



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير
بعنوان:

تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر -

**Evaluation the Impact of human resources information system (HRIS)
on Strategies Human Resource Management (SHRM)
Comparative Study A sample of the Oil Company-in Algeria-**

من إعداد المترشح: خالد رجم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11 جانفي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ بختي ابراهيم
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ دادن عبد الغني
مناقشا	جامعة قسنطينة-2	أستاذ	أ.د/ بوعشة مبارك
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ داودي الطيب
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د / خونى رابح
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر " أ "	د/ دبون عبد القادر

الموسم الجامعي: 2016 / 2017



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير
بعنوان:

تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر -

**Evaluation the Impact of human resources information system (HRIS)
on Strategies Human Resource Management (SHRM)
Comparative Study A sample of the Oil Company-in Algeria-**

من إعداد المترشح: خالد رجم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11 جانفي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ بختي ابراهيم
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ دادن عبد الغني
مناقشا	جامعة قسنطينة-2	أستاذ	أ.د/ بوعشة مبارك
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ داودي الطيب
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د / خونى رابح
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر " أ "	د/ دبون عبد القادر

الموسم الجامعي: 2016 / 2017

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى من كانت دَعَوَاتُهُمَا سبب نجاحي

إلى أمي الغالية

إلى أبي العزيز

إلى زوجتي الحبيبة التي كانت دعماً لي

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل أصدقائي و زملائي

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

خالد رجم

الشكر

اعترافا بالود وحفظا للجميل وتقديرا للامتنان، أتقدم بجزيل الشكر وبأسمى عبارات التقدير والاحترام الى الأستاذ المشرف: **دادن عبد الغني**

و الأستاذ المشرف المساعد: **مناصرية رشيد**

اللذين لم يبخلا عليّ بالتوجيه والنصح؛

كما لا أنسى شكر الأستاذين الجارين: **بختي ابراهيم و شعوبي محمود فوزي** لوقوفهما معي بالنصح و الارشاد؛

و أتقدم بالشكر إلى إدارات مؤسسات عينة الدراسة على حسن استقبالهم ومساعدتهم لي.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صادقة.

خالد رجم

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير و التدريب، إستراتيجية التعويضات و إستراتيجية تقييم أداء العاملين، وذلك على عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، بإجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية (أربع مؤسسات) و المؤسسات الأجنبية (مؤسستين)، حيث اعتمدنا في ذلك على منهج دراسة الحالة من أجل تحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد، بإجراء مقابلات شخصية مع إطارات إدارة الموارد البشرية اضافة إلى مديري أنظمة المعلومات، لتقييم مدى فعالية النظام المعتمد ومدى مساهمته في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، توصلنا إلى انه في المؤسسات العمومية لم تصل بعد للاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية فلم يتعدى أثره الأثر الوظيفي فقط، كما سجلنا غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية، مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الأجل(سنة واحدة)، عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية باعتمادها أنظمة معلومات متطورة ومستغلة بشكل جيد، ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الرئيسية التي تساهم في فعالية كل من صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: نظام معلومات الموارد البشرية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة.

This study aims to assess the impact of human resource information system in the effectiveness of human resources management strategies in each of: recruitment strategy, development and training strategy, compensation strategy and employee performance evaluation strategy. on which we performed on a sample of oil sector working companies (comparative study between foreign and public companies).where We adopted the case study method for the certified human resources information system analysis. through conducting interviews with human resources management frames and IT managers, To assess the system adopted and the extent of its contribution to the effectiveness of human resource management strategies. We have concluded that public companies have not yet reached the perfect use of human resource information system where its impact shows only at functional level. as we recorded the absence of clear human resource strategies. Which was reflected on human resource management performances that focus on short-term management (one year), Contrary to what we found in foreign companies that adopts developed and well used information systems . human resource information system is considered to be the main tool that contribute to the effectiveness of each of the formulation, implementation and supervision of human resources management strategies.

Key words: human resource information system, human resource management strategies, company.

الصفحة	العنوان
VI	الاهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول و الأشكال
XV	قائمة الاختصارات و الرموز
ب	المقدمة
02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد البشرية
03	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
49	المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية
73	المبحث الرابع : أثر نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
93	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
93	المبحث الأول: عرض الدراسات
107	المبحث الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
110	الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات
110	المبحث الأول: طريقة الدراسة
114	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
148	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها
148	المبحث الأول: النتائج
173	المبحث الثاني: مناقشة النتائج
203	الخاتمة
223	المراجع
211	الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	تطور وظائف ادارة الموارد البشرية	1-1
23	الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	2-1
27	استراتيجيات المؤسسة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية	3-1
28	العلاقة بين الاستراتيجيات العاملة و استراتيجية الموارد البشرية	4-1
32	القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	5-1
36	استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	6-1
39	خصائص استراتيجيات الموارد البشرية	7-1
43	يوضح نموذج جيست Gust في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	8-1
53	النظرة الحديثة لنظم المعلومات	9-1
56	تطور نظام معلومات الموارد البشرية	10-1
60	يوضح أثر تطبيقات الحاسوبية لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية	11-1
62	جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية	12-1
66	المجالات الأساسية التي يشملها نظام معلومات الموارد البشرية	13-1
82	المزايا الرئيسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية (من وجهة نظر عدد من الباحثين)	14-1
85	الفروقات الموجودة بين وظائف ادارة الموارد البشرية التقليدية و وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام معلومات الموارد البشرية:	15-1

قائمة الأشكال و الجداول

110	عينة الدراسة	1-3
112	الفرق بين المقابلة والاستبيان	2-3
122	تطبيقات برنامج oracle في إدارة الموارد البشرية	3-3
128	تطور التعداد 2010-2015 مؤسسة ENAGEO	4-3
129	معدل دوران العمل، معدل الغياب مؤسسة ENAGEO	5-3
130	رقم الأعمال، الكتلة الأجرية مؤسسة ENAGEO	6-3
130	عدد المتدربين إلى التعداد مؤسسة ENAGEO	7-3
131	تكاليف التدريب في مؤسسة ENAGEO	8-3
132	المكافآت والعلاوات في مؤسسة ENAGEO	9-3
133	تطور التعداد في مؤسسة ENSP	10-3
134	معدل دوران العمل، معدل الغياب مؤسسة ENSP	11-3
135	رقم الأعمال، الكتلة الأجرية في مؤسسة ENSP	12-3
136	عدد المتدربين إلى التعداد في مؤسسة ENSP	13-3
136	تكاليف التدريب مؤسسة ENSP	14-3
137	المكافآت والعلاوات في مؤسسة ENSP	15-3
138	تطور التعداد في مؤسسة ENTP	16-3
140	رقم الأعمال، الكتلة الأجرية في مؤسسة ENTP	17-3
140	عدد المتدربين إلى التعداد في مؤسسة ENTP	18-3

قائمة الأشكال و الجداول

141	تكاليف التدريب في مؤسسة ENTP	19-3
141	المكافآت والعلاوات في مؤسسة ENTP	20-3
142	تطور التعداد في مؤسسة ENAFOR	21-3
144	رقم الأعمال، الكتلة الأجرية في مؤسسة ENAFOR	22-3
144	عدد المتدربين إلى التعداد في مؤسسة ENAFOR	23-3
145	تكاليف التدريب في مؤسسة ENAFOR	24-3
148	عدد أفراد العينة التي تمت معهم المقابلة	1-4
149	إجابات أفراد العينة للبعد الأول (المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) بالمؤسسات العمومية	2-4
150	إجابات أفراد العينة للبعد الأول (المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) النتائج المتعلقة و بالمؤسسات الأجنبية	3-4
150	إجابات أفراد العينة للبعد الثاني (للتسيير التوعوي للوظائف والكفاءات) المتعلقة بالمؤسسات العمومية	4-4
151	إجابات أفراد العينة للبعد الثاني (للتسيير التوعوي للوظائف والكفاءات) المتعلقة بالمؤسسات الأجنبية	5-4
152	إجابات أفراد العينة للبعد الثالث (استراتيجية التدريب و التطوير) بالمؤسسات العمومية	6-4
153	إجابات أفراد العينة للبعد الثالث (استراتيجية التدريب و التطوير) بالمؤسسات الأجنبية	7-4
154	إجابات أفراد العينة للبعد الرابع (استراتيجية التعويضات والمكافآت) بالمؤسسات العمومية	8-4
155	إجابات أفراد العينة للبعد الرابع (استراتيجية التعويضات والمكافآت) بالمؤسسات الأجنبية	9-4
156	إجابات أفراد العينة للبعد الخامس (استراتيجية التوظيف) بالمؤسسات العمومية	10-4
157	إجابات أفراد العينة للبعد الخامس (استراتيجية التوظيف) بالمؤسسات الأجنبية	11-4
158	إجابات أفراد العينة للبعد السادس (استراتيجية تقييم أداء العاملين) بالمؤسسات العمومية	12-4

قائمة الأشكال و الجداول

160	إجابات أفراد العينة للبعد السادس (استراتيجية تقييم أداء العاملين) بالمؤسسات الأجنبية	13-4
161	إجابات العينة للمحور الثاني (جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية) في المؤسسات العمومية	14-4
164	إجابات العينة للمحور الثاني (جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية) في المؤسسات الأجنبية	15-4
166	إجابات العينة للمحور الثالث في المؤسسات العمومية	16-4
169	إجابات العينة للمحور الثالث في المؤسسات الأجنبية	17-4
171	إجابات العينة للمحور الثالث في المؤسسات العمومية	18-4
172	إجابات العينة للمحور الثالث في المؤسسات الأجنبية	19-4
193	تحليل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة	20-4
197	مقارنة بين استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية والمؤسسات الأجنبية	21-4
198	مقارنة بين أنظمة المعلومات المعتمدة في مؤسسات عينة الدراسة	22-4
199	مقارنة مدى جودة مخرجات نظام المعلومات في عينة الدراسة	23-4
200	مقارنة بين مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	24-4

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية	1-1
09	مصادر الحصول على الموارد البشرية	2-1
13	أهمية نظام ادارة الموارد البشرية في المنظمة	3-1
14	علاقة أداء المؤسسة و وظائف إدارة الموارد البشرية	4-1
15	مسؤولية تقييم الأداء	5-1
16	عملية تحليل الوظائف	6-1
17	بيئة نظام إدارة الموارد البشرية	7-1
23	مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	8-1
24	الدور الحديث للموارد البشرية	9-1
26	علاقة الإدارة الإستراتيجية و أداء المؤسسة	10-1
30	مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية	11-1
34	التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة	12-1
35	العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	13-1
38	حلقة استراتيجية التدريب	14-1
41	نموذج التفاعل البيئي لموارد المنظمة	15-1
44	نموذج جامعة ووريتش في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	16-1

قائمة الأشكال و الجداول

45	نموذج جامعة هارفارد في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	17-1
46	نموذج التطابق الاستراتيجي في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	18-1
49	تطور نظام المعلومات	19-1
50	مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة	20-1
52	عناصر نظام المعلومات	21-1
54	نظام معلومات الموارد البشرية	22-1
58	الأدوار الممتدة لنظام معلومات الموارد البشرية	23-1
63	عناصر نظام معلومات الموارد البشرية	24-1
75	إدارة الأداء كنقطة اتصال لتكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية	25-1
81	استخدامات مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية	26-1
84	ادارة الموارد البشرية قبل و بعد نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب	27-1
86	المواءمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية لتحقيق القيمة الاستراتيجية SIRH	28-1
90	نموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفق نظام معلومات الموارد البشرية	29-1
113	مخطط الدراسة الميدانية	1-3
128	نسبة تطور التعداد مؤسسة ENAGEO	2-3
131	نسبة عدد المتدربين إلى التعداد ENAGEO	3-3
132	نسبة تحقيق موازنة التدريب ENAGEO	4-3
133	نسبة تطور التعداد مؤسسة ENSP	5-3

قائمة الأشكال و الجداول

135	نسبة تحقيق موازنة التدريب ENSP	6-3
137	تطور التعداد مؤسسة ENTP	7-3
139	معدل دوران العمل، معدل الغياب مؤسسة ENTP	8-3
142	نسبة تطور التعداد مؤسسة ENAFOR	9-3
143	معدل دوران العمل، معدل الغياب مؤسسة ENAFOR	10-3
145	نسبة عدد المتدربين إلى التعداد ENAFOR	11-3
146	نسبة تحقيق موازنة التدريب ENAFOR	12-3

قائمة الرموز و المختصرات

الترجمة	الرمز
نظام معلومات الموارد البشرية	HRIS /SIRH
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	SHRM
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	TIC
نظام المعلومات	SI
برامج تخطيط موارد المؤسسة	ERP
هو نوع من أنواع برامج تخطيط موارد المؤسسة ألماني الصنع	SAP
هو نوع من أنواع برامج تخطيط موارد المؤسسة أمريكي الصنع	Oracle
إدارة الأنشطة	GA
ادارة الوقت	GTA
التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	GPEC
المؤسسة الوطنية للتنقيب	ENAFOR
المؤسسة الوطنية لأشغال الابار	ENTP
المؤسسة الوطنية لأشغال الابار	ENSP
المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	ENAGEO
المؤسسة الأمريكية هالبرتون	HLIBURTON
مؤسسة الشراكة أمريكية- سوناتراك	HESS



المقدمة



توطئة:

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تطورات وتغيرات إذ أنها انتقلت من إدارة الأفراد إلى إدارة الرأس المال البشري، وأصبحت أيضا في الوقت الحالي كشريك استراتيجي ومنه تشكل علاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة و هذا ما نطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تركز على العلاقة السالفة الذكر، وعلي يكون مدراء الموارد البشرية كشركاء اقتصاديين استراتيجيين و يمكننا مؤسستهم من مواجهة التحديات العديدة و الدخول في المنافسة الشاملة عن طريق تحقيق القيمة المضافة لإنجاح الأعمال، فيتعين عليهم العمل بسرعة أكبر و بدقة متناهية و أن يكونوا منتجين أكثر.

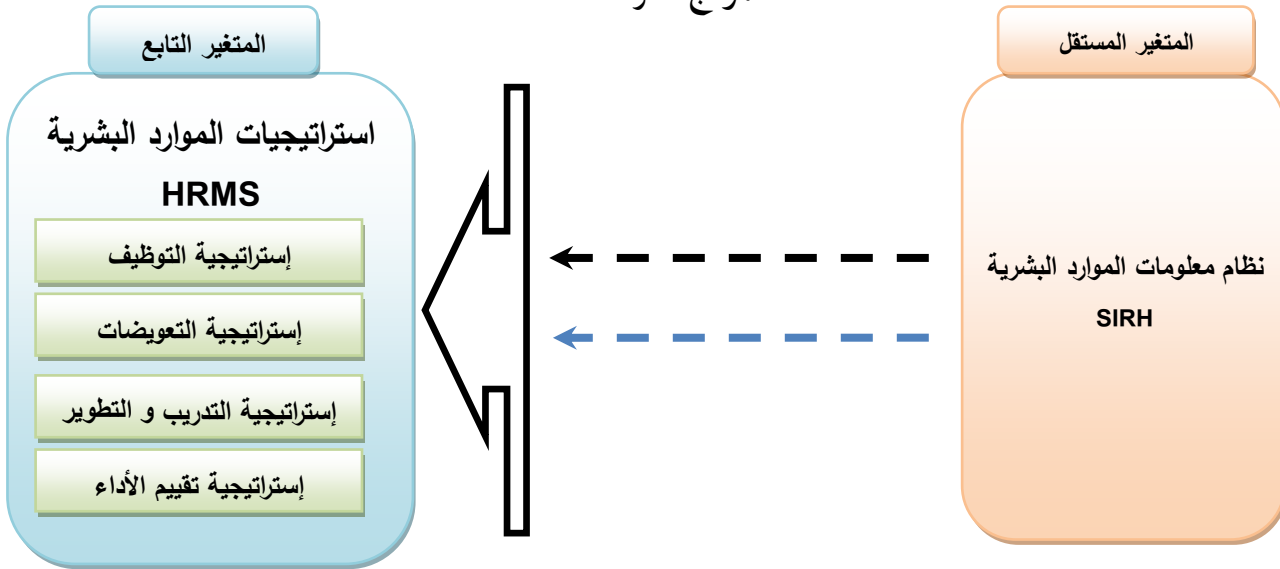
لقد ساعد الابتكار و التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المؤسسة على استغلالها في جميع المستويات و الوظائف الإدارية، كما ساهمت في الرفع من المعارف التكنولوجية للموظفين ومساعدتهم على أداء مهامهم بالدقة والفعالية المطلوبة، وعليه أصبح نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة أساسية لإقحام معلومات الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة الاقتصادية و لإظهار المساهمة الإيجابية التي يمكن لمدير الموارد البشرية أن يشري بها استراتيجية المؤسسة من خلال تسيير فعال و ناجح للموارد البشرية للمؤسسة من جراء الاستغلال الأمثل لنظام المعلومات الموارد البشرية، كما يمكن هذا الأخير إتاحة المعلومات في الوقت الحقيقي وبالشكل المناسب أيضا، مما يساهم في اتخاذ قرارات فعالة سواء على المستوى الاستراتيجي أو الوظيفي أو التشغيلي، ولكن هذا يتوقف على مدى استغلالهم لمخرجات نظام المعلومات الموارد البشرية، فلحد الساعة لا تزال العديد من المؤسسات لم تتعدى الاستغلال الوظيفي لنظام المعلومات الموارد البشرية مما يحول دون الوصول إلى الاستعمال الاستراتيجي للنظام.

1. إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يُمكنُ نظام معلومات الموارد البشرية من بناء استراتيجيات فعالة للموارد البشرية؟

نموذج الدراسة:



الجدول رقم (01) : مفتاح نموذج الدراسة

←-----	أثر وظيفي من خلال الاستغلال الأمثل للأنظمة الفرعية
←-----	أثر استراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل لمخرجات النظام
	المساهمة في تفعيل استراتيجيات المورد البشرية 3. 4. 5. و

ت

2. تفرع الإشكالية السابقة الى:

- 1 ما هو واقع فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمؤسسات عينة الدراسة؟
- 2 ما هو واقع فعالية نظام معلومات الموارد البشرية لمؤسسات عينة الدراسة؟
- 3 ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة؟

3. الفرضيات:

- 1 تتميز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات عينة الدراسة بالفعالية؛
- 2 يتميز نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسات عينة الدراسة بالفعالية المطلوبة من خلال الاستغلال الأمثل له ؛
- 3 هناك أثر لنظام معلومات الموارد البشرية على فعالية استراتيجيات الموارد البشرية في عينة الدراسة؛
- 4 ان الاستغلال الأمثل لمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية يمكن إدارة الموارد البشرية من تفعيل نظام التسيير التوقعي للوظائف الكفاءات من خلال فعالية تحديد الاحتياجات المستقبلية سواء من الوظائف أو و من الموارد البشرية، بالإضافة إلى فعالية عملية إدارة الكفاءات كما يمكنها من تحديد الأفراد المميزين وهذا ما يساهم في ضمان تعاقب الاطارات على المناصب الحساسة.

4. مبررات اختيار موضوع البحث:

➤ دوافع موضوعية:

- 1 أهمية الموضوع نظرا لتزايد أهمية ومكانة المورد البشري في المؤسسة كمصدر رئيسي للميزة التنافسية؛
- 2 محاولة اسقاط الجانب النظري على عينة الدراسة؛
- 3 مواصلة البحث في مجال نظام معلومات الموارد البشرية؛
- 4 الموضوع يدخل ضمن التخصص.

➤ دوافع ذاتية:

تركيز اهتمامات الباحث في مجال الموارد البشرية و أنظمة المعلومات.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- إبراز حتمية الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- 2- تحليل مدى فعالية نظام المعلومات الموارد البشري، و مدى استغلاله وظيفيا و استراتيجيا؛
- 3- تحليل أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

6. أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في الأهمية التي وصلت إليها مكانة المورد البشري كمصدر أساسي للميزة التنافسية، وعليه تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في توفير الكفاءات المناسبة في الوقت و المكان المناسبين كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية شهدت تطورا الى ان اصبحت ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وعليه وجب استخدام اليات للوصول إلى الفعالية المطلوبة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعليه ظهرت الحاجة استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الموارد البشرية والمتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب و هنا تكمن الأهمية الجوهرية للدراسة اي كيف يمكننا استغلال نظام معلومات الموارد البشرية لتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية؟.

7. حدود الدراسة:

➤ الاطار المكاني للدراسة:

تمت هذه الدراسة بمنطقة حاسي مسعود حيث استهدفت عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط منها وطنية و أخرى أجنبية.

➤ الاطار الزمني للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية خلال سنة 2016.

8. المنهج المتبع في الدراسة:

و قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا، وقصد فهم أدق و أفضل تم اعتماد المنهج الوصفي، وذلك في تحديد ماهية ادارة الموارد البشرية ثم الادارة الاستراتيجية له، فنظام المعلومات الموارد البشرية واخيرا اظهار العلاقة بينهما.

ولإبراز اثر نظام المعلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لجأنا الى الدراسة المقارنة من خلال دراسة حالة لتوضيح الأثر في عينة من المؤسسات عن طريق اجراء مقابلات مع مسؤولي ادارة الموارد البشرية بالإضافة الى تحليل مختلف أنظمة معلومات الموارد البشرية لكل مؤسسة.

9. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالدراسة تمت الاستعانة بالعديد من المراجع ذات علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي ساعدتنا في إجرائها، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في الكتب والمقالات العلمية الحديثة ومواقع الانترنت، بالإضافة إلى المجلات والرسائل الجامعية التي استخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة، لكننا حاولنا التركيز أكثر على المقالات المنشورة في المجلات العالمية المحكمة.

10. صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة هي مشقة التنقل اليومي إلى مدينة حاسي مسعود، اضافة إلى صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسات لإجراء الدراسة، وأيضا صعوبة برمجة المقابلة مع الاطارات نظرا لالتزاماتهم العديدة.

11. هيكل البحث:

كان تقسيمنا للبحث إلى أربعة فصول، إذ تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للدراسة إذ ركزنا على متغيرات الدراسة إلا وهي نظام معلومات الموارد البشرية و استراتيجيات الموارد البشرية، ثم انتقلنا في الفصل الثاني إلى معالجة مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، في حين يتمحور كل من الفصل الثالث على عينة و أدوات الدراسة المستعملة، أما بالنسبة للفصل الرابع فقد تطرقنا فيه إلى عرض النتائج المتوصل إليها إضافة إلى مناقشتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر نظام معلومات

الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الفعال لتطوير المؤسسات الاقتصادية، فهي مجموع الأنشطة التي تسعى إلى جلب و توظيف وتنمية والمحافظة على العنصر البشري في هذه المؤسسات، وتخص حركات التوظيف والتدريب والتخطيط والتقييم.

وقد سجلت إدارة الموارد البشرية قفزة نوعية مع بداية القرن الحالي، وانتقلت من إدارة شؤون العاملين إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث أصبحت الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحقق للمؤسسة ديناميكيته، وترتقي بها في المستقبل باعتبارها إحدى المميزات التنافسية التي تستوجب التثمين والاستثمار، من هنا نسعى لإبراز دور نظام معلومات الموارد البشرية الذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث أننا قسمنا الجانب النظري إلى النقاط الآتية:

1. إدارة الموارد البشرية؛
2. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
3. أهمية نظام معلومات الموارد البشرية؛
4. أثر نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من اجل النمو تبقى محدودة وغير مجدية ان لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري اصطلح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى إدارة رأس المال الفكري. وللتعرف على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم هذه الوظيفة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إضافة الى وظائفها و أخيرا أهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية :

الفرع الأول: التعريف الأول: تمثل إدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات المتعلقة بمحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية¹.

الفرع الثاني: التعريف الثاني: كما تعرف باختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين و تعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية².

الفرع الثالث: التعريف الثالث: " وفقا ل Bernard Gazier³ فقد تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية من ادارة الأفراد والمستخدمين الى ادارة رأس المال البشري كما تعدى الى عدة وظائف اخرى مثل المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، الصحة والأمن و السلامة، وادارة الوقت، بالإضافة الى ادارة الحوار الاجتماعي و الثقافي، ادارة المعرفة و أيضا ادارة التغيير.

ويمكن تقسيم ادارة الموارد البشرية الى نشاطين رئيسيين:

1. ادارة الموارد البشرية : (المرتبات إدارة العقود، قوانين العمل...)

2. تنمية الموارد البشرية: (ادارة المسار المهني، ادارة الكفاءات، ادارة المهارات، التوظيف، التدريب...).

الفرع الرابع: التعريف الرابع: " إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة (التوظيف، التعويضات، التدريب، إدارة الأداء، إدارة التغيير) التي توفر للمنظمة احتياجاتها من المورد البشري من حيث الكمية و الجودة⁴.

نستنتج مما سبق:

- إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة علمية تسييره من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري ؛
 - تحوي أنشطة: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم أداء العاملين؛
 - يتمثل هدف إدارة الموارد البشرية بتحقيق الفعالية التنظيمية و تحقيق الأهداف المسطرة؛
- سنحاول من خلال الشكل رقم(1-1)، توضيح أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

¹ جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص36

² Kim Pityn and Jennifer Helmuth, La gestion des ressources humaines pour les IMF, Mennonite Economic Development Associates, Ontario, Juillet 2007

³ Bernard Gazier ; Les stratégies des ressources humaines, 2e éd. La découverte, 2004, p.98

⁴ L. Cadin, F. Guérin et F.Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.p 20

الشكل رقم(1-1): التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية

العصر	1900-1850	1940-1900	1960 -1940	1980-1960	1995-1980	ما بعد 1995
التغيرات في بيئة الأعمال	الثورة الصناعية عمالة مرتبطة	التصنيع الاتحاديات العمالية	نمو المؤسسة التغير في مزيج القوى العاملة	التركيز على الجودة القوى العاملة المهنية	الثورة التكنولوجية أصحاب المصلحة في المؤسسة	عصر المعلومات و الروابط التكنولوجية. الأصول الذكية
التغيرات في وظيفة الموارد البشرية	علاقات العمل	العلاقات الصناعية	إدارة المستخدمين	إدارة الأفراد	تنمية الموارد البشرية	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
النتائج النهائية	ظهور المنتجات	الانتاج الكبير	التوجه الى المنتج و السوق	رضا العميل	الانتاج من اجل العميل	اضافة القيمة

لاحظنا من الشكل السابق أن إدارة الموارد البشرية مرت بعدت مراحل أدت إلى تغير النظرة للمورد البشري كأهم الموارد و أهم مصادر الميزة التنافسية، كما أصبحت لوظيفة إدارة الموارد البشرية وزن و أهمية عظمى داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها متعددة ومتنوعة تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمنظمة وتحقيق رضا الأفراد، ومن أهم هذه الأهداف¹:

1. تكوين موارد بشرية مستقرة وذات كفاءة عالية؛
2. تنمية وتطوير المورد البشري وتحسين كفاءته الإنتاجية؛
3. تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا ومعنويا، وخلق درجة كافية من الرضا الوظيفي؛
4. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العمال من حيث الترقية والأجور والتدريب
5. المحافظة على سلامة المورد البشري؛

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية على المستويين الجزئي والكللي أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية فعلى، المستوى الجزئي أي في الوحدات الاقتصادية تمثل هذه الموارد محور النشاط الإنتاجي و المتغير الفاعل في تشكيل ديناميكية المؤسسات، أما على المستوى القومي فهي تمثل المنطلق في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة و الأساس في بلوغ مستويات مضطرة من النمو الاقتصادي. كما تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد و في جماعات العمل، أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص الانطلاق و النجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل و الانهيار، فكثير ما يكون فشل المؤسسات يرجع إلى ضعف نظام العاملين و عدم كفاءة المديرين في التحليل و التخطيط و في رسم السياسات و الاستراتيجيات و على ضعف القدرات و المهارات لدى العاملين و المدراء بصفة عامة.

ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية:

1. تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة؛
2. تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة على فعالية التنظيم؛
3. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات : الخدمات- إعداد و تهيئة الأفراد العاملين- إعداد البرامج التدريبية- إدارة الأجور و الحوافز؛
4. ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات. و يدخل في هذا توفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية؛

1 خالد عبد الرحمان الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص33

5. تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر وتمتيز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة و مفكرة و مساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها و دفعها للاجتهد و الابتكار و تهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها و تنشيطها.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

قبل التطرق الى وظائف ادارة الموارد البشرية سنعرض الجدول التالي الذي يوضح تطور وظائف ادارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي.

جدول رقم(1-1): تطور وظائف ادارة الموارد البشرية

الوظائف	المدرسة	الكلاسيكية	العلاقات الانسانية	المدرسة الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المؤسسة البشرية	
الاختيار و التعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية	
تحليل و تصميم الوظيفة	تقسيم العمل و التخصص	تقسيم العمل و التخصص	المؤسسات المتعلمة	
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة	
تقييم الأداء	على أساس فردي	على أساس فردي و جماعي	على أساس القيمة المضافة	
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	على أساس القيمة المضافة	
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة	

المصدر: عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، دار الفاروق للنشر القاهرة 2003 ص22

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة في عدة نشاطات نذكرها كالآتي:¹

الفرع الأول: وظيفة التخطيط

اولاً- تخطيط الموارد البشرية(Planning process): تعتبر من أهم و ابرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة و تهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و ما يلزم من المهارات و الكفاءات لتحقيق أهدافها كما تقوم بتوقع العرض و الطلب على العمالة المستقبلية و تقوم بعملية التنبؤ ووفقا للخطة الاستراتيجية و التكتيكية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية باختصار تهتم هذه الوظيفة ب:

1. أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة؛

2. إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة؛

¹ Asafo-Adjei Agyenim Boateng The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM) Master of Science Theses in Accounting Swedish School Of Economics and Business Administration 2007 p 9 -11

3. الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية؛

حيث تساعد وظيفة التخطيط على التعرف على مواطن العجز والفائض في العمالة واتخاذ التدابير (النقل الترقية...) كما يساهم في تحديد مجالات التدريب... الخ. و لكي نحقق تميزا في تخطيط الموارد البشرية فإنه يتوجب توفير نوعين من البيانات:

• بيانات تنظيمية :

تشمل الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة و التغييرات المنتظرة إدخالها عليه ، و كذلك التغييرات المستقبلية لكل من أساليب العمل و أنواع الوظائف و أعدادها ، و كذلك القوانين و تشريعات العمل ، و أيضا التغييرات المتوقعة و المؤثرة على البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، التغييرات في معدات و أجهزة العمل ، حجم الإنتاج و غيرها .

• بيانات عن المخزون من الموارد البشرية :

و تشمل بيانات شخصية - التعليم و التدريب - الخبرة الماضية - خرائط الإحلال...

إن أهمية تخطيط الموارد البشرية تظهر من كونه الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء في المؤسسات الجديدة أو القديمة أو المؤسسات التي تسعى إلى إعادة التنظيم أو التوسع فإنه يقوم على مجموعة من المقومات منها :

- تحديد أهداف و خطط المؤسسة بشكل واضح .
- التنبؤ بالقوى العاملة و إعداد طرق لتنفيذ برامج العمال بشكل يمكن مراجعته و تعديله إذا لزم الأمر.
- ثانيا- مراحل تخطيط الموارد البشرية : و فيما يلي عرض بمراحل إعداد خطة الموارد البشرية:

1- دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية (العرض):

من خلال إعداد سجلات شاملة أو قوائم تفصيلية لكل وظيفة في كافة الإدارات و تتضمن هذه القوائم عادة بعض المعلومات الأساسية مثل:

- بيانات شخصية - الحالة التعليمية و المسار الوظيفي لشاغلي الوظائف - و نوع الوظيفة و اختصاصاتها و علاقتها بالوظائف الأخرى.

و هنا تجدر الإشارة إلى أهم المشكلات التي تؤثر على قوة العمل الحالية ، و هي :

- ✓ الغياب: فشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل.
- ✓ دوران العمل: يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة و خروجها منها.

2- التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب):

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف و استراتيجيات المؤسسة في المستقبل ، و لأن وجود الموارد البشرية ليس هدفها بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و هناك طرق عملية تستعمل في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات في الموارد البشرية .

3- التوفيق بين ظروف الطلب و العرض:

إن المقارنة قد تسفر عن عجز في الموارد البشرية، فينبغي اتخاذ التدابير لتوفيرها عند الحاجة لها، و قد تسفر عن فائض في بعض نوعيات الموارد البشرية ينبغي هنا التخطيط لإجراء ملائمة الطلب للعرض .

إذن التخطيط الموارد البشرية تنشأ عنه الحاجة إلى إعداد خطط أخرى تتمثل في:

خطة التعيين و الاختيار - خطة الفائض - خطة التدريب و التنمية - خطة الإنتاج... و غيرها من الخطط التي تساهم في دفع عجلة التطور و التقدم داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: التوظيف (Recruitment process):

عملية التوظيف recruitment هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه . وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستقطاب والاختيار والتعيين .

✓ الاستقطاب :

هو مجموعة نشاطات منظمة خاصة بالبحث وجذب مرشحين لملاء المناصب الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة على شرط أن تكون في الوقت المناسب.

ويقصد كذلك بالاستقطاب تلك الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على عدد الأفراد المتقدمين لمناصب الشغل ونوعية هؤلاء الأفراد واحتمال قبولهم لشغل الوظائف.¹

مصادر الاستقطاب:

يمكننا التمييز بين نوعين من مصادر الاستقطاب الأولى داخلية والثانية خارجية، نشرحها كالتالي:

- 1) **مصادر داخلية:** يقصد بها الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها و تكون هذه المصادر عن طريق أسلوب النقل أو الترقية:
 - النقل: يعتمد النقل على تغير الموقع الوظيفي، من مكان آخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية.
 - الترقية: يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إذ مستوى إداري أعلى.

- 2) **مصادر خارجية:** تتمثل في المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل وتلجأ المنظمة إلى هذه المصادر لعجز المصادر الداخلية عن تلبية احتياجاتها ولعل أهم هذه المصادر هي:

¹ عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، دار الفاروق للنشر القاهرة 2003 ص 286.

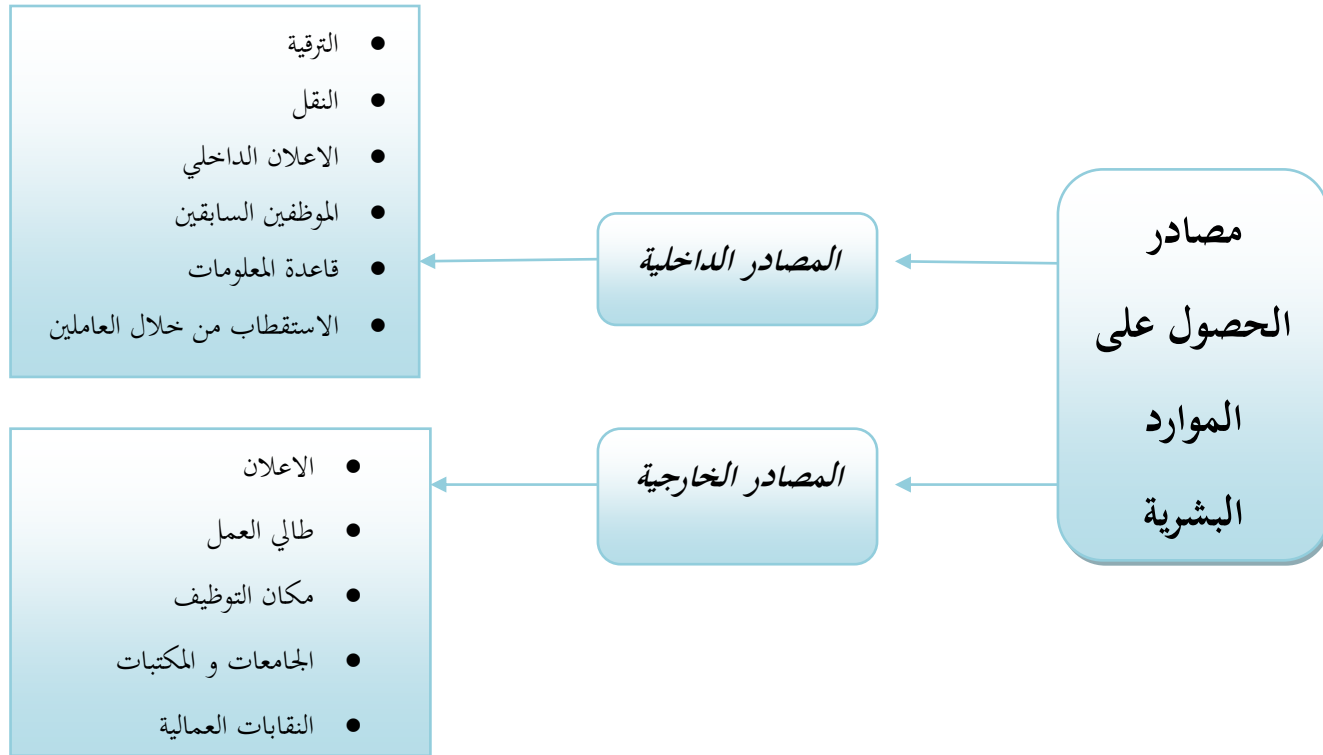
- **الطلبات الشخصية:** هي سعي الراغبون في العمل للتوجه إلى المنظمة بطلبات وترك بياناتهم لدى وحدة الموارد البشرية وترقب مراسلة لهم عندما يتم اختيارهم

✓ **الإعلان:** تقوم المنظمة بإعلان عن ف الشاغرة، في وسائل الإعلام وتوضح المطلوب

من الفرد الذي يتقدم للوظيفة، مع كافة البيانات اللازمة.¹

✓ **الاختيار والتعيين (Selection process):** الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة اللازمة لشغل المنصب بعد معاينة المؤهلات بالإضافة إلى المعاينة الميدانية ، إما التعيين يتم من خلاله توجيه الفرد إلى وظيفته حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا، العادات، الإجراءات وأنظمة العمل. وهو الركن الثاني من أركان عملية التوظيف إذ يشكل الجسر الواصل بين الفرد خارج المنظمة وبيئة المنظمة.²

الشكل رقم (1-2): مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: الطائي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006 ص 218

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 305 .

² لعلي بن عطاء الله ، مرجع سابق، ص 36.

الفرع الثالث: تنمية وتوجيه وتدريب الموارد البشرية (Orientation, training and development process): من خلال:

(process): من خلال:

أ- التكوين و التدريب: من خلاله يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يواكبوا التحولات في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقادم، لذا فان النظرة الحديثة لعملية التكوين في العصر الحالي هي استثمار مستقبلي وليس تكلفة، إذن التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، أما بالنسبة للتدريب فهو تدريس أو تعليم العاملين الجدد لأداء الوظيفة حيث تهتم التنمية بإعداد العمال لتقمص وظائف أخرى في المستقبل.¹

ب- وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية

تعتبر عملية التدريب ذلك الجزء المتصل بباقي جوانب إدارة الموارد البشرية بطريقة ما، ومن ناحية أخرى نجد خط يفصل بين نهاية عملية التدريب و بداية عملية التطوير لكنه يعتبر غير واضح ويمكننا وضع اختلاف جوهري وهو التأكيد.

➤ مفهوم عملية التدريب:

ويعرف بأنه عملية استراتيجية تأخذ شكلا متكامل وتعمل تحت إمرة استراتيجية المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها ، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من اجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا ومستقبلا لرفع كفاءتها الإنتاجية لتحقيق الرضا لدى الزبائن.²

➤ أهداف عملية التدريب :

يمكننا التمييز بين اتجاهين لأهداف التدريب هما:³

1/ بالنسبة للأفراد:

- تعليم الموارد البشرية كيفية تنمية جوانب القوة في أداؤها الحالي للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا.
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية متنوعة تمكن أداء أعمال جديدة في المستقبل.
- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة المحيطة.

2 / بالنسبة للمنظمة :

- رفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- تقديم منتج عالي الجودة.

➤ أساليب التدريب:

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية ويمكننا التفريق بين 3 أساليب أساسية وهي :

التدريب التقليدي والتدريب العملي وتدريب فرق العمل.

¹ ويلز مايك، ادارة عملية التدريب، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، معهد الادارة العامة، الرياض، 2005، ص40

² عمر وصيفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2009 ، ص 437 .

³ باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة ، الطبعة العربية الثانية 2002، ص 118.

- (1) **التدريب التقليدي:** يهدف هذا النوع إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع التدريب ويتضمن التدريب التقليدي عدة وسائل¹؛
- (2) **التدريب العملي:** يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهارات وظيفة معينة ويمكننا استخدام عدة وسائل في هذا المجال؛
- (3) **فرق العمل:** يعمل هذا الأسلوب على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلا من تنمية القدرة الفردية.²

الفرع الرابع: المحافظة على الموارد البشرية (التعويضات ، تخطيط المسار الوظيفي): من خلال وضع هيكل أجور والمرتبات بالإضافة إلى العلاوات والمنح و المكافآت، حيث إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة لذا فان سياسات التحفيز تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم، وتختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها، كما يضمن تسيير المسار المهني أو ما يعرف بإدارة المهنة للأفراد ضمان تحسين وتطوير موقعهم في المنظمة.

1-الأجور والرواتب:

تعريف التعويضات : هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير رغبتهم في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة و تتضمن عاصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز وتعد الأجور والرواتب جزء من نظام التعويضات الإجمالية التي يستلمها العمال. ومنه يمكننا تقسيم التعويضات إلى ثلاث أجزاء³:

1/ الراتب أو الأجر 2/ الحوافز المدفوعة 3/ الفوائد والخدمات.

ويمكننا تقسيم التعويضات إلى تعويضات مالية وأخرى غير مالية بحيث تتضمن التعويضات المالية جزء مباشر وآخر غير مباشر :

(أ) **التعويضات المباشرة :** يعرف بأنه ذلك المبلغ المالي سواء كان (راتب ، اجر ، مكافأة ، اجر إضافي) يحصل عليه الفرد من المنظمة لقاء المساهمات المتنوعة التي يقدمها تتمثل في سلوكه وجهده وسلوكه في أداء عمله ، ووقته، وما يمتلكه من مهارات ومؤهلات عملية تمكنه من الأداء الجيد.

ويفهم من ذلك بان القاعدة التي يقوم عليها التعويض المباشر هي ربط الحصول عليه بأداء وسلوك جديد مرغوب فيهما من اجل المساهمة المباشرة في تحقيق أهداف المنظمة.

من هنا يمكننا القول بان استحقاق التعويض يحدد على أساس الأداء والسلوك المطلوبين في أداء العمل أو الوظيفة المكلف بها الفرد في المنظمة والذان يجب أن يتصفا بما يلي:

* **الوقت:** ليكون الأداء والسلوك الفردي وفق ما هو مطلوب يجب أن يلتزم بمواعيد لعمل الرسمية، وتقليل معدل الغياب والتأخير بدون مبرر عن العمل إلى أدنى حد ممكن.

* **الكفاءة:** أي أن الفرد يحقق المعايير المطلوبة كحد أدنى.

¹ المرجع السابق ص 139.

² عادل محمد زيد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، دار الفاروق للنشر القاهرة 2003 ص 321 .

³ العلمي بن عطاء الله ص62 مرجع سابق.

* التعاون : يجب على الفرد إتقان مهارة التعامل ضمن الفرق الذي أساس نجاحه هو التعاون مع الآخرين في إنجاز العمل المطلوب .

* السلوك الحسن : يعتبر السلوك الحسن للفرد في مكان العمل ، مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه شيئاً أساسياً ومكملاً للأداء الفعال .¹

(ب) التعويضات غير المباشرة: هي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المنظمة لجميع العمال لديها كمنح منها ، دون استثناء وبغض النظر عن مستوى العامل في الأداء والفعالية في العمل ، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها .وسميت هذه التعويضات بغير المباشرة لان منحها غير مرتبط بجهد العامل وتأخذ هذه التعويضات شكلين: الأول طوعي اختياري والغاية منه خلق شعور لدى العامل بالانتماء للمنظمة، والثاني إلزامي وهو ما تفرضه قوانين العمل.²

2- تخطيط المسار الوظيفي (Career Path):

تمثل هذه العملية بإحداث توافق و تطابق بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي وهو تحقيق أهداف المؤسسة في الانتاجية وتحقيق الفرد لأهدافه في الرضا عن الوظيفة.³

وتتمثل أهمية تخطيط المسار الوظيفي فيما يأتي:⁴

1. ضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلاً؛
2. تحقيق طموحات الأفراد الوظيفية؛
3. تشجيع تنوع الثقافات؛
4. الحد من احتباط العاملين، تجنب التقادم المهاري؛
5. تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة؛
6. تخفيف القيود في حركية العمالة.

الفرع الخامس : صيانة الموارد البشرية (Occupational health and safety process): تهدف إلى حماية

صحة وسلامة العمال من خلال تقليل حوادث العمل و الأمراض المهنية ، تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين مهمين يوفران السلامة والصحة للأفراد وهما:⁵

أ- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الأفراد من حوادث العمل.

ب- توفير الصحة: من خلال برامج طبية بيئية، تحمي الأفراد من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه.

1 عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 504.

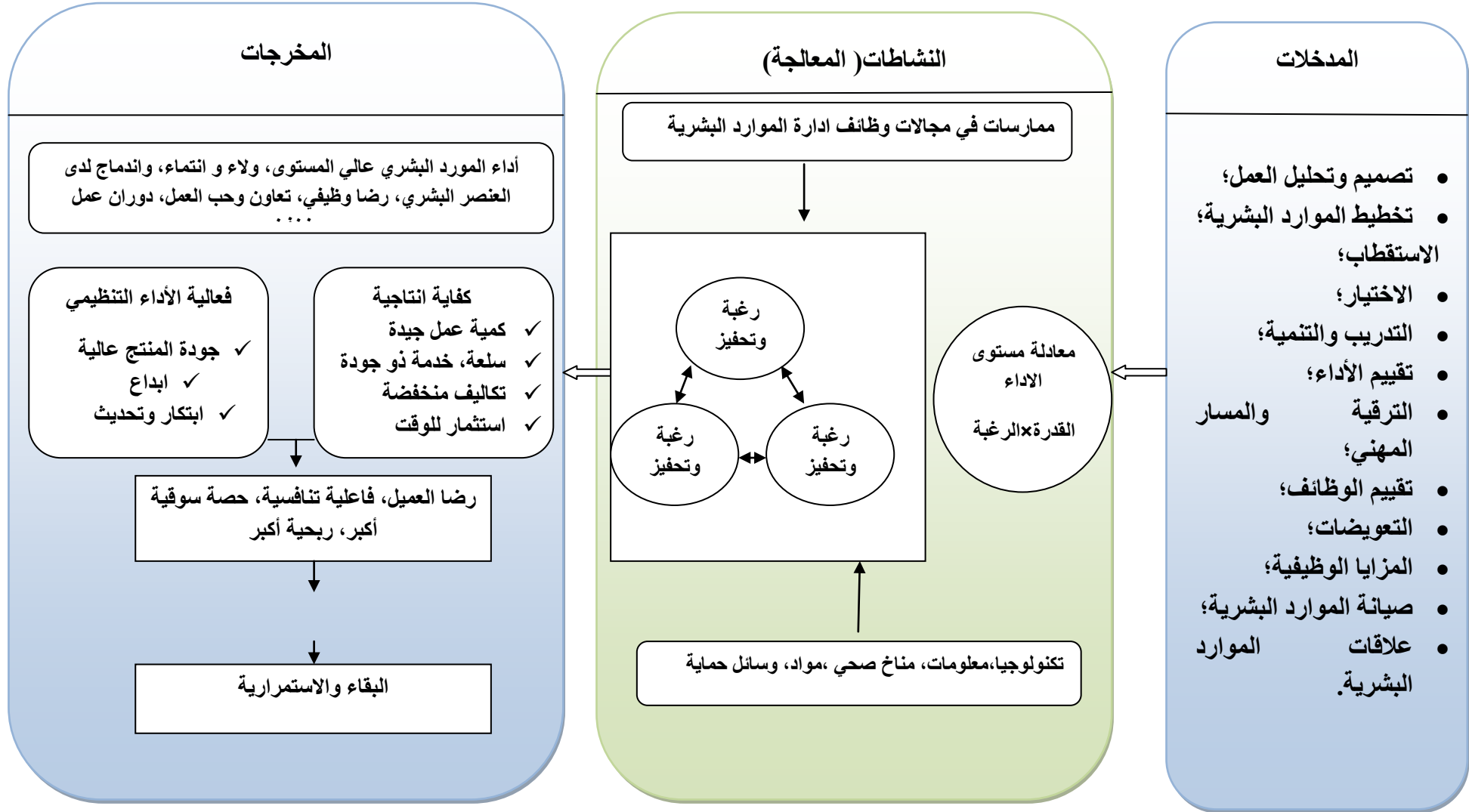
2 المرجع السابق، ص 521 .

