماشى مع تطورات البيئة، مما يسمح للمؤسسة بالحصول على نتائج أكثر فعالية.

- ضرورة بناء والاعتماد على قاعدة بيانات الموارد البشرية لحفظ جميع البيانات المتعلقة بهم، مما يسهل على العامل جمع ومعالجة البيانات واسترجاعها وبأقل التكاليف.
- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم من خلال تحديث وتطوير موارده، مما يزيد من فاعليته.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- بعد نهاية العمل يظهر للباحثة آفاق مستقبلية للدراسة، منها:
- محاولة إجراء دراسات أخرى حول نظام معلومات الموارد البشرية بنفس المتغيرات ولكن بالتطبيق على المؤسسات الناشطة في القطاع الخاص للوصول إلى نتائج يمكن أن توضح أكثر أهمية هذا الموضوع .
 - إجراء دراسات أخرى حول نظام معلومات الموارد البشرية ولكن بمتغيرات أخرى، يمكن أن تكون بدراسة كل من متغيرات المتغير التابع في هذه الدراسة على حدى، خاصة المتغيرات ذات أهمية على المستوى الإستراتيجي للمؤسسات كتسيير المعارف والمهارات، التمكين.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. الكتب باللغة العربية

- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل نظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- أحمد الخطيب، خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، دار عالم الكتب الحديث، دار جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الناشر أحمد سيد مصطفى القاهرة، 2004.
- أحمد عبد العزيز الشرايعة، سهير عبد الله فارس، الحاسوب وأنظمتها، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.
- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ثناء علي قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة دار المريخ، الرياض، 2003.
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار تكاملي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- حمدى أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2011.
- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- رايmond مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الادارية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ الرياض، 2006.
- ريتشارد هـ-هال، المنظمات (هياكلها - عملياتها-مخرجاتها)، تعريب سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- سعد علي العزاوي وآخرون، ادارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.
- سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية نما (إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية)، ط3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والإتجاهات الجديدة)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- سيد الهواري، المدير الفعال (دراسة تحليلية لأنماط المديرين)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- السيد عبد المقصود دبيان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري الإسكندرية، 2006.
- سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)، ط2، بدون دار النشر (د.ب)، 2013.
- شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والأنترنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، النسر الذهبي للطباعة، الإسكندرية، 2004.
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث الأردن، 2006.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة ناس للطباعة، الأردن، 2001.
- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر مصر، 2012.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، المكتبة العصرية، القاهرة 2005.
- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- علاء عبد لرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- علي شريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2003.
- عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- فضيل دليو، إتصال المؤسسة (إشهار،علاقات عامة،علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003.
- فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، مطابع جامعة الملك سعود السعودية، 1997.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- محمد إسماعيل بلال، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- محمد السعيد خشبة، نظم إدارة قاعدة البيانات (قاعدة بيانات4)، مطابع الوليد، القاهرة، 1992.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- محمد الصيرفي، النظريات والأنماط الإدارية (أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.

- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (بناء العمليات، النمط الإداري)، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة، 2002.
- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- محمد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2011.
- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2002.
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2004.
- محمد محمد إبراهيم، ادارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الإقتصادي الوظيفي للمؤسسة (مدخل لتطوير منظومة ادارة الجودة ورأس المال البشري من المنظور الإداري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- مصطفى محمد موسى، المراقبة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت (دراسة مقارنة)، دار الكتب القانونية مصر، 2005.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية، التطبيقات)، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003.
- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي تكاملي)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009.
- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- نجم عبد الله العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2008.
- نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ياسر مطيع وآخرون، مفاهيم أساسية في تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة المجتمع العربي، الأردن 2006.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2013.

II. الكتب باللغة الأجنبية

- Abdelhak lamari, **Management de l'information Redressement et Mise à Niveau Des Entreprise**, Office Des publications Universitaires, Alger, 2003.
- Ackoff, Russell L , **Management Misinformation Systems**, Management science USA, 1967.