3 أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004، ص41

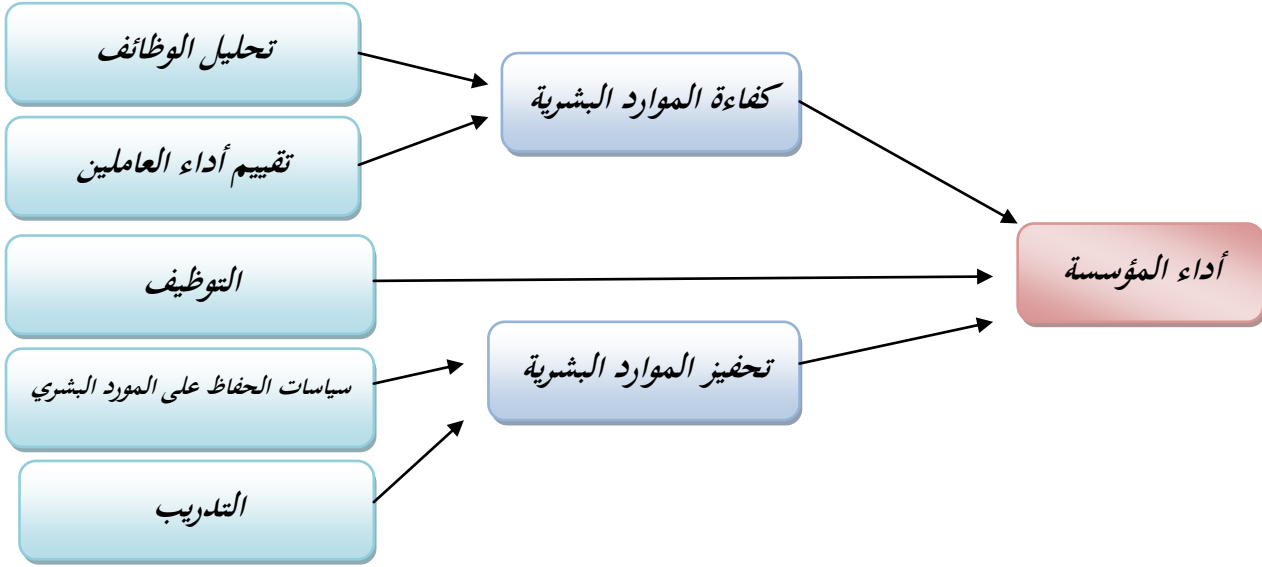
4 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ص378

5 عمر وصف عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، 2005 ص15

الشكل رقم (1-3): أهمية نظام ادارة الموارد البشرية في المنظمة



الشكل رقم (1-4): علاقة أداء المؤسسة و وظائف إدارة الموارد البشرية



Source : Muhammad Umer, Human Resource Management Theory and Practices in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Enterprises Performance in Pakistan, Global Journal of Management and Business Research, Volume 12 Issue 13 Version 1.0 Year 2012, p10

نستنتج من الجدول أعلاه أن لوظائف إدارة الموارد البشرية علاقة مباشرة بأداء المؤسسة، أي انه من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية الفعالة يمكننا ضمان أداء فعال للمورد البشري في المؤسسة الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الإجمالي للمؤسسة في شتى المجالات.

الفرع السادس: تقييم أداء العاملين:

1- تعريف عملية تقييم أداء العاملين: لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر و من باحث لآخر، و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم:

“ *EVALUATION: Une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation* ”.1

تمثل عملية تقييم أداء العاملين في قياس أو الحكم على القيمة النسبية لمساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة أو المساهمة في رفع أدائها.

¹ LES OUTILS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE : LEUR QUALITE ET LEUR OBJECTIVITÉ, ntervention dans la Conference de Bénin sur la fonction publique, Cotonou le 28/05-01/06/2001, p02

2- أهمية و أهداف عملية تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية واستخدامات عملية تقييم أداء العاملين

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

- يمثل تقييم الأداء الأساس الجوهري لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة واجراءات العمل، منها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب ان تبدأ منه جهود التطوير.

- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، الى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص.

بالإضافة الى تمكين المنظمة من:²

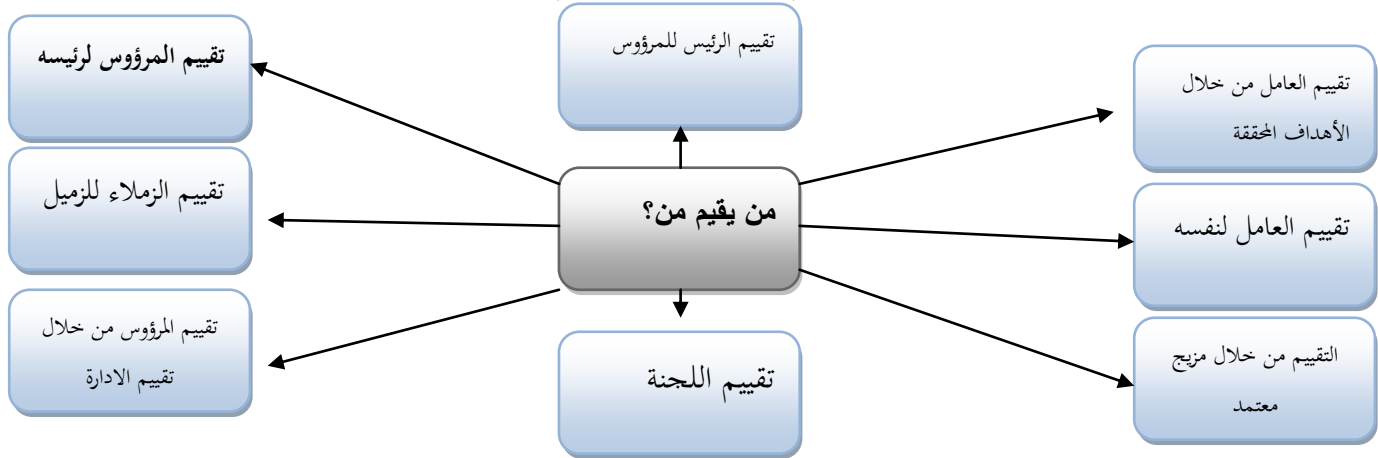
- التأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد موقفها فيما لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته او انهاء خدماته؛

- أن تحدد الادارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة امام المسؤولين والزلاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم الى مناصب عليا؛

- ان معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين انتاجيته؛

- فان من شأن الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج القويم أن يظهر ايضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها؛

الشكل رقم (1-5): مسؤولية تقييم الأداء



المصدر: محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، ط1، حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008 ص24

¹ الشريف محمد، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 2004 ص 178

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، ادارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن ، 2009، ص103

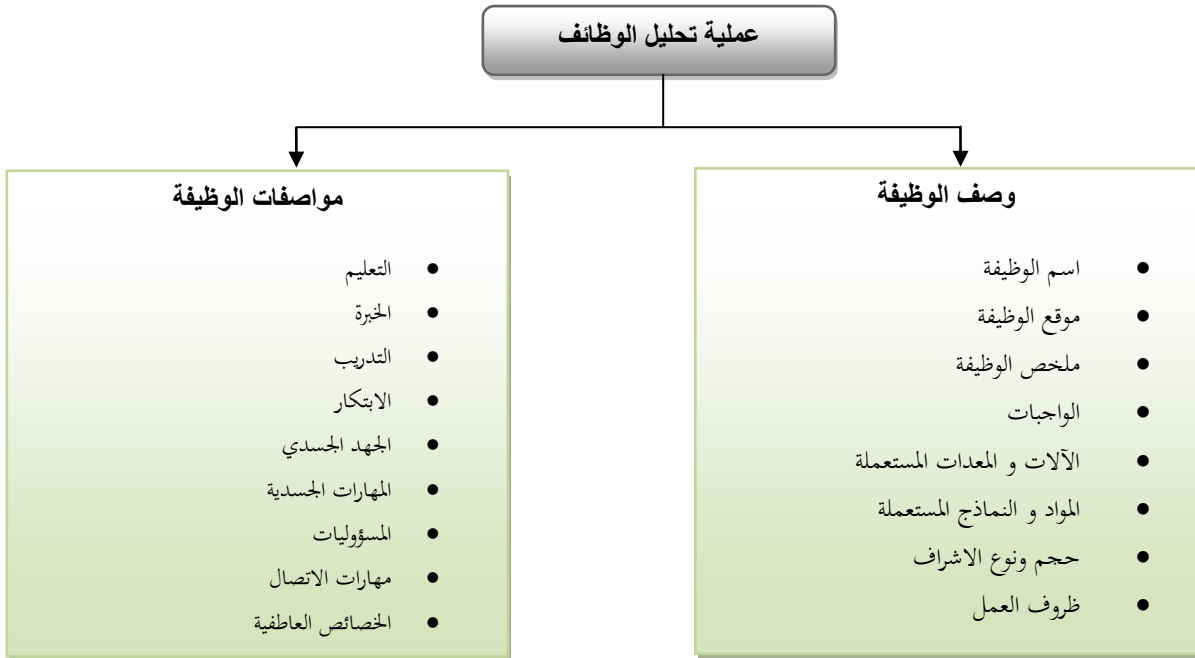
نستنتج من الشكل أعلاه أن عملية تقييم الأداء يتدخل فيها عدة أطراف انطلاقاً من المسؤول المباشر إلى غاية تقييم زملاء و هذا من اجل الوصول إلى التقييم الحقيقي لأداء العمال.

- تعتبر مخرجات عملية تقييم أداء العاملين معلومات مهمة جداً يمكن ان تستخدمها ادارة الموارد البشرية في عدة مجالات وليس في التحفيز فقط و عليه سنوضح استعمالات مخرجات نظام تقييم أداء العاملين في النقاط الآتية:¹

- 1- عمليات الترقية تتم بناءً على مدى كفاءة العامل بمناصب أعلى من خلال نتائج التقييم؛
- 2- تحديد المكافآت والحوافز من خلال معرفة مستوى العامل من أجل تحفيزه وتشجيعه؛
- 3- التعيين والنقل من خلال معرفة مدى احقية العامل بالوظيفة بالإضافة الى امكانية النقل الى وظائف اخرى؛
- 4- تخطيط عملية التوظيف من خلال معرفة النقص الموجود على مستوى بعض الوظائف أو العاملين؛
- 5- تحسين عملية الاتصال من خلال معرفة المشرف بأداء مرؤوسيه و العمل على تحقيق الأهداف؛
- 6- الانضباط و انهاء الخدمة من خلال معرفة أداء العامل يتم انذار أو معاقبة الأقل مستوى و اللجوء الى الاقصاء النهائي من الوظيفة؛
- 7- التطوير والتدريب من خلال معرفة مستويات العاملين لوضع البرامج التدريبية لتطوير أدائهم.

الفرع السابع: تحليل الوظائف: يمكن تلخيص عملية تحليل وتوصيف الوظائف من خلال الشكل الآتي:

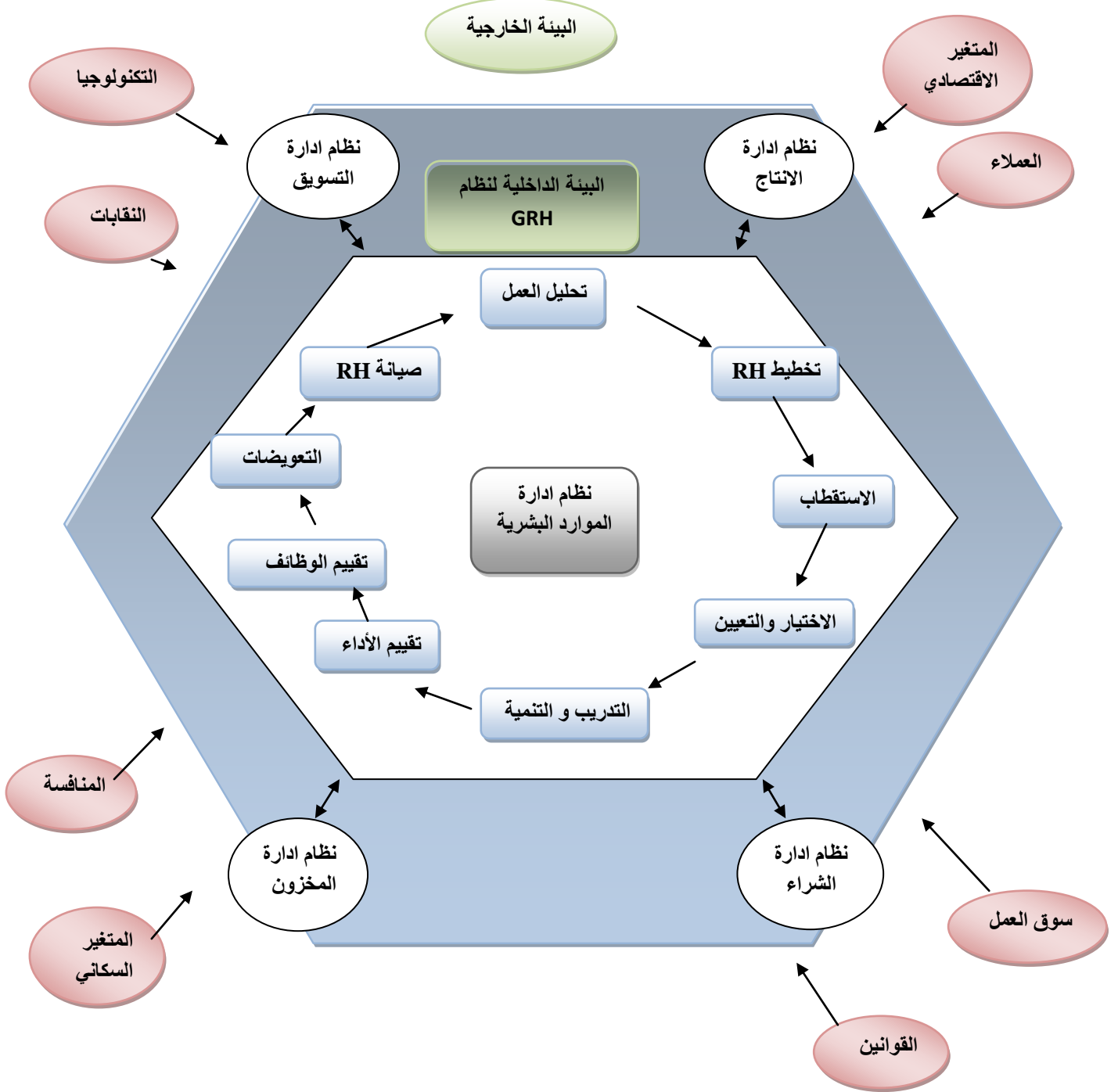
الشكل رقم(1-06): عملية تحليل الوظائف



المصدر: شاويش نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان، 2000 ص 74

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن ، 2009

شكل رقم(1-07): بيئة نظام إدارة الموارد البشرية



المصدر عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة،، دار وائل للنشر، 2005ص34

يوضح الشكل أعلاه كلا من البيئة الداخلية لنظام إدارة الموارد البشرية وماهية أهم العناصر المؤثرة عليه، إضافة إلى البيئة الخارجية و مكوناتها، حيث يبين أن عناصر البيئة الخارجية لها تأثير على إدارة الموارد البشرية في حين عناصر البيئة الداخلية لها علاقة تفاعلية مع نظام إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: لاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و أهم التحديات

الفرع الأول- إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

1 / التغيير في أدوار العاملين: " إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كالتغيير في الوظائف والمهام و التغيير في فرق العمل".

2 / التغيير في أداء العاملين: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين مثل " جمع البيانات عن العمليات و النتائج المترتبة عليها أو التدريب أو تقييم الأداء"

3 / قسم الموارد البشرية: قسم الموارد البشرية هو ذلك القسم الموجودة بالمنظمة والذي يهتم بتخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة.

ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بزيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية و زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، و في ظل مفهوم الجودة الشاملة أصبحت علاقة العمل علاقة تضامنية.

الفرع الثاني- إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية:

تحولت المنظمات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها ، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع المواطنين والموردين، و لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بالتغلب على تحديات يفرضها عليها عصر الحوكمة الإلكترونية فإنها تقوم بتصميم مجموعة من النظم نذكرها:¹

1/ نظم قواعد البيانات والحسابات: مديري الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية، الأجور، المشتريات، لأن بعضاً من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية.

2/ نظم التطبيقات الخاصة: وهي نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة.

¹ بتاريخ 2015/3/5 <http://islamfin.go-forum.net/t969-topic>

• خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

- إن المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم ، وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية:¹
- 1- التكامل: ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات، إدارة المنافع، التنبؤ بالأجور.
 - 2- قواعد بيانات عامة ومرتبطة معا: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات عن النواحي الكلية المرتبطة بالمنظمة.
 - 3- المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات آمنة وذلك لحماية البيانات والمعلومات الموجودة في المنظمات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة وغير رسمية من قبل الآخرين.
 - 4- تنميط العمليات: بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونياً من خلال تنميط العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين ، خطوات حساب الأجور والمرتبات والاستقطاعات والخصومات منها.
 - 5- الإنترنت والمواقع الإلكترونية: بعضاً من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات الرائدة في نظم تخطيط الموارد والتي تتيح استخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية تخفض تكاليف.
- الفرع الثالث- الاستراتيجيات الحديثة (استراتيجية تمكين العاملين)**

1-تعريف تمكين العاملين:

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها: "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن".

وبصفة عامة يمكننا تعريفها على إنها هي ذلك التفعيل الأوسع والأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، حيث تمثل عموده الفقري ، ويعني أن العاملين يساهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا ، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من اجل تطويره ، وتقديم المقترحات من اجل تحسينه ، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بأعمالهم ، وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد.¹

2-أنواع تمكين العاملين:

قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

1) التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها .

¹ ريس مراد ، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري، مذكرة ماجستير، علوم تسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006. ص 117.

¹ سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي ، جامعة الأزهر مصر ، 2006، ص 42.

2) التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها و تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها .

3) تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

3- مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة ، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:²

- 1- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات؛
- 2- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية؛
- 3- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة؛
- 4- التحول من الأمر إلى التوجيه؛
- 5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي؛
- 6- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل؛
- 7- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات؛
- 8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك؛
- 9- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- 10- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء في النشاط؛
- 11- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 529.

² عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة المملكة المتحدة ، 2010 ، ص 49 ، ص 51.

وبناء على التحديات السابقة ، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة؛
 - ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة ، وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة ، وكذلك لتدعيم رسالة المنظمة؛
 - التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات؛
 - استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي . وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها .
- أيضا يمكن اضافة تحديات أخرى:

تواجه إدارة الموارد البشرية عدت تحديات في التعامل مع الأفراد ذلك نتاج العولمة ويمكن أن نلخص أهمها:

- 5-1 زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: أدى الاعتماد على هذه الأخيرة في العملية التسييرية تغيرا جذريا في المهارات والكفاءات التي تحتاج إليها بهذا سوف تزداد أهمية أنشطة التدريب والتنمية بالإضافة إلى الاستغناء عن بعض الأعمال الروتينية.
- 5-2 التغيرات في تركيب الموارد البشرية: من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في العملية التسييرية، أدى هذا إلى تغير تركيبة العمالة فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف لهذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية التكيف و التجاوب لهذا النوع من العمالة.
- 5-3 الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية، وتسهل عملية إدارة الموارد البشرية من خلال:
- 5-3-1 التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المديرين من الحصول على معلومات في الوقت المناسب حول العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة؛
- 5-3-2 التدريب والتنمية: بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيحتها تكنولوجيا المعلومات(التعليم الافتراضي، التعلم عن بعد...)
- 5-3-3 تسيير الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين؛
- 5-3-4 تقييم الأداء بالإضافة إلى الكفاءة في الأداء، والمساعدة في اتخاذ القرارات المتخذة بشأن المورد البشري.
- 5-4 تغير القيم والاتجاهات: يجب على إدارة الموارد البشرية وضع خطط قادرة على استغلال القيم و الاتجاهات (الولاء، الالتزام، التضحية...) و الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الديانات و الاعتقادات في سبيل تحقيق الأهداف خاصة لما تفرزه العولمة والانفتاح العالمي.
- 5-5 العائد والتعويض: إن ارتفاع مستويات التضخم يؤدي إلى طلب رفع الأجور في المقابل الإدارة لا تستطيع الاستجابة لذلك مما يؤثر سلبا على الحوافز والدافعية للعمل و الأداء طبعاً.
- 5-4 ارتفاع حجم العمالة في السوق: وهذا يعود لارتفاع المستوى التعليمي وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط فعالة لاستقطاب أحسن الأفراد وأكفئهم.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ان اعتبار المورد البشري موردا استراتيجيا لاكتساب ميزة تنافسية يعتبر منطلق ظهور أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تعتمد أساسا على العلاقة التكاملية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية و مساهمتها في تحسين أداء المنظمات و تحقيق الأهداف، حيث أنه من مقومات نجاح المؤسسة هو أن يشعر العامل انه جزء من استراتيجية المؤسسة، و أنه يساهم في نجاحها و هذا لا يكون إلا بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي كما أسلفنا الذكر هي جزء من الاستراتيجية العامة المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

التعريف الأول: عرفها **Michael Armstrong**:

"strategic HRM is an approach that defines how the organization's goals will be achieved through people by means of HR strategic and integrated HR policies and practices".¹

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو المنهج أو الأسلوب الذي يحدد للمنظمة كيف سيتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد، عن طريق تكامل استراتيجيات الموارد البشرية و استراتيجيات المنظمة.

التعريف الثاني: يعرفها عمر وصفي عقيلي بأنها: «ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويل الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها.²

التعريف الثالث: Miler et Gregory بأنها: دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بأهداف واستراتيجيات المنظمة، أي أنها تربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة³

التعريف الرابع: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي وسيلة لقبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة استراتيجيات الشركة وكذلك في تنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتدريب و مكافأة الموظفين من أجل تحسين الاداء و تحقيق الميزة التنافسية.⁴

¹ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , 4th Edition, Guide To Action, London,2008, p33

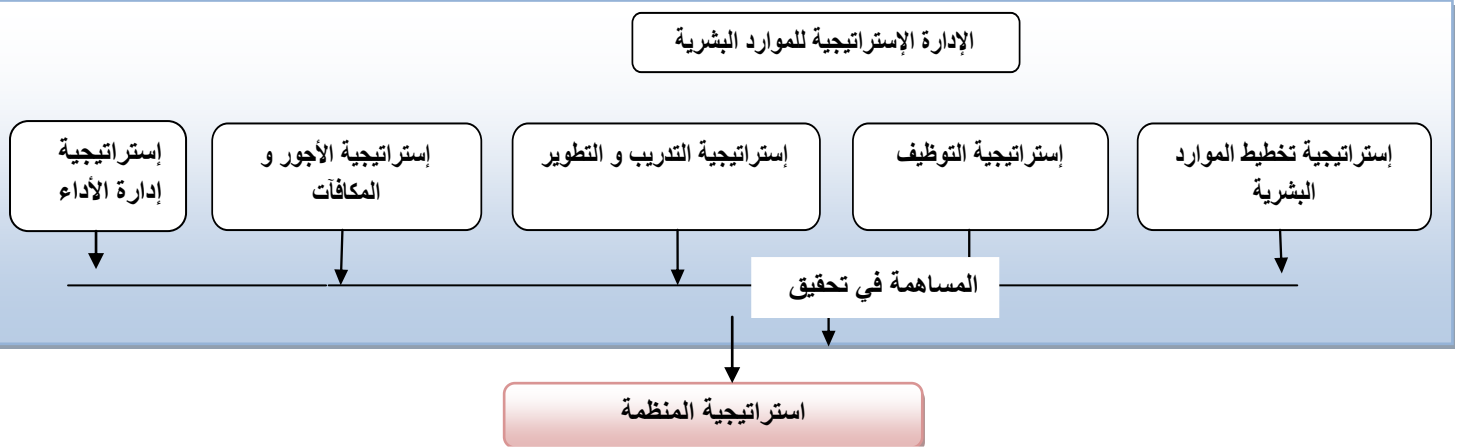
² عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005 ، ص71.

³ Miller & Gregory d: Strategic Management, mc graw-hill, new york, 1999, p 87.

⁴Torrington D., Hall L., and Taylor ;Human Resource Management sixth edition. London: Pearson Education Limited; 2005 p29

مما سبق يمكن تلخيص مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-08): مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على التعريف السابقة

الجدول رقم (1-2): يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

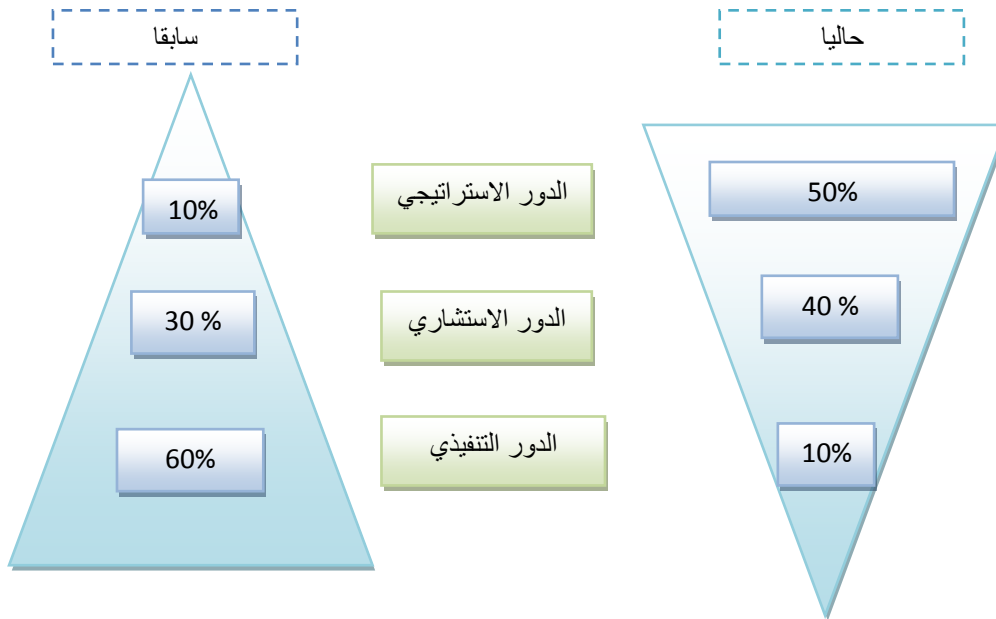
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري والمعرفي للمورد البشري، و تشجيع الابتكار و الابداع؛ ✓ المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري(القوة العضلية)؛ ✓ الأداء الآلي للمهام دون تفكير و غياب المشاركة في اتخاذ القرار.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بمحتوى العمل. (Job Content)؛ ✓ البحث عن آليات استثمار وشحن القدرات الفكرية و الذهنية للإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات؛ ✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التركيز على الجوانب المادية في العمل (Job Context) ✓ الاهتمام بقضايا الأجر و الحوافز. ✓ تحسين بيئة العمل المادية.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركيز التنمية لبشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها؛ ✓ تنمية العمل و الأداء الجماعي (Team Work). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني و اكتساب الفرد مهارات يدوية؛ ✓ تنمية العمل و الأداء الفردي.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص 45

يوضح الجدول أعلاه التغير الذي عرفته إدارة الموارد البشرية بين المهام التقليدية إلى المهام الاستراتيجية، حيث تحول الفرد من عامل

إلى أهم عنصر من اجل تحقيق الاستراتيجية و اكتساب ميزة تنافسية.

الشكل رقم(1-09): الدور الحديث للموارد البشرية



المصدر: يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2007 ص 60

نستنتج من الشكل أعلاه أن للموارد البشرية أهمية استراتيجية في المؤسسة أكثر مما كانت عليه في السابق حيث كانت فقط عبارة عن أدوار تنفيذي

المطلب الثاني: أسس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)

يمكن تلخيص أسس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ثلاث نقاط مهمة:¹

1. تلعب الموارد البشرية دورا استراتيجيا في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية من جهة و مصدرا للميزة التنافسية من جهة أخرى؛
2. استراتيجية الموارد البشرية يجب أن تكون متكاملة مع استراتيجية الأعمال، كما يعتبر الأداء التنظيمي الممتاز نتيجة توافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة؛
3. تلاحم و توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع بعضها البعض لتوفير الدعم المتبادل.

¹ Michael Armstrong, opcit, p34

المطلب الثالث : أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و علاقتها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

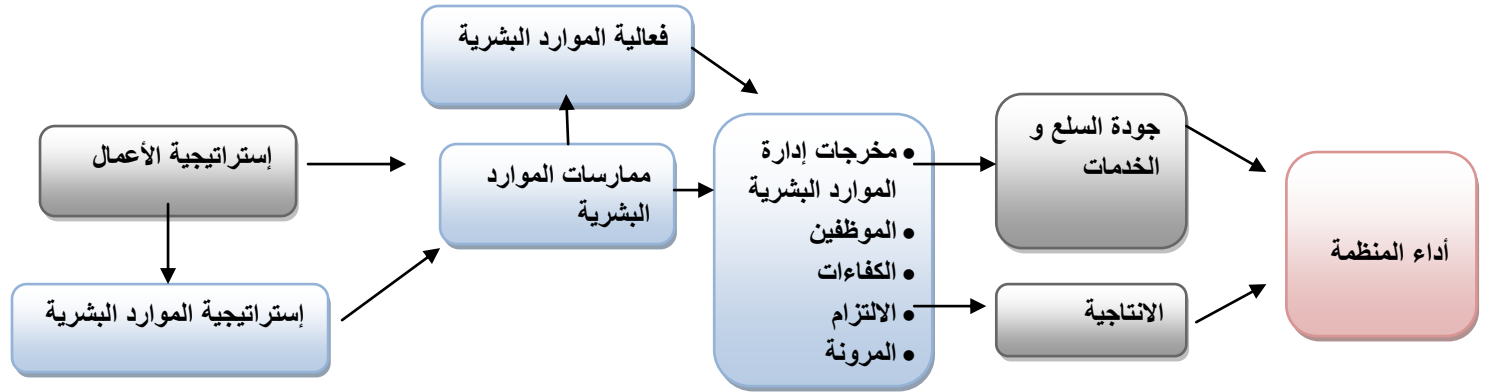
نظرا لتحول أهمية المورد البشري إلى مورد استراتيجي وجب على المؤسسة العناية به و حسن إدارته، وأن يكون جزءا أساسيا ومكملا لاستراتيجية المنظمة، ويرتبط مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على حسن إدارتها للموارد البشرية، وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظرا للتحديات البيئية

الفرع الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:¹

1. المساهمة في تحقيق الأهداف و بقاء المؤسسة؛
2. دعم و تنفيذ استراتيجيات الأعمال للمؤسسة بنجاح؛
3. إنشاء و تعزيز و الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
4. إرساء روح الإبداع و الابتكار في المؤسسة؛
5. توفير الخيارات الاستراتيجية المتعددة الممكنة والمتاحة للمؤسسة،
6. المشاركة في التخطيط الاستراتيجية للمؤسسة؛
7. تعزيز التعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا.
8. تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتحويل أثر إدارة الموارد البشرية من المستوى الجزئي (المستوى الشخصي و الفردي) إلى المستوى الكلي (على مستوى استراتيجية المؤسسة)؛
9. إرساء ثقافة تنظيمية طويلة الأمد؛
10. مرونة الهيكل التنظيمي وفق استراتيجية المنظمة؛
11. إدارة الأداء على المدى الطويل؛
12. المشاركة في إعداد و تنفيذ استراتيجية التغيير؛
13. الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية؛
14. كفاءة استغلال الموارد المتاحة؛
15. المساهمة في مواجهة التحديات.

¹ Esra NEMLİ ÇALIŞKAN , THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, Journal of Naval Science and Engineering ,2010, Vol. 6 , No.2, p104

الشكل رقم 1-10: علاقة الإدارة الاستراتيجية و أداء المؤسسة



Source : Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , 4th Edition, Guide To Action, London,2008 p75

بناء على الشكل السابق يتضح لنا أن التأثير متبادل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية. وقد أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة Robert Sibson مدى أهمية ارتباط استراتيجية المنظمة مع استراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات التي درسها والذي تم في مجالات عدة منها :

1. تحسين النوعية ؛
2. التحكم في تكلفة العاملين ؛
3. تحسين الإنتاجية ؛
4. الإبداع.

جدول رقم 1-3: استراتيجيات المؤسسة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

الممارسات الادارية لإدارة الموارد البشرية			سياسات ادارة	طبيعة
الأفاق المهنية	الأجور و المرتبات	استقطاب العمالة	الموارد البشرية	الاستراتيجية
- كبيرة؛ - مفتوحة على فرص التكوين و الترقية.	- تكون مرنة ومحفزة؛ - تقييم على أساس الأداء الفردى.	- تتميز بالقدرة على التأقلم؛ - ان تكون لها قدرة تأهيلية كامنة؛ - مقاومة وقادرة على التحمل	تقوم على الاهتمام والانفتاح على العنصر البشري كمورد.	الانطلاق
يهدف الى تطوير و تنمية الكفاءات وتطويرها، و افاق الترقية مفتوحة.	تقوم على اساس نظام اجور متكامل ومتنوع لتحقيق التحفيز الفردى و الجماعى.	عمالة ذات كفاءة عالية من الناحية العملية و النظرية.	تهدف الى تحقيق الانسجام و المواءمة.	النمو
اليات الترقية و التنمية محدودة، ومضبوطة باليات الميزانية و مخططات الاستخلاف.	المقابل الأجرى يكون حسب النتائج فى المدى القصير.	استقطاب العمالة يكون محدود جدا، الا فى احتياجات طارئة و ظرفية.	يقوم على اساس تنمية اليات الرقابة الادارية والتنظيم.	الربحية
-معدومة داخل المؤسسة وممكنة خارجها عن طريق المخططات الاجتماعية.	- غياب كلى آليات التحفيز الاجرى.	- غياب كلى للتوظيف؛ - تسريح العمال و ظهور المخططات الاجتماعية.	سياسة الانغلاق و التردد.	التصفية
-أفاق مهنية مفتوحة بالنسبة للكفاءات الاستراتيجية.	- غياب نظام أجرى متكامل وتقوم على أساس سياسة العلاوات الجماعية.	- استقطاب العمالة فى التخصصات الجديدة التى لها قدرة على التأقلم.	تقوم على أساس اعادة تقييم العمالة المتوفرة وتصفيتهما.	العودة او اعادة الانطلاق

المصدر: محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجى، الملتقى الدولي حول: التنمية

البشرية وفرص الاندماج فى اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10، 9/03/2004 ص 66

وفى دراسة مارك هوزلد (Mark huselid) وجد أن إستراتيجية الموارد البشرية لعبت دورا أساسيا فى تحسين أداء الشركات التى درسها

من عدة وجوه مثل :

1. تحسين فى نوعية أداء العاملين؛
2. تخفيض تكلفة العاملين؛
3. حسن خدمة العملاء والزبائن؛
4. ارتفاع نسبة (معدل) رضا العملاء؛
5. ارتفاع معدل الإنتاجية.

الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية:

واحدة من الاستنتاجات المهمة للعديد من الدراسات أن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تصاغ في ضوء المهارات والمعارف المتاحة وذلك تحاشيا للفشل أثناء مرحلة التنفيذ وما يترتب عليها من آثار و تكاليف، من هنا يجب أن تعي المؤسسات بالدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أثناء مرحلة الاعداد و التنفيذ الاستراتيجي.¹

الجدول رقم 1-4 العلاقة بين الاستراتيجيات العاملة و استراتيجيات الموارد البشرية:

استراتيجيات الموارد البشرية	الاستراتيجيات العاملة
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية هجومية في الاختيار و التعيين. - أجور و مرتبات مرتفعة و مختلفة حسب المهارات و الكفاءات. - وضع برامج مختلفة للحوافز و المكافآت. - التوسع في التدريب. - خلق وظائف جديدة. - الاهتمام بفرق العمل. - تقييم الأداء و الاهتمام بالنتائج طويلة الأجل. 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجية النمو تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار و الابداع بتقديم منتجات/خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة.
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية ترك العمل الاختياري. - وقف التعيينات أو تجميدها. - إعادة تصميم العمل. - العلاقة مع النقابة. - زيادة الانتاجية. - التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور. 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجية تخفيض حجم المؤسسة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ثقافة المؤسسة. - تحسين تدفق العمل و الأنشطة. - تحسين فعالية فرق العمل. - جذب القوى العاملة ذات الكفاءة. - تنمية الانتماء التنظيمي. - إيجاد الدافع لتحسين الصورة العامة للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الجودة الشاملة

المصدر: تيرورت عادل، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 67

¹ ناهدة اسماعيل عبد الله، دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 81، 2006، ص 163.

الفرع الثالث: مستويات الترابط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية:

توجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية هي:¹

1- الارتباط الاداري:

في ظل هذا المستوى تهتم إدارة الموارد البشرية بالأنشطة اليومية ويعتبر أقل المستويات ارتباطا بالإدارة الاستراتيجية.

2- الارتباط ذو اتجاه واحد:

في ظل هذا المستوى، تتم عملية وضع الخطة الاستراتيجية و بعدها يتم ابلاغ إدارة الموارد البشرية بمحتوى الخطة، وهنا يظهر الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في وضع الخطط و البرامج لتنفيذ الخطة.

3- الارتباط ذو اتجاهين:

يسمح في هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية اعداد الاستراتيجية ويحدث هذا الارتباط من خلال ثلاث مراحل:

1) الأولى: يقوم فريق اعداد الخطة الاستراتيجية بإعلام مدير الموارد البشرية بالبدائل الاستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها.

2) ثانيا: يدرس ويحلل مسؤولو الموارد البشرية دلالات الاستراتيجية.

3) ثالثا: بعد اقرار الاستراتيجية المقترحة يتم احوالها لمسؤول الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوب للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة إدارة الموارد البشرية.

4) الارتباط المتكامل: في هذا المستوى الارتباط يكون ديناميكي و متعدد يستند إلى التفاعل المستمر، حيث يعتبر مدير الموارد البشرية هنا عضو فعال في فريق الإدارة العليا، اي يتم دمج أنشطة إدارة الموارد البشرية في عمليتي اعداد و تنفيذ الاستراتيجية من خلال:

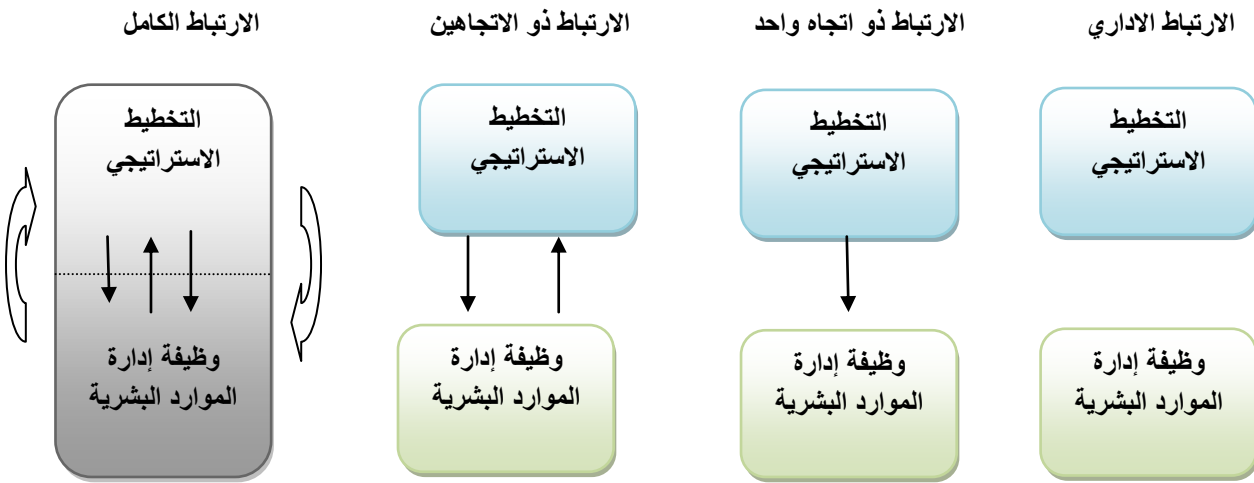
- المساعدة في تحليل الرسالة و الغايات حتى تشحن همم و توجه طاقاتهم نحو تحقيقها.

- تتعلق بمتابعة البيئة الخارجية من خلال اقتناص الفرص المتعلقة بسوق العمالة أجور العمال في المؤسسات المنافسة، التشريعات الحكومية.

- يتطلب التحليل الداخلي للمؤسسة و مما يترتب عليه من الامام بنواحي القوة و الضعف إلى وجود مساهمة فعالة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، فالفشل في الاخذ بالاعتبار نقاط القوة و الضعف المصاحبة لقوة العمل بالمؤسسة قد يترتب عليه اختيار استراتيجيات غير ملائمة أو يصعب تنفيذها.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص103

شكل رقم 1-11: مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص103

المطلب الرابع: الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- 1- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا ومعاصرا والذي تحتاجه المنظمة وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.
- ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.
- 2- على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
- 3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المعقدة عليها. ومن نافلة

¹ <http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz3LROt9CIa> Date: 09/12/2014

القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائداً من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائداً مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مشتركة فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى

تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:¹

- 1) وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة؛
- 2) عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم؛
- 3) تدهن وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل أو المستهلك، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها...!؛
- 4) شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل؛
- 5) الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك؛

¹ <http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz3LROt9CIa> Date: 09/12/2014

(6) ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل؛

(7) عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

الجدول رقم(1-5): القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

نقاط تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	القدرات المطلوبة
<ul style="list-style-type: none"> - الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة؛ - توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؛ - مدير الموارد البشرية يجب ان يكون قادرا على حساب التكلفة والعائد لكل بديل، لأن فعالية القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية و الغير المالية. 	<p>القدرة على فهم مجال النشاط</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثال: اختبار العاملين، التدريب و التنمية، نظام المكافآت، تصميم التنظيم، تقييم الأداء... الخ - الاطلاع الواسع و المعرفة بأحدث الأساليب و البرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة مضافة للمؤسسة؛ - القدرة على تقييم هاته الأساليب و البرامج واستخدام ما ينفع المؤسسة. 	<p>القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير و تقييم النتائج؛ - القدرة على ادارة التغيير و الحد من مشاكل مقاومته؛ - التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط والبرامج الجديدة الخاصة بالتغيير وذلك لضمان نجاحه. 	<p>القدرة على ادارة عمليات التغيير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على النظرة الشمولية والعامة على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة، بمعنى أهمية التعرف على كيفية احداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والامام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية؛ - يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على احداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث السابقة من أجل زيادة قيمة المؤسسة؛ - يجب ان يكون لمدير الموارد البشرية دور ملموس في اعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة والاشراف على تنفيذها، الأمر الذي يستلزم توفر القدرات السابقة. 	<p>القدرة التكاملية</p>

المصدر: مانع سبرينة، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تنظيم الموارد

البشرية، غير منشورة، بسكرة، 2014/2015 ص 39

المطلب الخامس: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تشتمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لعدت مكونات وجب أخذها بعين الاعتبار لارتباطها الوثيق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويمكن ان نلخص أهمها على النحو التالي:¹

الفرع الأول: الرؤية: هي الطريقة التي ترى بها الإدارة للمؤسسة مستقبلا، و بالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها و التميز الواجب إحداثه، أي الغايات والآمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق و الإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر و المستقبل.

الفرع الثاني: الرسالة: إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها، اما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة والذي يمثل جزءا من رسالتها، كما ان رسالة المؤسسة لا تتغير باستمرار إلا أنها يمكن تعديلها أحيانا كنتيجة للمتغيرات التي تحدث بالنسبة للفرص و التهديدات، و نقاط القوة و نقاط الضعف.

الفرع الثالث: الأهداف: لتحقيق الأهداف الاستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة و كدليل للإدارة، بحيث توضح الأهداف المطلوب تحقيقها و ذلك في ضوء المسؤوليات المحددة و الواجب القيام بها، ويقصد بالأهداف الاستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير، ويتم وضع أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بناء على الأهداف العامة للمؤسسة، و يمكن تحديد أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

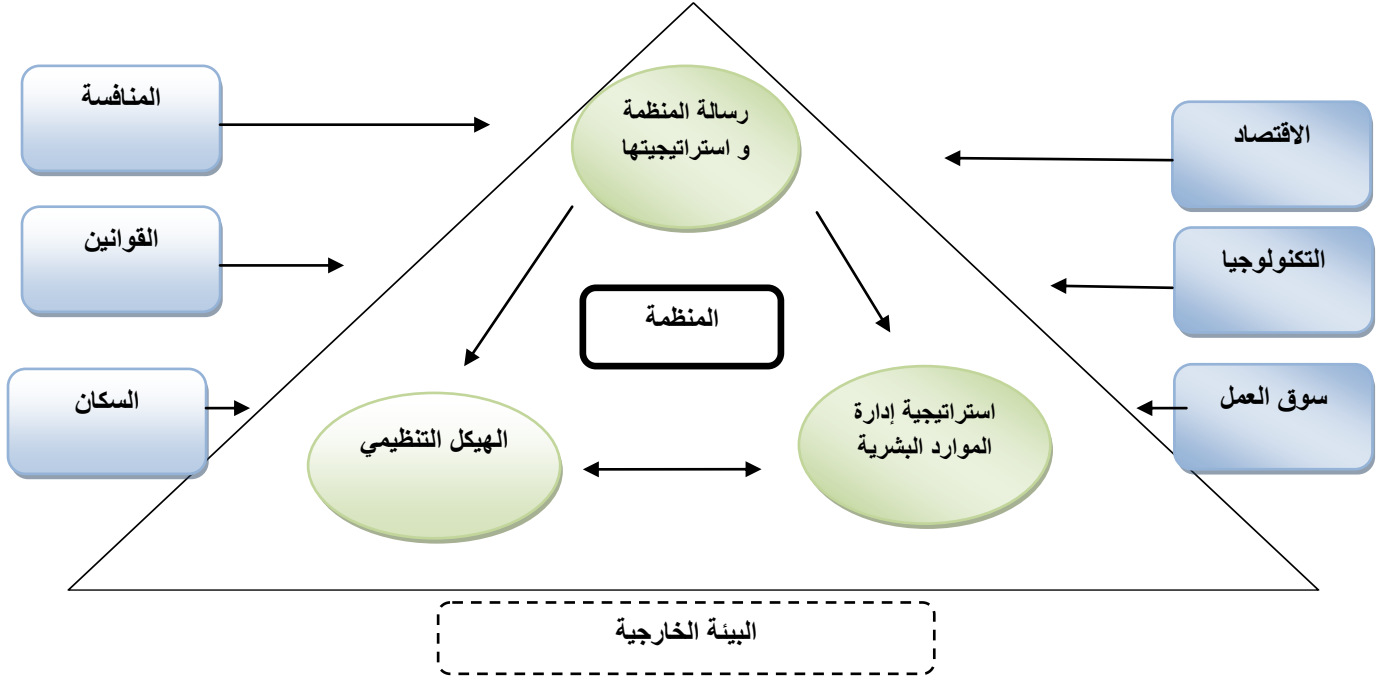
1. استقطاب الموارد البشرية ذات كفاءات عالية؛
2. تدريب و تطوير الموارد البشرية؛
3. صيانة الموارد البشرية؛
4. تحفيز الموارد البشرية؛
5. تحسين الإنتاجية و تطويرها؛
6. تنمية رضا العاملين و ولائهم.

ان الأهداف الموضوعية للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المؤسسة حيث يجب ان تتصف بإمكانية التحقيق، محددة و قابلة للقياس، مقبولة و مرنة، ذات أولويات واضحة و شاملة و متسقة مع باقي الأهداف الأخرى، و محددة زمنيا.

¹ علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 24

ويمكن توضيح عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذلك عمليات التنسيق والتكامل بين تلك الاستراتيجية و باقي الاستراتيجيات الوظيفية من ناحية و الاستراتيجية العاملة للمؤسسة من ناحية أخرى، من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 1-12: يوضح التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة



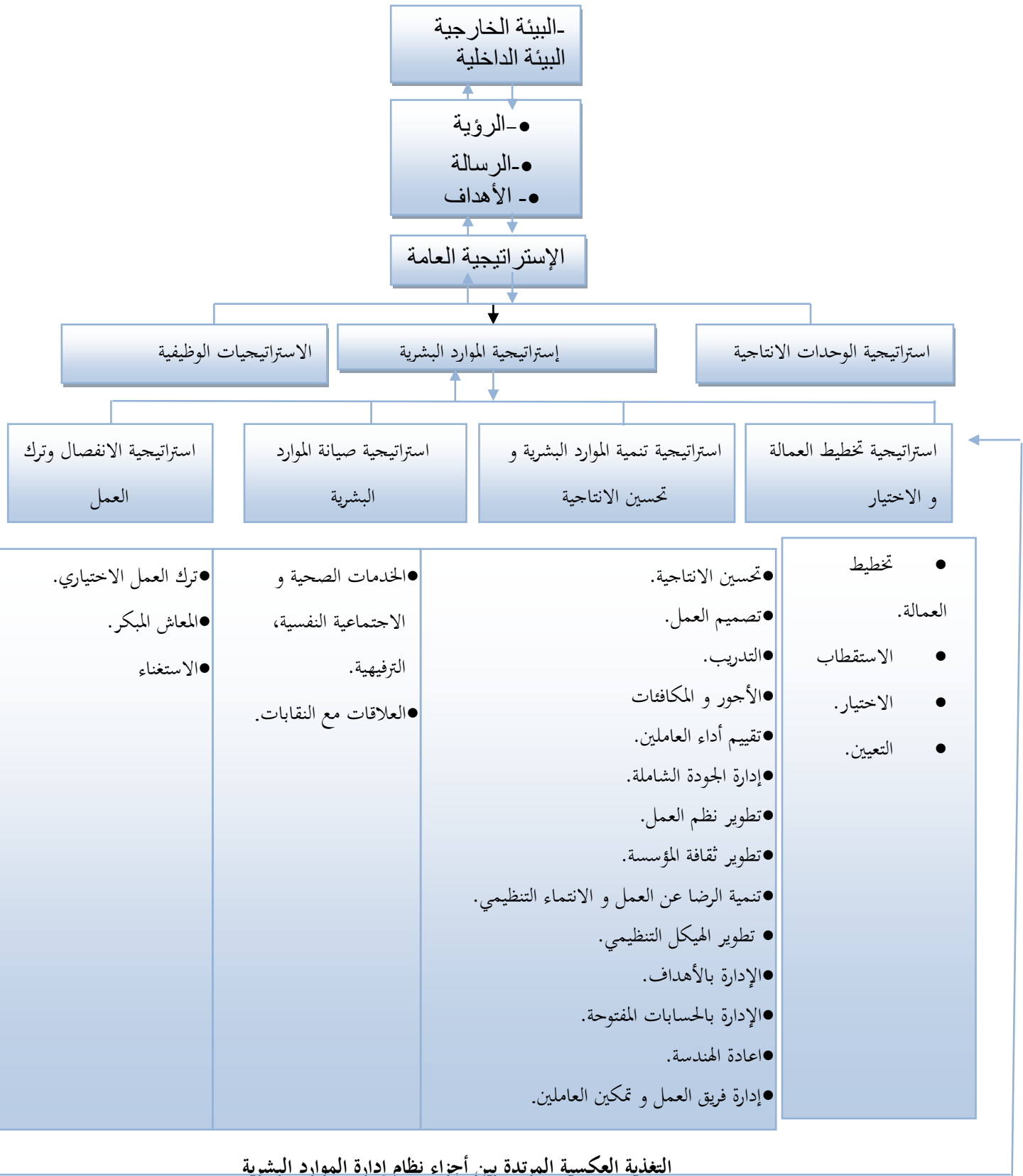
المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل، عمان، 2004، ص73

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتكامل و يتطابق مع:

- متطلبات و استراتيجية المنظمة؛
 - متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات واحتياجاتها من الموارد البشرية).
- ومنه يمكن القول أن التكامل بين استراتيجية و الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة يكون في صورة :

1. تكامل داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، مكون من وظائف وممارسات تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي؛
2. تكامل خارجي: و هذا التكامل يهدف الى مواجهة التحديات الخارجية.

الشكل رقم 1-13 : العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:



المصدر: تيرورت عادل، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 65

الجدول رقم 1-6: استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجيات الباحث	تخطيط الموارد البشرية	التوظيف	التدريب و التطوير	التعويضات	تقييم أداء العاملين	تحليل وتصميم الوظائف	علاقات العمل	مشاركة العاملين	تخطيط المسار المهني	اللامركزية و العمل في فريق	تمكين العاملين
الشمري 2002		*	*	*	*						
Wan , Ong 2002		*	*	*	*	*				*	
Ahmed ,Schoerder 2003		*	*	*				*	*	*	
حسين وعبد الجبار 2005		*	*	*							
الحياصات 2006	*	*	*	*	*						
الساعدي 2006		*	*	*	*	*					
Esperanca 2006		*	*								
Chang 2007		*	*	*	*						
Asif Khan 2010		*	*	*	*		*				
الفياض 2011		*	*	*	*	*					
Danlami / Jimoh 2011		*	*	*	*	*	*		*		
الكبيسي 2012		*	*	*	*						
Waiganjo 2012		*	*	*	*			*		*	
Sani 2012		*	*	*	*						
Kar/ Budhwar 2012		*	*	*	*		*				
الإجمالي	01	15	15	11	10	3	3	2	2	2	1

المصدر: خالد سلمان سعد، الممارسات الإستراتيجية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20 العدد 5، 2014، جامعة بغداد، ص 219

المطلب السادس: استراتيجيات الموارد البشرية:

بناء على الجدول أعلاه يمكن تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العناصر الآتية:¹

الفرع الأول: إستراتيجية التوظيف: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعيةً في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتُتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه، ومن ثم السعي إلى تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكننا أن نجزي الإستراتيجية الادارية للموارد البشرية إلى:

✓ إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.

✓ إستراتيجية الاستقطاب والاختيار.

الفرع الثاني: استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية

وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

✓ استراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل.

✓ استراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.

✓ استراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.

✓ استراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، واطلاعهم على كل جديد يتعلق

بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلاً عن تصميم برامج التنمية المستمرة

لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكي تستطيع

التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع

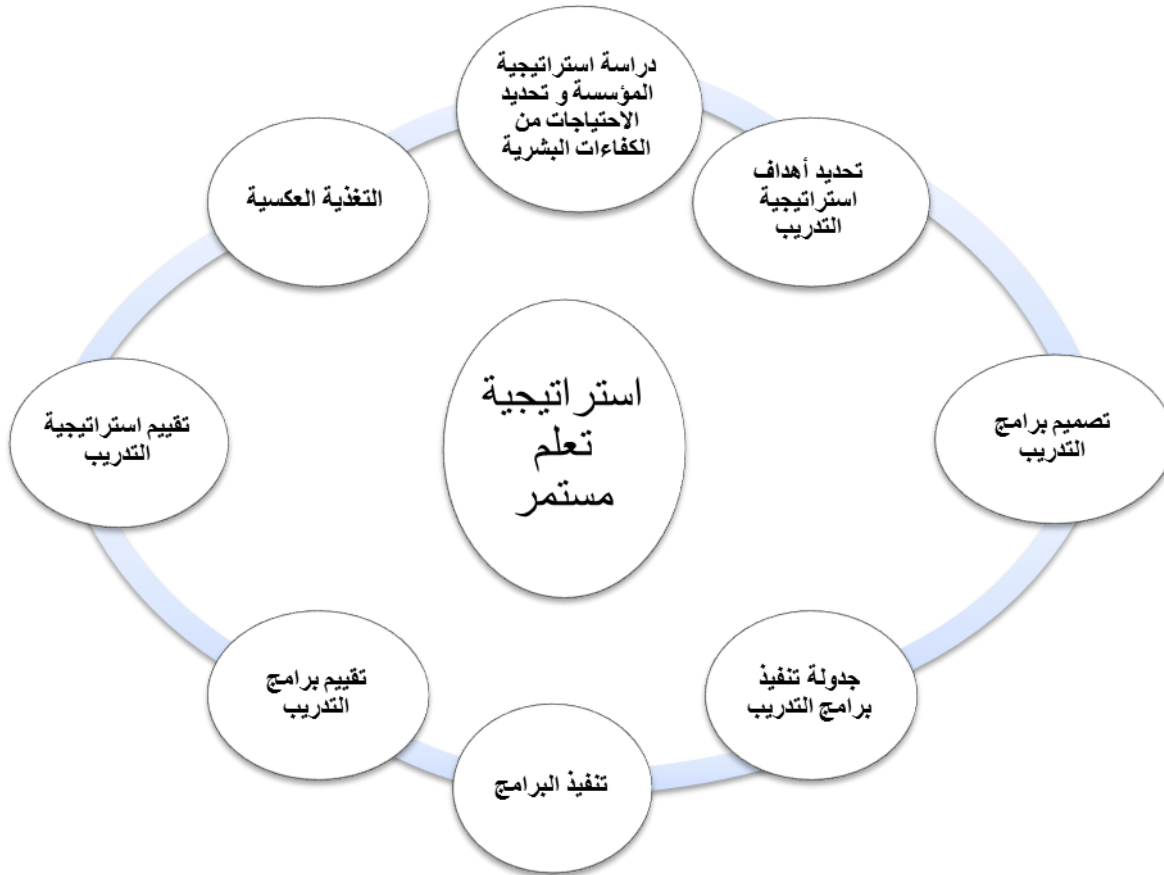
في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على

دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى

على أساسها استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك استراتيجية مسار الترقى داخل المنظمة.

¹ خالد سلمان سعد، الممارسات الاستراتيجية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20 العدد 5، 2014، جامعة بغداد، ص220-بتصرف

شكل رقم (1-14): حلقة استراتيجية التدريب



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل، عمان، 2004، ص453

الفرع الثالث: استراتيجية التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجية الرواتب والأجور.
 - استراتيجية الحوافز المالية.
 - استراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.
- وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الفرع الرابع: استراتيجية تقييم الأداء:

ان تقييم أداء العاملين بعد قيامهم بالأعمال الموكلة لهم، وأنجاز المهام، من أهم الخيارات الاستراتيجية التي تواجهها إدارة المؤسسة، وتتراوح هاته الاستراتيجيات ما بين تطوير نظام يأخذ بالحسبان الحاجات المختلفة لمجموعات العاملين مثل تصميم نماذج تقييم أداء

مختلفة لكل مجموعة من الأعمال، أو تصميم نظام تقييم أداء معياري يضم كل الوظائف. وقد تستخدم بيانات التقييم كأداة تطويرية لمساعدة العاملين لتحسين أدائهم، أو يمكن استخدامها أداة عقاب للتخلص من العاملين ذوي الأداء الضعيف، أما تطوير نظام تقييم الأداء فيمكن أن يكون له عدة أهداف كاستخدام النتائج لتخطيط التدريب و الترقية و غيرها، أو أن يهدف إلى تحقيق أغراض محددة مثل الربط بين الاجور و الأداء فقط. أخيرا قد تشجع استراتيجية تقييم الأداء على المشاركة الفعالة لمجموعات العاملين من مشرفين و زملاء وغيرهم في تقييم أداء الاعمال قيد التقييم، أو قد يطلب من المشرف المباشر القيام بالعملية.

جدول رقم (1-7): خصائص استراتيجيات الموارد البشرية

الباحث الخصائص	Denisi &Griffin,2001 Human Resources strategy	Salisbury district council2006 Human Resources strategy	West Midlands police Authority Human Resources strategy 2006-2007	B Bsrc* ¹ Human Resources strategy 2005- 2008
الهدف	تعزيز المنافسة التنظيمية وتحسين الجودة والإنتاجية من خلال الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، والخضوع للالتزامات القانونية والاجتماعية .	اسهام الاستراتيجية في تحسين قدرات الإدارة في مواجهة التغيرات الجديدة المتوقعة من خلال تنمية مهارات العاملين والتزامهم .	تحسين الأداء عن طريق التعرف على القدرات الكامنة للموظفين واستثمارها.	دعم و مساندة الهيئات الأكاديمية والطلبة التي ترعاها المؤسسات أينما كان ضرورياً.
الفرضية	تعتمد استراتيجيه الموارد البشرية على تصور المنظمة الواسع لاستراتيجياتها الأساسية (الشاملة والأعمال).	تعتمد الإستراتيجية على المتطلبات الوطنية المنظمة التجديد الذي ترغبه الدولة، والقيم الجيدة.	يعزز الالتزام بتنفيذ التغيير الهيكلي من كفاءة وفاعلية الموارد البشرية (رجال الشرطة)	يمكن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية على المهارات العلمية والبحثية من الاستجابة إلى الحاجات الوطنية .
الأسبقيات	-التعرف على مستوى العلاقة مع متطلبات استراتيجيات المنظمة (الشاملة، والأعمال، والوظيفية) ؛ -تحديد مستوى تأثير الإدارة العليا ؛ -مراعاة تأثيرات كل من (التصميم التنظيمي، وثقافة المنظمة، والتكنولوجيا، وقوة العمل، في عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .	-مستوى الإسهام في تحسين المهارات، ونظم الحوافز والمكافآت ؛ -مدى الاهتمام بالتدابير والخدمات التي تخص قضايا المجتمع؛ -تمكين الإدارة من الاستجابة إلى التغيرات الجديدة المتوقعة بكفاءة ؛ -العمل على إعداد وتهيئة موارد بشرية ماهرة،	-العمل على تحسين الأداء الوظيفي وتطوير سياسات توحيد وتنظم عمل الموارد البشرية -تنظيم طاقة العمل وموقع العمل للموارد البشرية بما يضمن الحصول على أعلى كفاءة ممكنة . -الإسهام في تصميم وتنفيذ هيكل جديد للموارد البشرية وفي تطوير القيم والثقافة التي	-تنفيذ وتعزيز الممارسات الجيدة في الجوانب المتعددة لعمل الموارد البشرية ؛ -تطوير إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج والمشاريع المتعلقة بها . -التدريب للحصول على قوة عمل ماهرة؛ -تشجيع الحوار مع أصحاب المصالح والتعاون معهم ؛ -التطوير والاحتفاظ ببيئة العمل والتعلم التي يطمح لها الموظفون

¹ *BBsrc=principal Funders of Basic and Strategic biological Research

	ومتحمسة ، وتتصف بالمهنية والنزاهة .	يلتزم بها الجميع.	والطلبة حاضرا" ومستقبلا". .../
المجال	-استراتيجيه التوظيف (تخطيط الموارد البشرية ،التعبئة ،الاختيار ، الاستبدال)؛ -استراتيجيه التطوير (أدارة الأداء، التدريب ، التطوير ،تخطيط المهنة)؛ -استراتيجيه المكافآت (هيكل الأجور والرواتب ، منافع الموظفين ، المحفزات).	-تعبئة الموارد البشرية والاحتفاظ بها من خلال المكافآت والتميز. -التطوير التنظيمي ؛ -علاقات العاملين ؛ -الاستخدام الفعال للموارد.	-التعبئة ؛ -الاحتفاظ بالموارد البشرية ؛ -التطوير ؛ -سلامة الموارد البشرية وصحتها ورفاهيتها .

المصدر: مسلم علاوي شلي، قياس مستوى أداء استراتيجيه الموارد البشرية في التعليم العالي ،دراسة ميدانية في جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2009، ص99

يتضح من الجدول (2) انف الذكر ما يأتي:-

1. إن استراتيجيات الموارد البشرية سابقة الذكر تتشابه من حيث الإطار العام ، إلا أنها تختلف تبعاً للاختلاف في أهداف المنظمات وطبيعة عملها .
2. تؤكد الاستراتيجيات سابقة الذكر على ضرورة الترابط والتواصل بين استراتيجيه الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة وخططها التنظيمية .
3. تظهر الاستراتيجيات سابقة الذكر حلقات الوصل بين وظائف إدارة الموارد البشرية والاتجاه الرئيس للمنظمة .
4. تشكل أي من الاستراتيجيات سابقة الذكر حلقة وصل بين عملية الإدارة الإستراتيجية وممارسات الموارد البشرية في المنظمة .
5. تشترك الاستراتيجيات سابقة الذكر جميعاً في مجالات مجالات (تعبئة الموارد البشرية ، جذبها والاحتفاظ بها ، وتطوير الموارد البشرية وتحسين أداءها).

المطلب السابع: النماذج النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مع زيادة إدراك المنظمات لأهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، قام العديد من الباحثين المختصين والمهتمين بمجال الموارد البشرية بوضع مجموعة من النماذج المختلفة عن كيفية تصميم إستراتيجية الموارد البشرية، وسنحاول فيما يلي عرض أهمها:

الفرع الأول: نموذج التفاعل البيئي على أساس موارد المنظمة **The Ressource Besed Model**:

ظهر هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لأمثال: سلزنيك Selznik ، ثم بارني Barenly ، وأميت Amit ، وكابيلي Capelli ، وبينروز Penrouse... إلخ. وقد استمدت أفكاره من الإدارة الإستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول، وتقوم فكرته على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فتكوين إستراتيجية المنظمة يتم في ضوء نتائج تحليلها، وتحقيقها يكون من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري الذي يولي له هذا النموذج اهتماما بالغا لدوره الفعال وتأثيره الإيجابي على أداء المنظمة، وذلك من منطلق أن الإنفاق على تعليمه وتدريبه هو استثمار له عائد. ويشتمل هذا النموذج على:¹

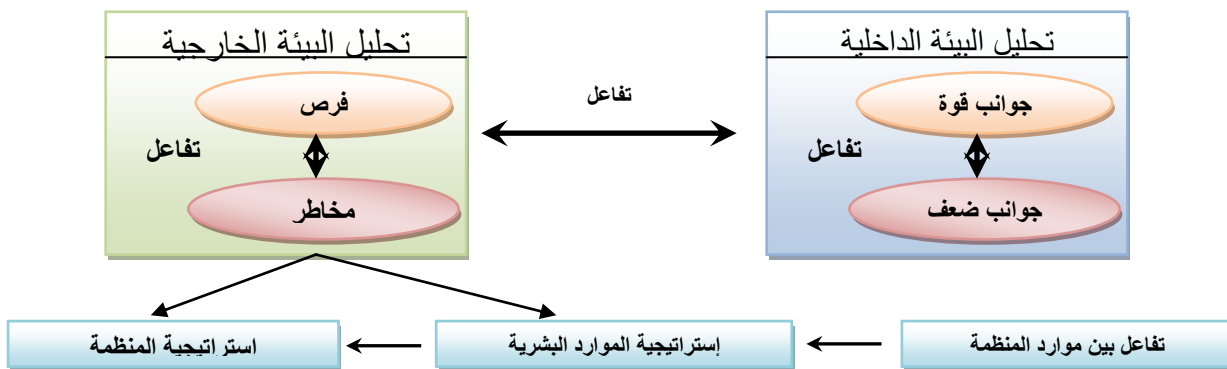
أولاً: التحليل البيئي: يعتبر أساس تكوين الاستراتيجية، وهو يشمل تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد جوانب القوة والضعف المميزة للمنظمة، وكذلك تحليل البيئة الخارجية بهدف الكشف عن فرص الاستثمار المتاحة بها والمخاطر المحيطة بنشاط المنظمة. فهذا النموذج يؤكد أن تكوين استراتيجية الموارد البشرية يقوم على أساس تحليل موارد المنظمة للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية.

ثانياً: موارد المنظمة: وموارد مادية، تقع مسؤولية إدارتها على موارد بشرية، التي تتكون من قادة إداريين ومرؤوسيه، تمثل إمكانيات المنظمة، والتي يجب تحليلها لتحديد قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.

ثالثاً: التقنية: يؤكد هذا النموذج على تدريب وتعليم الموارد البشرية باستمرار على استخدام التكنولوجيا لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة بفاعلية، وأن يتم هذا بشكل فعال وسريع قبل المنظمات المنافسة.

رابعاً: تدريب وتحفيز المورد البشري: لإكسابه المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لتمكينه من التعامل مع خصائص الموارد المادية للمنظمة التي تتصف بالتغير، وتحقيق الاستخدام الأمثل لها، وهو ما يؤدي إلى زيادة القدرة على الابتكار والولاء والالتزام نحو المنظمة، ونقدم فيما يلي شكلاً مبسطاً لهذا النموذج.

شكل رقم 1-15: نموذج التفاعل البيئي لموارد المنظمة



Source : John Brotton, Jeffry gold, Humman Resources Management, Theory and Practice, mc-milla business, London , 2007,p 53

¹ محمد البشير مبيروك، مرجع سبق ذكره ص 09

الفرع الثاني: نموذج ديفيد جيست David Gust Model :

ظهر عام 1997م، وهو يعتبر من أحدث نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية وقد ميز بين ما يلي:¹

أولاً: أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية: وهي تتمثل فيما يلي:

تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية.

تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة.

تخفيض تكلفة الإنتاج بترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعبر عن وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهي:

استقطاب الموارد البشرية من سوق العمل، وانتقاء أفضلها لشغل الوظائف وفق معايير معينة.

تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر لزيادة مستوى تأهيلهم.

وضع نظام موضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة القادة الإداريين على تطبيقه.

وضع نظام تعويضات وحوافز تلي متطلبات وحاجات الموارد البشرية.

توفير ظروف عمل صحية تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية.

ثالثاً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: وهي تترجم فيما يلي:

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه منظمهم.
- تصبح المنظمة مكاناً مفضلاً للعمل فيها من قبل الموارد البشرية.
- توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.
- رابعاً: نتائج سلوك المورد البشري: وهي تنعكس إيجابياً في:
- دافعية كبيرة للعمل لدى الأفراد. - تفاني في العمل من طرف الأفراد. . التزام الأفراد في العمل.

رابعاً: نتائج الأداء الكلي للمنظمة: وهي تمثل حصيلة لكل ما تقدم شرحه، وهي تتمثل في:

* إنتاجية عمل عالية وجودة المنتجات. * إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية.

* رضا العمال والعملاء. * انخفاض معدل دوران العمل.

¹ المرجع السابق، ص 09

جدول رقم 1-8: يوضح نموذج جيست Gust في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

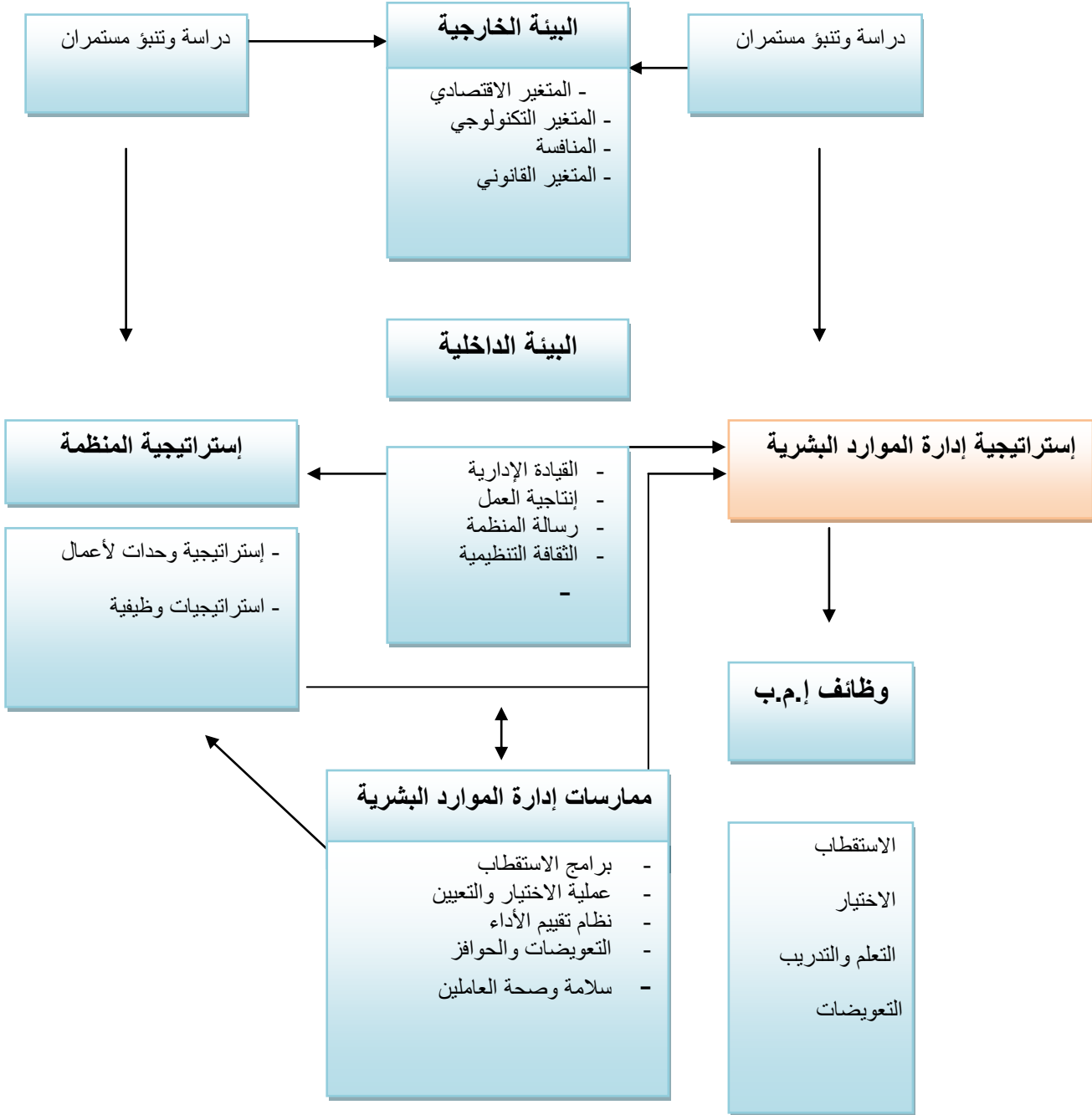
نتائج الأداء الكلي	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أهداف S.R.H
Performance outcomes	Behavior outcomes	HRM practice outcomes	HRM proctices	HRM Strategy
إنتاجية عالية جودة عالية إبداع وابتكار معدل دوران عمل منخفض رضا العمال العملاء	جهد عالي التزام دافعية أداء جيد	ولاء عالي نحو المنظمة مكان مفضل للعمل جودة مرونة عمل	الاستقطاب الاختيار التعلم والتدريب تقييم الأداء التعويضات المزايا الإضافية	الإبداع والابتكار الجودة تخفيض التكاليف

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل، عمان، 2004، ص 119

الفرع الثالث: نموذج جامعة وورويتش: Worwich (H.R.M) Stragéy Model

قام الباحثان "بيتقرو Pittgrew وهندري Hendery" بوضع هذا النموذج، حيث صورا من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وكيفية تأثير البيئة في تكوين كل منهما. و هو يتكون من خمسة عناصر تكون العلاقة متبادلة بينهما كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 1-16: نموذج جامعة ووريتش في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.



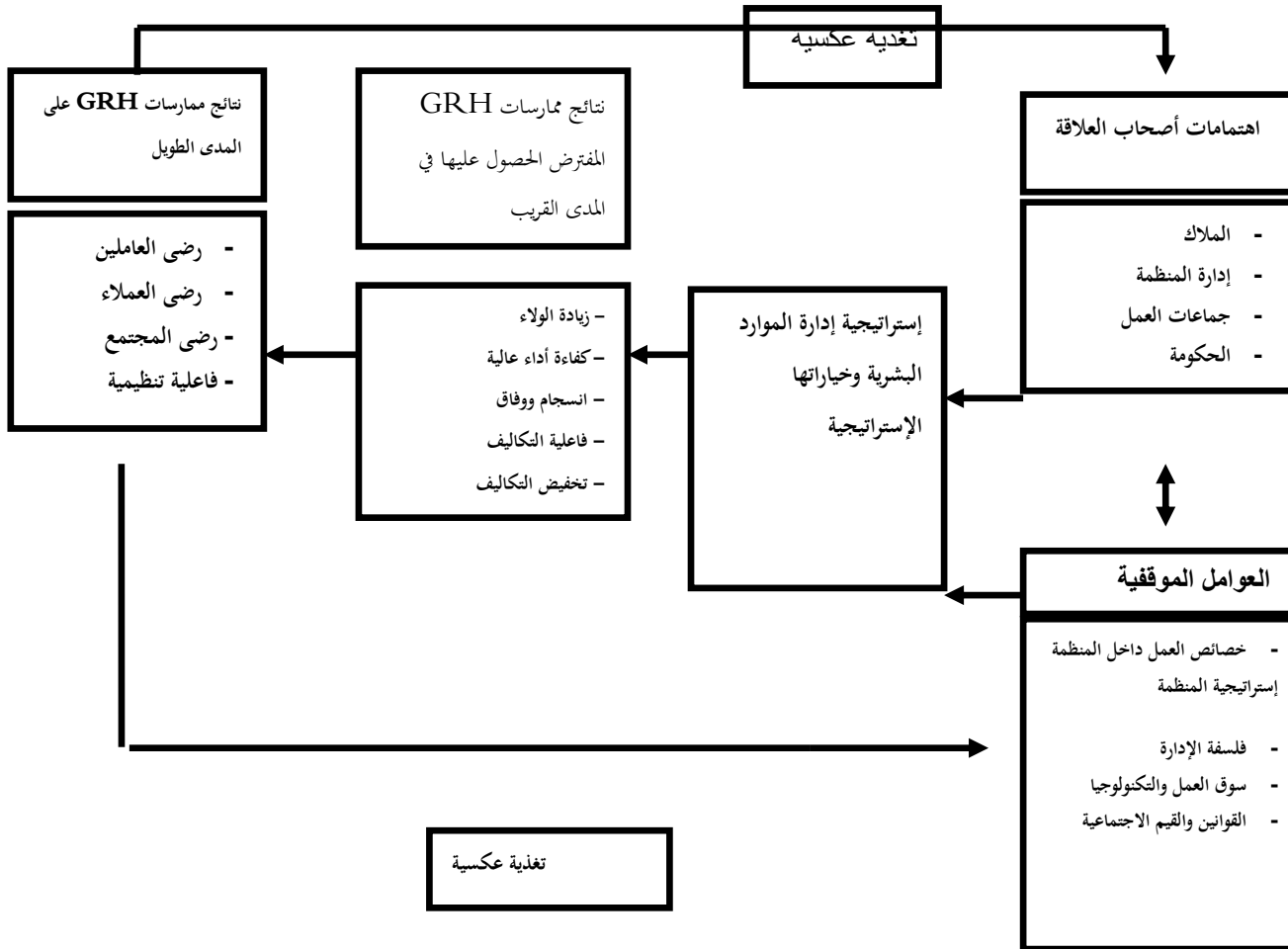
Source : Mintzberg H.Lampel.J: strategy sofar,a guided toure through the wild of strategic

management, free press, New York; 1998; p.29

الفرع الرابع: نموذج جامعة هارفارد Harvard (H.R.M) Strategy Model:

تتكون إستراتيجية الموارد البشرية في ظل هذا النموذج من عدة مكونات تتفاعل فيما بينها كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 1-17: نموذج جامعة هارفارد في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية



Source: Derek Torrington, HUMUN RESSOURCE MANAGEMENT, 6 ed, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate England, 2005 p35

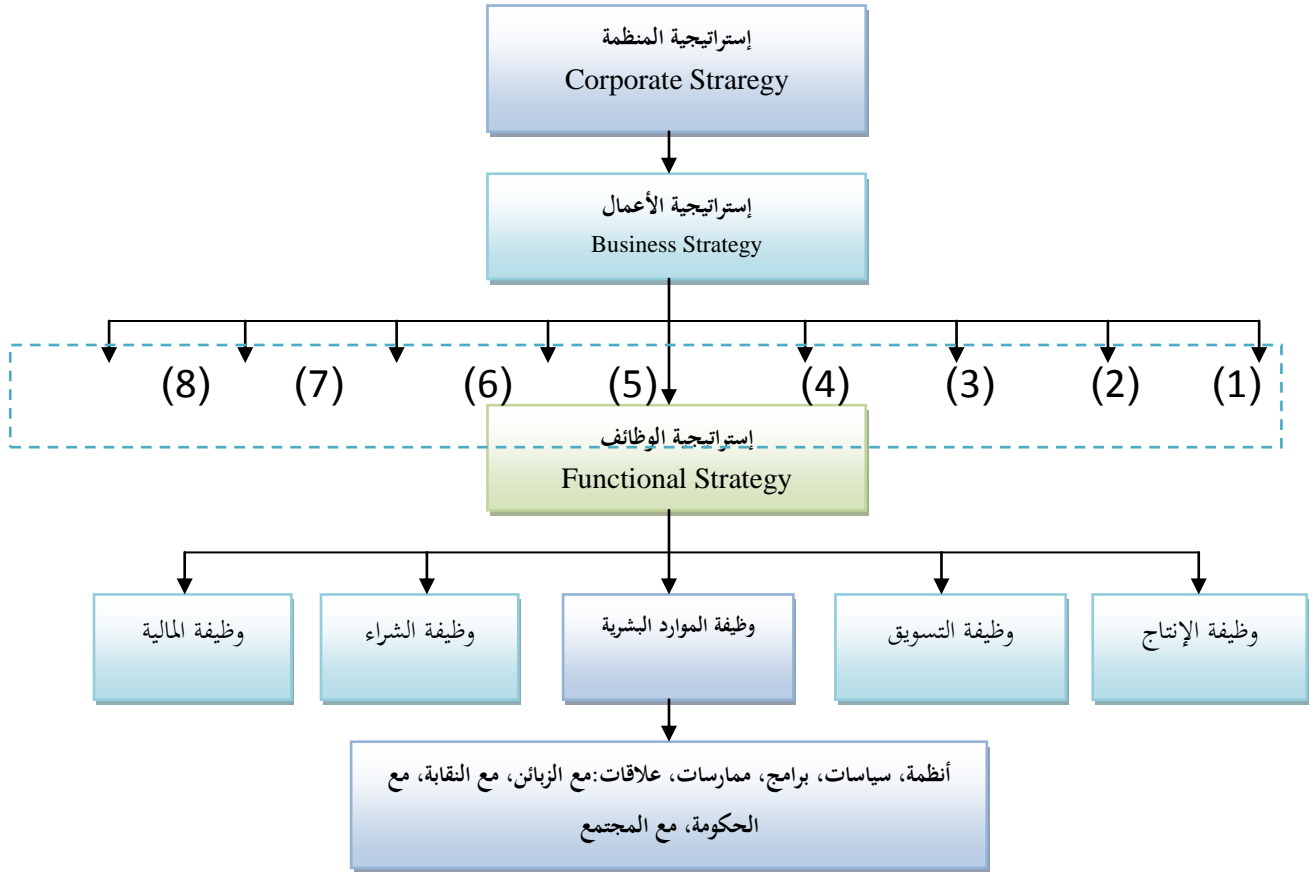
الفرع الخامس: نموذج التطابق الاستراتيجي The Matching Strategic (H.R.M) Model:

هذا النموذج يؤكد على ضرورة الانسجام والتكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، وهذا في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، حيث توضع فيه إستراتيجية الموارد البشرية بما ينسجم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ويحقق أهدافها. وهذا التوجه يستدعي ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها، لأن عدم التطابق سينعكس سلبا على أداء الموارد البشرية في العمل، والفاعلية التنظيمية.¹

¹ Mintzberg H.Lampel.J: strategy sofar,a guided toure through the wild of strategic management, free press, New York; 1998; p38

في ظل القاعدة السابقة يتطلب نموذج التطابق الاستراتيجي أن أي تغيير يطرأ على استراتيجية المنظمة يستوجب بالضرورة إحداث تغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء منها وتابع لها. ونورد فيما يلي شكلا مبسطا لتوضيح نموذج التطابق الاستراتيجي المعتمد من طرف بعض المنظمات في تصميم استراتيجية الموارد البشرية.

شكل رقم 1-18: نموذج التطابق الاستراتيجي في تصميم استراتيجية الموارد البشرية



Source : Mintzberg H.Lampel.J: strategy sofar,a guided toure through the wild of strategic management, free press, New York; 1998; p38

المطلب الثامن: معايير وضع إستراتيجية الموارد البشرية (CRITERIA FOR AN EFFECTIVE HR STRATEGY)

استراتيجية الموارد البشرية الفعالة هي تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها و تكون وفق مايلي:¹

- تلبية احتياجات الأعمال؛
- أن تقوم على دراسة و تحليل مفصل، ولا تبني على آمنيات و تخمينات؛

¹ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , Opcit, P42

- إمكانية تحويلها الى برامج تنفيذ و توقع احتياجات التنفيذ و المشاكل المتوقعة؛
- التنسيق و التكامل بين عناصرها التي تدعم بعضها البعض؛
- يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المديرين التنفيذيين والموظفين عموماً وكذلك المنظمة وأصحاب المصالح فيها.
- يجب أن تهدف "تخطيط الموارد البشرية لتلبية احتياجات مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين في إدارة الأفراد في المنظمة؛

كما قدم العالمان (Chief Executive, Peabody Trust) أسباب نجاح استراتيجية الموارد البشرية في ما يلي:

*‘A good strategy is one which actually makes people feel valued. It makes them knowledgeable about the organization and makes them feel clear about where they sit as a group, or team, or individual. It must show them how what they do either together or individually fits into that strategy. Importantly, it should indicate how people are going to be rewarded for their contribution and how they might be developed and grow in the organization’*¹

ونلخصها فيما يلي:

- أن يشعر الأفراد بأهميتهم في المؤسسة؛
- العمل الجماعي؛
- القيمة المضافة على مستوى الجماعة أو على مستوى الفرد؛
- ان يشعر الأفراد أنهم جزء من الاستراتيجية؛
- التحفيز، وتوضيح المكافآت مقابل مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- توضيح للأفراد كيفية النمو وتطوير المنظمة.

المطلب التاسع: تحديات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يجب على المؤسسات أن تحدد الطرق المناسبة للتعامل مع تحديات بيئة الأعمال المحيطة بما لكي تضمن البقاء ضمن المنافسة، وعليه على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:²

1. **الموارد البشرية عبارة عن مورد:** يزداد الوعي بالحاجة إلى الموارد البشرية وأهميتها كأصل من أصول المؤسسة، وأن نجاحه يتوقف على فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث أثبتت للمشكلات التنظيمية التي اختبرت على مدى وقت طويل في الأعمال، أن المؤسسات في حاجة إلى الابداع و الابتكار لكسب ميزة تنافسية، و من أهم العناصر التي تساعد على ذلك المورد البشري ذو الكفاءة العالية و المهارات.

¹ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , Opcit, P43

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة و الفرد و الجماعة، دار الشرق، عمان، الاردن، 2003 ص312.

2. تكنولوجيا المعلومات:

أصبح المديرون اليوم مجبرون على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة من أجل استغلال الكم الكبير من البيانات، إضافة إلى بناء نظام معلوماتي متطور يساهم في إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بناء الاستراتيجية.

3. توسيع المجتمع العالمي: تؤدي تأثيرات معدل الفائدة، التضخم، تكلفة الطاقة، التكلفة الشخصية والحاجة إلى الاستثمارات الرأسمالية، إلى خلق الحاجة إلى تطوير عمليات استراتيجية الموارد البشرية وصولاً إلى الاستخدام الفعال لكل موارد المؤسسة وتحسين الانتاجية والمساواة عن النتائج والحاجة إلى زيادة الابتكار والتجديد والمسؤولية، و السعي لتحسين الأداء.

4. مشكلة ولاء الموارد البشرية: يؤثر نقص كفاءة المديرين سلبيًا على الولاء والثقة، فيجب على المؤسسة أن تنتهج سياسة تحفيزية فعالة من أجل كسب الولاء التنظيمي.

5. الزيادة في المستويات المعيشية وتوقعات الأفراد: أصبحت تطلعات الأفراد تتجاوز الزيادات في الاجور أو الترقيات، لذا على المؤسسة دراسة تطور حاجيات و تطلعات الأفراد.

6. انفجار المعرفة: يعتبر نقص المعرفة والمهارات الكمية التي تقع على عاتق المديرين مسألة خطيرة، حيث ليس لدى معظم المديرين الخلفية الرياضية لفهم و استخدام البيانات المتاحة لاتخاذ القرار المناسب، ومن ثم هناك الحاجة الملحة للتدريب و التنمية في هذا المجال.

7. الزيادة في التعقيدات التنظيمية: عندما يكبر حجم المؤسسة ويتسع غرضها، تصبح عملية رقابة و إدارة المؤسسة أكثر تعقيدا وغموضا، و لتقليل الفاقد من الموارد يجب توقع المشكلات و تبني التخصيص الاستراتيجي لها، والحاجة إلى الاتصال وتحليل المجالات المتزايدة التعقيد، واحداث التغيير والمرونة في الواقع التنظيمي، مما يتطلب احداث التغيير و المرونة في الواقع التنظيمي، مما ينتج عنه تبني هياكل تنظيمية جديدة و فعالة ومرنة حتى تستجيب للتغيير المستمر.

8. التركيز على الاداء: ان المؤسسات التي تظهر حاجتها إلى ممارسة واختبار الموارد البشرية في إدارة الاداء تكون قد طورت نظام تقييم الاداء الذي يؤدي الى الرفع من الاداء و زيادة الانتاجية.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا من حيث المهمة و الاهداف في الوقت الحالي عما كانت عليه من قبل نظرا للمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، من ارتفاع مستوى التعليم، وتنوع الموارد، والانفتاح العالمي بتنقل الموارد البشرية من بلد لآخر. ومع كل هذه المتغيرات، أصبحت مهمة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المزيد من البيانات والمعلومات مع حسن استخدامها؛ ومن هنا ظهرت الحاجة إلى نظم المعلومات لإمداد المدراء بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري من توظيف و تدريب و تقييم الأداء إضافة الى ادارة الأجور و المكافآت.

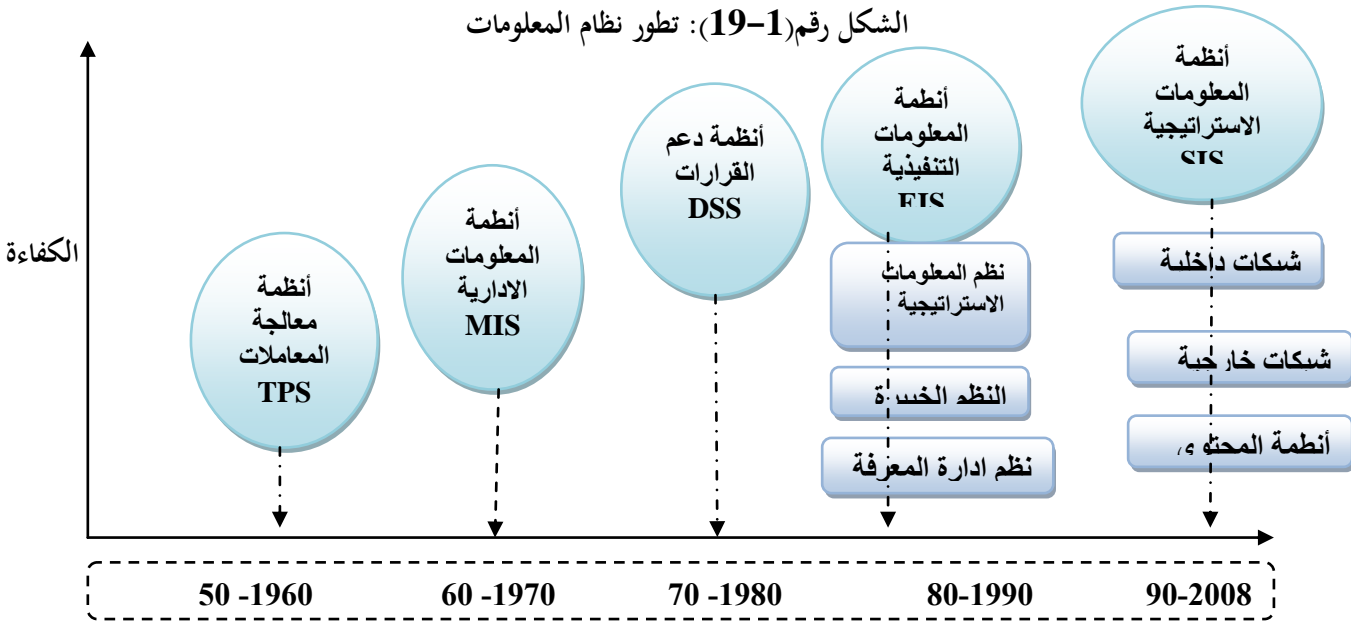
المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات (Information System)

'An information system can be defined technically as a set of interrelated components that collect (or retrieve), process, store, and distribute information to support decision making and control in an organization. In addition to supporting decision making, coordination, and control, information systems may also help managers and workers analyze problems, visualize complex subjects'¹.