- Ahmed Bounfour, **Le Management des Ressources Immaterielles (Maîtriser Les Nouveaux Leviers De L'avantage Compétitif)**, edition Dounod , Paris, 1998.
- Alain Meignant, **Les Compétences de La Fonction Ressources Humaines (diagnostic et action)**, edition Liaisons, Paris, 1995.
- André Petit et Autres, **Gestion Stratégique et Operationnelle des Ressources Humaines** , editon gaetan morean Québec , paris, 2000.
- Armand Dayan, **Manuel de Gestion**, 2^{ème} Ed, Ellipses, Paris, 2004.
- Armand Dayan, **Manuel de Gestion**, Ellipses/ AUF, Paris, 1998.
- Bernard Martory, Daniel Grozet, **Gestion des Ressources Humaines(Pilotage Social et Performances)**, 4^{ème} Ed , edition Dunod , Paris, 2001.
- Bernard Martory, Daniel Grozet, **Gestion des Ressources humaines(Pilotage Social et Performances)**, 6^{ème} Ed, edition Dunod, Paris, 2005.
- Bernard Martory, **Les Tebleaux de Bord Soicioux** , edition liaions, Paris, 2004.
- Brown D R, Harvery D, **Experiential Approach To Organizational Development**, Pearson Education, Buckingham, 2006.
- Brown s, **Strategic Manufacturing For Competitive Advantage**, Prentice Hall London, 1996.
- Celile Dejoux, **Les Compétences au Coeur de l'entreprise** , edition d'organisation ,paris, 2001.
- Charles Henri, Besseyre des Horts, **Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines**, edition d'organisation, paris, 1988.
- Daft Richard L , **Organization théory and Design**, 7th Ed, South western college publishing ,U.S.A , 2001.
- Dimitri Weiss, **Ressources Humaines**, 3^{ème} Ed, edition d'organisation, paris, 2005.
- Edwin B, Flippo, **Principles of Personnel Management** , 4th Ed, Mcgraw Hill company, New York, 1976.
- Fabienne benoist, **Comment Faire Et Présenter Son Bilan Social**, edition La Lettre Du Cadre Territorial, Paris, 2003.
- Gareth R Jones, **Organizational Théory(design and change)**, 5th Ed, Pearson Prentice Hall, USA, 2007.
- J Bratton, J Gold, **Human Resources Management(Théory and Practice)**, 3rd Ed Lawrence Erlbaum ,great britain, 2003.
- J.M.Bruneau, J.F.Pujos, **Le Management des Connaissances dans L'entreprise** edition d'Organisations, Paris, 1992.
- J.M.Perreti, **Gestion de Personnel**, Vuibert, Paris, 1984.
- Jean Guy Millet, **La compétence**, edition d'Organisations, Paris, 2006.
- Jean René Edighoffer, **Précis de Gestion D'entreprise**, edition Nathan, Paris, 2001.
- Jean supizet, **Le Management de la Performance durable**, edition d'organisation paris, 2000.

- Jean-Luc charron,Sabin separi, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, 2^{ème} Ed edition Dounod ,Paris, 2001.
- Jean-Pierre Citeau, **Gestion Des Ressources Humaines**, 3^{ème} Ed, Armand Colin Paris, 2000.
- Jean-Yves Saulou, **Le Tableau De Bord du Décideur**, edition d'organisation Paris, 1982.
- K Aswathappa, **Human Resource and Personnel Management**, 3^{ed} Ed, Mcgraw Hill company, New York, 2002.
- Kholladi Mohamed Khireddine,**Cours des Systemes Organisationnels** Bahaeddine edition, Constantine, 2003
- Lou Van Beirendonck, **Management Des Compétences (Evaluation développement et Gestion)** edition de Boeck, Belgique, 2004.
- Luc Boyer, Noël Equilbery, **Organisation(Théories, Applications)**, 2^{ème} Ed, edition D'organisation, Paris, 2001.
- Malanie Antoine et Autres, **Faut il Brûler la Gestion des Compétences**, edition de Boeck, Belgique, 2006.
- Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La Gestion Stratégique**, edition gaetea morin canada, 2002.
- Michel Ferrary, yvon Pesqueux, **Management de La Connaissances**, edition Economica, Paris, 2006.
- Mintznerg Henry, **Le Management au Cœur des Organisation** ,Edition d'Organisation paris ,1998.
- Philippe Lorino, **Méthodés et Pratiques de la Performance (Le Pilotage par les Processus et les compétences)** , edition d'organisation, paris , 2001.
- Robert le duff , **Encyclopédie du Gestion et de Management** , edition Dalloz paris, 1999.
- Robert Reix , **Systeme D'information et Management des Organisation** , 05^{ème} Ed Vuibert –gestion , Paris , 2009.
- Scott,G.M, **Principles of Management Informations Systems**, Mcgraw Hill Company New York, 1986.
- Simon L Dolan et autres, **La Gestion des Ressources Humaines(Tendances, Enjeux et Pratiques Actuelles)**, edition Renouveau pédagogique, Saint-Laurent, 2002.
- Sylvie st- Onge et Autres, **Relever les défis de gestion des ressources humaines** edition Gaëtan Morin, Montréal, 2001
- William B and others, **Human resources and personal management**, Mcgraw Hill new york, 1981.
- Y-dupuy et Autres, **Les Systemes de Gestion** , Aubin Imprimeur; France, 1989.

ثانيا: الملتقيات

- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، سكانير المهارات أداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
- برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
- بن طاطة عتيقة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 27-28 فيفري 2013.
- بوروبة فهيمة، بركان دليلة، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة 21-22 فيفري 2012.
- سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الإقتصاديات المبنية على الداريات الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
- عبد الفتاح بوخمخ، أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 27 جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
- عبد الملك مزهودة، دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الإستراتيجية وتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول نظم المعلومات ودورها في تطوير وتنمية نظم الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، يومي 22-25 نوفمبر 2004.

- علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في إقتصاد المعرفة الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر، 2005.
- مراد سجاد، التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، يومي 11-12 أكتوبر 2010.
- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير وتجارب الدول، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.
- الهادي بوقفول، إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، التحديات والتطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.
- يمينة محبوب، رياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

ثالثا: المجالات

- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، جامعة القادسية، 2010.
- سام محمد، الحسين محمد، أثر العوامل البشرية في إتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28، العدد 3 سوريا، 2006.
- عبود زرقين، جباري شوقي، التدريب الإلكتروني (مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية)، مجلة الواحات والدراسات، العدد السابع، المركز الجامعي، غرداية، 2009.

- علي ميا وآخرون، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إختيار القيادات الإدارية دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد2، جامعة تشرين سوريا، 2008.
- كمال تشام، آ مخفي، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع، المركز الجامعي، غرداية، 2009.

رابعاً: الأطروحات الجامعية

- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3، 2011.