يمكن تعريف نظام معلومات فنيا كمجموعة من المكونات المترابطة تهدف إلى جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في المنظمة. وبالإضافة إلى دعم عملية صنع القرار، التنسيق، والسيطرة، فإن نظم المعلومات تساعد أيضا الإدارة العليا على تحليل المشاكل والموضوعات المعقدة.

الشكل رقم (1-19): تطور نظام المعلومات



المصدر: شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2011 ص50

من الشكل أعلاه تتضح فكرة جوهرية في نظام المعلومات، وهي أن ظهوره كان بهدف تقديم الدعم والمساندة لإدارة المنظمات في مختلف المستويات، لكن التطور التكنولوجي في ميدان الحاسوب والبرمجيات خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى 1990، وظهور تقنيات الاعلام والاتصال TIC فتحت مجالا واسعا لاستخدامات متطورة له.

¹ laudon & laudon-management information systems-the digital firm , idition9, Pearson Education, USA,2006, page50

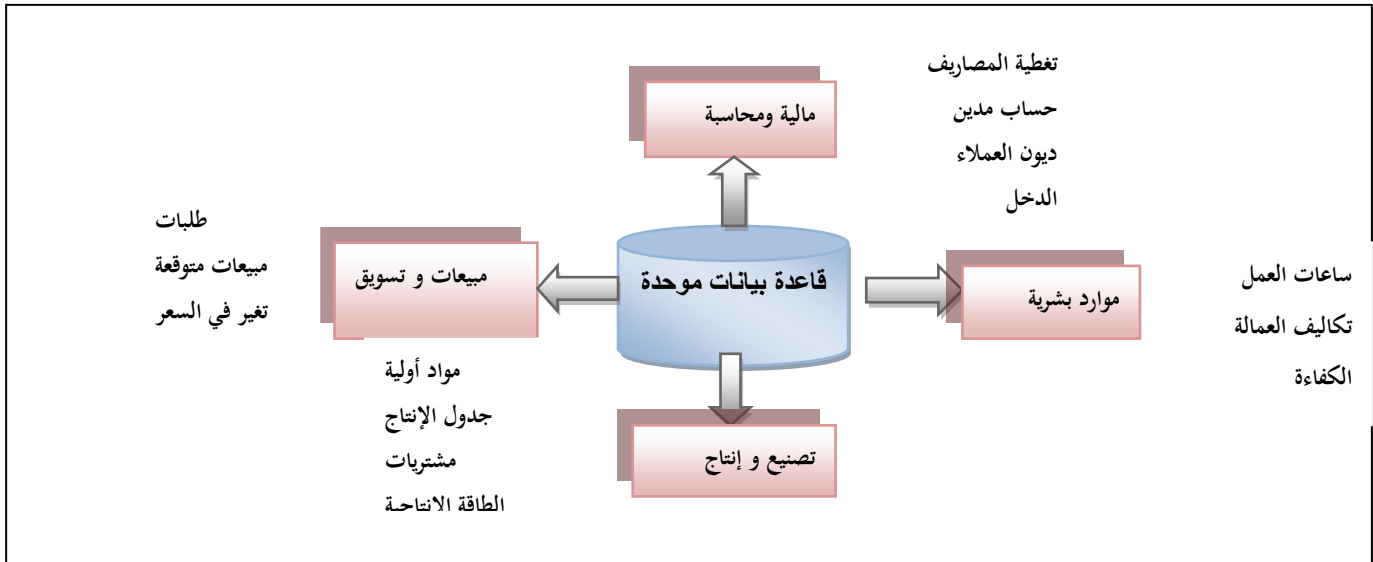
كما نجد ان نظم معالجة المعاملات هي أول نظم المعلومات التي ظهرت في المؤسسة لدعم المستوى التشغيلي ثم ظهرت نظم المعلومات الإدارية التي تدعم وظائف المؤسسة، بعدها ظهرت نظم دعم القرار التي تساعد على اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد، بالإضافة الى النظم التنفيذية، واخرها نظم المعلومات لاستراتيجية كما لا ننسى اخر تطبيقات أنظمة المعلومات في المؤسسة وهي نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

- تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP: ¹

يعتبر نظام تخطيط موارد الأعمال احدى النظم الإلكترونية الحديثة المستخدمة في مجال تقنية المعلومات وهو عبارة عن برامج جاهزة قابلة للتشكيل صممت بناء على مسح لإجراءات الأعمال في أحسن التطبيقات لتعمل على تكامل المعلومات والإجراءات على مستوى وظائف وإدارات المؤسسة مهما كانت جغرافيتها لكي تتمكن من استخدام وإدارة مواردها المعلوماتية والمادية والبشرية بفعالية وكفاءة عن طريق توفير حل شامل متكامل لكافة حاجات المؤسسة المتعلقة بمعالجة المعلومات.

التعريف المقترح من قبل ويليس Willis (2009)، هو الأكثر اكتمالا "نظام تخطيط موارد المؤسسات هو نظام متكامل يتيح للمؤسسة توحيد نظام المعلومات لربط وأتمتة العمليات الأساسية فيها. ويوفر للموظفين المعلومات اللازمة لتوجيه ومراقبة الأنشطة الأساسية للشركة على طول سلسلة الإمداد، من الإنتاج / الاستغلال إلى البيع وحتى التسليم النهائي للعميل، الموظفين لا يقوموا بإدخال المعلومات إلا مرة واحدة، بعد ذلك تكون متاحة لجميع أنظمة المؤسسة"² و بالتالي يتعلق الأمر بنظام التسيير المتكامل للمؤسسة الذي يركز على برنامج معياري .

الشكل(1-20): مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة



Source : Kenneth laudon, jaune laudon, **management des systèmes d'information**, 13^{ème} édition, publié par Pearson France, 2013,p365

¹ المهدي محمد صالح ابراهيم، تطبيق نظام تخطيط موارد الأعمال (ERP) بإدارة الموارد البشرية، كلية الأقتصاد والمحاسبة، ليبيا 2009 ص131

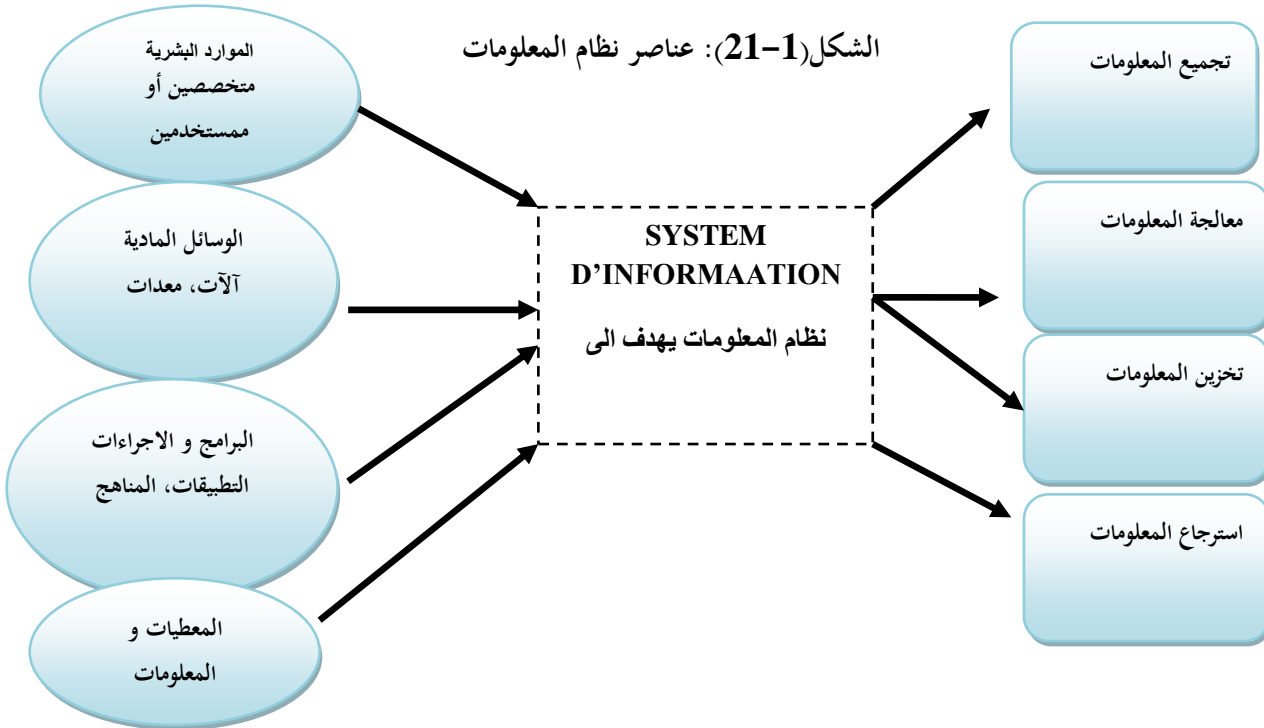
² Amel CHAABOUNI , IMPLANTATION D'UN ERP: ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES ,XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006 ,p4

• خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة:

يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسات بعدة خصائص أهمها ما يلي:

1. نظام تخطيط موارد المؤسسات هو برنامج: هو مجموعة من البرامج المصممة من قبل الناشر لتلبية احتياجات العديد من المؤسسات وتسويقها مع خدمات إضافية كالمساعدة في التنفيذ، الصيانة، والتدريب... الخ؛
2. نظام تخطيط موارد المؤسسات متكامل: الوحدات المختلفة ليست مصممة بطريقة مستقلة، يمكن أن تتبادل المعلومات وفقا للمخططات والتصميمات المتوقعة وجهات موحدة، هذا الاتصال بين العمليات يحسن الاتساق الداخلي ويؤدي إلى تجنب ازدواجية المعالجات؛
3. نظام تخطيط موارد المؤسسات يركز على نظام مرجعي واحد: يعني أن كل البيانات التي تستخدمها الوحدات المختلفة تحدد بطريقة واحدة ومعيارية أي نفس الشكل وتسير من قبل نوع واحد من البرامج غالبا نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية، تحدد بالمثل، الواجهات رجل-جهاز كالأوامر عن طريق الفأرة، الشاشة، لغة التحكم، الخ، تحدد بنفس الطريقة بغض النظر عن الوحدات، هذه النمطية القوية للبيانات واللغات تبسط الاتصالات وتقلل من صعوبات تعلم المستخدمين؛
4. التكليف السريع مع قواعد التشغيل: المهنية والقانونية أو الناتجة عن التنظيم الداخلي للمؤسسة والقواعد التي يملئها السوق؛
5. نظام تخطيط موارد المؤسسات يهدف إلى تحسين عمليات التسيير: عند تركيب **ERP** المصمم يركز على نماذج عملية ناتجة من أفضل التطبيقات في القطاع، يستفيد كذلك من خبرات أفضل المؤسسات في مجال النشاط المعني من تحليل أفضل التطبيقات، مصمم البرامج يحصل على مجموعة من القواعد التسييرية التي تشكل المعيار الفعلي لقطاع معين؛
6. نظام تخطيط موارد المؤسسات معياري: منتج معياري، فقد تمت صميم **ERP** في المقام الأول من أجل تلبية احتياجات المؤسسات المختلفة، هنا كإصدارات مختلفة حسب قطاع النشاط السيارات والخدمات المصرفية، الجمع لغات الاستخدام، وعلاوة على ذلك، تكييف المنتجات لتلبية احتياجات المؤسسة يتم عن طريق الإعداد واختيار قواعد التسيير، اختيار خيارات المعالجات، واختيار شكل البيانات... الخ؛
7. نظام تخطيط موارد المؤسسات وحداتي: هو ليس تركيب متجانس و لكن مجموعة من البرامج أو الوحدات القابلة للفصل، كل وحدة تقابلها عملية تسييرية حيث أن تثبيتها وتشغيلها يمكن أن يتم بشكل مستقل.¹

¹Reix, Robert, Systèmes d'information et management des organisations, 4ème édition, Vuibert, Paris, 2002, P102



Source : Robert Reix , système d'information et management desorganisation , edition 05
vuibert –gestion , paris , France , 2009 p 04

الفرع الثاني: مستويات نظام المعلومات: ان نظم المعلومات تتوزع حسب المستويات التنظيمية بالمؤسسة حيث يمكن تصنيفها ابتداء من المستوى الأدنى وصعودا الى المستوى الأعلى كالآتي:¹

1) المستوى الاستراتيجي (Strategic Level Systems):

Information systems that support the long-range planning activities of senior management.

نظم المستوى الإستراتيجي، التي تمكن المسيرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الإستراتيجي، وتسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، واختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها فالهدف من هذه النظم هو إحداث التوافق بين التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية والمستقبلية وتساعد هذه النظم في الإجابة على عدة تساؤلات منها: كيف ستكون مستويات العمالة في الخمس سنوات المقبلة؟ ما هو اتجاه تكاليف الصناعة مستقبلا؟ ما هي المنتجات التي يجب تقديمها خلال الخمس سنوات المقبلة؟ بالإضافة الى دراسة (الوضع الاستراتيجي، تخطيط الأرباح، التنبؤ بالمبيعات لخمسة سنوات، التخطيط الاستراتيجي...)؛

2) المستوى الاداري (Management level Systems):

Information systems that support monitoring, controlling, decision making, and administrative activities of middle managers.

أما نظم المستوى الإداري، فهي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى، كما تحدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى تحقيق السرعة في إنجاز التقارير المطلوبة، والتساؤل الرئيسي الذي تحاول هذه النظم الإجابة عليه هو: ما هو وضع المؤسسة مقارنة بالتوقعات؟ وما هي أهدافها التشغيلية؟ كما يشتمل على (إدارة المبيعات، تحليل مبيعات السوق، تخطيط الانتاج، تسيير المخزون، تسيير الموازنة السنوية...) حيث يتم في هذا المستوى استعمال المعلومات لاتخاذ القرارات القصيرة الأجل؛

¹ Laudon and laudon op cit, p25

3) المستوى التشغيلي (Operational level systems):

Information systems that monitor the elementary activities and transaction of the organization.

فنظم المستوى التشغيلي تعمل على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سير المعاملات داخل المؤسسة والمرتبطة بالوظائف الأساسية من تسويق ومبيعات، إنتاج وتصنيع، مالية ومحاسبة، موارد بشرية وهي تجيب على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذه الوظائف. الجدول رقم (1-9): النظرة الحديثة لنظم المعلومات

النظرة التقليدية	النظرة الاستراتيجية
وظيفة إدارة نظام المعلومات هي مركز تكاليف.	نظام المعلومات عنصر من عناصر سلسلة القيمة.
تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي وسيلة.	نظام المعلومات هو أصل من أصول المؤسسة.
تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها أثر و دور وظيفي و تشغيلي.	نظام المعلومات له وظيفة الدعم الاستراتيجي.
تستغل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في كل وظيفة على حدا.	نظام المعلومات عبارة عن نظام مدمج و متكامل و يشارك في تسييره جميع الأطراف.
تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ميدان محتكر من طرف مهندسي الاعلام الالي فقط.	نظام المعلومات ميدان متعدد وليس مخصص لفئة معينة حيث يستخدم و يسير من طرف المسيرين+ مهندسي الإعلام الالي.

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على:

Le Cigref , Alignement stratégique du système d'information, Rapports publiés par le Cigref en 2002 France, p13

ما نستنتجه من الشكل أعلاه أن النظرة لنظم المعلومات قد تطورة بشكل كبير من نظرة تقليدية و وظيفية روتينية إلى نظرة إستراتيجية حيث اصبحت نظم المعلومات كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الأداء المطلوب لكن هذا يتوقف دائما على مدى الاستغلال الأمثل للنظام و مدى توافق النظام مع استراتيجية المؤسسة.

الفرع الثالث: : نظام معلومات الموارد البشرية (*Human resources information systems*)

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو الإتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساسا لرسم السياسات و إتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون العاملين اذ ام تعد هناك ادارة موارد البشرية بدون نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

1. نظام معلومات الموارد البشرية: SIRH

التعريف الأول: عرفه **Reix** على أنه نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف، المكافآت، الاجور، التدريب والتكوين بالاضافة الى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.¹

¹ Rebert Reix ,op cit p90

التعريف الثاني: كما عرفه Kovach

‘‘A Human Resources Information System (HRIS) is a systematic procedure for collecting, storing, maintaining, retrieving, and validating data needed by an organization about its human resources, personnel activities, and organization unit characteristics’’

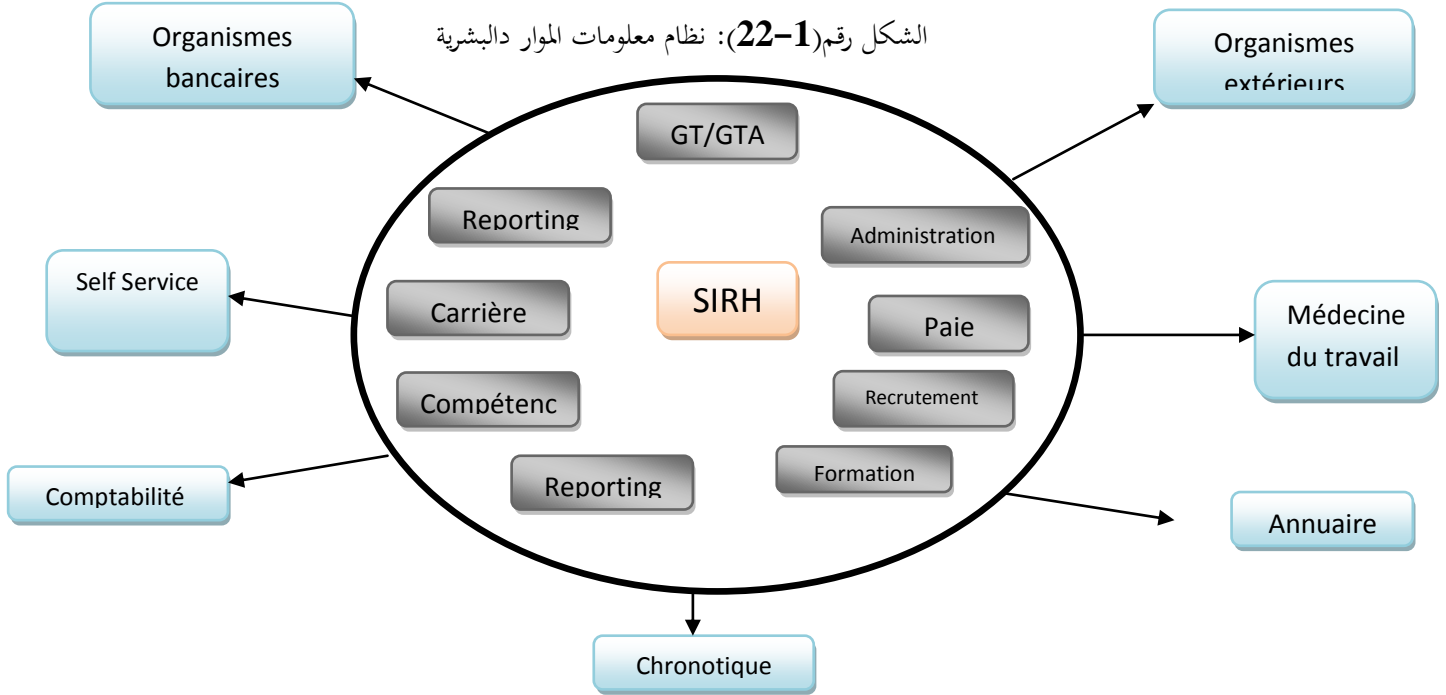
على أنه اجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد، وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.¹

التعريف الثالث: Laudon and laudon

Human Resources Information systems that maintain employee record; track employee skills, job performance, and training; and support planning for employee compensation and career development.

عبارة عن نظام يتيح الاحتفاظ بسجل العمال (متابعة مهارات وأداء الفرد، بالإضافة الى التدريب) ويساهم في وضع برامج وخطط التعويضات والترقيات وتسيير المسار المهني.²

يمكن أن نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية هو عبارة عن موارد مادية (أجهزة) ومعلوماتية (نظم تشغيل، قواعد بيانات) وبشرية (مستخدمين، مبرمجين) والتي تتفاعل مع بعضها البعض لجمع و تحليل وتخزين ونشر المعلومات المتعلقة ب الأفراد و دعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.



Sourec :Bernard Just, PAS DE DRH SANS SIRH, Liaisons, Paris, 2011, P 152

ولقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية ولعل أهم هذه الأنشطة المؤتمتة ما يلي:³

¹ Asafo Boateng , The Role of HRIS in SHRM, Master of Science Theses in Accounting, Swedish School Of Economics and Business Administration , 2007 p 29

² Laudon and laudon op cit, p55

³ J.Brilmann, les meilleures pratiques de management, (éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, France, 2003), P401.

- 1- الإدارة العامة للأفراد خاصة البيانات الإدارية؛
 - 2- نظم الأجور والمكافآت؛
 - 3- إجراءات التقييم وإدارة الأداء؛
 - 4- عمليات الاختيار والتوظيف الداخلي؛
 - 5- عمليات الإختيار والتوظيف الخارجي؛
 - 6- عمليات توصيف المناصب والكفاءات؛
 - 7- التسيير التنبؤي للعمال، والمسارات المهنية للكفاءات والتحويلات؛
 - 8- التكوين، خطط التكوين، برامج، تسجيلات، التعليم عن بعد والإلكتروني؛
 - 9- الصحة والأمن؛
 - 10- المتقاعدين والمنح؛
- إمكانية التصفح والإطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية.

- مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية حسب التأثير على وظيفة إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم(1-10): تطور نظام معلومات الموارد البشرية

أجيال نظام معلومات الموارد البشرية			نشر المعلومات	وظيفة نظام المعلومات الموارد البشرية
الجيل الأول: تسريع العمليات	الجيل الثاني: ادخال التحسينات اضافة إلى النوعية	الجيل الثالث: اجراء تغييرات وتحسينات عميقة وحديثة		
المهمة الرئيسية هنا لنظام المعلومات البشرية هو ضمان السرعة في العمليات و نشر المعلومات	المهمة الرئيسية هنا لنظام المعلومات الموارد البشرية هو تطوير طريقة نقل و نشر المعلومة اضافة إلى ادخال تحسينات على نوع المعلومة المخزنة و المنشورة.	المهمة الرئيسية هنا لنظام المعلومات البشرية بطريقة سريعة و ذات جودة اضافة إلى تعديل طرق الاتصال، وايصال المعلومات بطرق لم تكن في الامكان من قبل.(استهداف الجمهور)		
أتمتة مختلف العمليات لضمان السرعة مقارنة بالنظام التقليدي.	أتمتة العمليات و اضافة عليها تغييرات في نوعية المعلومات المخزنة و المنقولة و المحللة، اضافة إلى تقليل الأخطاء.	أتمتة العمليات اضافة إلى ظهور وظائف جديدة مساعدة في عملية إدارة لاموارد البشرية لم تكن متاحة من قبل،	أتمتة المعاملات	
اكتساب دور استراتيجي من خلال سرعة العمليات و توفير المعلومة في الوقت المناسب.	اكتساب دور استراتيجي من خلال الجودة في العمليات اضافة إلى جودة المعلومات المتوفرة.	استخدام إدارة الموارد البشرية لأدوات حديثة مما ساهم في دعمها للوظيفة الإستراتيجية،	تحول إدارة الموارد البشرية إلى وظيفة إستراتيجية	

Source : Maria Chiara Benfatto, Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function, PhD thesis, Libera Università degli Studi Sociali, ROMA, 2009, p34

المطلب الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:¹

1. امتلاك قاعدة بيانات موحدة عن جميع الموظفين في المؤسسة مما يتيح الحصول على تقارير و احصائيات انية؛
2. القدرة على تحديث قاعدة البيانات في الوقت الحقيقي؛
3. القضاء على المعاملات الورقية؛

¹ Dorel , OPCIT,P13

4. تقليل الأخطاء الناجمة عن المورد البشري و عن المعاملات الورقية؛
5. الاعتماد على تطبيقات تساهم في متابعة حضور و غياب العمال بأكثر دقة؛
6. تحسين نظام الإدارة وفقا للتشريعات و اللوائح القانونية؛
7. الحد من التكرارات الموجودة في النظام؛
8. توحيد العمليات؛
9. تحقيق الموثوقية في البيانات الموجودة؛
10. تحقيق الرضا لدى موظفي إدارة الموارد البشرية من خلال سهولة و كفاءة تنفيذ المهام؛
11. القدرة على إدارة المواهب و الكفاءات؛
12. القدرة على اتخاذ تدابير وقائية لإدارة التغيير، و إدارة الازمات.

بالإضافة الى:¹

- تقديم صورة شاملة تحوي معلومات الموارد البشرية اي قاعدة بيانات تسهل عملية الاتصال عبر الوحدات التنظيمية وزيادة سرعة تبادل المعلومات؛
- جمع البيانات المناسبة وتحويلها الى معلومات ومعارف من أجل دعم عملية صنع القرار؛
- زيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين أداء المورد البشري ومنه أداء العمليات؛
- تحسين رضا العاملين من خلال تقديم خدمات الموارد البشرية بسرعة وبدقة؛
- عملية اعادة هيكلة وظائف الموارد البشرية؛
- التحول من ادارة الأفراد الى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- تبسيط وتعزيز كفاءة وفعالية الوظائف الادارية للموارد البشرية؛
- انتاج أكبر عدد ممكن من التقارير الدقيقة التي تتعلق بالموارد البشرية وفي الوقت المناسب؛

الفرع الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة للموظفين:²

1. امكانية الولوج إلى بيانات مستقلة، اضافة إلى العمل في نافذة مستقلة؛
2. توفير الوقت مثال في عملية طلب اجازة يكفي ان يقدم الموظف طلب عن طريق الانترنت و ينتظر الرد الكترونيا؛
3. المتابعة التلقائية، اضافة إلى التذكير بمختلف المهام الضرورية و الاحداث المهمة؛
4. تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات و اخذ المبادرة على اساس المعلومات المتوفرة ضمن HRIS، مما يشجع الابداع و الابتكار؛
5. توفر البيانات 24/7؛
6. تقليل الوقت للحصول على المعلومات المطلوبة؛
7. القدرة على الاستفادة من التدريب عبر الانترنت؛
8. رفع الروح المعنوية للموظفين.

¹ Michael J. Kavanagh., OPCIT , p14

² Dorel , OPCIT,P14

الشكل رقم: (3-23) الأدوار الممتدة لنظام معلومات الموارد البشرية



نضج تصاعدي نحو أداة موحدة تجمع بين الأهداف

Source : Gilles Exbrayat, Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), MBA GRH, Paris Dauphine,2010 p24

لاحظنا ان أدوار نظام معلومات الموارد البشرية تتعدى انما توفر فقط قاعدة بيانات حول الموارد البشرية إلى إدارة المعلومات أي الاستخدام الأمثل للمعلومات في التحليل و اتخاذ القرارات، اضافة إلى دور مهم جدا و هو تفعيل الاتصال سواء مع الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية مع مختلف الإدارات من أجل تفعيل الأداء الجماعي وذلك لتحقيق رؤية مشتركة لاستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثالث: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية SIRH

الفرع الأول: مزايا نظم معلومات الموارد البشرية:

لقد كانت لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، فلقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد و التحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، و يمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية:¹

أولاً: إدارة الوقت بفعالية: وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، حيث أمكن اليوم الإطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جداً.

ثاني: السيطرة على التكاليف: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد(تكاليف نشر المعلومة)- تخفيض التكاليف و الرفع من الكفاءة التشغيلية.

¹ Michel Amstronge , A handbook of Humun Ressource Management Practice,10 ed, London and Philadelphia,KOGAN PAGE, 2006,p889

ثالثا: جودة عملية اتخاذ القرارات: لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا ما من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم. فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا مؤشر على جودة النظام وفعالته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية.

رابعا: العمل الجماعي Groupware: وهو مصطلح جديد ظهر حديثاً خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، وهو يشير إلى: «برامج تمكن مجموعة مستخدمي العمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائياً، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج و البنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل بأقصى كفاءة».

وهذا ما من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحت والتطوير، كما تمكن هذه البرامج في عقد اجتماعات عن بعد و تفعيل عملية الاتصال اللحظي، وفي الوقت الحقيقي، وتقليل تكاليف التنقل والإيواء وغيرها وهذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة.

خامسا: تهمين رأس المال البشري: لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبقة للأفراد في مجال تنمية وتهمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين.

كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال، والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأجمع الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجين أكثر وبشغف كبير. كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل، تعديل العنوان والهاتف... الخ (خدمات الذاتية)، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية أكثر كذلك، كما تساعد على تقليل التكاليف خاصة وقد أشرنا سابقاً أن أكثر من 60% من وقت إدارة الموارد البشرية ينفق في أنشطة روتينية ضعيفة القيمة المضافة.

سادسا: سهولة تدفق العمل workflow: لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات المحوسبة، لكن يمكن القول أنها برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح. فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة، إذن فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الحوامل الالكترونية. و وظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم والتي تساهم استراتيجيا في تحقيق الأهداف المسطرة، وبحقق تدفق العمل المزاي التالية:

- ✓ تمكنا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة؛
- ✓ إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد، من طرف العديد من الأشخاص، وهذا يقلص من تكاليف؛
- ✓ سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد؛

✓ متابعة سريان العمل، ومعرفة نقاط الخلل في العمل، وهذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية... وغيرها.

بالإضافة إلى¹:

- زيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين العمليات التشغيلية في إدارة الموارد البشرية؛
 - القدرة على تنفيذ و متابعة و تقييم العديد من العمليات في إدارة الموارد البشرية؛
 - التحول من التركيز على المعلومات المتعلقة بمعاملات و أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على المعلومات الاستراتيجية للموارد البشرية و منه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
 - ادراج الموظفين كجزء هام وفعال في نظام معلومات الموارد البشرية، و إعادة هندسة الموارد البشرية وفق المعطيات الجديدة.
- الجدول رقم(1-11): يوضح أثر تطبيقات الحاسوبية لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

الأهداف التنافسية	نظم معالجة المعلومات	نظم دعم القرار	النظم الخبيرة
<ul style="list-style-type: none"> - قيادة - التكلفة. - كفاءة - الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل استخدام الورق. - تقارير معيارية، زيادة الدقة في المعالجة. - انتشار التقارير عبر الأقسام. - الانذار المبكر عن أي انحراف عن الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الفرصة - للابتكار في مجال - الرقابة على تكاليف - الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الحاجة لخبراء الموارد البشرية. - المساعدة في توزيع البيانات الخاصة. - يكلف التدريب على عموم العاملين في المؤسسة.
<ul style="list-style-type: none"> - الجودة. - رضا الزبون. - كفاءة و - مهارة - الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الوقت المخصص في تحقيق متطلبات الجودة. - اعداد التقارير الخاصة بالجودة. - زيادة ادراك أهمية معلومات - الموارد البشرية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الفرصة - للابتكار والابداع - في نوعية الموارد - البشرية، وكذلك - رضا الزبون. 	<ul style="list-style-type: none"> - تمكين المدراء التنفيذيين من اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية. - زيادة استخدام البرامج الخاصة برضا المستخدمين وكذلك رضا الزبون. - فهم أكبر للاحتياجات في نوعية الموارد البشرية.
<ul style="list-style-type: none"> - الابتكار. - يعمل الأفراد - برؤية - إستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الوقت المكرس لإبداع - الموارد البشرية. - الادراك والتشخيص السريع - للانحرافات. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم الاختراعات و - الابداع. - اختيار السجلات - والوثائق وتسجيلها. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم مستلزمات الابداع مع توفير الوقت. - المدراء التنفيذيين يكرسون جهودهم لدعم الابداع و الابتكار.

المصدر: ملين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، غير منشورة،

جامعة الجزائر، 2008؛ ص173

¹ Dorel, Dusmanescu and Bradic-Martinovic, Aleksandra (2011): *The role of information systems in human resource management*. Published in: Research Monograph on The Role of Labour Markets and Human Capital in the Unstable Environment (17. October 2011), Munich University Germany, P12
It is online: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/35286/>

المطلب الرابع: : مرتكزات ومكونات نظام المعلومات الموارد البشرية

يرتكز نظام المعلومات الموارد البشرية على العناصر التالية:¹

- قاعدة البيانات: Databas وهي تمثل المكان المخصص للاحتفاظ بالمعلومات الاساسية المتعلقة بالنظام و المنظمة والعاملين فيها، وتعتبر من اهم المرتكزات الاساسية للنظام؛
- جمع وتخزين المعلومات: Data entry بعد جمع المعلومات ومعالجتها يتم ادخال المعلومات الى قاعدة البيانات بصورة صحيحة وتجنب التكرار؛
- استرجاع المعلومات: Information retrieval هي عملية استرجاع المعلومات المعالجة والخزنة في الوقت المناسب لاستخدامه في عمارة المساعدة على اتخاذ القرار، بالإضافة الى توفيرها للمستخدمين لها؛
- مصلحة تسيير نظام المعلومات الموارد البشرية Human resources information center هو عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بتسيير شؤون النظام من جمع الى ادخال ومعالجة واسترجاع المعلومات ؛
- جودة وسلامة البيانات: Data quality and Integrity وهي عملية حماية المعلومات ضمان سلامتها بالاضافة الى صيانة النظام.

تمثل مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية في:²

- أ- المدخلات: تمثل جميع البيانات المتعلقة بالأفراد والوظائف المتاحة بالمنظمة، وأهم هذه المدخلات:³
- ✓ سياسيات المنظمة وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية؛
 - ✓ قواعد دفع الأجور أو أشكال التعامل مع عملية دفع الأجور؛
 - ✓ المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة؛
 - ✓ المصادر الداخلية للحصول على اليد العاملة؛
 - ✓ البيانات الشخصية للموارد البشرية بالمنظمة؛
 - ✓ قواعد قياس الأداء المستعملة في المنظمة.

ب- عمليات التحويل والمعالجة: التي تتم على مستوى قاعدة البيانات والتي تتعلق بالبيانات الشخصية وبيانات المهارات وتقييم الاداء وبيانات تخطيط الموارد البشرية والرواتب والمزايا، والتي تنفيذ في تحسين اداء الافراد من خلال برامج تسيير المسار المهني والتحفيز و التدريب، وتتم المعالجة عبر: (إجراءات التسجيل، التوبيخ، التنظيم، الترتيب، التحليل، التنبؤ، التدقيق، ثم تخزين هذه البيانات بطرق ووسائل مختلفة).

ت- المخرجات: عبارة عن نتيجة المعالجة في شكل تقارير تتعلق:

- ✓ تقارير خاصة بتوزيع العمال توضح التخصصات والوظائف والمؤهلات المطلوبة لها، وعدد العاملين فيها.
- ✓ تقارير عن عدد العمال في المؤسسة وفي كل مستوى وظيفي وكذا نوع العمل، مؤقت أو دائم.
- ✓ إحصائيات تحليل العمال لكل إدارة ووظيفة سواء من حيث التعيين أو النقل، الترقية، إنهاء الخدمة... الخ.

¹ Steven J. Gara, MSILR, PHR HOW AN HRIS CAN IMPACT HR: A COMPLETE PARADIGM SHIFT FOR THE 21ST CENTURY 2001. P 01

² أمل ابراهيم أبو رحمة، نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين في فلسطين، ملكرة ماجستير، ادارة الأعمال، غزة 2005 ص40

³ هوارى معراج، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة،المركز الجامعي غرداية 2009 ص4

- ✓ خطة الموارد البشرية؛
- ✓ معلومات عن العمليات الادارية من تخطيط و توظيف؛
- ✓ نتائج تقييم اداء العاملين في مختلف المستويات؛
- ✓ يساعد في اعداد تقارير السلامة المهنية؛
- ✓ كشف تدريب لقوى العاملة وتقييم أدائهم؛
- ✓ معلومات عن أوضاع العاملين سابقا و حاليا و مستقبلا.

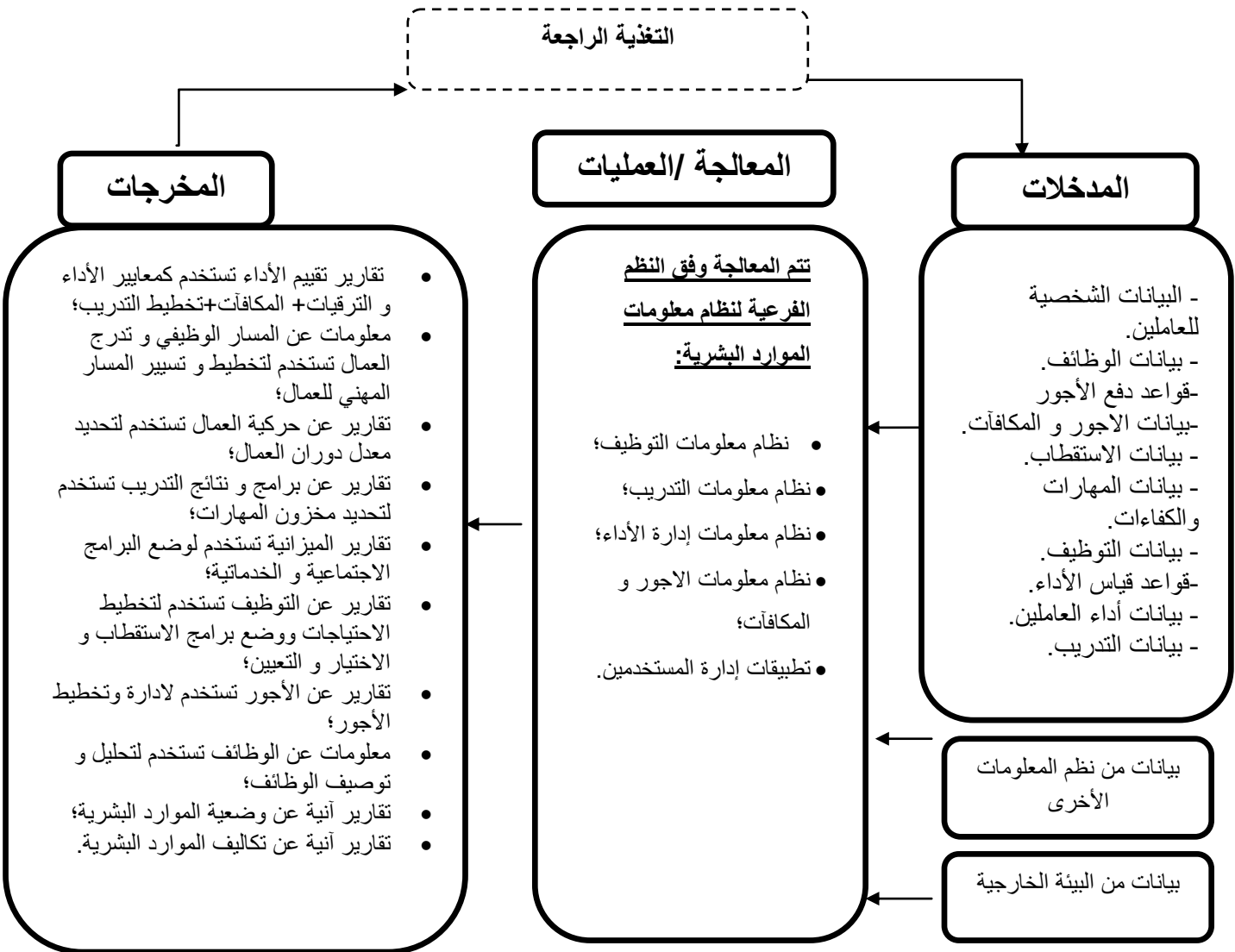
ث- عمليات المراجعة: حيث يتم مراجعة اداء ادارة الموارد البشرية وتقييم نظام معلومتها، او مايمثل التغذية العكسية للنظام؛

الجدول رقم(1-12) : جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

الوصف	الخاصية
<ul style="list-style-type: none"> - تتصف المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الموارد البشرية بمستوى عال من الدقة؛ - أن تكون المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء؛ - ان تكون المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية تتميز بالوضوح اذ يمكن فهمها بسهولة؛ - ان تكون المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية موجزة ومفيدة. 	الدقة
<ul style="list-style-type: none"> - المخرجات تغطي كافة جوانب الوظيفة؛ - تتوفر المخرجات على كل العناصر و التفاصيل للمساعدة على اتخاذ القرار. 	الشمول
<ul style="list-style-type: none"> - اتاحة المعلومات في الوقت المناسب (عند الحاجة اليها)؛ - ارسال و استقبال المعلومات في وقت وجيز؛ - امكانية استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها. 	السرعة و التوقيت المناسب
<ul style="list-style-type: none"> - المعلومات المقدمة تتميز بالتكيف تبعا لمتطلبات المستخدمين منها؛ - المعلومات المقدمة تتطابق و متطلبات متخذ القرار. 	الملاءمة

المصدر: من اعداد الباحث (اعتمادا على تحليل وتلخيص مجموعة من المراجع)

الشكل رقم (1-24): عناصر نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث (اعتمادا على تحليل وتلخيص مجموعة من المراجع)

مما سبق يتضح أن نظام المعلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن معالجة البيانات التي يتحصل عليها، والتي تتعلق بالعاملين والوظائف وتحويلها الى معلومات جاهزة للاستعمال في مجال اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مع الاخذ بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية والداخلية التي تتعرض له.

المطلب الخامس: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

و تتمثل فيما يلي:¹

الفرع الأول: النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية: يساعد هذا النظام الإدارة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، حيث أن عملية التخطيط هذه تتطلب نوعين من البيانات؛ بيانات تنظيمية تخص الهيكل التنظيمي مثلاً، أساليب العمل، معدات وأجهزة العمل بالمؤسسة، تشريعات وقوانين العمل بالدولة وغيرها، وبيانات عن الموارد البشرية؛ كالتعليم والتدريب، الخبرة الماضية، مستويات الأداء، القابلية للترقية... الخ؛

الفرع الثاني: النظام الفرعي للاستقطاب والتعيين: يساعد في متابعة المهارات المتوفرة في البيئة الخارجية وتوفير المعلومات عنها، وكذلك المساعدة في عمل الأبحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة بالإضافة إلى عمليتي توصيف الوظائف وتحليل الوظائف؛ يساعد نظام المعلومات التوظيف حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية، من خلال:

1. استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل، ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة؛
2. توفير جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة، الاختيار....)؛
3. توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة؛
4. توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف؛
5. توفير المعلومات اللازمة لتقوم عملية الاستقطاب وحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف؛
6. توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف؛

كما تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف، كتحسين مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة.

الفرع الثالث: النظام الفرعي لإدارة الأداء: يتضمن هذا النظام عدد من التطبيقات، من أهمها تلك الخاصة بتقييم الأداء بضم هذا النظام معلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جداً، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات، إعادة التخصيص والتناوب الوظيفي وانضباط العاملين؛

الفرع الرابع: النظام الفرعي للأجور والمرتبات: يشتمل هذا النظام على عدد من التطبيقات المتعلقة بحساب رواتب العاملين والعلاوات والأجور الإضافية كما يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والرواتب والعلاوات؛

تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب التالية:

1. إعداد قوائم الأجور والمرتبات.
2. تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها.
3. مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.

¹ معالي فهدى حيدر، نظم المعلومات- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة المنوفية: الدار الجامعية، 2002، ص 387 بتصرف

4. تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء .

إن هذه التطبيقات تساعد الإدارة في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على استقطاب العاملين للعمل بها ، ومدى عدالة سياسة الأجور، وكذلك مدى تأثير سياسات الأجور والتعويضات على الأداء... إلخ؛

الفرع الخامس: نظام معلومات التدريب: يستخدم نظام المعلومات بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، محتوى البرامج التدريبية، إعداد ميزانية العملية التدريبية... إلخ، ويمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسية منها¹:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تقييم فعالية العملية التدريبية.
3. تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل.
4. تحديد نوع البرامج التدريبية.
5. تحديد فرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب.

كما يضم ايضاً:

أ- **نظام الإستخبارات للموارد البشرية:** وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه؛

ب- **نظام المعلومات الإجتماعي:** ويظم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال(زواج، مولود،... إلخ) و التي على أساسها يتم منح بعض المنح و العطل أو زيادات تكريماً أو تهنئةً من طرف التنظيم للعمال.

ت- **النظام الفرعي للتزويد:** هو نظام مسؤول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه النظم الفرعية المذكورة هي مجرد عينة فقط، وللمؤسسة الحرية الكاملة في بناء النظم الفرعية التي ترغبها بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، كما نشير كذلك إلى أنها تعمل في نسق واحد متكامل، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 547.

الجدول رقم(1-13): المجالات الأساسية التي يشملها نظام معلومات الموارد البشرية

المستوى	أهداف التطبيق	مجال التطبيق
الاستراتيجي	اعداد الخطط الطويلة لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المتبناة.	تخطيط الموارد البشرية
التكتيكي	مراقبة و متابعة مدى عدالة أجور الموظفين و رواتبهم وفق قيمة الوظيفة و الجهد المبذول.	تسيير الأجور و المكافآت و التعويضات
الفني	تخطيط و تصميم و إدارة المسار الوظيفي للوظائف.	تخطيط المسار المهني
التشغيلي	إدارة التدريب و متابعة نتائجه، تقييم و تقويم أداء الأفراد.	التدريب و التطوير

المصدر: إيمان السمراي، نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004 ص106

المطلب السادس: مراحل تصميم ومراقبة نظام معلومات الموارد البشرية

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية

تمر عملية تصميم نظام معلومات الموارد البشرية بعدة مراحل كما هي موضحة في الشكل التالي التي نوجزها في:¹

أ- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع خطة للنظام، تتضمن الأهداف المرجوة منه في ظل الموارد المادية والبشرية المتاحة، ويتم ذلك

من خلال:

- تصميم نظام يتفق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الحصول على موافقة الإدارة على تصميم النظام.
- تطوير النظام الحالي لينسجم مع الأنظمة الموجودة.
- لفت انتباه الإدارة لأهمية النظام.
- -إعلام الموظفين بالنظام الجديد أو بالتعديلات التي ستحدث في النظام الحالي.
- وضع المعايير التي تستخدم في تقييم أداء النظام.

ولتخطيط النظام يجب إتباع الخطوات التالية:

- الحصول على دعم الإدارة لمشروع النظام؛
- تكوين فريق عمل لبناء النظام أو تطويره؛
- تحديد أهداف النظام؛
- وضع الخطط؛

¹ زاوي صورية، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، بسكرة 2008 ص31

➤ الحصول على موافقة الإدارة على الخطط الموضوعية.

ب- مرحلة تحليل النظام: حيث يتم في هذه المرحلة تحليل النظام للتعرف على إحتياجاته، بإتباع مجموعة من الخطوات هي:

➤ فحص النظام؛

➤ تحديد أهداف النظام بشكل واضح؛

➤ تحديد الإحتياجات؛

➤ تحديد النتائج المرجوة من النظام؛

➤ تحديد أساليب السيطرة على النظام؛

➤ تحديد مستخدمي النظام؛

ت- مرحلة تصميم النظام: تتضمن تصميم النظام بدقة، من خلال تحديد مكوناته وأنظمتها الفرعية والعلاقات التي تنظم عملها، وتتم من خلال تصميم:

➤ الوسائل المتاحة للنظام؛

➤ قاعدة البيانات؛

➤ إجراءات الرقابة؛

ث- مرحلة تنفيذ النظام: تتمثل هذه المرحلة في وضع النظام حيز التنفيذ من خلال:

➤ وضع خطة التطبيق والرقابة عليه؛

➤ إعداد الموقع؛

➤ تدريب الموظفين؛

➤ تزويد النظام الجديد بقاعدة البيانات المخصصة له؛

ج- مرحلة التقييم: بعد البدء في تنفيذ النظام تأتي مرحلة تقييم أدائه، لمعرفة ما إذا كانت هناك انحرافات في المخرجات الفعلية عن ماهو مخطط، وتصحيحها إن وجدت.

الفرع الثاني: مراقبة نظام معلومات الموارد البشرية: تتمثل ضرورة مراقبة نظام معلومات الموارد البشرية من خلال الطرح التالي:¹

لو كان نظام معلومات الموارد البشرية وأي نظام معلومات بصفة عامة مغلق تتوقف حدوده داخل المؤسسة لما طرح مشكل مراقبة النظام، لأن استعماله في هذه الحالة يكون محدوداً ومتحكماً فيه لكن يتميز النظام لأنه مفتوح ويزداد توسعاً أكثر فأكثر واللجوء الى استعمال وسائل متنقلة للاتصال بالنظام من الخارج مثل الحواسيب النقالة يزيد من توسع النظام ومن صعوبة مراقبته خاصة مع التطور السريع لهذه الوسائل.

تنحصر مراقبة نظام المعلومات الموارد البشرية في نقطتين:

1. أن تحمل مصلحة ادارة نظم المعلومات مسؤولية كل المستخدمين الذين لهم اتصال مباشر او غير مباشر بالنظام؛

2. حماية المعلومات التي تنتقل من النظام لأي المستخدمين او العكس من التسرب.

¹ <http://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/la-securite-du-systeme-dinformation-passe-par-le-controle-des-peripheriques-mobiles-208304.html> 05/11/2015

ولهذا يجب وضع نظام رقابة فعال لحماية المعلومات ومن بين الحلول:

أولاً: حماية الوسائل المستعملة للاتصال بالنظام:

قبل التفكير في استعمال وسيلة متنقلة للاتصال يجب حمايتها عن طريق كلمة السر أو طرق أخرى بالإضافة الى وضع شروط للحصول عليه مثل:

- ✓ التعهد باحترام قوانين المؤسسة فيما يخص الأمن والمعالجة الالكترونية للبيانات وسرية المعلومات المتحصل عليها من طرف النظام؛
- ✓ ضرورة ان يكون مستعمل النظام ممن هو مخول لهم بذلك؛
- ✓ وضع حدود لكل مستخدم حيث يتم تحديد درجة استخدام النظام لكل مستخدم وكمية المعلومات ونوعها المستخرجة المسموحة فقط،
- ✓ وضع نظام يحدد نوع المستخدم ورقم الحاسوب الذي تم الدول منه للنظام بالإضافة الى نوع العملية، التاريخ لمعرفة لتسهيل معرفة المستعمل في تاريخ معين.

ثانياً: وضع حدود للتسيير الداخلي لنظام المعلومات:

استعمال الانترنت للاتصال بنظام معلومات المؤسسة يزيد من درجة خطورة تسرب المعلومات ولهذا فمن الضروري حماية الحواسيب وتزويدها بأنظمة الحماية (نظام كشف التدخلات الغير المرغوب فيها، مضادات الفيروسات، تشفير المعلومات المهمة جداً) كما يمكن للمؤسسة ان تجهز الحواسيب بمذكرات محدودة مثلاً.

ثالثاً: تحسيس المستخدمين للنظام بضرورة واهمية الرقابة: وذلك عن طريق التوجيه بالإضافة الى تكوّنهم في هذا المجال،

وهناك وسائل أخرى نلخصها فيما يلي:

- ✓ الدخول الى النظام يجب ان يحترم الخط الهرمي، كل عامل له حدود استعمال خاصة به؛
- ✓ استعمال المعلومات يجب ان يكون الا بغرض تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية او اهداف المؤسسة؛
- ✓ القوانين المتعلقة باستعمال او ادخال المعلومات الشخصية موجودة داخل النظام ويمكن اي مستخدم الاطلاع عليها؛
- ✓ يحتفظ النظام بكل المعلومات الخاصة بكل مستعمل وكذا اجراءات التي قام بها وهو الذي يتحمل مسؤولية دقة او صلاحية المعلومات المدخلة للنظام.

رابعاً: وضع نظام أمن الكتروني لحماية نظام معلومات الموارد البشرية:

1- أمن نظام المعلومات: وهو نظام لحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، وذلك من خلال توفير الادوات والوسائل الازم توفيرها لحماية المعلومات من المخاطر¹.

من أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية للمعلومات، ولقد صنفت تلك العناصر إلى خمسة عناصر وهي²:

✓ التعرف أو التحقق من هوية الشخصية: يعني التأكد من هوية الشخص الذي يحاول استخدام المعلومات الموجودة ومعرفة ما إذا كان هو المستخدم الصحيح لتلك المعلومات أم لا، ويتم ذلك من خلال استخدام كلمات السر الخاصة بكل مستخدم.

✓ سلامة المحتوى: وهي تعني التأكد من أن محتوى المعلومات صحيح ولم يتم تعديله أو تدميره أو العبث به في أي مرحلة من مراحل المعالجة أو التبادل، من قبل أشخاص غير مصرح لهم بذلك ويتم ذلك غالباً بسبب الاختراقات الغير مشروعة مثل الفيروسات لذلك يقع على عاتق المؤسسة تأمين سلامة المحتوى من خلال اتباع وسائل حماية مناسبة مثل البرمجيات والتجهيزات المضادة للاختراقات أو الفيروسات.

✓ استمرارية توفر المعلومات أو الخدمة: تعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات بكل مكوناته واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمات لمواقع المعلومات وضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها أو الوصول إليها بطرق غير مشروعة.

✓ -عدم الإنكار: ويقصد به ضمان عدم إنكار الشخص الذي قام بإجراء معين متصل بالمعلومات لهذا الإجراء، ولذلك لا بد من توفر طريقة أو وسيلة لإثبات أي تصرف يقوم به أي شخص للشخص الذي قام به في وقت معين.

✓ السرية أو الموثوقية: أي التأكد من أن المعلومات لا يمكن الاطلاع عليها من قبل أشخاص غير مصرح لهم³.

2- مخاطر نظام معلومات الموارد البشرية: يمكن تصنيف المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات من وجهات نظر مختلفة و هي:

أ. من حيث المصدر:

- مخاطر داخلية: حيث يمثل موظفو الشركة المصدر الرئيسي لها، كونهم أكثر دراية ومعرفة بنقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلي في الشركة، ولما لهم من صلاحيات في الدخول إلى النظام والوصول إلى البيانات، ومن ثم إمكانية تدميرها أو تحريفها أو تعديلها.

¹ اسمهان ماجد الطاهر "مقدمة في نظم المعلومات الادارية" دار وائل للنشر الاردن-عمان، الطبعة الاولى 2011، ص 297.

² حرية شعبان محمد الشريف "مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، دراسة تطبيقية، المصارف العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، 2006م، ص 68.

³ http://pdffooz.org/k-3480119.html#download_area اطلع عليه يوم 04-02-2015 على الساعة 13:45.

- **مخاطر خارجية :** وتمثل الكوارث الطبيعية وقرصنة المعلومات أهم المصادر الخارجية، حيث يستغل قرصنة المعلومات مهاراتهم العالية في الحاسب والدخول غير القانوني إلى النظم والبرامج بهدف التلاعب في البيانات أو تدميرها أو السرقة والاختلاس، كما أن بعض المنافسين يحاولون اختراق النظام بهدف الاطلاع على المعلومات السرية، كبيانات التكاليف والربحية، وخطط المنشأة المستقبلية، في حين تؤدي بعض الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين إلى تدمير كلي أو جزئي لأصول المنشأة.

ب. من حيث علاقتها بمراحل تشغيل النظام¹ :

✓ **مخاطر المدخلات:** وتمثل تلك المخاطر في البنود التالية:

- الإدخال غير المقصود لبيانات غير سليمة بواسطة الموظفين. / الإدخال المقصود لبيانات غير سليمة بواسطة الموظفين.
- التدمير غير المتعمد للبيانات بواسطة الموظفين. / التدمير المقصود للبيانات بواسطة الموظفين.

✓ **مخاطر تشغيل البيانات:** وتمثل تلك المخاطر في البنود التالية:

- الوصول غير الشرعي للبيانات والنظام بواسطة الموظفين. / الوصول غير الشرعي للبيانات والنظام بواسطة أشخاص خارجيين.
- اشتراك العديد من الموظفين في نفس كلمة السر. / إدخال فيروسات للنظام المحاسبي والتأثير على عملية تشغيل بيانات النظام.
- اعتراض وصول البيانات من أجهزة الخوادم إلى أجهزة المستخدمين.

✓ **مخاطر مخرجات النظام :** وتمثل تلك المخاطر في البنود التالية:

- طمس أو تدمير بنود معينة من المخرجات أو خلق مخرجات زائفة / غير صحيحة.
- سرقة البيانات / المعلومات أو عمل نسخ غير مصرح مرخص بها من المخرجات.
- الكشف غير المرخص به للبيانات عن طريق عرضها على شاشات العرض أو طبعتها على الورق.
- المطبوعات والمعلومات الموزعة يتم توجيهها خطأً إلى أشخاص غير مخولين باستلام نسخة منها.
- تسليم المستندات الحساسة إلى أشخاص لا تتوافر فيهم الناحية الأمنية بغرض تمزيقها أو التخلص منها.

¹ عصام محمد البحصي و أ. حرية شعبان الشريف "مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني، 2008. الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين. ص 904-905.

ج. من حيث الاثار الناتجة عنها:

- مخاطر آثارها مادية : ينتج عنها أضرار مادية للنظام وأجهزة الحاسب، أو التدمير المادي لوسائل تخزين البيانات، مثل الشرائط والأقراص الممغنطة، والتي قد تنتج من الظواهر الطبيعية كالفيضانات والزلازل، أو انقطاع التيار الكهربائي.
- مخاطر فنية : والتي قد تصيب البيانات الموجودة في ذاكرة الحاسب الآلي، أو على الشرائط الممغنطة، وقد يكون ذلك بتحريف البرامج وإدخال جراثيم للكمبيوتر، والتي تؤثر سلبا على مدى إتاحة البيانات عند الحاجة إليها، وذلك بحجبها عن الأشخاص المخول لهم الاطلاع عليها، والتي قد تؤثر على الموقف التنافسي للمنشأة أو التأثير على تكامل البيانات والبرامج داخل النظام.

المطلب السابع: معوقات ومتطلبات و نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

الفرع الأول. متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فانه من الضروري توفر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهمها:¹

1) المتطلبات الادارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

- ✓ تحديد أهداف وغايات الادارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى الى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية؛
- ✓ التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الادارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي؛
- ✓ مشاركة الادارات الرئيسية في المنظمة مع ادارة الموارد البشرية في اعداد وتصميم النظام؛
- ✓ مراعات احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء داخل او خارج المنظمة؛
- ✓ الرقاب والمتابعة المستمرة على كافة عناصر النظام لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

2) المتطلبات التكنولوجية(الفنية):

- ✓ توفر الآلات و الأجهزة والأدوات اللازمة لتشغيل النظام مع الاخذ بعين الاعتبار امكانيات المنظمة؛
- ✓ توفير الكفاءات البشرية اللازمة لتشغيل ومراقبة النظام؛
- ✓ تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يخزنها النظام؛
- ✓ تكامل البيانات، الملفات والسجلات والوثائق من أجل استخدامات أكثر فعالية.

3) المتطلبات الاقتصادية:

- ✓ توفير الوقت اللازم والكاف لعملية اعداد وتصميم النظام من اجل بنائه على اسس سليمة؛
- ✓ العمل على تخفيض التكاليف؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للأفراد المكلفين بتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية؛

¹ أمل ابراهيم أبوورحة، مرجع سابق ص 58

✓ توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

4) المتطلبات الاجتماعية:

- ✓ التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الامداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق؛
- ✓ الاتصال الفعال بين إدارة الموارد البشرية و مصلحة الاعلام الالي؛
- ✓ سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

بالإضافة الى العوامل التالية:¹

- علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بحجم المؤسسة، كلما كبر حجمه كلما كانت النتائج أكبر من خلال استغلال نظام المعلومات؛
- الدعم المالي من الإدارة العليا والتزامها بذلك؛
- توفير الموارد(المال، الموظفين الأكفاء، الوقت)؛
- فلسفة إدارة الموارد البشرية فضلا عن رؤيتها المستقبلية، الثقافة التنظيمية و البنى التحتية؛
- الكفاءة الادارية في صنع القرار من خلال الاهتمام بتنمية المورد البشرية و مشاركة العامل في القرار؛
- تحفيز العاملين وتوعيتهم على تقبل التغيير من خلال حوسبة وظائف ادارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني. العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية(المعوقات):

لقد قام Walker (1980) بتحديد عشر عوامل تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة أهمها:²

1. عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة؛
2. عدم توفر المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم النظام؛
3. ضعف الارتباط والتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية؛
4. وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير؛
5. عدم وجود التأييد والدعم الكافي من طرف الإدارة العليا؛
6. استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب من عمل لأفراد مصلحة ادارة الموارد البشرية خلال الاستخدام و التشغيل؛
7. التهاون في عملية الرقابة قبل واثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية؛
8. مقاومة العاملين ومعارضتهم لفكرة الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية؛
9. عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة و عناية.

¹ Michael J. Kavanagh, op cit, p14

² أمل ابراهيم أبورحمة، مرجع سابق ص 60

المبحث الرابع: أثر نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (SHRM)

سنحاول في هذا الجزء توضيح أثر نظام معلومات الموارد البشرية (الأثر الوظيفي) في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من التوظيف و التدريب والتقييم والتعويضات والمسار المهني اضافة إلى إدارة الوقت و الأنشطة، ثم ننتقل للأثر الاستراتيجي المتمثل في رسم و متابعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: أثر نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) على إدارة الموارد البشرية (GRH) :

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا حيويا داخل التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، حيث لم يصبح كما في السابق مجرد اداة لتقديم معلومات عن الموظفين ومناصبهم بل تعدى إلى المساهمة في رفع الانتاجية و تحقيق اهداف المنظمة و منه تحقيق الميزة التنافسية التي تركز أساسا على الكفاءات البشرية.

الفرع الأول: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الاجراءات الادارية(السجلات والإدارة):

لقد أدى استخدام الحاسوب في مجال السجلات إلى توفير الوقت و المكان المناسبين وان سرعة توفيرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة مما ينعكس على أداء العاملين بمصلحة الموارد البشرية برفع كفاءة الاداء و زيادة الانتاجية.

الفرع الثاني: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء العاملين:

تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في قياس أو الحكم على القيمة النسبية لمساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة أو المساهمة في رفع أدائها فهي من الأدوات الضرورية للرقابة على أداء العاملين، حيث يتم بصفة دورية حيث تنقسم الى رقابة متزامنة أي أثناء تأدية العمل ثم تأتي الرقابة اللاحقة بعدها يتم مقارنة الاداء الفعلي مع ما هو مخطط له وفق معايير وضعت مسبقا بناء على معلومات تخص الوظيفة و الاهداف، لهذا ظهر حاجة ادارة الموارد البشرية إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم، سواء قبل التقييم أو بعده وهو ما يوفره نظام معلومات موارد بشرية لتحقيق ذلك.

حيث يتواجد نظام معلومات الموارد البشرية خلال جميع مراحل تقييم الأداء انطلاقا من بتوفير المعلومات العامة عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه و معلومات تخص نوع الوظيفة بالإضافة الى معلومات عن معايير تقييم الأداء المستخدمة، ثم ننتقل الى معلومات عن مستوى أداء العامل بعد التقييم عن طريق احدى الطرق التي ذكرناها سابقا، يتم معالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعه، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه .

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر، و الذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل استعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناء على مستواه (من بيانات النتائج التي حققها فيما مضى) ، ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال اطلاعه على نسبة الإنجاز التي حققها من الأهداف الموضوعية والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح بتسجيل و متابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة واكتشاف أي خلل أو انحراف .

وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والاستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعية محددة ويمكن قياسها ومتفق عليها وعلى زمن تحقيقها. أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها، ثم إعداد تقارير عنها.

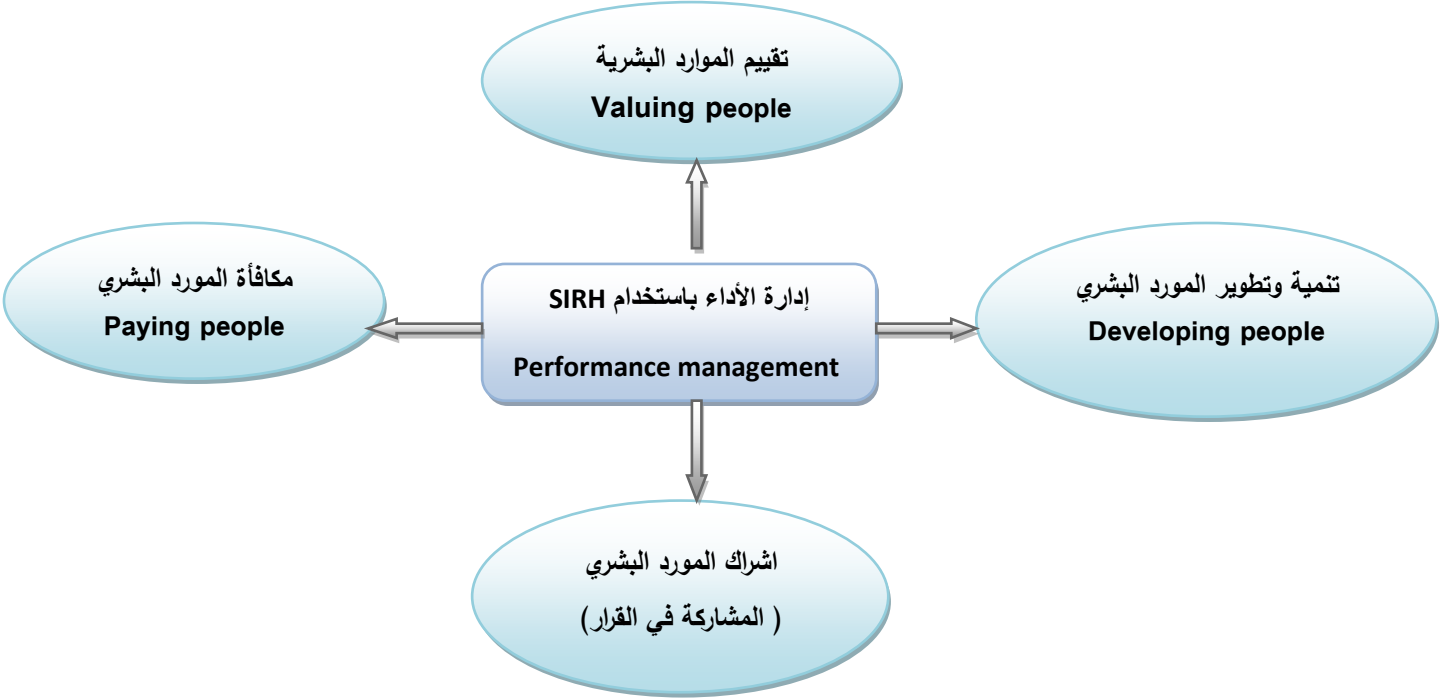
ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

مما سبق نجد ان نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم في الوظيفة حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في:¹

1. التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها؛
2. توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد؛
3. إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
4. منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد؛
5. إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر؛
6. اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب.

¹ زاوي صورية، مجلة العلوم الاجتماعية مرجع سابق ص18

الشكل رقم (1-25): إدارة الأداء كنقطة اتصال لتكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , 4th Edition, Guide To Action, London,2008, p146

الفرع الثالث: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على سياسات وبرامج التدريب

لقد أسهم استخدام تكنولوجيا المعلومات (HRIS) في تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية، حيث تمر عملية وضع البرامج التدريبية إلى: تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد أهداف برنامج التدريب، تحديد محتوى برنامج التدريب، تحديد أساليب التدريب، تحديد أدوات التدريب، اختيار المدرب وفق شروط معينة، تحديد فترة ومكان التدريب، اختيار البرنامج النهائي للتدريب، تنفيذ البرنامج، تقييم فعالية البرنامج.

حيث تهدف المؤسسة من خلال وضع برامج تدريبية إلى:¹

1. الارتقاء بمستوى و جودة الإنتاج أو الأداء ، سواء بالنسبة للعاملين الذين يحتاجون إلى التدريب على كيفية أداء وظائفهم بكفاءة أو رفع مستوى العاملين القدامى أو ذوي الخبرة الذين يحتاجون دائما لتعلم المزيد؛

¹ زاوي صورية، مذكرة ماجستير، مرجع سابق ص71

2. الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي حتى تكون أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية و السلوكية و العقلية للأفراد؛
3. توفير الاحتياجات من العاملين عن طريق الترقية من داخل المؤسسة (الأفراد الذين تم تدريبهم)، مما يكون له أثر إيجابي على رضائهم و انتمائهم للمؤسسة؛
4. تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغير المستمر في العوامل البيئية و التكنولوجيا ذات التأثير على الوظيفة؛
5. رفع الروح المعنوية للفرد عندما يشعر بأنه قد أتقن عمله؛
6. العمل على إشاعة روح التعاون بين الأفراد نتيجة تدريبهم على العمل الجماعي بطريقة أفضل و بأقل جهد ممكن، مما يساعدهم على تغير اتجاهاتهم نحو عملهم و اكتسابهم قيم إيجابية جديدة؛

إن اشتداد المنافسة كاتجاه عالمي للسيطرة و الاستحواذ على السوق، يلزم المؤسسة الأخذ بكل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا و خاصة في مجال الحاسب و البرمجيات و نظم المعلومات، حيث يستتبع ذلك إعادة هندسة نظام و آليات تنمية الموارد البشرية، و ما يترتب عليه من إعادة تقييم للقدرات و الاستعدادات و السمات الشخصية التي تتلاءم مع ذلك التحديث التكنولوجي بما يخدم أهداف المؤسسة و الفرد¹.

فعدم توافق المهارات الحالية للعاملين و تلك التي تتطلبها الوظائف لتحقيق الأداء المطلوب يرجع في غالب الأحيان إلى عدم توفر المعلومات الكافية لدى الإدارة عن الموارد البشرية لديها، وقد يعود هذا إلى استخدام وسائل تقليدية لإدارة الموارد البشرية، أين يكون تخزين المعلومات الخاصة بالعاملين من حيث تقييم أدائهم بعد خضوعهم للتدريب، أو تحديد الأفراد الذين سوف يخضعون له، و الحصول على هذه المعلومات لأغراض إدارية مختلفة يكون أمرا غاية في الصعوبة.

وحتى يمكن تحقيق الفعالية و الكفاءة في التدريب، يتطلب الأمر تجميع و تنظيم المعلومات و ترتيبها لاسترجاعها بسهولة و يسر، توفيراً لوقت و جهد المسؤولين و يتم ذلك عن طريق نظام معلومات قادر على تحقيق ذلك².

فاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية بقواعد بياناته الخاصة بإدارة برنامج التدريب، يمكن الإدارة من ملائمة المتطلبات المحددة للتدريب مع الاحتياجات التدريبية للوظائف المتنوعة، وذلك بمساعدة نظم برمجيات أخرى مثل برامج التنمية و برامج تقييم الأداء أين يمكن أن توحد المعلومات في كل هذه المجالات بحيث تضمن أن الاحتياجات التدريبية لجميع الموارد البشرية تلقي الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية لها.

كما يمكن للإدارة الحصول على معلومات حول البحوث و المجالات العلمية و المصادر المعرفية من خلال البحوث التي يقوم بها نظام معلومات الموارد البشرية والتي من شأنها مساعدة العاملين في زيادة تعليمهم و إطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية.

¹ المرجع السابق ص 73

² مصطفى محمد موسى، المراقبة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت، دار الكتب القانونية، مصر، 2005، ص 132

بالإضافة إلى استخدام النظم الخبيرة للموارد البشرية كأسلوب للتدريب، حيث وفرة المحاكاة وبناء النماذج التعليمية مجالا هاما لاستخدام الحاسب كتقنية قوية في التعليم، فهي تمكن المتدربين من إجراء الاختبارات في العديد من الحالات، بالرغم من إجراء مثل هذه الاختبارات يكون مستهلكا للوقت، بالإضافة إلى استخدام أساليب جديدة للتدريب وهو ما يسمى بالتدريب الإلكتروني.

و عموما يمكن أن يتحلى أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب في :

1. تقليل وقت جمع المعلومات المتعلقة بالتدريب التي كانت تتحملها المؤسسة في النظام التقليدي؛
2. السرعة في الحصول على معلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية ؛
3. إمكانية تحديد المادة التدريبية و الأسلوب الملائم لتدريبها بشكل دقيق؛
4. تقليل تكاليف التدريب من خلال إخضاع العاملين للتدريب عن بعد؛
5. إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، من خلال استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون فيها الموازنة التدريبية مرتفعة.

في الأخير نشير ان الأثر الواضح الذي يساهم فيه نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة برامج التدريب اولا من خلال توفير المعلومات الشاملة بالإضافة الى اعتماده على معلومات تقييم الأداء العاملين في تحديد الاحتياجات ومن هنا نجد انعكاس مدى كفاءة عملية تقييم أداء العاملين على فعالية برامج التدريب وهذا ما يساهم في تحسين ورفع أداء العاملين.

الفرع الرابع: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية الاختيار والتعيين:

إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية، جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها في الوقت المناسب، كما أن ذلك يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم اتخاذ القرار المناسب بالتعيين.

الفرع الخامس: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الأجور و الرواتب

لقد حقق استخدام تكنولوجيا المعلومات (HRIS) في إدارة الموارد البشرية وفي مجال الأجور المزايا التالية:

1. زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرفها في الأوقات المناسبة؛
2. المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت؛
3. إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المنظمة؛
4. القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاقتطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا؛
5. تسهيل عملية إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.

يظهر هنا أثر نظام معلومات الموارد البشرية في عدالة وكفاءة إدارة الاجور مما ينعكس ايجابا على اداء العاملين من خلال رضاهم سياسة الاجور بالمكافئات التي تعتمد بدورها على نتائج تقييم الأداء هنا نستنتج ان نتائج تقييم اداء العاملين يكون تأثيرها متعديا الى عدة وظائف مما تساهم في تحسين أداء العامل.

الفرع السادس: نظام المعلومات الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية

إن لنظم المعلومات المحوسبة دورا كبيرا في هذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية.¹

يتمثل دور نظام معلومات الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات اللازمة تنقسم المعلومات التي يوفرها النظام في مجال تخطيط الموارد البشرية كما يلي:²

1. المعلومات المتعلقة بالوظائف، ارقامها، طبيعة الوظائف (مؤقتة، دائمة...)، الوحدات التي تتبعها الوظيفة، مستويات الوظائف، المؤهلات العلمية المطلوبة لشغلها؛
2. المعلومات المتعلقة بالموظفين وتشمل: عدد الموظفين، طبيعة الوظيفة، مؤهلاتهم العلمية، المراتب، الرواتب، توزيع على اساس الجنس والسن، وتواريخ تعيينهم ومدة عقد كل منهم؛
3. المعلومات المتعلقة بالموظفين الذين تخلو عن الوظيفة: عددهم، طبيعة الوظيفة، تواريخ ترك العمل، مدة الخدمة قبل الخروج، اسباب الخروج، العمر عند الخروج، المراتب و الرواتب، التعليم، المهارات.
4. المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة وتشمل: عددها، طبيعتها، الوحدات التي تتبعها، اسباب شغل الوظيفة، وهل تم الاعلان عنها؟ وهل يمكن شغلها من داخل المنظمة؟ ومدة شغورها؛
5. المعلومات المتعلقة بالتعيينات الجديدة وتشمل: عدد الموظفين الجدد، طبيعة الوظائف التي تم تعيين موظفين جدد بها، تاريخ التعيين، العمر عند التعيين، المرتبة والراتب، مستوى التعليم والمهارات، مصدر التعيين واسلوبه، الجنس؛
6. المعلومات المتعلقة بالترقيات: عدد الترقيات، طبيعة الوظائف التي تم فيها الترقيات، تاريخ الترقية، اسباب ومبررات الترقية، المراتب التي تم الترقية منها، المراتب التي تم الترقية اليها، مستويات التعليم والمهارات الخاصة بالذين تم ترقيتهم، الجنس، العمر، مدة الخدمة.

ان نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية بكافة مراحلها (التنبؤ بطلب العمالة، التنبؤ بعرض العمالة، تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة الموارد البشرية، مرحلة تنفيذ الخطة، مرحلة المتابعة والتقييم) يعتمد على مدى الترابط والتفاعل بينها ولا يتحقق ذلك الا

¹ عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، Arab British Academy for Higher Education 2010 ص67

² أمل ابراهيم أبو رحمة، مرجع سابق ص67

بوجود البيانات والمعلومات والحقائق الكافية والملائمة لكل مرحلة بدقة وفي الوقت المناسب، والتي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية ومن هنا تتضح أهمية الدور الذي يقوم به نظام معلومات الموارد البشرية في توفير البيانات والمعلومات التي تضمن تحقيق الفاعلية الكلية لمجال تخطيط الموارد البشرية من خلال اتخاذ القرارات الصائبة ، وبالتالي فعالية الأداء التي تنعكس ايجابا على اداء العاملين بالكفاءة والفعالية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة بصفة عامة.

الفرع السابع: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التحفيز

يعرف التحفيز بأنه "ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوة المماثلة لدى المرؤوسين، لغرض إشباعها و بدرجات معينة و دفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال منظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء"¹، فهو " محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل داخلية تتعلق بالفرد ذاته و عوامل خارجية التي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين"²، " يتكون من العناصر التالية:

- **المحفز:** وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز و يشترط أن يتوفر فيه الشروط التالية :
 - ✓ أن يكون مطلعاً على دوافع الأفراد؛
 - ✓ أن يكون لديه هدف ما يوجه إليه الأفراد؛
 - ✓ أن يربط الحوافز الممنوحة للفرد بالأداء؛
 - ✓ أن يضع أسس و قواعد معينة يمنح الحوافز على أساسها؛
 - **الحافز:** هو الوسيلة التي من خلالها يؤثر على الفرد وأهم ما يشترط فيه:
 - ✓ أن يكون ملائماً و قادراً على تحفيز الفرد؛
 - ✓ أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء؛
 - **المحفز:** و هو الشخص الذي يرحى تحريك سلوكه باتجاه معين من خلال الحوافز المقدمة له ، و أهم الشروط الواجب توفرها فيه :
 - ✓ - أن يكون له القدرة على القيام بالسلوك؛
 - ✓ - أن تكون له الرغبة في تحقيق الهدف؛
 - **التغذية العكسية:** تبين مدى رضا الفرد عن الحوافز الممنوحة له للقيام بعمله؛
- و بصفة عامة ، يمكن تعريف التحفيز بأنه مجموعة من المؤثرات تدفع الفرد وتقنعه ببذل جهد أكبر في عمله،

¹ خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000، ص274.

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص469.

إن التحفيز هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأفراد بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد ونشاط .

وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى وإن كانت سهلة المنال كالرغبة في الحصول على المال أو الترقية ... وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة، بسبب رغبتها في تحقيق أهدافها من خلالها من جهة و تنوع حاجات العاملين و تغييرها من وقت لآخر من جهة أخرى، الأمر الذي أدى في بعض الأحيان إلى تدمير العاملين، و ذلك للأسباب التالية:

- ✓ عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة لهم للاعتقاد أن العاملين متساوين من حيث تأثير حافز معين عليهم، بينما في الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي، بينما قد يرغب البعض الآخر في الحافز المعنوي ؛
- ✓ ضعف العلاقة بين الحافز و الأداء؛
- ✓ عدم الثقة في الإدارة، الذي ينتج عادة عن عدم وفائها بوعودها؛
- ✓ عدم ثراء الوظيفة نفسها بحيث تجذب العامل لبذل جهود أكبر؛

وهنا يأتي دور نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يقوم بجمع البيانات و معالجتها سواء من مصادر خارجية من خلال إجراء مسح للمؤسسات المنافسة، للتعرف على سياسة الأجور والمكافآت المتبعة، مما يسمح لها من معرفة نوع المكافآت والتعويضات التي تقدمها لأفرادها وخاصة المهارات العالية التخصص التي يشتد المنافسة عليها، أو من مصادر داخلية من خلال إجراء بحوث و دراسات تسمح للإدارة من رقابة ومتابعة العاملين سواء بواسطة تقارير الأداء أو بواسطة طرق أخرى، الشيء الذي يمكنها من التعرف على أسباب تدهور أداء العاملين، وهل هي راجعة إلى سوء بيئة العمل أو عدم إشباع حاجاتهم و الحوافز التي يرغبون فيها .

وبالتالي توفير معلومات للإدارة تمكنها من:

1. تعديل سياسة الأجور و الحوافز المتبعة؛
2. منح حوافز تتلاءم مع احتياجات العامل التي يصبوا إلى تحقيقها و التي تناسب قدراته و مهاراته؛
3. وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل؛
4. خلق روح التعاون بين الأفراد من خلال الحرص على أن يكون العامل في جماعة متناسقة.
5. نشر معلومات عن المهارات المطلوب من العاملين اكتسابها، رغبات المؤسسة التي تطمح إلى تحقيقها، المكافآت التي يمكن للفرد الحصول عليها وكل ما هو متعلق بهم، مما قد يلغي أي تأثيرات أو معلومات مشوبة بالغموض قد تصدر من زملاء العمل، مما قد يزيد من احتمالات استقرار الفرد وتمتين علاقته مع المؤسسة.

وتعتبر الترقية من أهم الحوافز التي يسعى الأفراد الحصول عليها، باعتبار أن نقلهم إلى مناصب أخرى يوفر لهم فرص لتعدد وتنوع مهاراتهم، ومهما كان شكل الحوافز مادية أو معنوية، فيجب أن تؤدي إلى تشجيع روح التعاون والاتصال فيما بين الأفراد، وفي نفس الوقت إلى زيادة التنافس بينهم، مما يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم الفردي والجماعي.

الشكل رقم (1-26): ملخص لاستخدامات مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث

الفرع الثامن: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي

مما سبق يمكن القول أن قرارات ادارة الموارد البشرية المتعلقة بكل من عملية تقييم أداء العاملين، التدريب، ووضع الحوافز، سياسة الاجور، التدريب، تؤثر تأثير مباشر على أداء العامل اما سلبا اذا كانت غير فعالة او محفزة في حين تساهم في تحسين ادائهم وخلق الشعور بالرضا والرغبة في تحسين الاداء و تحقيق الاهداف ان كانت هذه القرارات ذات كفاءة ومبنية على اساس علمية و بناء على معلومات هنا يظهر أثر نظام معلومات الموارد البشرية الذي يساهم بشكل او باخر في تفعيل عملية صنع القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية التي تساهم في تحسن أدائهم من خلال زيادة رغبتهم للقيام بالعمل نظرا لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية التي يحققها

التحفيز ورضائهم على وظيفتهم وكل ما يحيط بها، إلى جانب قدرتهم على القيام به نظرا لاكتسابهم المعارف و المهارات التي حققها التدريب باعتبار أن الأداء المطلوب تحقيقه

لا تهتم المنظمات برفع أداء الفرد بما فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولاءهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين في الإدارة، لأنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به، وبما أن هذه المشاعر تؤثر كبير على أداء الفرد لعمله، لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام القادة الإداريين والمرؤوسين على حد سواء.

يمكن ان نستنتج أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته المتطورة سيكون له تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين، من خلال تمكين إدارة الموارد البشرية من اتخاذ قرارات التدريب، التحفيز، تقييم الأداء بشكل أكثر دقة و موضوعية، والتي تعتبر من المسببات المهمة لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة . لذا سنحاول في الفصل التطبيقي التعرف على مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة صناعية و تأثيره على أداء عاملها.

جدول رقم(1-14): المزايا الرئيسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية (من وجهة نظر عدد

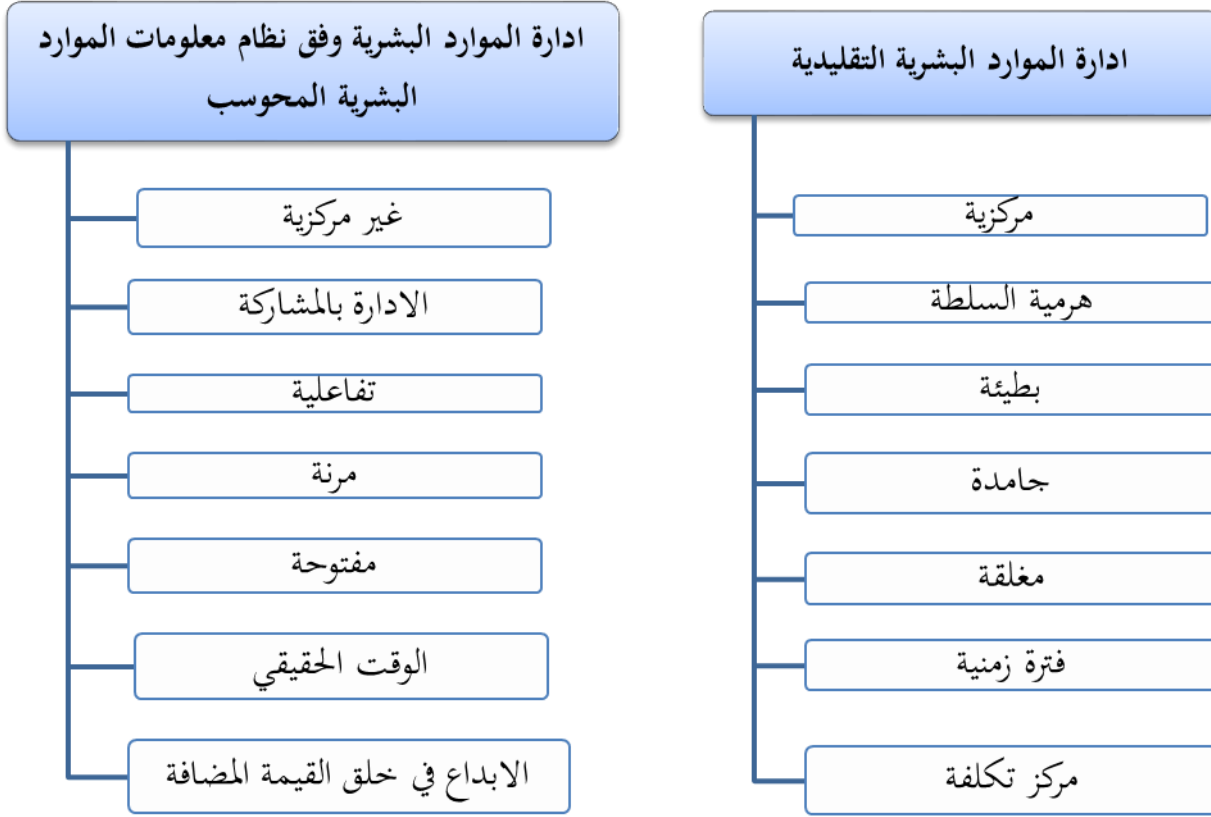
من الباحثين)

الباحث	الملخص
SILVA F (2008).	تسيير الموارد البشرية" هو بدون أدنى شك أحد المجالات التي شهدت ولا زالت تشهد لحد الساعة تطورا كبيرا. تألية المهام الإدارية، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، وخاصة الشبكات (المشتركة / البينية / والشبكة الخارجية) تهدف إلى التنظيم التقليدي وكذا تسطير الأهداف لهذه الوظيفة. وهذه الأدوات التي نشأت من تكنولوجيا المعلوماتية نتج عنها مفهوم حقيقي للتسيير الالكتروني للموارد البشرية الذي يستعمل منهج عمل مختلفة كما يركز نشاطات مواردك البشرية على البعد الاجتماعي، مرافقة التأطير في عمل التنشيط، تشخيص الخدمات للأجراء...
SHRIVASTAVA S-S(2003), cité par LAVAL F et ABDALLAH T-D (2007)	وفقا للكاتب، فإن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظيفة الموارد البشرية هو الضعف ثلاث مرات، وهو مسألة التأثير العملي مع تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية (قواعد بيانات، أتمتة الأنشطة الإدارية...) والعلائقية (المعاملات) مع تطور الموارد البشرية الالكترونية (e-RH)، لم يعد التأكيد على الجانب الإداري وإنما على أدوات الموارد البشرية التي تعتمد على أنشطة متخصصة وعمليات والإدارية (التوظيف، التدريب، التقييم، المكافأة) و الأثر الأخير هو التحول. يتعلق الأمر بإعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية في فريق افتراضي لمنحه دور وأنشطة استراتيجية أكثر.

<p>تنمية الموارد البشرية هي اليوم على اطلاع على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة التي بإمكانها أن تجلب للتوظيف التحسين في الأداء لخدمة الناس والمنظمة.</p>	<p>PERETTI J-M (2010).</p>
<p>تحت تأثير الثورة التكنولوجية، أصبحت المؤسسة، وعلى مدى السنوات الأخيرة، مصفوفة إنتاج وتنقل المعلومات، دون المقارنة مع الماضي، وهذا من خلال جميع العمليات الإدارية. ونشهد في الواقع أنه خلال العمليات الإدارية. تحولات نوعية كبرى، حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة تسبب اضطرابات حقيقية في بنية المؤسسة وعملياتها وكذا على طبيعة رأس مالها البشري.</p>	<p>BENDIABDELL AH A et BENABOU D (2002)</p>
<p>تخصصت وظيفة الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات الكبرى، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارستها لتسيير الموارد البشرية. إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في المؤسسة يغير الحالات الفردية والجماعية للعمل ولكن أيضا العمليات التشغيلية التي من خلالها تصاغ هذه الحالات والتي بدورها تؤدي إلى ظهور ممارسات جديدة لتسيير الموارد البشرية. هذه الفرص الإدارية الجديدة هي نتاج للظهور الحديث للعديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في المؤسسة. العمل عن بعد، والمجاميع (البريد الإلكتروني، سير العمل، وإدارة اليوميات، والمؤتمرات بالفيديو...)، والإنترنت، وإدارة الوثائق الإلكترونية (GED) هي التطبيقات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتواجدة في المؤسسات.</p>	<p>MATMATI M (2000).</p>
<p>اقترحنا هو أن نقوم بتقييم لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على السيطرة في الأهداف الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، على افتراض أن هذه السيطرة والتي هي مصدر خلق القيمة. نميز سبعة أهداف تأسيسية التي تكون الأيادي المنطقي لتسيير الموارد البشرية. وليست لها كلها نفس الحالة (بعضها يعود إلى مدى فاعلية تسيير الموارد البشرية، وبعضها إلى الكفاءة، وبعضها الآخر يشكل قيودا (عقبات) خارجية وأخرى قيودا داخلية)، إنها في حالة من الاعتماد المتبادل واشتراكها يعكس إلى حد ما قضايا تسيير الموارد البشرية.</p>	<p>BLANCHOT F et WACHEUX F (2002)</p>
<p>إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسات التسيير أحدث اضطرابا في حياة المنظمات. من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإننا نعني مجموع التكنولوجيات المستخدمة في معالجة ونقل المعلومات وبالخصوص الحوسبة والإنترنت. أنظمة المعلوماتية (SI) هي خير مثال لهذه التحولات التكنولوجية. يواجه مهنيو وظيفة الموارد البشرية هم أيضا لضرورة هيكلية أنشطتهم كما يلجؤون إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارساتهم التي ينفذونها، وهذا ما يطلق عليه بعض المؤلفين بالموارد البشرية الإلكترونية.</p>	<p>KALIKA M (2006)</p>

Source : SAÏM Tahar ; **L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Fonction Ressources Humaines (FRH)**, Mimosir Magister en Management des Entreprises, University Oran, 2013 p 109 (بتصرف)

شكل رقم (1-27): ادارة الموارد البشرية قبل و بعد نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على

SAÏM Tahar ; **L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Fonction Ressources Humaines (FRH)**, Mmoire Magister en Management des Entreprises, University Oran, 2013 p 109

من الشكل اعلاه نستنتج ان ادخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في وظائف ادارة الموارد البشرية ادى الى نقل هاته الوظيفة الحساسة و المهمة نقلة نوعية من عدة نواحي مما جعلها اكثر مرونة و اكثر اثر استراتيجي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد البشرية

الجدول رقم (1-15): الفروقات الموجودة بين وظائف ادارة الموارد البشرية التقليدية و وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام معلومات الموارد البشرية:

وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية	وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية	وظائف ادارة الموارد البشرية باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب
التوظيف	- نسخ ورقية من السيرة الذاتية، - الاعتماد على طرق تقليدية للاعلان عن الوظائف الشاغرة. - توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أشهر	نسخ الكترونية من السيرة الذاتية؛ اعلان عن الوظائف الشاغرة باستخدام الانترنت؛ - توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أسبوع على الأكثر
الاختيار	النسبة المرتفعة من تكاليف التوظيف تستعمل في عملية جذب طالبي الوظيفة؛ دراسة و استعراض السيرة الذاتية يكون يدويا، اتباع طريقة FTF (ترتيب الملفات to file first) في عملية الاختيار.	التكاليف توجه لعملية الاختيار؛ دراسة و استعراض السيرة الذاتية يكون الكترونيا؛ الاعتماد على المقابلات عن بعد
تقييم الأداء	- تقييم المشرف، - التقييم يكون وجهها لوجه.	- استخدام طريقة 360 درجة في التقييم، - تقييم الكتروني (استخدام تطبيقات في عملية ادخال نتائج التقييم و في الاخير يتم طباعة نتائج التقييم مع الاحتفاظ بنسخة الكترونية)
مكافأة الموارد البشرية	- استغراق وقت طويل في المعاملات الورقية - التركيز على المرتبات و المكافآت. - الموظفون ساذجون بالنسبة للادارة فيما يتعلق بالاجور و المكافآت؛ التركيز على مساوات داخليا فيما يتعلق بالمرتبات و المكافآت؛	استغلال الوقت في تحليل المرتبات على مستوى المؤسسات المنافسة؛ التركيز على المستوى المعيشي و الرضا؛ -الموظفون متعلمون و واعون؛ -التركيز على المساوات على المستوى الخارجي.
التدريب و التطوير	- طرق تدريبية نمطية و موحدة؛ -عملية توجيه و إدارة التدريب يكون من جهة إدارة الموارد البشرية،	طرق تدريبية مرنة (استخدام التكنولوجيا الحديثة) الموظف جزء مهم في إدارة و توجيه عملية التدريب و التطوير.
تنمية الموارد البشرية	- مدير الموارد البشرية هو المسؤول الوحيد عن وضع و رسم و متابعة المسار المهني للموظف، -التعامل مع التغذية العكسية للقرارات /التعامل مع شبكة شخصية تقليدية	-إدارة تشاركية للمسار المهني بين إدارة الموارد البشرية و الموظف. -الاعتماد على التخطيط الاستباقي باستخدام التكنولوجيا. -التعامل مع شبكة الكترونية /شخصية.
الصحة المهنية	-ظروف عمل امنة من خلال البنائيات و المعدات. -متابعة مستوى الارهاق البدني. - التركيز على ضغوطات الوظيفة .	-التركيز على الاعتبارات الانسانية -الاهتمام بالارهاق النفسي و الصحة و العافية - برامج استباقية للحد من التوتر و الضغوطات التركيز على الضغوط الشخصية اضافة للضغوطات المتعلقة بالوظيفة .
صيانة الموارد البشرية	-إدارة العلاقات مع الموظفين/ الجوانب القانونية -التركيز على العلاقة بين الإدارة و الموظف /المساواة في فرص العمل. -المضايقات و التمييز . -استخدام طرق تقليدية و غير عادلة في متابعة الأداء.	-الاهتمام بالعلاقة موظف موظف. -حقوق الملكية الفكرية/ امن المعلومات . - استخدام التكنولوجيا في عملية متابعة الأداء.
استراتيجيات المحافظة على الكفاءات	نقطة غير محورية	متابعة اراء العمال بفتح المجال باعطاء ارائهم و اقتراحاتهم عن طريق الموقع الالكتروني المؤسسة السعي لزرع ثقافة مؤسسة قوية، السعي لغرس الولاء
المحافظة على العمل/ الاستقرار الاجتماعي و العائلي	نقطة غير محورية	الاهتمام بالخدمات الاجتماعية، الرعاية الصحية، خدمات للمسنين، الأطفال

Source : Maria Chiara Benfatto, Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function, PhD thesis, Libera Università degli Studi Sociali, ROMA, 2009, p37

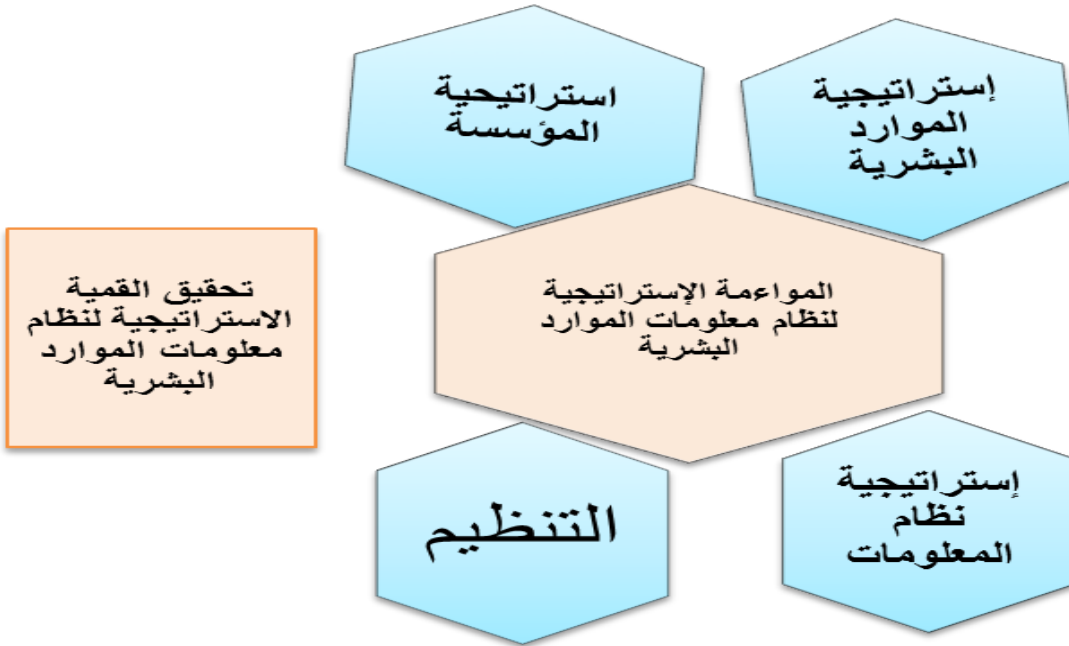
يوضح الجدول أعلاه أهم الفروقات الموجودة بين نظام إدارة الموارد البشرية التقليدية و نظام إدارة الموارد البشرية الذي يعتمد على نظام معلومات الموارد البشرية، و ذلك بالنسبة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية

لا يمكن التكلم عن القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية دون تحقيق ما اسمه المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات، حيث ظهر مصطلح المواءمة او التوافق الاستراتيجي في نهاية الثمانينات عرفها العالمان (Henderson and Venkatraman) على أنها عملية ديناميكية و مستمرة من أجل تحقيق التطابق و الانسجام بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية تكنولوجيا المعلومات أو نظام المعلومات داخل المؤسسة و الإجراءات التنظيمية والمهارات، و من هنا ظهرت فكرة المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات التي يشير مفهومها إلى كيف يمكن الاستغلال الأمثل لنظم المعلومات وفق استراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية؟.

و سنحاول توضيح امتداد المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات بشكل عام إلى المواءمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية حيث يمكن تعريفها على أنها التناسق و الانسجام و التطابق بين استراتيجية المؤسسة، استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية نظم المعلومات، البنية التكنولوجية و التنظيم من أجل تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظام المعلومات البشرية التي تظهر في فعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الشكل رقم(1-28): المواءمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية لتحقيق القيمة الاستراتيجية SIRH



المصدر: اعداد الباحث

ويمكن تلخيص القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية في النقاط التالية:

1- المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

2- المواءمة بين استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية؛

- 3- زيادة القدرة التنافسية عبر تطوير و تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية؛¹
 - 4- توفير عدد كبير و متنوع من التقارير حول الموارد البشرية (خاصة بما يتعلق بالمؤشرات)؛
 - 5- امكانية الوصول إلى المعلومات المحدثه انيا من طرف المديرين؛
 - 6- التحول من الاهتمام بتسيير الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛²
 - 7- الوصول إلى جعل الموظفين جزء من نظام معلومات الموارد البشرية (عبر الخدمة الذاتية للموظفين...)؛
 - 8- يمكن من وضع خطط مستقبلية لضمان تعاقب الاطارات على المناصب المهمة (Plan de Relève)؛
 - 9- يساعد في عملية اعادة هندسة الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية لتعظيم العائد و تخفيض التكاليف؛³
 - 10- تخفيض تكاليف و الاستغلال الأمثل للوقت؛
 - 11- التطوير المستمر للموظفين؛
 - 12- خلق درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الأنشطة و الموارد البشرية مما ينعكس ايجابا على الأداء.
- حسب وجهة نظري أظن أن النقطة الثانية المتعلقة بتوفير عدد كبير و متنوع من التقارير حول الموارد البشرية (خاصة بما يتعلق بالمؤشرات) هي أهم خاصية تتيح للإدارة العليا بعد النظر و معرفة الوضع الحالي و التنبؤ بالوضع المستقبلي للموارد البشرية، اضافة إلى تكاليف الموارد البشرية، القيمة المضافة... الخ، لكن الإشكال المطروح هنا هل الإدارة العليا تحسن استغلال هاته التقارير ام لا؟.
- في الأخير نقول أنه بات من الواضح ضرورة تركيز نظام معلومات الموارد البشرية على أهداف المؤسسة الاستراتيجية عن طريق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بدلا من الاكتفاء بالاحتياجات الإدارية لمصلحة الموارد البشرية، كما يجب التأكيد على أنه إذا لم يكن نظام معلومات الموارد البشرية مرتبطا باستراتيجية المؤسسة و بأهداف مدير الموارد البشرية، تكون نتائجه ضعيفة أو منعدمة.

المطلب الثالث: أثر نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (SHRM)

لقد حددنا سابقا أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و استقرينا على أنها تتعلق بكل من استراتيجية التوظيف، التدريب و التطوير، التعويضات و المكافآت و استراتيجية إدارة الأداء (تقييم الأداء) اضافة إلى وظيفة إدارة الكفاءات التي تتعلق بكل الاستراتيجيات السابقة، وعليه سنحاول توضيح مساهمة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيلها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ووضع الخطط المستقبلية و متابعتها و تقييمها، ويمكن أن نلخص الأثر في النقاط الآتية:

¹ Kenneth A. Kovach, Allen A. Hughes, Administrative and Strategic Advantages of HRIS, Published in Journal of Employment Relations Today, Volume 29, Issue 1, 2002, Villanova University USA, p 45.

² Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , 4th Edition, Guide To Action, London, 2008, p240

³ Kenneth A. Kovach, opcit p45

الفرع الأول: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التوظيف

- 1- الموازنة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التوظيف؛
- 2- وضع خطط التوظيف وفق الاحتياجات المستقبلية التي يجب ان تتوافق و مشاريع و استثمارات و الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة (تحديد الاحتياجات تبعا لاستراتيجية المؤسسة و رسم الخطة وفقها)؛
- 3- وضع خطط لاستهداف مهارات معينة (توسيع مخزون المهارات)؛
- 4- وضع خطط للتكيف مع متطلبات الكفاءات المستقبلية (لها علاقة بإدارة الكفاءات و استراتيجية الأداء)؛
- 5- يساهم في فعالية خطط التوظيف نظرا للاعتماد على مخزون المعلومات المتعلق بخصائص الوظائف (بطاقة المنصب)؛
- 6- يمكن من متابعة و تقييم سياسات الاستقطاب و الاختيار (الفعالية+ التكاليف+ الوقت)؛
- 7- توفير المعلومات الآنية والشاملة لوضع و متابعة و تقييم إستراتيجية التوظيف.

الفرع الثاني: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التدريب و التطوير

- 1-الموازنة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التدريب؛
- 2-يمكن من تسهيل عملية التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب المستقبلية؛
- 3-يمكن من وضع استراتيجية للوصول إلى منظمة متعلمة؛
- 4-امكانية متابعة فعالية التدريب (التكاليف، النتائج المتعلقة بطروف التدريب، نتائج أداء الموظف بعد فترة من التدريب)؛
- 5-يمكن من التوجه نحو التدريب الالكتروني (E-learning)؛
- 6-يمكن من وضع خطط تدريبية وفق استراتيجية المؤسسة؛
- 7-يساهم في التقليل من فجوة الأداء للموظفين من خلال وضع برامج التدريب استنادا إلى نتائج التقييم؛
- 8- توفير المعلومات الآنية والشاملة لوضع و متابعة و تقييم استراتيجية التدريب و التطوير؛
- 9-إدارة المسار الوظيفي للموظفين؛
- 10- وضع برامج تدريبية خاصة لضمان تعاقب الاطارات المهمة في المناصب الحساسة في المؤسسة.

الفرع الثالث: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التعويضات و المكافآت

- 1- التحديد الدقيق لتكاليف الموظفين و متابعة تطورها و اتجاهاتها؛
- 2- يمكن من وضع سياسات المكافآت و التعويضات تتلاءم و المحيط التنافسي؛
- 3- يمكن من وضع سياسات المكافآت و التعويضات تتلاءم و أهداف المؤسسة؛
- 4- يمكن من مقارنة نسبة المكافآت و التعويضات إلى نتائج المؤسسة؛
- 5- يمكن من تقييم فعالية سياسات المكافآت و التعويضات و أداء الموظفين؛
- 6- يمكن من وضع سياسات المكافآت و التعويضات تساعد على جذب الكفاءات إلى المؤسسة؛

7- يمكن من وضع سياسات المكافآت و التعويضات للمحافظة على الكفاءات؛

توفير المعلومات الآنية والشاملة لوضع ومتابعة و تقييم إستراتيجية التعويضات و المكافآت.

الفرع الرابع: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجية إدارة الأداء (يعتبر الأهم لن لديه علاقة بكل الاستراتيجيات السابقة):

1- توفير تقارير تساعد على معرفة خصائص و مميزات الموظفين؛

2- امكانية قياس مساهمة الموظفين في انتاجية المؤسسة؛

3- امكانية تحديد الموظفين الأكثر تميزا في المؤسسة؛

4- امكانية تحديد من هم القادة و المديرين المستقبليين و وضع خطط لتطوير ادائهم بالتنسيق مع برامج التدريب؛

5- تفعيل عملية إدارة الكفاءات في المؤسسة من خلال توفير مختلف المعلومات المتعلقة بأداء الفرد خلال فترات معينة بالاضافة إلى مختلف الترقيات و المهارات المكتسبة؛

6- امكانية تحليل مساهمة كل فرد في المؤسسة من خلال تقارير متابعة الاداء؛



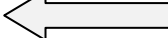
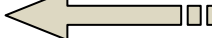
7- يمكن من تقديم تقارير تساهم في تحديد مدى مطابقة مهارات و كفاءات الموظفين و الاحتياجات المستقبلية (التي تدخل ضمن الاهداف الإستراتيجية للمؤسسة)؛

توفير تقارير أداء الأفراد تمكن من الاستخدام في كل من: تحديد الاحتياجات التدريبية، منح المكافآت و العلاوات للأفراد المتميزين، تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، رسم المسار الوظيفي خاصة بما يتعلق بالترقيات للمناصب العليا).

المطلب الثالث: مخطط لأثر نظام المعلومات الموارد البشرية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

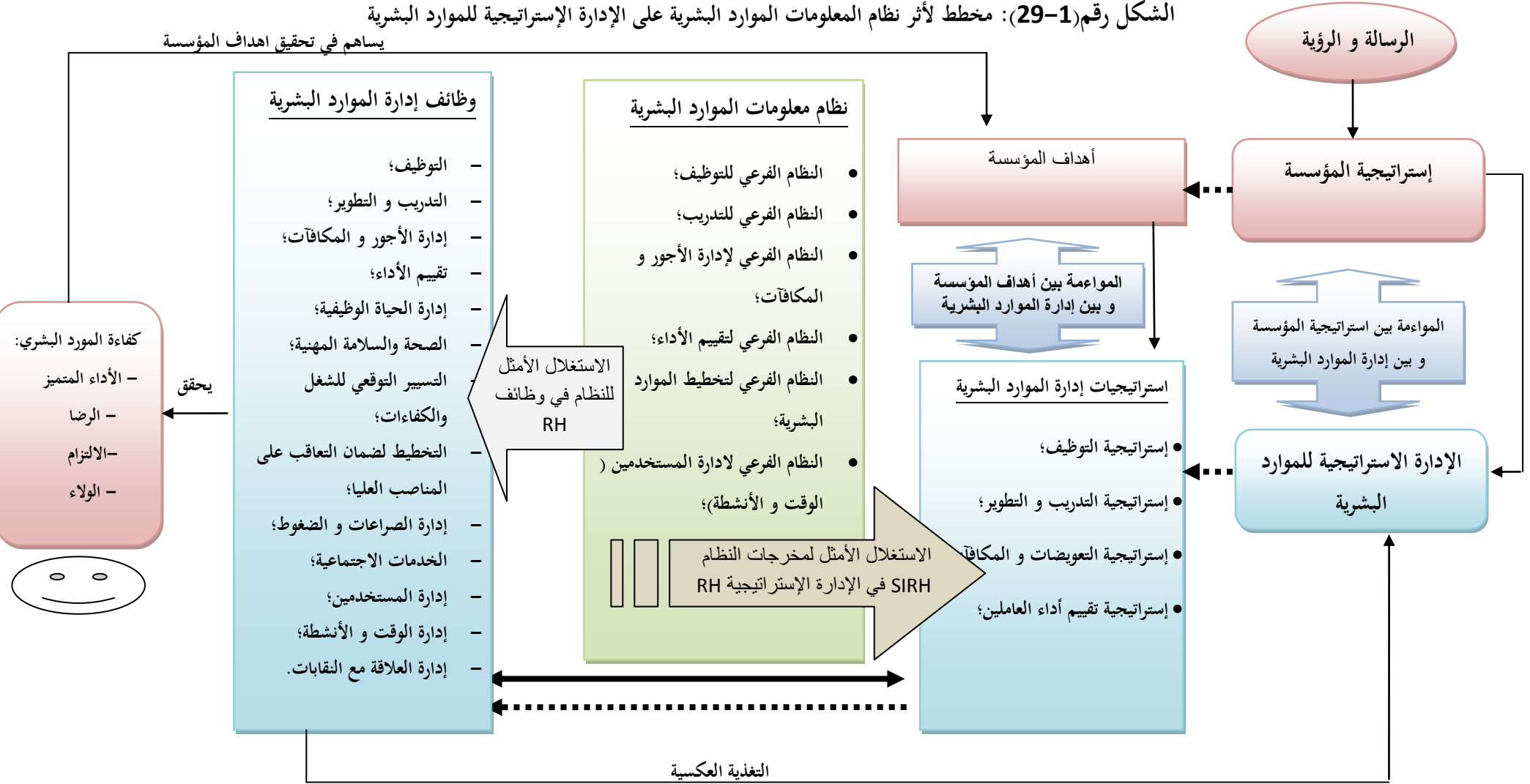
نحاول أن نقترح مخطط لأثر نظام المعلومات الموارد البشرية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و هو يعتبر محاولة للباحث لتلخيص الجانب النظري للدراسة.

الجدول رقم(1-16): مفتاح المخطط

			
علاقة: تطبيق + متابعة + تقييم	ترجمة للاستراتيجية	أثر وظيفي	أثر استراتيجي

الشكل رقم (1-29): مخطط لأثر نظام معلومات الموارد البشرية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة



المنافسة

أبحاث إدارة الموارد البشرية

قوانين الشغل

سوق الشغل

المحيط التكنولوجي

خلاصة الفصل

لقد تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات على مدى السنوات القليلة الماضية، حيث نمت وظيفتها بشكل كبير وتحولت إلى دور أكثر استراتيجي بدلا من الدور الإداري، وقد كان هناك تحول أيضا في المصطلحات، حيث أصبح مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) أكثر شيوعا، حيث نعلم أن الغرض من وظيفة الموارد البشرية هو: أولا، من أجل تحسين قدرة المنظمة، وثانيا، لتحسين القدرة الفردية داخل المنظمة.

ومع تعقد و تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية، الذي ما هو إلى استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية مما يعطي فعالية كبيرة للوظيفة، حيث في البداية كان له أثر وظيفي تشغيلي فقط ثم انتقل إلى الدور الاستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل لمخرجات نظام المعلومات الموارد البشرية في وضع و متابعة و تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان توفير الكفاءات التي تتناسب و أهداف المؤسسة، اضافة إلى تطويرها و المحافظة عليها.

ان العديد من المؤسسات تسعى الآن لتصبح "مؤسسة تنافس على المستوى العالمي"، والهدف هو اكتساب عمال أكفاء على المستوى العالمي، إذا بحثنا في الاشكالية: "ماذا نقصد بعمال أكفاء على المستوى العالمي" سوف نجد اثنين من الأوصاف المذكورة باستمرار، الأول هو أن إدارة الموارد البشرية تسعى الى إدارة العمال استراتيجيا من خلال القدرة على قياس ما يفعلونه، وكيفية الوصول إلى الاسهام الأمثل في تحقيق أهداف المؤسسة. والثاني هو أن وظائف ادارة الموارد البشرية تستخدم باستمرار التكنولوجيا لتمكينهم من التتبع وتحليل، واتخاذ القرارات المناسبة، وعليه حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى إدارة موارد بشرية فعالة عليها الانتقال من إدارة الموارد البشرية ذات الدور الوظيفي إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستغلال الأمثل كما اسلفنا الذكر لنظام معلومات الموارد البشرية.



الفصل الثاني: الدراسات السابقة



المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

رقم	الباحث السنة+ المكان	عنوان الدراسة	حجم العينة	منهج الدراسة	أهداف الدراسة	النتائج
01	Haines and Petit (1997) Members of the Canadian Association of Human Resources Systems Professionals	Conditions for successful human resource information systems مقال بمجلة: Human Resource Management Issus 36, 1997	152	مسح الكتروني -عينة من المؤسسات	تحدد الشروط اللازمة لنجاح نظام معلومات الموارد البشرية	- وجود وحدة مسؤولة عن تسيير نظام معلومات الموارد البشرية يزيد من فعاليته و من رضى الادارة عن استخدامه. - تزيد فعالية نظام معلومات الموارد البشرية كلما كان يدعم جميع وظائف إدارة الموارد البشرية. - سهولة الاستخدام شرط أساسي للرفع من فعالية النظام. - وجود تطبيقات على الانترنت تدعم النظام شرط من شروط النجاح.
02	Thomas (2001) Australian building Companies	Towards a human resource information system for Australian construction companies Engineering, Construction and Architectural Management, Issus 8 2001	03	دراسة حالة (مقابلة مع موظفي إدارة الموارد البشرية+ تحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية) -عينة من المؤسسات	توضيح وتحسين مفهوم ومزايا نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسات البناء. تحليل مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية و ماهية المعلومات التي ينتجها ويحتاجها النظام. وضع اطار منهجي لتسيير ادماج نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسات البناء	يساهم نظام المعلومات الموارد البشرية في دعم الوظائف التالية: 1- إدارة المشاريع و متابعتها؛ 2- التخطيط الاستراتيجي، العرض والتحليل؛ 3- تسيير ملفات الموظفين؛ 4- إدارة الأداء للموظفين؛ 5- تنمية الموارد البشرية؛ 6- الأجور والمكافآت؛ 7- محاسبة الموارد البشرية؛

.../...

03	Ball (2001) British Campanies	The use of human resource information systems: A survey Personnel Review Issus 30/ 2001	115	المسح الالكتروني لمجموعة من موظفي ادارة الموارد البشرية. -- عينة من المؤسسات	دراسة أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية.	1- المؤسسات الصغيرة هي أقل المؤسسات اعتمادا على HRIS؛ 2- عدم الاستغلال الأمثل HRIS في كل من التدريب و التوظيف؛ 3- يستخدم HRIS لأغراض ادارية و ليست تحليلية و تخطيطية؛ 4- 50% فقط من مستخدمي HRIS في المؤسسات الكبيرة يقولون انه فعال؛
04	Ball and Shipton 2003 England	Human Resource Information Systems and The Challenge Of Human Resource Development: A contextual Analysis -Aston Business School Research Institution http://Research .abs.asto.ac.uk/wpaper/0008.pdf	02	اجراء مقابلة مع مديري الموارد البشرية , مديري الإدارات، و المشرفين، وموظفي دائرة الموارد البشرية لمؤسستين في بريطانيا.	هدفت هاته الدراسة إلى توضيح الاستخدامات المحتملة والفعلية لنظام معلومات الموارد البشرية في فعالية دعم وتطوير الموارد البشرية.	1- لم يتم تطبيق HRIS بالشكل اللازم في المؤسستين لأنه مازال في طور التعديل و التطوير؛ 2- هناك اهتمام بنظام معلومات التدريب؛ 3- ساعد استخدام HRIS مديري الموارد البشرية على تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تدعم وتحسن الأداء؛ 4- تحديات تطور HRIS من شأنه أن يدعم تطوير الموارد البشرية في المؤسستين؛
05	Ngai and Wat (2004) China	Human Resource information systems -a review and empirical analysis. Personnel Review,Issus 35 2004	147	المسح الالكتروني لمجموعة من موظفي ادارة الموارد -عينة من المؤسسات	دراسة مدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية و ماهي العوائق التي تحول دون ذلك في عينة من المؤسسات الصناعية في هونج كونج.	83% من المستطلعين أقروا باستقلالية مصلحة إدارة الموارد البشرية. معظم المستجوبون أجابوا ان المؤسسة لديها أقل من خمسة أفراد يعملون بمصلحة إدارة الموارد البشرية. معظم أفراد العينة أقروا بفائدة نظام معلومات الموارد البشرية خاصة في سرعة اتصال و توفير المعلومات، كما أن اهم عقبة هي عدم كفاية الدعم المالي.

<p>06 فاطمة عبد الستار جرادات 2004 البنوك الأردنية</p>	<p>واقع تطبيق HRIS في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير جامعة اليرموك-الأردن-</p>	<p>100</p>	<p>توزيع الاستبانة على عينة من البنوك.</p>	<p>- دراسة واقع HRIS في قطاع البنوك؛ - التعرف على معوقات كفاءة HRIS. - قياس فعالية HRIS في البنوك. - توضيح أثر HRIS على الأداء المالي للبنوك.</p>	<p>- هناك تفاوت في كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في عينة الدراسة؛ - من معوقات كفاءة HRIS ضعف معارف الموظفين بالنظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية و نظم المعلومات، نقص التدريب، عدم تحديث النظام؛ - هناك علاقة ايجابية بين نظام تقييم الأداء ونظام التدريب و نظام الاختيار و التعيين وتخطيط الموارد البشرية، وفعالية HRIS ؛ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المؤشرات المالية و فاعلية HRIS.</p>
<p>07 Brian E. Becker Mark A. Huselid Amarican campaneis 2006</p>	<p>Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, Vol. 32 No. 6</p>	<p>/</p>	<p>دراسة تحليلية لواقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال الأمريكية</p>	<p>- ما واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و ما مستقبلها؛ - اثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء المنظمات؛ - العوامل التي تؤثر على ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</p>	<p>- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية و استراتيجيات ادارة الموارد البشرية؛ - المؤسسات التي تطبق استراتيجيات الموارد البشرية لديها استقرار في العوائد اضافة الى استقرار في عمليات التوظيف؛ - هناك لمديرية الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛</p>
<p>08 Asafo-Adjei Agyenim Boateng 2007 Finland</p>	<p>THE ROLE OF HRIS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT -Master of Science Thesis Master of Science Theses in Accounting Swedish School Of Economics and Business Administration</p>	<p>170</p>	<p>المسح الالكتروني عينة من المؤسسات</p>	<p>- ابراز مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في دعم الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مدى تأثير حجم المؤسسة على ذلك.</p>	<p>- ان اعتماد HRIS في دعم الإدارة لاستراتيجية للموارد البشرية يساهم في اكتساب ميزة تنافسية؛ - يساهم استخدام HRIS في دعم الإدارة لاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الاتصالات بين مستويات وبين الأفراد، تنمية الموارد البشرية، إدارة الحياة الوظيفية، صنع القرار الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشري؛ - لا يوجد أثر لحجم المؤسسة على مدى استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في دعم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.</p>

09	Zahid Hussain and others British Enterprises 2007	The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals -Information & Management Issue 44 (2007)	101 المسح الالكتروني لمديري الموارد البشرية في عينة من المؤسسات.	دراسة مدى استخدام وتأثير نظام معلومات الموارد البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية . مدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في الإستراتيجية.	- وجود اختلافات بين مدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة. - يساهم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز الاحترافية في إدارة الموارد البشرية. - يساهم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في دعم الاستراتيجية.
10	يرقي حسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك 2007	استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007	/ دراسة حالة مؤسسة سوناطراك من خلال تحليل استراتيجية التنمية و التطوير في المؤسسة.	- طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. - تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - معرفة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية - استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك، وتحليل وتشخيص وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات	- ان تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات ؛ - تنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات - الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لاستمرارية المؤسسة؛ - وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة لا تحتل المكانة الاستراتيجية اللائقة مقارنة مع الوظائف الأخرى للمؤسسة، بحيث لا تساهم بشكل مباشر وواضح في صياغة إستراتيجيتها الشاملة. - إن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تسعى للمحافظة على نقاط القوى التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية وما يتوفر لديها من إدارات وكفاءات عالية وعالمية التأهيل؛ - المؤسسة تنظر الى تكاليف التدريب على انها نفقات و ليست استثمار؛ - تتبنى المؤسسة استراتيجية تدريب ناجحة من حيث الشمولية و التنوع ؛ - عدم تمكن المؤسسة من القياس الدقيق لنتائج التدريب خاصة الغير الملموس منها.

<p>11</p>	<p>Maria Chiara Benfatto 2009 Roma</p>	<p>Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function. أطروحة دكتوراه جامعة روما-إيطاليا- 2009</p>	<p>/</p>	<p>دراسة نظرية تحليلية.</p>	<p>-عرض مختلف الدراسات التي تناولت . HRIS ؛ -عرض الأثار الإيجابية لنظام معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية؛ - تقدم نموذج HRIS حتى يكون ناجحا ومتكاملا مع وظائف إدارة الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة؛ - توضيح أهم النقاط التي يمكن اجراء فيها بحوث مستقبلية HRIS.</p>	<p>حتى يكون الاستغلال الأمثل ل HRIS يجب أن يكون له دور استراتيجي؛ -الاستغلال الأمثل ل HRIS يوفر قاعدة معرفة قوية؛ -هناك علاقة إيجابية بين HRIS و عناصر رأس المال الفكري؛ - يساهم HRIS في إدارة المعرفة، تطوير استخدام التكنولوجيا، اكتساب ميزة تنافسية و تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ -يجب اعتماد HRIS على نظم دعم القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية؛ - يساهم . HRIS في تطوير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة؛ - يساهم HRIS في تحقيق كفاءة و فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تخفيض التكاليف الوقت و الأفراد؛ -ان الاستخدام الأمثل لHRIS سيؤدي إلى صغر حجم إدارة الموارد البشرية و ارتفاع فعاليتها، كما يساهم في توجه مديري الموارد البشرية من المعالجة القضايا الادارية الروتينية إلى تبني أدوار أكثر استراتيجية و الميزة التنافسية؛ -الاستخدام الأمثل ل HRIS يقرب و يوطد العلاقة بين الإدارة و الموظفين؛</p>
<p>12</p>	<p>Ikhlas Altarawneh 2010 Jordanian Universities</p>	<p>-Human Resource Information Systems in Jordanian Universities. -International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10; October 2010</p>	<p>174</p>	<p>-توزيع الاستبانة على مستخدمي HRIS. - عينة من المؤسسات.</p>	<p>- دراسة مدى اعتماد الجامعات الأردنية على استخدام HRIS ؛ - ما هي فوائد استخدام HRIS في عينة الدراسة.</p>	<p>- الهدف الرئيسي من استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية يتوقف فقط على أتمته بعض الاجراءات الادارية الروتينية أي لم يستغل بكفاءة وليس له علاقة بالدعم الاستراتيجي؛</p>

.../...

13	<p>Benjamin James Inyang. 2010</p>	<p>Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization</p> <p>- International Bulletin of Business Administration Issue 7 (2010)</p>	/	دراسة تحليلية	<p>- اثر استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية،</p> <p>- اثر استراتيجيات الموارد البشرية في توفير ميزة تنافسية مستدامة.</p>	<p>- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن حلقة الربط بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة؛</p> <p>- توافق وتكامل إستراتيجية المؤسسة و استراتيجيات الموارد البشرية يوفر الدعم لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛</p> <p>- يجب النظر إلى المورد البشري كشريك استراتيجي من أجل تعزيز الميزة التنافسية.</p>
14	<p>Hassan Rangriz Javad Mehrabi 2011 Iranian Banks</p>	<p>The Impact of HRIS on Strategic Decisions in Iran Computer and Information Science Vol. 4, No. 2; March 2011</p>	172	<p>-توزيع الاستبان على مديري الموارد البشرية. - عينة من المؤسسات</p>	<p>- تأثير نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) على القرارات الاستراتيجية.</p>	<p>- فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية المعتمد في عينة الدراسة</p> <p>- هناك فعالية لا استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية على القرارات الاستراتيجية في كل البنوك محل الدراسة.</p>
15	<p>Ebenezer Ankrah, Evans Sokro 2012 The Economics organizations in Ghana</p>	<p>human Resource Information System as a Strategic Tool in Human Resource Management. -problems of management in The 21st century Volume 5, 2012</p>	57	<p>- توزيع الاستبان على مديري الموارد البشرية. - عينة من المؤسسات</p>	<p>- قياس تصورات مديري الموارد البشرية في ما يتعلق تأثير HRIS على عمليات الموارد البشرية، الوقت الذي يقضيه في مختلف أنشطة الموارد البشرية، ومستويات واستخدام المعلومات داخل المنظمة، ودور إدارة الموارد البشرية في المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية سواء تم استخدام تقنيات تحليل البيانات الكمية والنوعية.</p>	<p>- HRIS استخدام يساهم بشكل كبير في تعزيز المتغيرات مثل التكلفة وتوفير الوقت (CTS)، صنع القرار (DMC)، نوعية المعلومات، تطوير الموظفين (EDC)،</p> <p>- يجب على عينة الدراسة اعادة النظر فيما يتعلق بالتخطيط لنظام معلومات الموارد البشرية وتنفيذه و متابعته و تقييمه.</p>

<p>- الموظفون راضون عن HIRS المعتمد في المؤسسة أي يوافق تصوراتهم للنظام؛</p> <p>- الوظيفة هي المتغير الديموغرافي الذي يلعب دور في تحديد أهمية و متطلبات HRIS</p> <p>- HRIS المعتمد في المؤسسات محل الدراسة يتميز بالفعالية وفق لمعايير جودة المعلومات المقدمة و سهولة الاستخدام؛</p> <p>- يتفق جميع المستجوبون على أهمية HRIS.</p>	<p>-الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين رضا الموظفين من نظام معلومات الموارد البشرية وتصوراتهم لHRIS.</p> <p>-هدف آخر من هذه الدراسة هو الكشف عن تصورات الموظفين للأبعاد التي HRIS .</p> <p>-ويهدف إلى الكشف عن أنه إذا كان التصورات HRIS الموظفين تبين الفرق أو ليس وفقا لمؤهلاتهم الديموغرافية (العمر،الجنس،الأقدمية،الوظيفة،التعليم).</p>	<p>توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية في عينة من المؤسسات العاملة في قطاعات مختلفة.</p>	<p>78</p>	<p>THE IMPORTANCE OF USING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEMS (HRIS) AND A RESEARCH ON DETERMINING THE SUCCESS OF HRIS -Mmanagement knowledge and learning international conference 2012 Slovenia</p>	<p>Yasemin Bal Serdar Bozkurt 2012</p> <p>A sample of enterprises in Turkey</p>	<p>16</p>
<p>- نظام معلومات الموارد البشرية لا يدعم التكامل الاستراتيجي بين الإستراتيجية العامة و إستراتيجية الموارد البشرية؛</p> <p>- نظام معلومات الموارد البشرية لا يدعم عملية التخطيط لاحتياجات المؤسسة من المورد البشري؛</p> <p>- نظام المعلومات الموارد البشرية يساهم في تفعيل عملية متابعة و تقييم و تطوير أداء الأفراد؛</p> <p>- يدعم نظام معلومات الموارد البشرية وظيفة التدريب؛</p> <p>- يدعم نظام معلومات الموارد البشرية إدارة المعرفة في المؤسسة؛</p> <p>- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توفير قاعدة بيانات متكاملة؛</p>	<p>هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ووظائف وإدارة الموارد البشرية (HRM).</p>	<p>توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية في عينة من المؤسسات.</p>	<p>123</p>	<p>The Relationship between HRIS and HRM Functionalities. مقال في مجلة: Journal of Management Research 2012, Vol. 4, No. 4</p>	<p>Bader Yousef Obeidat 2012</p> <p>Jordanian companies</p>	<p>17</p>

18	<p>Irfan Saleem 2012</p> <p>A sample of Enterprises in Pakistan</p>	<p>Impact of adopting HRIS on three tiers of HRM: Evidence from Developing-Economy. <i>Business Review</i>. 7(2).</p>	24	<p>-توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية. - عينة من المؤسسات</p>	<p>هدفت الدراسة إلى إبراز مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في دعم كل من : -العمليات التشغيلية في إدارة الموارد البشرية؛ - العمليات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية؛ -الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية.</p>	<p>- يدعم نظام معلومات الموارد البشرية كل من العمليات و الاجراءات التشغيلية و الوظيفية لادارة الموارد البشرية في حين لا يزال بعيد عن المساهمة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.</p>
19	<p>Shikha N. Khera Karishma Gulati</p> <p>IT campanies in India 2012</p>	<p>HRIS and its impact on HRM Planing. مقال في مجلة: Journal of Business and Management Volume 3, Issue 6 2012</p>	127	<p>-توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية -عينة من المؤسسات.</p>	<p>- إبراز فوائد HRIS في المؤسسات التكنولوجية - دراسة واقع دور نظام معلومات الموارد البشرية في الأنشطة الاستراتيجية من قبل مديري الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات. - استكشاف المساهمة العامة من HRIS في تخطيط الموارد البشرية من مؤسسة تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>- ان استخدام HRIS يساهم في فعالية أداء الموارد البشرية التي تمثل المصدر الرئيسي للقدرة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛ - يساعد HRIS المؤسسات في تخطيط الموارد البشرية كما و نوعا؛ - يساعد HRIS المؤسسات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ - يساعد HRIS المؤسسات في تعزيز الاشراف والرقابة على المورد البشري؛ - يساعد HRIS المؤسسات في تخفيض تكاليف العمالة؛ - يدعم HRIS الانشطة الإستراتيجية للموارد البشرية من تخطيط التدريب و التطوير، التخطيط المستقبلي للاحتياجات، إدارة الاداء تخطيط التوظيف؛ - كما أن لاحظنا ان هناك بعض الثغرات الموجودة في استغلال نظام معلومات الموارد البشرية يجب تخطيطها حتى تحقق الاستغلال الأمثل له.</p>
20	<p>زياد المفيد القاضي عينة من الجامعات الخاصة الأردنية 2012</p>	<p>علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمة مذكرة ماجستير، ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.</p>	92	<p>توزيع استبيان على افراد الادارة العليا ل 14 جامعة.</p>	<p>- اثر استراتيجيات الموارد البشرية(التدريب و التطوير، التعويضات، الاستقطاب و الاختيار، مشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة الأردنية. - أثر أداء العاملين على أداء الجامعات.</p>	<p>- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب و التطوير، الاستقطاب و الاختيار، مشاركة العاملين على أداء العاملين؛ - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التعويض على اداء العاملين؛ - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب و التطوير، التعويضات، الاستقطاب و الاختيار، التعويضات على أداء المؤسسة؛</p>

<p>21</p>	<p>عبد العزيز هاني شمس زعتري عينة من المصارف الاسلامية- فلسطين- 2013</p>	<p>ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.</p>	<p>80</p>	<p>توزيع الاستبيان على عينة من مديري المصارف.</p>	<p>- ابراز اثر استراتيجيات الموارد البشرية (المحافظة على الموارد البشرية، التدريب و التطوير، الاستقطاب والاختيار) على المرونة الإستراتيجية (مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع)</p>	<p>- ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كان مرتفعا في عينة الدراسة وفق الترتيب: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب و التطوير، الاستقطاب و الاختيار. - مستوى المرونة الإستراتيجية متوسطا وكان الترتيب: مرونة السوق، مرونة منتج جديد، و أخيرا مرونة التوسع؛ - هناك اثر للممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على المرونة الاستراتيجية و كان الترتيب حسب درجة التأثير: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب و التطوير و أخيرا الاستقطاب و الاختيار، كما كان الأثر كبيرا على مرونة السوق و يليها التوسع و المنج جديد.</p>
<p>22</p>	<p>Nikhil Aswanth Kumar 2013 South Africa</p>	<p>Managerial Perceptions of the Impact of HRIS on Organizational Efficiency Journal of Economics and Behavioral Studies Vol. 5, No. 12 2013</p>	<p>101</p>	<p>توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية في عينة من المؤسسات</p>	<p>تقييم أثر نظام نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف الموارد البشرية، وإدارة الوقت و إدارة التكلفة ، والرضا الوظيفي، والكفاءة التنظيمية.</p>	<p>-تشير النتائج إلى أن المديرين لديهم نظرة إيجابية إلى حد ما من تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية مع أكبر قدر من الثقة التي توضع على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الوقت وعلى وظائف الموارد البشرية. -وتؤكد النتائج أن التنفيذ والاستغلال الجيد لنظام معلومات الموارد توفر قاعدة معلومات تساهم في تبادل المعلومات و زيادة نقل و إدارة المعرفة؛ -ونتيجة لذلك، فإن نظام معلومات الموارد البشرية لديه القدرة على تعزيز سرعة وجودة القرار صنع وتحقيق استراتيجيات الموارد البشرية، وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية.</p>

<p>- توصلت الدراسة أن للاستخدام الفعال لنظام معلومات الموارد البشرية أثر كبير على الرضى الوظيفي من خلال الإدارة جيدة و المحكمة لشؤون الأفراد، و هذا ما ينعكس بشكل مباشر على معدل دوران العمال بالانخفاض.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى ابراز أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الاداء الوظيفي، و تقليل نسبة دوران العمال.</p>	<p>-توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية. - عينة من المؤسسات</p>	<p>150</p>	<p>Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention مقال بمجلة: Journal of Strategic Information Systems Issue 22 (2013)</p>	<p>Christian Maier, and other 2013 A sample of Enterprises in Germany</p>	<p>23</p>
<p>من خلال تحليل الدراسات المقدمة خلال 12 سنة توصل الباحثين إلى: 1- هناك دراسات تجريبية محدودة التي توضح العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و إستراتيجية الموارد البشرية وأداء المؤسسة بشكل خاص؛ 2- هناك أدلة كثيرة تبين أن للعوامل البيئية دور رئيسي لأثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. 3- هناك فجوة كبيرة في المعلومات المتراكمة في هذا المجال، اي هناك فرص عديدة للباحثين للمواصلة لتحسين نتائج البحوث في المجال.</p>	<p>- تحليل الدراسات التي تناولت أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.</p>	<p>تحليل 40 دراسة نشرت في الفترة 1999-2011</p>	<p>/</p>	<p>An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management مقال بمجلة: Human Resource Management Review Issue 23 (2013)</p>	<p>Janet H. Marler Sandra L.Fisher 2013 New York, School of Business USA</p>	<p>24</p>
<p>- استخدام تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية يعتبر دعم استراتيجي؛ - الدول المتقدمة طورت مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية؛ - نظام معلومات الموارد البشرية هو تطور لا بد منه. - لنظام معلومات الموارد البشرية أهمية و استخدام استراتيجي لذا يجب أن يتوافق مع التغيير التنظيمي في جميع مجالات المؤسسة مع ضرورة اتهاج التنمية الشاملة في المؤسسة؛ - اتهاج استراتيجية تنمية شاملة يعود بأرباح معتبرة على المؤسسة.</p>	<p>دراسة استكشافية لتصور موظفي إدارة الموارد البشرية لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>-المسح الالكتروني - عينة من المؤسسات</p>	<p>68</p>	<p>Study of Human Resource Information System in Global Milieu -International Journal of Management and Social Sciences Research. Vol 2, No. 11, November 2013</p>	<p>Shine David 2013 A sample of enterprises around the world : USA, India, UK, UE, Ghana</p>	<p>25</p>

<p>26</p>	<p>حاتم فارس الطعان دراسة ميدانية لقطاع النقل. 2014</p>	<p>اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل. -مجلة الدنانير، العدد الثالث، الجامعة العراقية 2014.</p>	<p>42 رؤساء الأقسام. 46 - زياتن</p>	<p>1-لتعريف بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي، بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المنظمات العام. 2-الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي. 3-ترسيخ ثقافة منظمية لدى عينة الدراسة، بوجوب السعي لتحقيق النجاح الاستراتيجي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة. 4-توضيح طبيعة الأثر ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل. 5-التوصل إلى أنموذج واقعي للدراسة يربط بين متغيرات الدراسة بما ينسجم مع الواقع الميداني العراقي.</p>	<p>توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي كانت قوية و ذات دلالة معنوية و كذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. - -واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة و تنفيذ و تقويم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على إن ترفع تقريرها إلى الوزير كل 6 أشهر تذكر به عن النشاطات و المشاكل التي قد تواجههم.</p>
<p>27</p>	<p>خالد سلمان سعد شركة بغداد للمشروبات الغازية 2014 بغداد</p>	<p>-الممارسات الإستراتيجية لادارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي . - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20 العدد 75، بغداد</p>	<p>53 توزيع استبيان على المديرين، رؤساء الشعب، موظفي إدارة الموارد البشرية،</p>	<p>1- تحديد الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛ 2- تشخيص الأداء المنظمي في المؤسسة؛ 3- ابراز كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المنظمي في المؤسسة محل الدراية.</p>	<p>توصلت الدراسة إلى: - مدراء الموارد البشرية لهم دور حيوي في تحقيق الأداء المنظمي في المؤسسة من خلال المشاركة في صياغة الإستراتيجية العامة؛ - إستراتيجية التعويض لها اثر ايجابي على الأداء المنظمي؛ - إستراتيجية تقييم الأداء تساهم في رفع الأداء المنظمي؛ - إستراتيجية التدريب و التطوير تساهم في رفع الأداء المنظمي.</p>

<p>- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى الاستخدام الأمثل لنظم معلومات الموارد البشرية من خلال تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية؛</p> <p>- تولي الشركات أهمية كبيرة لنظام معلومات الموارد البشرية من خلال استخدام مخرجاته في صياغة الإستراتيجية.</p>	<p>- والغرض من هذه الدراسة هو معرفة استخدامات HRIS في كل من الصناعات التحويلية والخدمات في بنغلاديش.</p> <p>- وتهدف الدراسة أيضا ابراز الأهمية الاستراتيجية ل HRIS في تنمية الموارد البشرية للشركات في بنجلادش.</p>	<p>- إجراء مقابلة مع مديري الموارد البشرية.</p> <p>- عينة من المؤسسات</p>	<p>60</p>	<p>-Application of Human Resource Information System in Firms of Bangladesh and Its Strategic Importance -World Review of Business Research Vol. 4. No. 3. October 2014</p>	<p>Mohammad Rakib Uddin Bhuiyan 2014 manufacturing and service organizations in Bangladesh</p>	<p>28</p>
<p>- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل التخطيط للقوى العاملة من خلال تحديد احتياجات المؤسسة بدقة في عينة الدراسة؛</p> <p>- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل نسبي في وضع خطط التدريب و تقييم ومتابعة برامج التدريب اي أنه يحتاج إلى تحسين، ونفس الأمر بالنسبة لتنمية الموارد البشرية و إدارة المهارات؛</p> <p>- لا يزال مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة مساهمة ضعيفة و تحتاج إلى تحسينات.</p>	<p>- ابراز أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل تخطيط الموارد البشرية، و تفعيل وظيفة التدريب.</p> <p>- توضيح العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة</p>	<p>توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية</p> <p>-عينة من المؤسسات</p>	<p>50</p>	<p>(HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations Social and Behavioral Sciences Journal Issus 133/2014</p>	<p>Asha Nagendra ; Mohit Deshpande 2014 Small and medium enterprises India</p>	<p>29</p>
<p>عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية</p> <p>● عدم الاهتمام بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة الأسباب لتصحيحها و تفاديها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر ؛</p> <p>● عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل التحفيز مادي ومعنوي (ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون أساليب عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.</p>	<p>- مدى تبني الجامعات محل الدراسة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛</p> <p>-تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير) التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي و الإبداع) على أداء الأفراد في الجامعات.</p>	<p>توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال ثلاث جامعات.</p>	<p>524</p>	<p>أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة</p>	<p>مانع سبرينة عينة من الجامعات الجزائرية 2015</p>	<p>30</p>

31	<p>Farzana Ferdous and Others 2015 industries companies in Bangladesh</p>	<p>Barriers to the Implementation of HRIS - Asian Journal of Management Sciences & Education Vol. 4(1) January 2015</p>	<p>18</p> <p>اجراء مقابلة مع مديري الموارد البشرية في عينة من المؤسسات.</p>	<p>1- ماهي ميزات استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية؛ 2- اكتشاف معوقات التطبيق الجيد لنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة؛ 3- التوصل لاقتراحات تضمن التطبيق الجيد لـ HRIS.</p>	<p>1- يساهم HRIS في تفعيل العملية الادارية للموارد البشرية من خلال السرعة و الدقة والكفاءة؛ 2- دقة تحليل وتوصيف كل الوظائف في المؤسسة؛ 3- يساهم HRIS في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات؛ 4- يساهم HRIS التحول إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ 5- كما توصلت الدراسة إلى تحديد معوقات نجاح HRIS: - دعم الإدارة العليا؛ - المعرفة التكنولوجية للموارد البشرية؛ - الحماية الأمنية لخصوصية الموظفين؛ - مدى توفر الكفاءات البشرية المتخصصة؛ - مقاومة التغيير؛ لبنية التحتية؛ السياسات الأمنية(أمن نظام المعلومات). لذا على المؤسسة كي تضمن نجاح استخدام HRIS الاهتمام و التركيز على النقاط أعلاه.</p>
32	<p>Shine David, and Others 2015 India</p>	<p>-The Human Resource Information System Productiveness in Organization Culture and Its Importance. International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM) Volume 2, Issue 1, April 2015.</p>	<p>100</p> <p>توزيع استبيان على مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية في عينة من المؤسسات</p>	<p>1- معرفة ان كان نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في ثقافة المنظمة؛ 2- ابراز عوامل تأثير HRIS على انتاجية المؤسسة؛ 3- تحديد أهمية HRIS في ثقافة المنظمة.</p>	<p>1- يساهم HRIS في فعالية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري؛ 2- يساهم HRIS ايجابا في ثقافة المنظمة؛ 3- يساهم HRIS في خلق بيئة عمل صديقة و ودية للموظفين؛ 4- يساهم HRIS في خلق الرضى الوظيفي لدى الموظفين؛ 5- مختلف افراد العينة راضون على HRIS المستخدم في المؤسسة.</p>

<p>- ان الاستخدام الفعال لنظام معلومات الموارد البشرية ووجود إستراتيجية لادارة الموارد البشرية تؤثر ايجابيا على أداء البنوك؛</p> <p>- ان استخدام نظام المعلومات البشرية في البنوك أثر بشكل ايجابي على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؛</p> <p>- توصلت الدراسة أن مختلف المهام الإستراتيجية لادارة الموارد البشرية لديها علاقة قوية مع نظام معلومات الموارد البشرية؛</p> <p>- استخدام البنوك لنظام معلومات الموارد البشرية يقدم العديد من الفوائد لادارة البنك و يساهم في بناء نظرة مستقبلية لأهداف البنك.</p>	<p>1-دعم نظام معلومات الموارد البشرية للادارة الاستراتيجية الموارد البشرية؛</p> <p>2. العلاقة بين (نظام معلومات الموارد البشرية) و (إدارة الموارد البشرية)؛</p> <p>3. مدى مساهمة HRIS في القرارات SHRM؛</p> <p>4. تأثير المتكامل لHRIS و SHRM على أداء القطاع المصرفي باكستان؛</p> <p>5. مستقبل HRIS في القطاع المصرفي بباكستان؛</p>	<p>توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية في عينة من المؤسسات</p>	<p>155</p>	<p>INTEGRATED ROLE OF HRIS & SHRM (SHRIS) IN BANKING SECTOR OF PAKISTAN.</p> <p>Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.1/2015</p>	<p>Abdul Ghafoor Awan 2015 Pakistan</p>	<p>33</p>
<p>- يساهم الاستخدام الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل كل من استراتيجيات: التوظيف التخطيط، التدريب، الأجور والمرتببات.</p> <p>- وجود أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في عملية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</p> <p>- مديري البنوك على دراية بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية و أثره في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</p>	<p>دراسة مدى تأثير استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</p>	<p>-المسح الالكتروني - عينة من المؤسسات</p>	<p>185</p>	<p>HIRS And Thier Impact on HRM strategies. Journal of Management Research 2014, Vol. 6, No. 4</p>	<p>Khaled Mahmoud Al-Shawabkeh 2015 Jordanian Commercial Banks</p>	<p>34</p>

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه و نقاط الاختلاف، كما سنتطرق لاهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 1992 إلى 2016، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الأردن، السعودية، البحرين، تركيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، سيريلانكا، ماليزيا، باكستان، الهند.	انجزت دراستنا في الفترة الزمانية 2016 اما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بمدينة حاسي مسعود.	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات على عينات أيضا مختارة اي موجهة إلى الإدارة العليا، في حين استخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية لما يتعلق الموضوع بأداء المورد البشري او الرضا.	ركزنا في دراستنا على عينة من المؤسسات منها مؤسسات عمومية تابعة لمجمع سونطراك، اضافة إلى مؤسسة من نوع شراكة، ومؤسسة أجنبية، حيث قمنا باجراء مقابلات مع مديري و اطارات الموارد البشرية و اطارات الادارة العليا.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراستين على منهج المقابلة مع مدير الموارد البشرية فقط.	حاولنا في دراستنا اسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع مديري الموارد البشرية، اضافة إلى تحليل نظام المعلومات المعتمد.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، انتاجية)، حيث لم تتناول اي من الدراسات السابقة قطاع النفط و هذا ما يميز دراستنا.	استهدفت الدراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط ENTP/ENAFOR/ENSP/ENAGEO/ HESS/ HLLIBURTON	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - نظام معلومات الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة؛ - نظام معلومات الموارد البشرية والادارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ - نظام معلومات الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية؛ - نظام معلومات الموارد البشرية والرضا الوظيفي؛ - استراتيجيات الموارد البشرية و الجودة الشاملة؛ - استراتيجيات الموارد البشرية و أداء المؤسسة؛ - استراتيجيات الموارد البشرية و الميزة التنافسية.	اعتمدت دراستنا على متغيرين الا وهما: مدى جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية(الدقة، الشمول، التوقيت، الملاءمة)، و المتغير الثاني هو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء).	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الباحث

• مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تلخصت أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- ضبط متغيرات الدراسة؛
- ضبط المصطلحات؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد و تصميم أسئلة المقابلة؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مما مكن الباحث الانطلاق في الدراسة الحالية.



الفصل الثالث: الطريقة والأدوات



الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض المنهج المستخدم في الدراسة اضافة إلى عينة الدراسة، وكذا أدوات الدراسة، كما أننا أيضا سنتطرق لواقع متغيرات الدراسة اذ سنتطرق لنظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في عينة الدراسة اضافة إلى بعض المؤشرات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: عينة و أدوات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا في المؤسسات العاملة في قطاع النفط في اقليم حاسي مسعود ولاية ورقلة.

2- العينة: تمثل العينة المستهدفة في مجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط وفق الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	نوع النشاط	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	عدد العمال
1	المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR	عمليات الحفر لاستكشاف واستغلال مكامن النفط والغاز والمسطحات، فضلا عن عمليات صيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز (Work-Over)	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	1983	7 567 عامل
2	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP	التنقيب و الحفر، صيانة الآبار. (Work-Over)، النقل، فندقة،	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	1981	7403 عامل
3	مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP groupe	فحص وصيانة آبار البترول و الغاز، صيانة أحواض تخزين المحروقات، القيام بمختلف القياسات و غيرها من الخدمات.	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	1981	2 904 عامل
4	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO	انجاز الدراسات الجيوفيزيائية لطبقات الأرض ذات البعدين، والطبقات الارضية ذات الثلاثة أبعاد.	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	1966	6 307 عامل
5	مؤسسة HESS	هي شركة التوصية بالأسهم امريكية متعددة الجنسيات لها عدة مجالات نشاطات عبر العالم، ولقد تم إنشاء الشراكة بين شركة HESS وشركة سونطراك سنة 2000. من نشاطاتها: 1- حفر الابار والإنشاء محطة تصفية الزيوت وقاعدة حياة؛ 2- الإستغلال: مقسم الى نسبة 51% سونطراك مقابل 49 % لشركة HESS، المدة المحددة للمشروع الى غاية 2028.	مؤسسة ناتجة عن شراكة بين سونطراك و المؤسسة الأمريكية HESS .	2012	2314 عامل

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

75000 عامل 1000 عامل في الجزائر	1919	مؤسسة خاصة أجنبية) أمريكية)	هي شركة عالمية في مجال الطاقة وتعمل في 120 دولة حول العالم، يقع المقر الرئيسي لها في قسمين: القسم الغربي هيوستن، تكساس - التي هي عاصمة البترول في الولايات المتحدة الأمريكية، القسم الشرقي دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.	مؤسسة HALLIBURTON	6
---	------	--------------------------------	--	----------------------	---

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على معلومات من المؤسسات محل الدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة اعتمدنا في دراستنا على:

1. **المقابلة:** تعتبر المقابلة الأداة الرئيسية التي ارتكزت عليها دراستنا في جمع المعلومات حيث اننا وضعنا برنامج لإجراء المقابلات مع مدير واطارات إدارة الموارد البشرية، وكان هدف المقابلة يتمحور حول الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكيف تساعد مخرجات نظام المعلومات الموارد البشرية فيها، اضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أما بالنسبة للأسئلة المستخدمة في المقابلة فقد قمنا بإعدادها اعتمادا على الاستمارة و سيرورة المقابلة، حيث تضمنت ثلاث محاور:

1- المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة:

- البعد الأول: المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- البعد الثاني: GPEC التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات؛
- البعد الثالث : استراتيجية التدريب والتطوير؛
- البعد الرابع: استراتيجية التوظيف؛
- البعد الخامس: استراتيجية المكافآت و التعويضات؛
- البعد السادس: استراتيجية تقييم أداء العاملين.

2- المحور الثاني: جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

- البعد الأول: الدقة؛
- البعد الثاني: التوقيت؛
- البعد الثالث: الشمول؛
- البعد الرابع: الملاءمة؛

3- المحور الثالث: اثر مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- البعد الأول: اثر مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في GPEC؛
- البعد الثاني: اثر مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التوظيف؛
- البعد الثالث: اثر مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التدريب و التطوير؛
- البعد الرابع: اثر مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التعويضات و المكافآت؛
- البعد الخامس: اثر مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية تقييم الأداء

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

• لماذا المقابلة و ليس الاستبيان؟

للتوضيح لماذا اعتمدنا على المقابلة و ليس الاستبيان؟، السبب الأول أننا بعد قيامنا بإعداد الاستبيان و إخضاعه للتحكيم تم التوزيع في المؤسسة الأولى و الثانية لكن بعد الاسترجاع وجدنا تناقض كبير بين ما توصلنا اليه من خلال المقابلة مع الاطارات المسيرة و أجوبة الاطارات الأخرى (معامل الانحراف المعياري مرتفع جدا)، اضافة إلى أننا اجرينا مطابقة لأجوبة الاستبيان لبعض الاطارات مع اجاباتهم أثناء المقابلة فوجدنا تناقض بين ما دار بيننا من نقاش و إجابات الاستبيان ، و عليه ارتقينا وبعد مشاورة المشرف و العديد من الأساتذة الاعتماد فقط على المقابلة، وايضا توصلنا من هذه التجربة البسيطة ان الاستبيان استخدامه محدود في مثل هاته المواضيع لأن العينة التي يمكن ان تجيب على الاستبيان هي قليلة جدا(المستوى الاستراتيجي)، و لا يمكن حسب وجهة نظري ان يلي حاجة الباحث الا المقابلة المباشرة مع الإطارات المسيرة عن طريق طرح اسئلة لها علاقة مباشرة بالموضوع و منه يمكن التحليل و المناقشة و استخراج النتائج، كما ان المقابلة تتيح لك معرفة تحليل وتفسيرات المستجوب عكس الاستبيان، و في الجدول التالي يمكن ان نوضح الفرق بين الأدوات:

الجدول رقم(3-2): الفرق بين المقابلة والاستبيان

المقابلة	الاستبيان
فتح النقاش حول الموضوع	موحد (نمطي) لا تقبل النقاش او التوسع في الموضوع اي محدد
لا تلزم تحديد الأسئلة بدقة ، فقط نحدد المحاور المهمة و بعدها نسير النقاش وفق احتياجات الباحث.	اعداد و تحديد كل الأسئلة
مهيكلة بنسبة قليلة(المرونة)	مهيكلة بنسبة عالية جدا(لا توجد مرونة)
حرية في التحليل و التفسير و الاجابة.	الأجوبة و الردود محددة وفق الأسئلة الموجودة في الاستبيان.
العينة مختارة (عينة قصدية) وفق خصوصية الموضوع اي فقط نستهدف من له الامكانية للإجابة، و له امكانية فهم الإشكالية، وعليه تكون العينة قليلة	العينة كبيرة.
النتائج بشكل سردي.	النتائج تعبر بأرقام و جداول.(ترقيم النتائج).
تحليل موضوعي لواقع الظاهرة او لمتغيرات الدراسة.	اختيار الاجابات التي تعبر عن ما هو موجود او ما يراه المستجوب.
دراسة نوعية	دراسة كمية
تستفيد من تحليل و تقديم تفسيرات للظاهرة من طرف المستجوب.	لا توجد استفادة لأنك تتعامل مع أجوبة محددة.
يتم اختبار الفرضيات من خلال ما هو موجود في الواقع.	يهدف إلى اختبار الفرضيات من خلال الارتباط و اختبارات اخرى.
- تحليل موضوعي لواقع معين من خلال النقاش مع العينة المناسبة.	- وصف السلوكيات، والحقائق. -تقدير الآراء والقيم والتصورات والتصورات.

المصدر: من اعداد الباحث

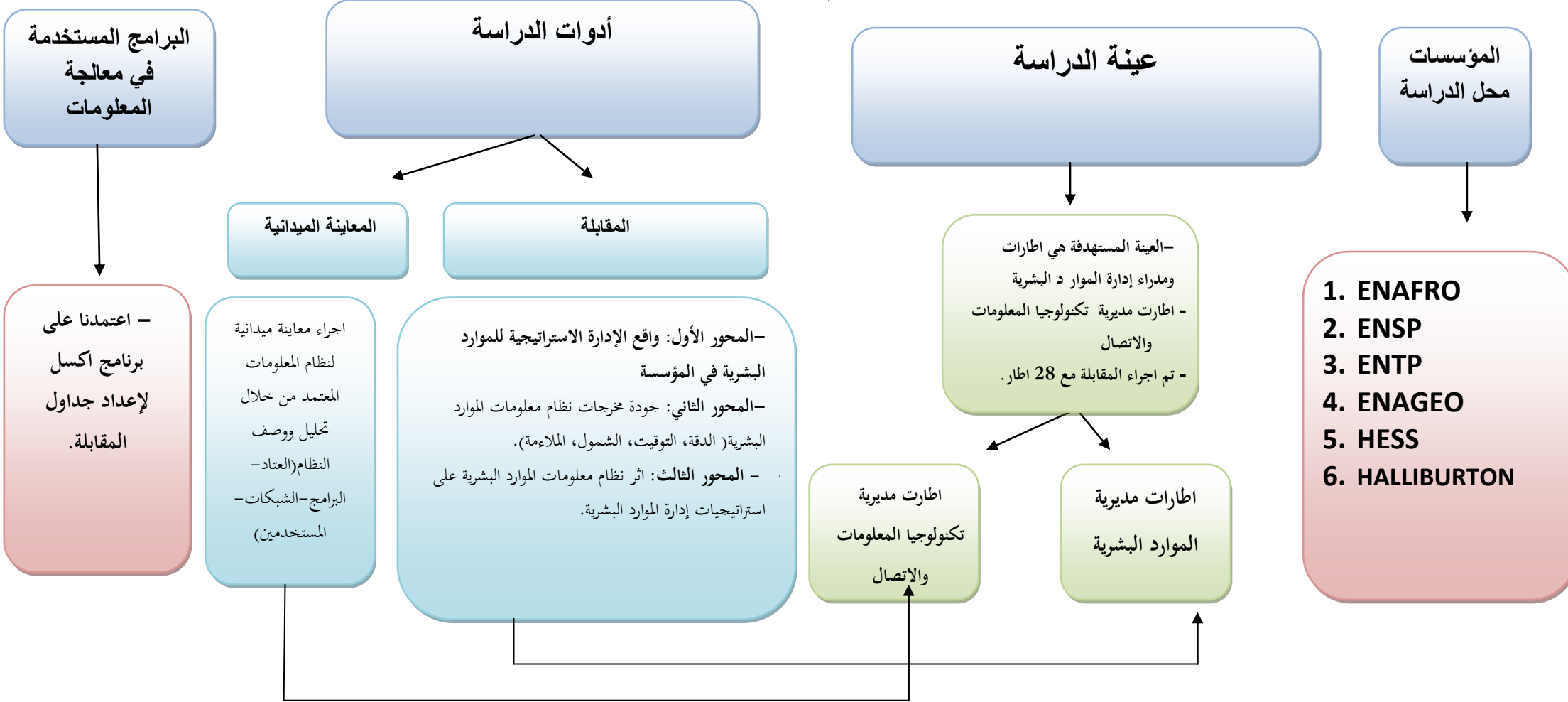
المطلب الثالث: الأدوات الاحصائية و البرامج المستعملة

من اجل التعامل مع إجابات أفراد العينة ، و الوصول الى نتائج تجيبنا عن الإشكاليات الجزئية واختبار فرضيات الدراسة ، تم

استخدام برنامج اكسل لتفريغ و معالجة اسئلة المقابلة

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

الشكل رقم(3-1): مخطط الدراسة الميدانية



المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني: تحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة:

المطلب الأول: المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR):

سنعرض في هذا العنصر واقع نظام المعلومات في المؤسسة، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع مدير الموارد البشرية و رؤساء الأقسام و المصالح؟، إضافة إلى اطارت مديريةية تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، للوقوف على نظام المعلومات المعتمد و مدى فعاليته من خلال الأنشطة والممارسات التي تساهم في فعالية إدارة المؤسسة، بداية سنعرض المديرية المسؤولة عن تسيير نظام المعلومات في المؤسسة.

1- مديريةية تكنولوجيات الاتصال والمعلومات (DTCI): تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- ضمان تطوير وتعظيم الاستفادة من نظام معلومات المؤسسة؛
- التأكد من توفر المعدات فيما يخص الإعلام الآلي، المكتبية، التصويرية، الاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- ضمان اليقظة التكنولوجية في مجالات نشاطها؛
- مساعدة المستخدمين في معالجة المعلومات، واستغلال الموارد المعلوماتية، ونظام معلومات المؤسسة؛
- الحرص على التطوير و التسيير الأمثل لخدمات الاتصال وتبادل معلومات الشركة؛
- ضمان حق التصرف، الاندماج والتملك لوحدة نظام تخطيط موارد المؤسسات من خلال تنفيذ السياسات والإجراءات التي اتخذتها الشركة؛
- ضمان إعداد و تعديل نظام تخطيط موارد المؤسسات؛
- مساعدة المستخدمين لمختلف الهياكل في معالجة المعلومات واستغلال وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسات؛
- وضع خطة للتدريب وإعادة تأهيل المستخدمين النهائيين؛
- ضمان تركيب، متابعة، إدارة ودعم نظام تخطيط موارد المؤسسات، البريد الإلكتروني داخليا وخارجيا.

- أسباب تغيير نظام المعلومات القديم:

- البرامج ليست متكاملة بشكل كامل، مما أدى إلى التكرار والتناقض في بعض الأحيان بين البيانات والمعلومات التي تنتجها مختلف الهياكل؛
- الشبكات المحلية للمواقع ليست متصلة، وبالتالي صعوبة نقل البيانات من موقع إلى آخر؛
- صعوبة المراقبة و غياب التنسيق الجماعي مما أدى إلى تعرض مصالح الوظائف المختلفة؛
- تأجيل الأعمال مما أدى إلى تأخر وصول المعلومات و بالتالي انخفاض جودة القرارات المعتمدة عليها؛

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

- عدم وجود قاعدة بيانات موحدة، مما جعل من الصعب تبادل المعلومات المشتركة، و قلة من التآزر بين الهياكل، على الرغم من الفوائد التنظيمية لإجراءات تحسين النظام المعلوماتي، التي أجريت خلال السنوات الثلاث الماضية ، تتمثل هذه الفوائد في ما يلي :
- بعض التحسن في استجابة و تفاعل الهياكل؛
- الهياكل أصبحت ترى ضرورة التغيير؛
- الموظفون تذوقوا الطرق الجديدة للعمل، و طلبوا المزيد من التحسين و المزايا.-

- جميع الهياكل أدركت الحاجة إلى التغيير لصالح نظام متكامل، يستجيب لاهتمامات الشركة، التي دخلت في اقتصاد خلق القيم، هذا ما جعل الهياكل تظهر أفضل استعدادا لنقلة نوعية حقيقية.

- مرحلة تحديث نظام المعلومات الشركة، شكلت جزءا متكاملًا من برنامج شامل لتحسين التسيير ، و وجهت من خلال الحوار التوجيهية التالية :

- الخيار الاستراتيجي لتسيير متكامل ؛
 - انفتاح الحل على الصعيد التكنولوجي؛
 - الاستعانة بالخبرة الخارجية لنقل المهارات و الكفاءات التقنية وامتلاك أفضل التطبيقات (best practices) من قبل الفرق الداخلية.
- ولكن الفكرة الكامنة أو الشائعة وراء المشروع هي تزويد العاملين بالأدوات المناسبة ضمن بيئة عمل محفزة، والتركيز على مشاركتهم و تطويرهم، أي التحسين بطريقة ابتكاريه ومستمرة في جودة أداء منصب العمل، بالتالي المؤسسة سوف تساهم في زيادة القيمة للشركاء، المساهمين والموظفين، اليوم القيمة المضافة لنظم المعلومات تعتمد على اتساقها مع التحديات التي تواجه الأعمال في المؤسسة، إذن التحدي كان بالنسبة لنظم المعلومات الموجودة هو الجمع بين المعرفة التفصيلية للتكنولوجيا وتوجه الأعمال بطريقة تقود الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات نحو تعظيم القيمة المضافة للأعمال؛ مع وجود 4000 موظف، موزعين على 35 موقعا، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و يجب أن تكون عنصرا محوريا في عملية التسيير ، شريطة أن يغطي نظام المعلومات جميع ميادين نشاط الشركة.
- تطبيق تسيير متكامل و لا مركزي، مع خطوط اتصال موثوقة وفعالة، سيؤدي بدون أدنى شك إلى تحقيق الأهداف العامة ، لأنه يولد التآزر بين الوظائف و يدفع عملية التحسين المستمر، كما يسمح للمؤسسة من جهة باقتناص بعض الفرص التي يوفرها السوق وكذلك تلبية التزاماتها و بالتالي تحقيق الرضا لربائنها من جهة أخرى.
 - تغيير على المستوى التشغيلي، فكرة أن المشروع، يهدف إلى تطوير نظام المعلومات، و الانتقال من نسيج من التطبيقات المشتركة بين حاسوبين إلى أداة مشتركة تدمج جميع الوظائف في نظام معلومات واحد.
- لم تعد تستطيع القبول أو الرضا بالمعلومات المتباينة، والمتناقضة في كثير من الأحيان، مكتوبة على ورق ENAFOR إدارة أو المولدة من تطبيقات غير متكاملة

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

كانت بحاجة إلى نظام متكامل حقا، يسمح بالتفاعل الكامل بين الإدارة، المالية و المستوى ENAFOR و بالتالي مؤسسة التشغيلي للتمكن من التخطيط، الرصد و اتخاذ القرارات من أجل جميع قطاعات النشاط.

تطبيق نظام تخطيط موارد ENAFOR من أجل أفضل مواجهة لأوجه القصور الموجودة في نظام المعلومات، قررت مؤسسة متكامل تماما المؤسسات

2- أهداف المشروع :

الأهداف الرئيسية لهذا المشروع تتمثل في ما يلي :

- تطبيق حل متكامل كليا و مرن، يسمح للمؤسسة الوطنية للتنقيب بتطوير عملياتها في بيئة تقنية؛
- إدخال أحسن تطبيقات التسيير و المراقبة؛
- استبدال أنظمة المعلومات الموجودة؛
- منح المستخدمين أفضل الخصائص و الاستعمالات لأحسن تنفيذ لمهامهم و أنشطتهم المهنية من أجل القدرة على مواجهة المنافسة الدولية المتزايدة؛
- توسيع التغطية المعلوماتية الموجودة؛
- جعل المعلومة موفرة في الوقت الفعلي من أجل اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية؛
- إلغاء الأنشطة الغير المنتجة مثل الإرسال المزدوج عند إدخال المعطيات في أنظمة مختلفة؛
- توحيد المعايير التكنولوجية في كل الشركة؛
- تهيئة و تحضير المؤشرات المالية المتعلقة بالمردودية و تحليل الأداء في مختلف الورشات.

يتضمن نظام SAP عدة وحدات او مايعرف Les Modules :

- ✓ المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية (CO/FI)؛
- ✓ التموين و تسيير المخزون (MM)؛
- ✓ تسيير الصيانة (PM)؛
- ✓ تسيير المشاريع (تسيير الورشات) (PS)؛
- ✓ تسيير الموارد البشرية (HR)؛
- ✓ تسيير الفوترة (SD).

3- وحدة تسيير الموارد البشرية (HR) :

في مديريةية الموارد البشرية، العمليات و التطبيقات السابقة كانت تكبح و بشكل دائم السير الجيد لمختلف المصالح، وهي كما يلي:

- المعالجة النصف آلية للأجر؛
- إحصاء المدخلات و المخرجات؛
- متابعة مختلف الإجراءات؛

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

- السيطرة على تكاليف التكوينات ؛
- تسيير المتربصين و المتدربين.

- أسباب هذه الصعوبات في سير العمل :

ان لحجم و التوزيع الجغرافي للشركة أثر كبير على صعوبة إدارة الموارد البشرية، من خلال صعوبة انتقال المعلومات بين مختلف الهياكل خارج و داخل المديرية؛ كل هذه المشاكل أدت إلى الحاجة إلى التوجه إلى نظام تسييري متكامل.

- المزايا التي قدمها ERP/SAP :

- ✓ **تأريخ المعطيات:** المعطيات في SAP تسيير عن طريق فترات الصلاحية، لا يتم تغيير المعلومة كما لا يتم إتلافها، وعلى وشك انتهاء الصلاحية للبيان الأول، البيان الجديد سيدخل حيز التنفيذ في اليوم التالي لتاريخ انتهاء البيان القديم؛ في جميع الأحوال، النظام يحفظ كل صور البيان و يسمح باسترجاعها في أي وقت، و من الممكن كذلك إدخال المعطيات مسبقا، والتي سوف تصبح نافذة المفعول في تاريخ مستقبلي، مم يشكل أداة محاكاة جد فعالة؛
- ✓ **تسيير الأجور المكيف مع وظيفة المؤسسة:** التغيير في الوضعية مثل زيادة الأجور في وسط الشهر مثلا، يخلق انقساماً في الأجر للموظف الذي كان سيحصل على نصف راتبه بموجب التصنيف القديم والنصف الآخر مع الجديد، هذا العلاج مع النظم الأخرى، يترك عادة إلى الشهر المقبل، بينما يتم التكفل بها جيدا بواسطة SAP وفي نفس الشهر؛
- ✓ **إدارة الوقت:** على عكس الأنظمة التقليدية التي تجبر المسيرين على إدخال و حجز نشاط الموظف يوم بيوم، سوف يقتصر الإدخال في SAP فقط على الاستثناءات(الغياب، والبعثات، ...)، كما أن هذا النظام يعلم مسبقا الدوران النظري للموظف؛ بالإضافة إلى ذلك، النظام يولد تلقائيا و وفقا لقواعد الحق في الإجازات(العطلة، التعويض)؛
- ✓ **أداة نقل و إبلاغ قوية:** جميع المعلومات المدخلة أو الناتجة من الحسابات تكون متاحة، و وفقا لعدة معايير اختيار والفرز عبر العرائض QUERY؛ نتيجة هذه العرائض يمكن أيضا أن تكون للتصدير نحو الأدوات المكتبية مثل Excel و Word، هذا من أجل إجراء التعديلات أو المعالجات و التطبيقات المحتملة ؛
- ✓ **كل شيء مجمع:** SAP يستند على مفهوم الجداول، إذن عمليا لا يوجد حد لتكليف معطيات المؤسسة مع المنتجات، يكفي فقط إضافة الأنواع الجديدة من البيانات في الجدول المعني، و إضافة ثانية عند الضرورة لقواعد المعالجة ؛
- ✓ **تسيير القروض المالية المتعددة:** SAP يوفر القدرة على التسيير من خلال الراتب تسديد العديد من القروض ذات طبيعة وشروط مختلفة، كما يسمح باهلاكها الاستثنائي بطريقة جزئية أو متكاملة؛
- ✓ **تكامل كلي مع الأنظمة الأخرى:** المشروع يقدم قاعدة معطيات موحدة و تتقاسمها مختلف المصالح و الهياكل التي تتفاعل مع مصالح مديريةية الموارد البشرية مع احترام الميزات الخاصة بها؛
- ✓ **مزايا أخرى:** النظام الجديد أدخل وظائف لم تسيير أبدا بنظام المعلومات القديم :
 - تسيير الكفاءات؛
 - التكوين؛
 - التوظيف؛
 - تسيير المسارات الوظيفية.

المطلب الثاني: مؤسسة ENSP

تستخدم المؤسسة حاليا برنامج حاسوبي (logiciel) يعرف باسم RESHUM هو نظام ادارة الموارد البشرية والخاص بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ابتداء من يوم توظيف العامل حتى خروجه.

ولقد طور هذا البرنامج من طرف 4 مهندسين في حاسي الرمل وذلك في سنة 2002 وهناك كانت أول تطبيق البرنامج في مؤسسة سوناطراك، ثم تم جلب البرنامج إلى المؤسسة الوطنية لخدمات الابار.

لقد مكن استخدام تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته (برنامج RESHUM) إلى حد كبير من تسهيل إنجاز مختلف الأنشطة المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة، كما ساهم كذلك في بداية تشكيل وبلورة نظام معلومات خاص بتسيير شؤون الأفراد بالمؤسسة، وفيما يلي يمكن التطرق إلى أهم الأنشطة التي يتم ممارستها على مستوى وظيفة الموارد البشرية، والتي تشكل أنظمة فرعية، حيث أصبحت تؤدي بطريقة آلية سواء بصفة كلية أو جزئية، وهي كما يلي:

- **1-3: تسيير احتياجات الموارد البشرية:** يتيح برنامج RESHUM لإدارة الموارد البشرية امكانية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من خلال توفير قاعدة بيانات تتعلق بخصائص جميع الوظائف(نتيجة لعملية تحليل و توصيف الوظائف)، أساليب العمل، معدات وأجهزة العمل بالمؤسسة، تشريعات وقوانين العمل بالدولة وغيرها، وبيانات عن الموارد البشرية؛ كالتعليم والتدريب، الخبرة الماضية، مستويات الأداء، القابلية للترقية، المسار المهني خاصة خطة التقاعد، اضافة انه يساهم في عملية اعطاء اشارات مدير الموارد البشرية بقرب انتهاء العقود و وقت التجديد و الشروط، اضافة الى تواريخ التقاعد، و نوع المنصب و العدد، الأجر الخ، و هذا مما ساهم في تفعيل عملية تخطيط الموارد البشرية.
- **2-3: تسيير ملفات الأفراد:** ويتعلق الأمر بتسيير الملف الشخصي لكل فرد عامل بالمؤسسة، حيث يتم تسجيل وحفظ المعلومات الأساسية الخاصة بكل فرد؛ والتي تتضمن: الاسم واللقب، السن، الجنس المستوى التعليمي، الحالة العائلية، العنوان، اسم الوظيفة، الأجر، مدة العمل، هذه المعلومات تعطي الصورة الاجتماعية المؤسسة.
- **3-3: تسيير الأجور والمرتبات:** تستخدم المؤسسة البرنامج RESHUM والذي يتم من خلاله تسيير وحساب أجور العمال ومختلف الاقتطاعات والمكافآت المتعلقة بها؛ فاستخدام هذا البرنامج قد منح امتيازات عديدة فيما يخص حساب الأجور والمرتبات وذلك من ناحية تسهيل الحسابات وتفادي الأخطاء، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ العمليات، وهذا ما يضمن متابعة دقيقة لكتلة الأجور (La masse salariale) داخل المؤسسة.
- **4-3: تسيير التدريب والتكوين:** تحرص إدارة المؤسسة بشكل كبير على تحسين مستويات أداء الأفراد العاملين بها لذلك فهي تخصص برامج للتكوين كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وفيما يخص تسيير هذه البرامج، فإن مسؤول الموارد البشرية يعتمد على استخدام برنامج (RESHUM)، حيث يسمح له بإعداد خطط للتكوين بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية، وكذلك متابعة تطور الأفراد والتكاليف المرافقة (فردية أو كلية)، كما يسمح البرنامج كذلك بتسجيل كل ما تم تنفيذه من برامج تكوينية في مكان الأحداث (Historique)، والذي يشكل مرجع للتعرف على الكفاءات الموجودة.
- **5-3: تقييم أداء العاملين:** يسمح برنامج (RESHUM) بجمع المعلومات الموجودة على مستوى استمارات تقييم أداء العاملين على مستوى المصلحة، التي تقوم بتفريغ البيانات وتصنيفها وترتيبها وتخزينها في قاعدة البيانات والتي من خلالها يتم تحديد الأداء الجماعي، وبناء على هذه المعلومات يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين (الحوافز، المكافآت، الترقيات، التكوين، التدريب، التحويل او النقل، الاقضاء)، لكن من خلال المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية وضح لنا أنه غير مستغل بالشكل المطلوب في عملية تقييم أداء العاملين.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

- **3-6: تسيير المسار المهني والكفاءات:** يسمح برنامج (RESHUM) بمتابعة وتسيير المسار المهني للأفراد العاملين بالمؤسسة، بما يمكن من معرفة الكفاءات المتوفرة، وكذا تتبع ومعرفة الوظائف الشاغرة والترقيات الممنوحة ومختلف المناصب التي تم تقلدها في المؤسسة، وهذا ما يساعد على التخطيط، التنبؤ بالاحتياجات، التوظيف، وغيرها، و لكن مع هذا لازالت هناك بعض الإجراءات على مستوى إدارة المسار المهني و تسيير الحركية تتم بشكل تقليدي.

لكن في الواقع لم تنطلق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار في الاستغلال الكامل و الفعلي للنظام حيث مازالت لحد الان تعتمد على برمجيات بسيطة منها الاكسل والوورد و برامج اخرى (BIG mouvement, BIG Pais) في إدارة الموارد البشرية، وهذا راجع لعدم وضع خطة محددة لاستغلال النظام اضافة إلى عدم توفير الارضية اللازمة لاستغلاله من طرف المديرية الفرعية) تأخر المديرية في تألية الاجراءات، ادخال البيانات...، لذا فهادا النظام يقتصر فقط على استغلاله كقاعدة بيانات للموظفين.

المطلب الثالث: مؤسسة ENTP

سنعرض المديرية المكلفة بتسيير نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة (ERP ORACL):

1- التعريف بمديرية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال DTIC: تتكون المديرية من 5دوائر نذكرها في ما يلي:

- دائرة أنظمة تسيير ERP:
 - مطابقة مختلف العمليات على مستوى المديرية مع النظام؛
 - ضمان الصيانة والعمل الجيد والأمن للنظام؛
 - تحديد مختلف المسؤوليات عن طريق النظام لمختلف المديرية؛
 - التنسيق بين مختلف الأنشطة المتعلقة بالنظام.
 - دائرة المخطط التقني لنظام ERP:
 - تحديد المخطط التقني للنظام (خوادم، تخزين، أنظمة تشغيل، أدوات الإدارة،....)؛
 - ضمان الصيانة والاستغلال الأمثل لعتاد النظام؛
 - ضمان حفظ واسترجاع قواعد بيانات النظام.
 - دائرة الشبكة والاتصال:
 - تثبيت وإدارة البنية التحتية للشبكة الداخلية للمؤسسة؛
 - تسيير مختلف الخدمات المقدمة عن طريق الشبكة؛
 - ضمان حماية الشبكة الداخلية؛
- تثبيت وتسيير مختلف العتاد الخاص بالاتصال (VSAT) بالشبكة الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

- دائرة الدعم وعتاد الإعلام الآلي:
- دراسة احتياجات المؤسسة من العتاد وملحقات الإعلام الآلي؛
- حماية وصيانة عتاد الإعلام الآلي للمؤسسة؛
- ضمان الامتثال للمعايير وإجراءات الجودة والسلامة والصحة والبيئة؛
- تأمين الدعم والتكوين لمستخدمي نظام المعلومات في المؤسسة؛
- مركز الأرشيف:

- ضمان تسيير وتطوير وحماية أرشيف المؤسسة؛
 - الدراسة والتسيير الإلكتروني للوثائق؛
 - تنظيم ومراقبة المشاورة والوصول إلى الأرشيف.*
- 2 تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة المعتمد في المؤسسة:

أولاً: : مورد ERP الذي تتعامل معه المؤسسة:

- تقوم مؤسسة **ENTP** بالتعاقد أولاً مع المؤسسة الأم (**oracle**) مع دفع حقوق استعمال النظام **ERP**، و تقوم بشراء الخدمات من الفرع أوراكل للاستشارات **Oracle Consulting** و يكون التعامل معها، و مع تطور النظام يتحدد العقد؛
- تعرف مؤسسة أوراكل للاستشارات **Oracle Consulting** بأنها فرع من المؤسسة الأم **Oracle** مقره في مصر يقوم بتقديم الخدمات و التعامل مع الزبائن و يضم 22000 من المهندسين الاستشاريين في 55 بلداً، وقد حازت المؤسسة على **ISO9001** في ماي 1998؛
- تكلفة شراء النظام ما يراوح 60 مليار سنتيم ومع تجديد عقود الصيانة كل عام والدعم التقني للنظام والتحديث وتقديم الخدمات تقوم المؤسسة بدفع ما يراوح 1،4 مليار سنتيم سنوياً.

ثانياً: أسباب تبني نظام ERP في المؤسسة

- صعوبة نقل الأوراق والوثائق من مكان إلى آخر مثلاً من مديرية المالية إلى الورشات البعيدة؛
- تأخر وصول المعلومة مما يؤثر على اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- عدم وجود قاعدة بيانات موحدة مما يصعب تبادل المعلومات المشتركة بين المصالح؛
- وجود خطوط اتصال غير موثوقة وغير فعالة؛
- تكرار وتناقض بعض المعلومات بسبب كثرة استعمال الأوراق وانتقالها بين الهياكل والأقسام؛
- الحاجة إلى التغيير؛

* الهيكل التنظيمي لمديرية DTIC.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

- النظام القاسم لا يتميز بالشمولية.

ثالثا: أهداف المشروع:

في 2007 وضع مدير مؤسسة **ENTP** هدف استراتيجي يتمثل في تطوير وسائل وأدوات التسيير في المؤسسة، ومن بين هذه الوسائل، الوسائل المعلوماتية المتطورة ومن بينها مشروع **ERP** وهذا من اجل:

- التوفير للمؤسسة نموذج مشترك للمعطيات لمصدر واحد للحقيقة (وحدة وتجانس) ومناهج موحدة للتسيير والإنتاج، مدججة كلياً مبنية على مقاييس دولية وأدوات تحليل مالية وجداول متابعة للأداء وتحكم في التكاليف ونمو في الإنتاج؛
- السماح للمستخدمين النهائيين لإتمام أعمالهم بفعالية؛
- أوتوماتيكية عمليات الأعمال الهامة؛
- تطوير أدوات التسيير والتحكم في المؤسسة وخاصة الأدوات المعلوماتية؛
- توفير ميزة تنافسية للشركة من أجل أن تستجيب إلى متغيرات سوق الحفر لتنافسية متزايدة؛
- تحسين رضا العملاء؛
- توسيع التغطية المعلوماتية الموجودة؛
- توفير المعلومة في الوقت المناسب والفوري لتحسين اتخاذ القرار بأكثر موضوعية؛
- تسهيل عملية التسيير والمراقبة عن طريق التطبيقات الجديدة؛
- تكوين نظام معلومات تنظيمي؛
- تطوير الموارد بفعالية وكفاءة.

رابعاً: خطة تكوين مستخدمي النظام **ERP**

- ✓ استفاد العاملين في المؤسسة من دورات تكوينية حول النظام لمدة 3 سنوات قبل بدأ تطبيق النظام؛
- ✓ القيام بدورات تكوينية متكررة خاصة عند استقبال مناصب عمل جديدة؛
- ✓ عند تغير عامل من وظيفة إلى أخرى يجب تكوينه في الوظيفة الحالية قبل انتقاله إلى الوظيفة الجديدة؛
- ✓ ينقسم التكوين في المؤسسة إلى تكوين داخلي يقوم به مهندسي النظام التابعين للمؤسسة ويكون عند تطبيق النظام في وظيفة معينة أو وحدة أخرى، ويكون تكوين عند الطلب وهذا عند حدوث تغيرات في وحدة ما أو تكوين من عامل إلى آخر، ويكون التكوين خارجي من طرف مؤسسة خارجية موردي النظام أو المهندسين التابعين لهم؛
- ✓ تحتوي نافذة تطبيقات النظام على نافذة خاصة بتكوين المستخدمين؛
- ✓ توفر إدارة النظام مجموعة من ملفات التدريبية بمختلف الصيغ به كيفية العمل في النظام لمختلف المجالات؛

3- وحدة إدارة الموارد البشرية في نظام تخطيط موارد المؤسسة **Modul HR** : ويتضمن

✓ تسيير الموارد البشرية: **HRMS**

✓ تسيير دفع الأجور: **PAYROLL**

✓ تسيير تكوين الموظفين: MANAGEMENT LEARNING

المطلب الرابع: مؤسسة ENAGEO

تعتبر مديرية المعلوماتية والتكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات (DINTIC) هي المكلفة بإدارة ومتابعة و تطوير نظام المعلومات في المؤسسة، أ/أ بالنسبة للبرامج المستخدمة فقد قامت المؤسسة سنة 2006م بشراء برنامج (Oracle) SGBD "نظام تسيير قاعدة البيانات" من المؤسسة الجزائرية ORSIMA عن طريق العقد رقم N°A.31/ 2006 (ONAGEO/ ORSIMA) بمبلغ 3.342.440,00 دج. ويقوم فرع نظام المعلومات بالمؤسسة بعمليات تطوير البرنامج المستعمل (oracle) على مستوى المؤسسة، اي تقسيمه الى عدة تطبيقات مختلفة و ذلك بما يتناسب و احتياجات كل فرع (الملحق رقم 11-20)، وكذلك القيام بمعالجة مختلف المشاكل و الصعوبات التي تواجه العمال في تطبيق واستعمال البرنامج (عمليات المعالجة). والجدول الموالي يتضمن هذه التطبيقات و اهم اعمالها و تاريخ بداية تشغيلها:

الجدول رقم (3-3): تطبيقات برنامج oracle في إدارة الموارد البشرية.

اسم التطبيقات	الوظائف.
Gestion des Payes	حساب أجور العمال / السماح بتحويل عمليات الاجور . متابعة حالات العمال.
تطبيق خاص بالموارد البشرية E-GRH	متابعة الحركية / ادارة عقود العمال / قاعدة بيانات للموظفين

المصدر: من اعداد الباحث

أما بالنسبة للشبكات المعتمدة تخطط مؤسسة ENAGEO لرفع مستوى البنية التحتية لنظام المعلومات العام بهدف تلبية المتطلبات الجديدة لانجاز الانشطة و الأعمال التي تتغير باستمرار. وعليه فان المؤسسة تحتوي على شبكات معلوماتية مختلفة وذلك من اجل ضمان وصول وتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بمختلف أنشطة المؤسسة لجميع مستخدمي البرامج والتطبيقات وهي:

- البريد المحلي للمؤسسة: (messagerie): و ذلك لضمان التواصل المستمر بين الموظفين و مستخدمي النظام.

- شبكة الاتصال المحلية (LAN) **local area network**: و هي شبكة حاسوبية محلية تربط اجهزة الحاسوب الخاصة بالمؤسسة مع بعضها البعض و مع موزع قاعدة البيانات، لتوفير البيانات و المعلومات للمستخدمين من اجل انجاز الوظائف المختلفة.

- الشبكة الواسعة (Wan): تستخدمها المؤسسة للتواصل مع جميع فروعها ومختلف الموردين والعملاء، حيث تم مؤخرا استبدال الاجهزة المتعلقة بالشبكة الواسعة والانترنت لانها كانت تستخدم اجهزة توجيه قديمة، لا تلي متطلبات الطاقة والامن، وتم استبدالها

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

بموجهات وجدران نارية تسمح بالدخول لمواقع مختلفة للتواصل مع مختلف المستخدمين ومواقع الانترنت بامان وموثوقية .حيث قامت المؤسسة بتدريب الموظفين بقسم الشبكة للاستخدام الجيد لهذه الاجهزة. والجدول الموالي يمثل الاجهزة التي تم استبدالها.

المطلب الخامس: مؤسسة HESS

1- الدراسة تمت بدائرة المعلوماتية (Information Technologies) IT، ومن اهم مهامها :

- أ- التخطيط والاشراف على جميع دورات التكوين المتعلقة بنظام المعلومات؛
- ب- تركيب جميع انواع الشبكات المعلوماتية داخل المؤسسة؛
- ج- السهر على متابعة الصيانة الدورية للأجهزة، والشبكات؛
- د- الرقابة والمراقبة لكل المعدات قبل وأثناء وبعد الاقتناء، والسهر على تركيبها او تخزينها في المكان المناسب؛ خاصتا وان المؤسسة تتبع مبداء التخزين 0 (Zéro Stock).

2- تحليل نظام المعلومات المعتمد في مؤسسة HESS

1-2- الجانب المادي: لدى المؤسسة

- ثلاثة خوادم متطورة اثنين منها في حالة عمل بتناوب والآخر لضمان التخزين الجيد داخل وخارج الجزائر، ثلاث طابعات مركزية ملونة حجم كبير و32 طابعة مكتبية من نفس النوع لتقليل تكاليف تخزين المستهلكات، اجهزة الكمبيوتر مكتبية لكل منصب (HP 8300, HP 8000)، 12 جهاز كمبيوتر محمول (HP Pavilion dv6 i7)، اجهزة حماية فيزيائية ضد القرصنة والفيروسات CISCO، (الجدار الناري firewall)، مولد كهرباء، وأجهزة تخزين الكهرباء Onduleurs.
- شبكات الداخلية LAN، شبكة كمرات المراقبة، شبكة الهاتف IPBX، شبكة الاقفال الالكترونية، و VSAT
- بالنسبة للحماية: CISCO، وانظمة الحماية ضد الحرائق والانذار المبكر، وحدة تخزين كهرباء لكل جهاز كمبيوتر، بطاقة هوية الكترونية تخول لحاملها التنقل في لاماكن والاوقات المسموح له بها، مولد كهرباء.

2-2- البرامج:

- نظام التشغيل Windows 7 مرخص لكل حاسوب مكتبي.
 - نظام التشغيل Windows 2008-2012 Server مرخص للخوادم.
 - نظام ERP MAXIMO 7.0 من صنع IBM
 - برنامج تسيير البريد الإلكتروني Exchange
 - الجدار الناري: Firewal Cisco ASA
- برامج حديثة ويتم تحديثها، والبعض يتم عن طريق الشركة الام كلما استدعت الحاجة لذلك، مثل ERP نسخة 2014،

3- شرح ERP MAXIMO:

استعملت المؤسسة نظام MAXIMO المصنع من قبل شركة المعلوماتية المتخصصة IBM منذ قدومها إلى الجزائر، وهذا لما يتوفر عليه من ميزات فهو برنامج متكامل يعمل وفق نماذج وهو نظام تقني صمّم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة والموارد البشرية، وإدارة المشتريات والتخزين....، كما يمكنه تبادل البيانات بين أجزائه المختلفة، وحملت المؤسسة Hess على عاتقها تكوين العمال الجزائريين الجدد على استعماله وعلى أي تحديث في

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

البرنامج كل حسب مستلزمات وظيفته، من خلال إدراج بند التكوينات في عقد الشراكة، اخر التدريبات كانت سنة 2015 للنسخة الجديدة للنظام ERP MAXIMO 7.0، تؤخذ بعين الاعتبار في فترة التطبيق كل المشاكل واقتراحات التعديلات بعد الدراسة ترسل الى الشركة المصنعة للتعديل، كما يتمتع بخصائص اهمها : .

- ✓ يمكن تصميمه على حسب الطلب: فيمكنك اختيار الأجزاء التي تحتاجها فقط لإدارة شركتك دون أن تنفق أموالاً طائلة بلا جدوى، كما يمكنك تحديد صلاحيات كل مستخدم للنظام وبذلك يوفر لك مستوى جديد من الأمان لشركتك.
- ✓ يعد جيلاً جديداً من نظام تخطيط موارد التصنيع: حيث يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسات نظام متطور من نظام تخطيط موارد التصنيع (MRP) فنظام ERP يربط بين الإدارة المالية والموارد والتصنيع وخدمة العملاء وإدارتي التسويق والمبيعات.
- ✓ يمكن الاعتماد عليه لحل مشاكل المؤسسات: لأنه لم يصمم لتنظيم كل أقسام المؤسسة بفاعلية وكفاءة فقط بل للمساعدة أيضاً في إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل، وذلك لضمان سلاسة عملية الإنتاج.
- ✓ يستخدم قاعدة بيانات موحدة: إن هذه التقنية تمكن من الربح الجيد للوقت والجهد بحيث ان المعلومة تسجل مرة واحدة، ثم تتم الاستفادة منها كل حسب ما هو محمول له من حق اطلاع أو تغيير جزئي أو كلي.

2-3- قاعدة البيانات: تتمثل في كل البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنشاط سواء كان مصدرها من داخل المؤسسة او خارجها، من خلال النظام SGBD (نظام تسيير قواعد البيانات)، حيث تخزن فيه البيانات والمعلومات في شكل ملفات ومعلومات بطريقة منهجية ونظامية من عدة مصادر مختلفة يقوم بدمجها وضبطها لتسريع الاستغلال (ازالة التكرار، تحقيق استقلاليته، سرعة الاسترداد...)، ذلك لضمان قوة وموثوقية امن المعلومات.

يتيح وجود برمجيات نظام تسيير قواعد البيانات للمستخدم امكانية التسيير السهل للبيانات والمعلومات من ناحية الانشاء، المعالجة، التخزين، وغيرها من عمليات، ويتم الدخول بصفة عامة لهذا النظام عن طريق استخدام كلمة السر.

كما تحتوي المؤسسة على مقر خاص بالارشيف، تخزن فيه كل الملفات المهمة والخاصة بالمؤسسة ويتكون من 6 غرف و16 مكتب وخزائن كبيرة الحجم. يقوم العمال في هذا القسم بمختلف عمليات التخزين للبيانات والمعلومات، سواء حوامل التخزين الالكترونية او نسخ على الاوراق، يتمتع بحماية كبيرة ومنوع الدخول اليه الا للمخولين لهم فقط، وكذلك مزود باجهزة الانذار الحريق (من خلال تصريجات المسؤولين لم تسجل اي حالة انذار حريق).

4- خصائص MAXIMO في إدارة الموارد البشرية:

1. التنسيق الكلي بين RH والمستخدمين عن طريق البريد الالكتروني e-mail بتقنية المجموعات والافراد.
2. لكل عامل رقمه السري للدخول الى ملفه للاطلاع على مثالا: كشف الراتب وتحصيلات Cnas من الادوية، والاقتراعات الشهرية في حالة القرض
3. الاعلانات ومتابعة التدريبات والتكوينات (داخلية، خارجية)، ومتابعة صلاحية الشهادات.
4. متابعة الحجز (غرفة، طائرة، سائق....) حسب مكان العمل.
5. كل ماتعلق بالتحديثات في مجال (زيادة وفاة، زواج، او اضافة شهادة،.... الخ، قوانين.... الخ.
6. متابعة الاقتراعات الشهرية في حالة الاقتراض

7. تنسيق التسجيل التحديث الاضافة كل حسب صلاحياته (DRH, Coord. Adm, Super. Adm,) (Relex, ...).
8. متابعة التقييم الدوري والفجائي عند الطلب (في حالة تحويل، من مسؤول من اجل الترقية مثلا، ...)
9. متابعة العلاوات والمنحاح حسب المنطقة وايام العمل
10. تسهيل عمليات البحث عن اي معلومة تتعلق بعامل او مجموعة عمال او الخ
11. تنسيق الارشفة الالكترونية للملفات
12. الربط بين مصلحة المالية والموارد البشرية والمشتريات (العقود).
13. متابعة العقود وطلبات التحويل والعطل الطويلة، والعطل المرضية الخ (كل ماله تاريخ بداية ونهاية).

المطلب السادس: مؤسسة HALLIBURTON

تعتمد المؤسسة على عدة برامج في ادارة الموارد البشرية نذكرها:

1- الخدمة الذاتية للموظف (ESS) Employee Self Service:

- الوصول من العمل أو المنزل Access from work or home
- عرض والحفاظ على المعلومات الشخصية View and maintain personal information
- عرض رواتبهم Display paychecks

2- الخدمة الذاتية للمدير (MSS) Manager Self Service

تمكين المديرين لدينا من خلال منحهم الأداة المناسبة التي تنتج البيانات الصحيحة لاتخاذ القرارات الصائبة.

3- جامعة هالبرتون (Halliburton University) Learning Management System

- نظام التعلم عبر الإنترنت Online learning system
- العثور على موارد التدريب Find training resources
- نظام التطوير الوظيفي - الكفاءة Career development system – competency
- التقييم والعرض assessment and review

4- موقع هالورد HalWorld

وهو عبارة عن موقع خاص بمؤسسة هالبرتون توجد فيه كل ما يهيم العمال والمديرين من رواتب أو المسمى الوظيفي أو نتائج مردود العمال. ويكون في الوصول غير مسموح الا الى الموارد البشرية أو مديري الأقسام الى العمال المتواجدين في أقسامهم، يمكن تلخيص وظائفه فيما يلي:

1- متابعة نتائج تقييم أداء العاملين؛

2- متابعة مدى تحميل العمال للدروس الموضوعه بالموقع؛

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

- 3- اجراء اختبارات شهرية بعد تحميل الدروس؛
- 4- حق الوصول للعمال لتحميل او الاطلاع على كشف الراتب؛
- 5- عرض برنامج التدريب؛
- 6- عرض أنواع التدريب المتاحة في جميع فروع الشركة في العالم؛
- 7- ادارة الكفاءات.

5- نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP/ERP:

برنامج الساب هو نظام الماني المنشأ منذو عام 1972م، ويعتبر من اقوى واشهر البرامج وتم تطويره في بداية الامر بواسطة ثلاثة مبرمجين المان. ثم تطورحتى اصبح برنامج شامل لجميع اقسام الشركة سواء كانت شركة صغيرة او متوسطة او طبعا كبيرة. وهو الان من اكبر الشركات التي تقدم حلول عملية وتجارية وايضا لا نرى هذا النظام الا بالشركات الكبرى لان تكلفته عالية جداً. وهو برنامج فطيع وذات حجم كبير وخاصة يتركز على كيفية ضبط وتحكم في حساب التكاليف خاصة في قسم المالية

- تعريف برنامج الساب / SAP: هو اختصار لكلمة **System , Application & Products**

وتعني: نظام التطبيقات والمنتجات. وهو نظام كامل يقوم بتزويد المنشأه أو الشركة بحلول عملية جاهزه وشاملة لكي تستطيع من خلالها ان تهيكل وتربط كل اقسام المنشأه في نظام واحد يغنيك عن استخدام الورق والنظم التقليدية الاخرى حيث بإمكانك أن تقوم باي عمليه مالية او ادارية او تقنية وانت جالس في جهازك بدون بذل اي جهد اخر مثل التوقيع او الموافقة على مستند ما.

حيث إن البرنامج غالباً ما يستخدم من قبل الشركات الكبيرة، فايقوم بادارة موارد الشركة من أصول، نظام المخازن، نظام شؤون الموظفين، نظام المبيعات، نظام المشتريات، نظام إدارة المواد الخام، وكذلك نظام ادارة الاعمال وتخطيط المشاريع الخ.. كذلك مع وجود نظام بريد الكتروني خاص بالشركة. حيث انك تقوم بالعمل في تعاون مع جميع اقسام البرنامج في الشركة، فمثلاً، عند شراء بضاعة معينة في فرع الشركة في الجزائر وتم إدخال هذه الفاتورة في قسم المشتريات فان البرنامج يقوم اتوماتيكلي بإظهار مبلغ الفاتورة في تقرير الميزانية العامة امام مدير الشركة في دبي "في نفس اللحظة" هذا إذا طلب المدير تقرير الميزانية بعد إدخال الفاتورة؟

يعتبر الساب في المؤسسة البرنامج الرئيسي لسير أي عملية داخل أو خارج المؤسسة اذ يقوم بتسهيل عملية سير العمل في اي مجال من المجالات سواء في مجال المشتريات أو الصيانة أو المالية أو الموارد البشرية... الخ، توحيد المعلومات في مكان واحد ومتواجد في أي مكان و رفع تقارير يومية أو أسبوعية في أسرع وقت ممكن.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

من خصائص نظام الساب ليس كمثلها من البرامج اذ أن تكلفته باهظة جدا لذلك يكون استعماله الا في المؤسسة الكبرى.

- المزايا التي قدمها ERP/SAP: (تم التطرق اليه سابقا)

- ✓ تأريخ المعطيات؛
- ✓ تسيير الأجهز المكيف مع وظيفة المؤسسة؛
- ✓ إدارة الوقت؛
- ✓ أداة نقل و إبلاغ قوية ؛
- ✓ كل شيء مجمع: SAP ؛
- ✓ تسيير القروض المالية المتعددة؛
- ✓ تكامل كلي مع الأنظمة الأخرى.
- ✓ مزايا أخرى : النظام الجديد أدخل وظائف لم تسيير أبدا بنظام المعلومات القديم :

- تسيير الكفاءات؛

- التكوين؛

- التوظيف؛

- تسيير المسارات الوظيفية.

• بعض التطبيقات الفرعية للنظام:

- ✓ ZAR1 يقوم باعداد جميع التقارير
- ✓ EWCT يقوم تحويل العملة الى عملة أخرى
- ✓ ZHPCR2 يقوم باعداد تقرير حول الموظفين الجدد
- ✓ ZHPCR يقوم باعداد تقرير حول الترقيات وحول الزيادة في المرتب
- ✓ ZHPCR12 يقوم باعداد تقرير حول الموظفين الأجانب الجدد
- ✓ ZHPCR1 يقوم باعداد تقرير حول ترقيات الخاصة بالأجانب وحول الزيادة في المرتب

• ايجابيات نظام الساب SAP

- ✓ تسهيل العمل وكيفية جلب المعلومات؛
- ✓ - السرعة في اكتساب المعلومات؛
- ✓ - تحديث المعلومات بسهولة؛
- ✓ - الحفاظ على سرية المعلومات؛
- ✓ - توحيد المعلومات في مكان واحد ومتوفر في كل مكان في الشركة مع حق الوصول.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

المبحث الثالث: عرض بعض مؤشرات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

المطلب الأول: مؤسسة ENAGEO

1- تطور تعداد المورد البشري

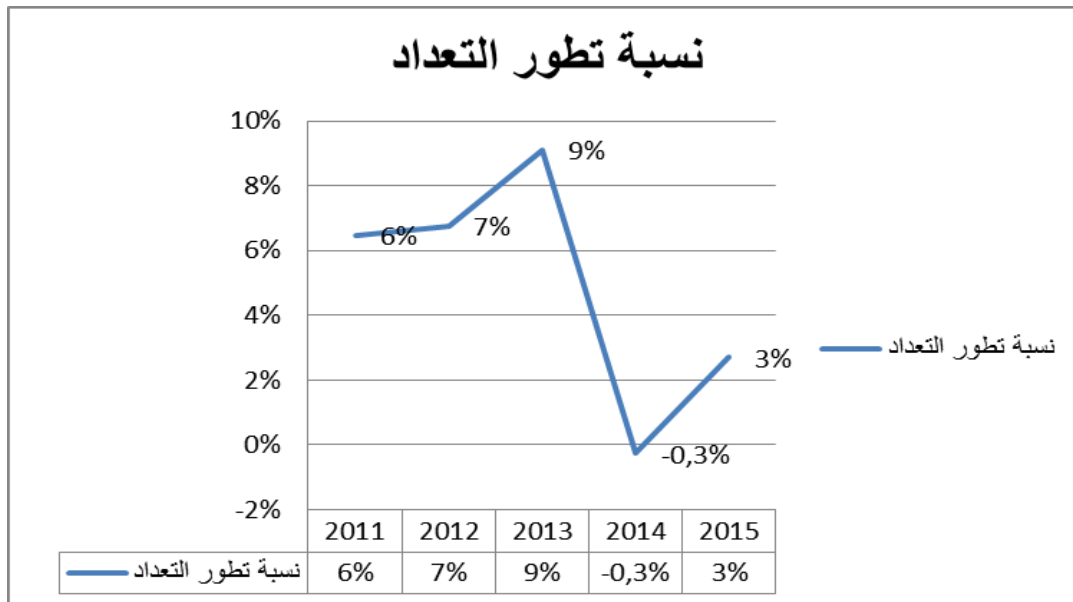
الجدول رقم 3-4: تطور التعداد 2010-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
6382	6214	6230	5711	5350	5025	التعداد
3%	-0,3%	9%	7%	6%	/	نسبة تطور التعداد

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة لم يطرأ عليها تطور كبير من حيث التعداد إذ عرف تطورا طفيفا خلال السنوات 2010 إلى 2013 قدر على التوالي ب 6% سنة 2011 و 7% سنة 2012 و ب 9% سنة 2013 في حين عرف تراجعا ب 0.3% سنة 2014 وهذا لعدم راجع لارتفاع عدد العمال الذاهبون مقارنة بما تم توظيفهم، لكن التعداد عاود الارتفاع سنة 2015 ب 3%، ويمكن توضيح تطور التعداد بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

الشكل (3-2): نسبة تطور التعداد



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

2- معدل دوران العمل، معدل الغياب:

الجدول رقم 3-5: معدل دوران العمل، معدل الغياب

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
6382	6214	6230	5711	5350	5025	التعداد
4914	3715	2835	0	0	0	الدخول
4746	3886	3077	0	0	0	الخروج
78%	61%	52%	0	0	0	معدل دوران العمل
%3,76	%3,36	%4,64	%3,74	%3,65	-	معدل الغياب

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الشكل أعلاه نلاحظ ارتفاع معدل دوران العمل إلى أنه تجاوز 50% أي نصف التعداد في السنوات الثلاث الأخيرة، إذ أن المؤسسة تعاني بشكل كبير من هذا الاشكال، إذ أنه هناك سببين لارتفاع معدل دوران العمل، الأول راجع لأن الكثير من الكفاءات و الاطارات ترك المؤسسة نظرا لعدم رضاهم عن مستوى الأجور المقدمة اضافة إلى نظام العمل 2/4 و 3/6* الغير مرغوب من طرف العمال الذين يجذبون نظام 4/4، أما السبب الثاني فيرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتم عليها توظيف أعوان تنفيذيين في المنطقة التي يكون فيها نشاطها يعقود محددة.

أما بالنسبة لمعدل الغياب فنلاحظ أنه في ارتفاع مدة ثلاث سنوات 2013/2012/2011 وهذا يدل على أن المؤسسة لم تتابع المؤشر خلال هذه الفترة، بعدها انخفض في سنة 2014 لكنه ارتفع من جديد سنة 2015، ان معدل الغياب في هذه المؤسسة مرتفع جدا لان المؤسسة حددت هدف 2% من التعداد كهدف لكن نلاحظ أنه ولا مرة حققت الهدف.

كما نلاحظ أن المؤسسة اصبحت تهتم بمعدل دوران العمال انطلاقا من سنة 2013، كذا الأمر بالنسبة لمعدل الغياب من سنة 2011، وهذا شيء غريب نظرا لأهمية هذه المؤشرات في إدارة الموارد البشرية.

3- رقم الأعمال، الكتلة الأجرية

* 2/4 نظام العمل: مدة العمل اربعة اسابيع في حين مدة الاسترجاع (عطلة) هي أسبوعين، ونفس الشيء بالنسبة 3/6.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

الوحدة مليون دج

الجدول رقم 3-6: رقم الأعمال، الكتلة الأجرية

العنوان / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الكتلة الأجرية (مصاريف المستخدمين)	5 697	5 905	7 094	7 195	7 249	7 744
تطور الكتلة الأجرية	/	3,7%	20%	1,4%	0,7%	6,8%
رقم الأعمال	15 560	17 140	17 548	17 020	18 777	20 326
تطور رقم الأعمال	/	10%	2%	-3%	10%	8%
الكتلة الأجرية/ رقم الأعمال	36,6%	34,5%	40,4%	42,3%	38,6%	38,1%

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الكتلة الأجرية للمؤسسة عرفت تطورا مقداره 20% سنة 2012 وهذا راجع إلى أن المؤسسة قامة بتقديم زيادات على مستوى الاجور، أما بالنسبة لرقم الأعمال فنجد أنه عرف أيضا تطورا بنسبة 10% سنة 2011 وهذا راجع لارتفاع أسعار النفط حينها، وقد واصل إلى الارتفاع في سنة 2015 مع أن أسعار النفط انفضت و هذا راجع للرفع من الانتاج لسد الفجوة التي تركها انخفاض لأسعار، عدا سنة 2013 الذي عرف تراجعاً طفيفاً ب 3%.

أما بما يتعلق بنسبة الكتلة الأجرية إلى رقم الأعمال فنجد أن المؤسسة قد تجاوزت الهدف المحدد الذي ينص على أن الكتلة الأجرية نسبة إلى رقم الأعمال تكون بين 32% و 35%، إذ أنها وصلت سنة 2013 إلى 42%.

4- التدريب:

الجدول رقم 3-7: عدد المتدربين إلى التعداد

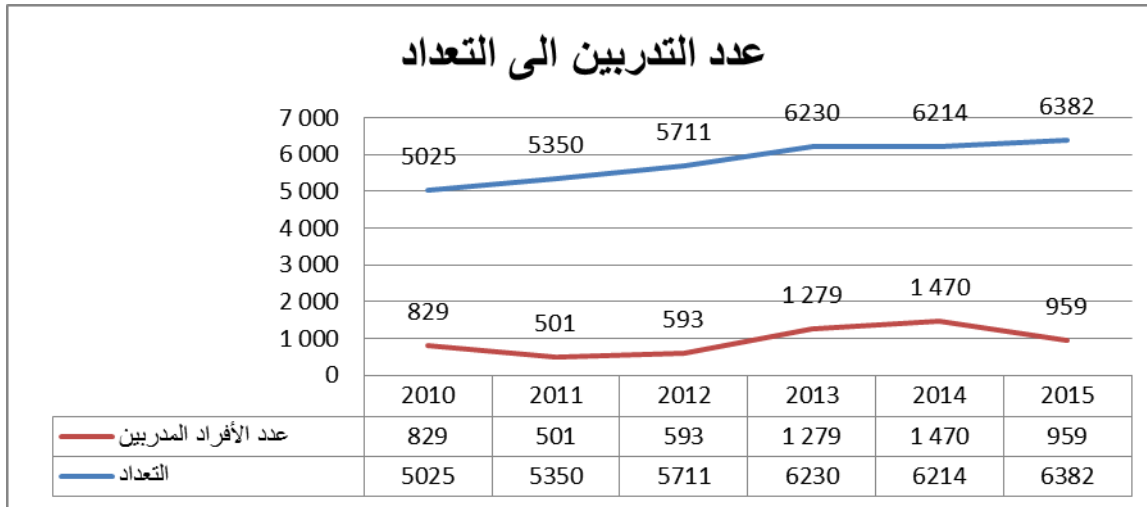
العنوان / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
التعداد	5025	5350	5711	6230	6214	6382
عدد الأفراد المدربين	829	501	593	1 279	1 470	959
عدد الأفراد المدربين/ التعداد	16,5%	9,4%	10,4%	20,5%	23,7%	15%

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة عدد المتدربين لم تتجاوز في أحسن الحالات 23% من التعداد، كما نلاحظ أنه نسبة المتدربين إلى التعداد لم تعرف التوازن خلال الخمس سنوات بين ارتفاع و انخفاض، حيث أنه لاحظنا سنة 2012 كان عدد المتدربين حوالي 600 متدرب في حين في سنة 2013 قفز العدد إلى 1279 متدرب.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

الشكل: (3-3): نسبة عدد المتدربين إلى التعداد



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

الوحدة: مليون دج

الجدول رقم 3-8: تكاليف التدريب

العنوان / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
موازنة التدريب (المستهدف)	178	236	206	283	134	187
تكاليف التدريب (المحقق)	94	70	138	75	77	54
تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية	1,65%	1,19%	1,95%	1,04%	1,06%	0,70%
نسبة تحقيق موازنة التدريب	52,8%	29,7%	67%	26,5%	57%	29%
عدد الأفراد المدربين	829	501	593	1 279	1 470	959
عدد الأفراد المدربين/ التعداد	16,5%	9,4%	10,4%	20,5%	23,7%	15%
تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال	0,60%	0,4%	0,8%	0,4%	0,4%	0,3%

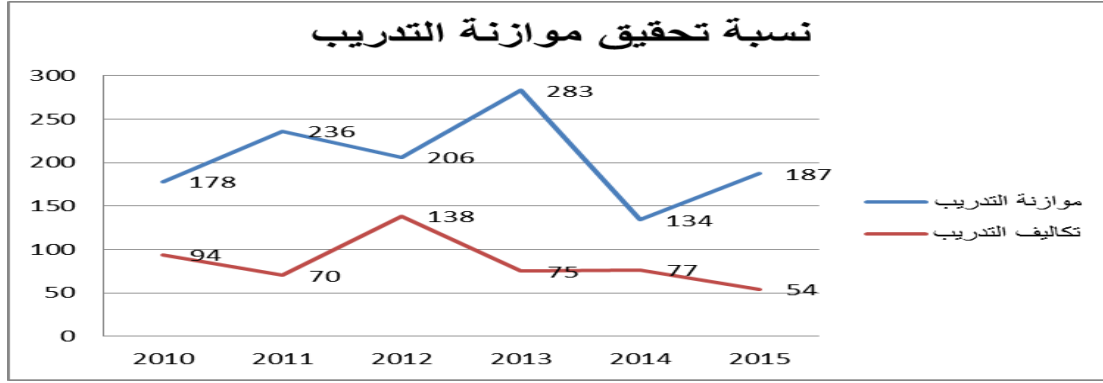
المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن موازنة التدريب لم تحقق خلال الخمس السنوات إذ أن أكبر هدف محقق هو 67% سنة 2012، وبحسب نتائج المقابلة أن المؤسسة دائما تقع في مشاكل عدم تحقيق برنامج التدريب بسبب عدة عوامل من بينها عدم الوصول إلى اتفاق مع الموردين، فالملاحظ أن المؤسسة تعاني من هذه الناحية، كما هو الحال بالنسبة إلى نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية لم تتجاوز في احسن الحالات 1.95%، إذ أنه من المفترض أن تكون النسبة محصورة بين 2% و 3% وهذا متعامل به في جميع مؤسسات مجمع سوناطراك، كما أن تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال لم تتجاوز في أكبر نقطة سنة 2012 حيث بلغت 0.8%.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

والملاحظ أيضا أنه خلال سنة 2012 ارتفعت تكليف التدريب بشكل ملحوظ مع ارتفاع طفيف في عدد المتدربين، وهذا راجع لان النسبة الكبيرة للمتدربين تلقوا تدريبا خارج الوطن بما يتعلق بتخصص الجيوفيزياء.

الشكل رقم(3-4): نسبة تحقيق موازنة التدريب



المصدر: من اعداد الباحث

5- المكافآت والعلاوات:

الوحدة: مليون دج

الجدول رقم 3-9: المكافآت والعلاوات

العنوان / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	15 560	17 140	17 548	17 020	18 777	20 326
الكتلة الأجرية (مصاريف المستخدمين)	5 697	5 905	7 094	7 195	7 249	7 744
المكافآت والعلاوات	3120	3544	3997	4008	4050	4355
نسبة المكافآت و العلاوات إلى الكتلة الأجرية	55%	60%	56%	56%	56%	56%
نسبة المكافآت و العلاوات إلى رقم الأعمال	20%	21%	23%	24%	22%	21%

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه رغم تطور رقم الأعمال سنتي 2014 و 2015 إلا أنه لم نجد أي تأثير على المكافآت والعلاوات إذ كان تطورا طفيفا قدر بـ 300 مليون مع أن رقم الأعمال تطور بـ 1549 مليون، وهذا يمكن تفسيره أن العلاوات و المكافآت غير مرتبطة بشكل دقيق ومدروس برقم الأعمال المحقق، كما نلاحظ أن نسبة المكافآت والعلاوات تمثل أكثر من النصف من الكتلة الأجرية.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

المطلب الثاني: مؤسسة ENSP

1- تطور تعداد المورد البشري

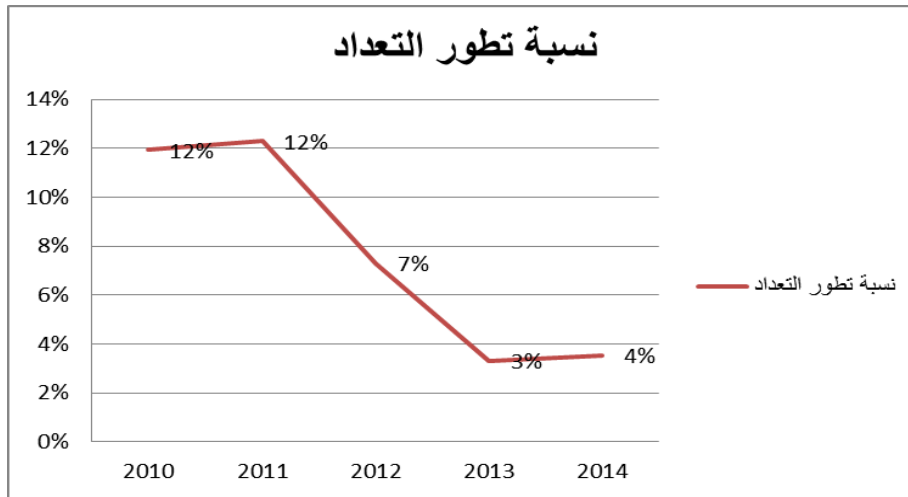
الجدول رقم 3-10: تطور التعداد

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
3010,00	2907	2814	2623	2336	2087	التعداد
4%	3%	7%	12%	12%	/	نسبة تطور التعداد

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة في تطور مستمر من حيث التعداد إذ عرف تطورا خلال الخمس سنوات إذ أن أكبر نسبة كانت سنتي 2011 و 2012 ب 12% في حين أصبح التطور طفيفا خلال سنوات 2013، 2014، 2015 إذ أن المؤسسة خفضت من مستوى التوظيف خلال هاته السنوات، ويمكن توضيح تطور التعداد بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): نسبة تطور التعداد



المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

2- معدل دوران العمل، معدل الغياب:

الجدول رقم 3-11: معدل دوران العمل، معدل الغياب

2015	2014	2013	2012	2011	2010	Libellé
3010,00	2907	2814	2623	2336	2087	التعداد
0,6%	0,7%	0,85	0,95	1,03	1,05	معدل الغياب
5,69%	5,52%	5,82%	6,53%	8,45%	9,31%	معدل دوران العمال

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل دوران العمال في انخفاض خلال السنوات الخمس الماضية اذا كان سنة 2010 9.31 بالمئة في حين انخفاض إلى غاية 5.52 بالمئة سنة 2014 إلى أنه عرف ارتفاعا طفيفا سنة 2015 إلى 5.69 بالمئة وهذا الارتفاع راجع لتقدم العديد من العمل بطلب التقاعد المسبق، لقد وضعت المؤسسة هدف عدم تجاوز 5 بالمئة كمعدل دوران العمل و تسعى لتحقيقه خلال السنوات القادمة، كما أن المؤسسة تعرف استقرار من حيث هذا المؤشر وهذا يرجع للأجور التي تمنحها المؤسسة إذ أنها تنافس الأجور المقدمة على مستوى المؤسسات الأجنبية، إضافة إلى نظام العمل المعتمد 4/4 المحبذ لدى العمال.

أما بالنسبة لمعدل الغياب فإنه ايضا يعرف انخفاضا مستمرا خلال الخمس سنوات السابقة إلى ان وصل إلى 06 بالمئة وهي نتيجة مقبولة جدا إذ أن الهدف هو 2 بالمئة، إذ أن المؤسسة اتخذت عدة اجراءات ردية للحد من الظاهرة وقد نجحت هاته الاجراءات من الحد منها

3- رقم الأعمال، الكتلة الأجرية

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
7 181.5	5 526.5	6 424.7	6 017.6	4 146	3 740	الكتلة الأجرية
30%	-14%	7%	45%	11%	/	تطور الكتلة الأجرية
38%	30%	39%	42%	37%	42%	الكتلة الأجرية/ رقم الأعمال
19 000.7	18 366.5	16 504	14 469	11 189	8 960	رقم الأعمال
3%	11%	14%	29%	25%	/	تطور رقم الأعمال

الجدول رقم 3-12: رقم الأعمال، الكتلة الأجرية الوحدة مليون دج

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الكتلة الأجرية عرفت عدم توازن خلال الخمس سنوات اذ نلاحظ انه هناك تطور بنسبة كبير في الكتلة الأجرية سنة 2012 بنسبة 40 بالمئة وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا يعود للتطور الذي شهدته نظام الأجور اذ ارتفعت أجور العمال بشكل كبير خلال هاته السنة، لكن لم نستطيع فهم سبب التقهقر سنة 2014 ب-14 بالمئة، ثم عاودت الارتفاع سنة 2015 ب30 بالمئة، أما بالنسبة لنسبة الكتلة الاجرية من رقم الاعمال فقد تجاوزت الهدف اذ أن الهدف ان تكون نسبة الكتلة الاجرية بين 30 و 35 بالمئة من رقم الأعمال حسب قانون المؤسسة الأم لكن لاحظنا أنه تجاوزت الهدف خلال أربع سنوات ما عدا سنة 2014 التي كانت النسبة 30 بالمئة، ونظن أن لتغيير الإدارة العليا أثر على ذلك اذ عرفت المؤسسة خلال 2014 تغييرات جذرية على مستوى الإدارة العليا.

أما بالنسبة لرقم الأعمال فقد عرف تطورا مستمرا وملحوظا خاصة خلال سنتي 2011 و2012، بينما عرف تطورا طفيفا سنة 2015 وهذا راجع لتقهقر أسعار النفط.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

4- التدريب:

الجدول رقم 3-13: عدد المتدربين إلى التعداد

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
3010,00	2907	2814	2623	2336	2087	التعداد
1550,00	1356,00	833,00	1592,00	970,00	871,00	عدد المتدربين
51%	47%	30%	61%	42%	42%	عدد المتدربين/ التعداد

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة وصلت سنتي 2012 و 2015 أنه تجاوز عدد المتدربين نصف التعداد بـ 61% و 51% على التوالي، وهذا ما تسعى اليه المؤسسة من خلال اتاحة الفرصة لأكبر عدد من العمال للاستفادة من التدريب.

الوحدة: مليون دج

الجدول رقم 3-14: تكاليف التدريب

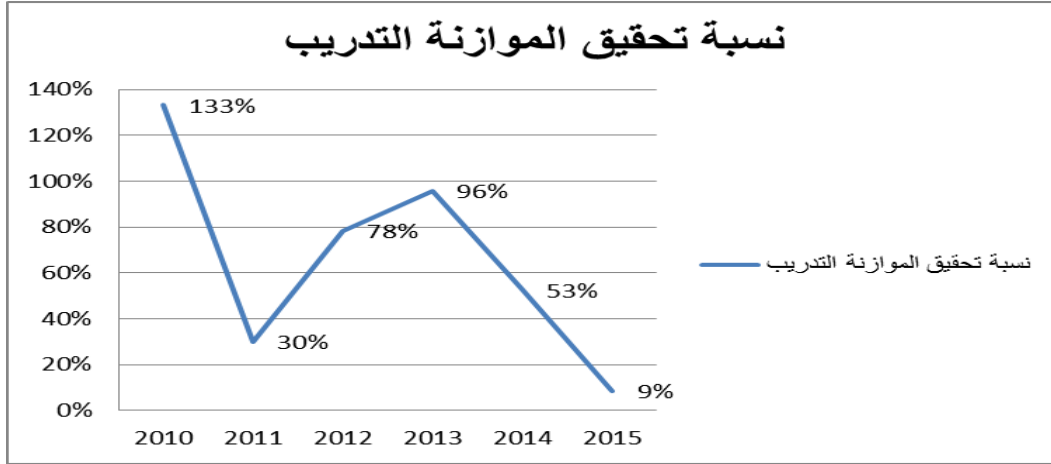
2015	2014	2013	2012	2011	2010	
392 373	383 344	261 846	151 926	271 485	26 386	موازنة التدريب
33.436	201. 745	250.567	118. 978	81.193	35. 147	تكاليف التدريب
9%	53%	96%	78%	30%	133%	نسبة تحقيق الموازنة التدريب
0,5%	3,7%	3,9%	2%	2%	0,9%	تكاليف التدريب / الكتلة الأجرية
0,2%	1,1%	1,5%	0,8%	0,7%	0,4%	تكاليف التدريب / رقم الأعمال
1550	1356	833	1592	970	871	عدد المتدربين
51%	47%	30%	61%	42%	42%	عدد المتدربين/ التعداد

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة في سنة 2010 تجاوزت موازنة التدريب إذ كانت نسبة تحقيق الهدف 133% وهذا راجع الى أن المؤسسة استلمت آلات جديدة ووجب عليها برمجت تدريب اضافي، في حين لم تتجاوز نسبة تحقيق الهدف سنة 2015 9 بالمئة وهذا راجع الى أن المؤسسة لم تتمكن من تجسيد البرنامج على أرض الواقع (اسباب تعود للمورد، خلل في البرمجة..). وتعتبر سنة 2015 من أسوأ السنوات بالنسبة للمؤسسة في تجسيد برنامج التدريب، أما فيما يتعلق بنسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية فالقانون المفروض من المؤسسة الأم ان يكون 2 بالمئة إلى 3 بالمئة من الكتلة الأجرية، إذ نلاحظ أن المؤسسة حققت الهدف سنتي 2011 و 2012 بينما تجاوزت ذلك سنتي 2013 و 2014، في حين كانت النسبة سنة 2015 0.5 بالمئة.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

الشكل رقم(3-6): نسبة تحقيق موازنة التدريب



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

5- المكافآت والعلاوات:

الوحدة: مليون دج

الجدول رقم 3-15: المكافآت والعلاوات

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
19 000,7	183 664,5	16 504	14 469	11 189	8 960	رقم الأعمال
3%	11%	14%	29%	25%	/	تطور رقم الأعمال
3 519,1	2 708,4	3 019,8	2 888,5	2 031,5	1 720,6	المكافآت والعلاوات
19%	15%	18%	20%	18%	19%	المكافآت والعلاوات/ رقم الأعمال
49%	49%	47%	48%	49%	46%	المكافآت والعلاوات/ الكتلة الاجرية
30%	-10%	5%	42%	18%	/	تطور المكافآت والعلاوات

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المكافآت والعلاوات عرفت تطورا كبيرا خلال سنة 2012 بنسبة 42% وهذا راجع كما ذكرنا سابقا إلى عملية الرفع في الاجور اضافة إلى اضافة علاوات جديدة تتعلق بمدى تحقيق الأهداف، كما نلاحظ تراجع النسبة خلال سنة 2014 وهذا نظرا لتراجع الكتلة الاجرية في هذه السنة، ثم عرفت تطورا كبيرا خلال سنة 2015 بنسبة 30%.

كما نلاحظ ان نسبة المكافآت و العلاوات عرفت تطورا كبيرا بين سنة 2010 و 2015 وذلك بنسبة 105% وهذا راجع لتطور نظام الأجور في المؤسسة.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

المطلب الثالث: مؤسسة ENTP:

1- تطور تعداد المورد البشري

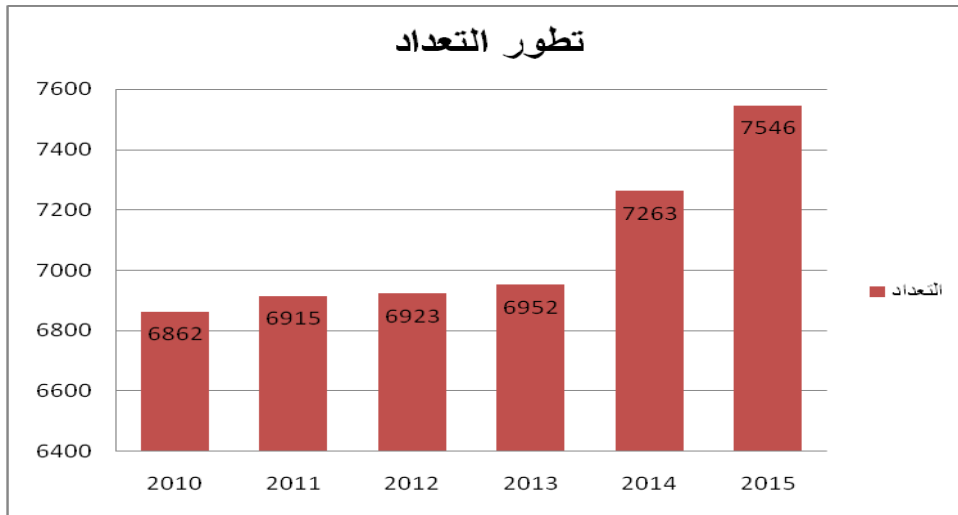
الجدول رقم 3-16: تطور التعداد

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
7546	7263	6952	6923	6915	6862	التعداد
4%	4.5%	0.1 %	0.12%	1%	/	نسبة تطور التعداد

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة في تطور مستمر من حيث التعداد ولكن بشكل طفيف خلال السنوات 2010،2011،2012،2013، في حين عرف التعداد تطورا أكبر في سنة 2014 ب4.5% ثم 4 % سنة 2015، ويمكن توضيح تطور التعداد بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

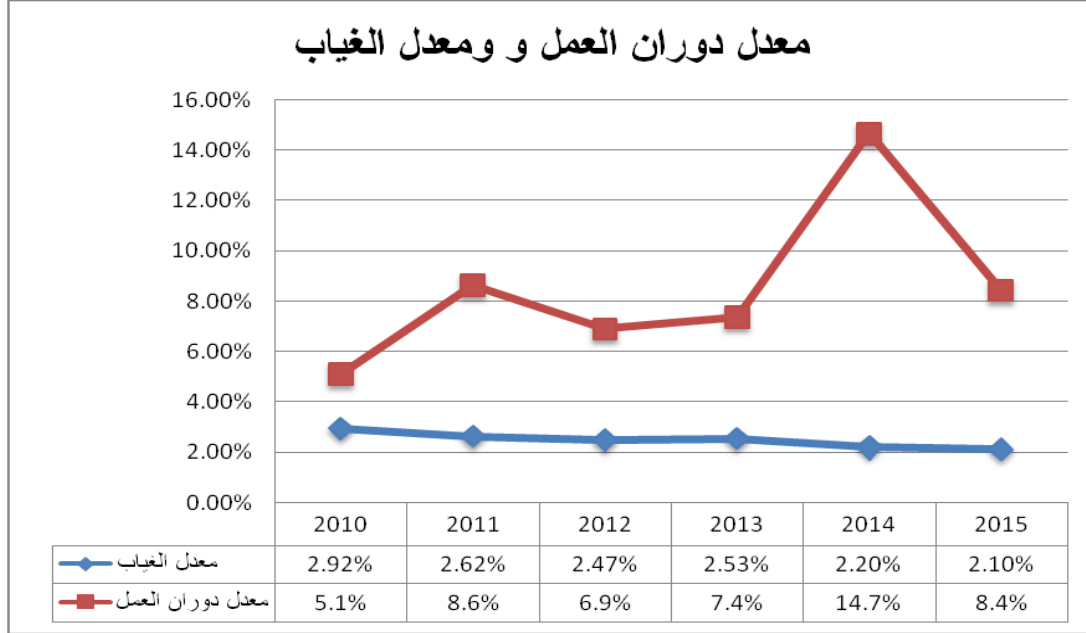
الشكل رقم(3-7): تطور تعداد المورد البشري



المصدر: من اعداد الباحث

2- معدل دوران العمل، معدل الغياب:

الشكل رقم 3-8: معدل دوران العمل، معدل الغياب



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل دوران العمال عرف تذبذب خلال السنوات الخمس الماضية اذا كان سنة 2010 بالمئة 5.1 ثم عرف ارتفاع سنة 2011 إلى غاية 8.6 بالمئة ، ثم عرف ارتفاعا كبيرا سنة 2014 إلى 14.7 بالمئة وهذا الارتفاع راجع لتقدم العديد من العمال بطلب التقاعد المسبق إضافة إلى هجرة العديد من الإطارات إلى المؤسسات الأجنبية، ويعتبر هذه النسبة مرتفعة جدا إذ أن المؤسسة تسعى لتخفيض المعدل الى اقل من 5 بالمئة ولكن لم تتمكن من تحقيق ذلك طيلة الخمس السنوات الفارطة، وهذا يرجع للأجور التي تمنحها المؤسسة إذ أنها لا تنافس الأجور التي تمنحها المؤسسات الأجنبية.

أما بالنسبة لمعدل الغياب فانه ايضا يعرف انخفاضا مستمرا خلال الخمس سنوات السابقة إلى ان وصل إلى 2.1 بالمئة وهي نتيجة مقبولة جدا إذ أن الهدف هو 2 بالمئة، إذ أن المؤسسة اتخذت عدة اجراءات ردعية للحد من الظاهرة وقد نجحت هاته الاجراءات من الحد منها.

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

3- رقم الأعمال، الكتلة الأجرية

الوحدة مليون دج الجدول رقم 3-17: رقم الأعمال، الكتلة الأجرية

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
18,856	17,990	14,626	14,874	14,909	9,563	الكتلة الأجرية
4.8%	23.0%	-1.7%	-0.2%	55.9%	/	تطور الكتلة الأجرية
51,709	53,429	45,539	38,974	34,773	34,422	رقم الأعمال
36.5%	33.7%	32.1%	38.2%	42.9%	27.8%	الكتلة الأجرية/ رقم الأعمال
-3%	17%	17%	12%	1%	/	تطور رقم الأعمال

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن الكتلة الأجرية عرفت تطورا كبيرا خلال الخمس سنوات السابقة إذ نلاحظ انه هناك تطور بنسبة كبير في الكتلة الأجرية سنة 2011 بنسبة 55.9 بالمئة وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا يعود للتطور الذي شهده نظام الأجور إذ ارتفعت أجور العمال بشكل كبير خلال هاته السنة، كما عرفت ارتفاعا سنة 2014 ب23 بالمئة، أما بالنسبة لنسبة الكتلة الاجرية الى رقم الاعمال فقد تجاوزت الهدف إذ أن الهدف ان تكون نسبة الكتلة الاجرية بين 30 و 35 بالمئة من رقم الأعمال حسب قانون المؤسسة الأم لكن لاحظنا أنه تجاوزت الهدف خلال السنوات 2012 إلى 2015.

أما بالنسبة لرقم الأعمال فقد عرف تطورا مستمرا وملحوظا خاصة خلال الخمس سنوات، حيث نلاحظ أن رقم الأعمال لم يتأثر بانخفاض أسعار النفط وهذا راجع لاي أن المؤسسة رفعت الانتاج لتعويض انخيار أسعار النفط.

4- التدريب:

الجدول رقم 3-18: عدد المتدربين إلى التعداد

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
7546	7263	6952	6923	6915	6862	التعداد
2,936	2,980	1,737	4,217	4,470	5,709	عدد المتدربين
38.9%	41.0%	25.0%	60.9%	64.6%	83.2%	عدد المتدربين/ التعداد

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة وصلت سنة 2010 إلى حوالي 83.3 بالمئة وهي تعتبر نسبة مرتفعة، كما أنه تجاوز عدد المتدربين نصف التعداد 64% و 60% على التوالي خلال سنتي 2011 و 2012، وهذا ما تسعى اليه المؤسسة من خلال اتاحة الفرصة لأكثر عدد من العمال للاستفادة من التدريب، لكن نلاحظ انخفاض نسبة المتدربين خلال سنة 2013 إلى 25 بالمئة وهذا راجع استقالة العديد من الأساتذة المتعاقدين مع المؤسسة.

الوحدة: كيلو دينار دج

الجدول رقم 3-19: تكاليف التدريب

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
651,201	649,042	588,136	455,391	460,124	467,685	موازنة التدريب
501,626	201,375	92,105	328,965	342,123	392,508	تكاليف التدريب
77.0%	31.0%	15.7%	72.2%	74.4%	83.9%	نسبة تحقيق الموازنة التدريب
2.66%	1.12%	0.63%	2.21%	2.29%	4.10%	تكاليف التدريب / الكتلة الأجرية
1.0%	0.4%	0.2%	0.8%	1.0%	1.1%	تكاليف التدريب / رقم الأعمال

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تحقق الموازنة 100 بالمئة خلال الخمس سنوات، كما نلاحظ ان أسوء نتيجة حققتها المؤسسة بالنسبة لموازنة التدريب هي سنة 2013، كما شرحنا سابقا هذا راجع لتخلي العديد من الأساتذة المتعاقدين مع المؤسسة عن العقد، أما بالنسبة لتكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية فان المؤسسة الأم تفرض ان تكون النسبة اقل أو يساوي 2 بالمئة، لكن نلاحظ ان المؤسسة في سنة 2010 تجاوزت النسبة إلى 4.1 بالمئة وهذا راجع إلى العدد الكبير الذي تم تدريبه في هاته السن حيث وصل إلى 83.3 بالمئة من التعداد.

5- المكافآت والعلاوات:

الوحدة: مليون دج

الجدول رقم 3-20: المكافآت والعلاوات

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
51709	53429	45539	38974	34773	34422	رقم الأعمال
-3%	17%	17%	12%	1%	/	تطور رقم الأعمال
12240	11583	8672	8779	9840	4815	المكافآت والعلاوات
24%	22%	19%	23%	28%	14%	المكافآت والعلاوات/ رقم الأعمال
65%	64%	59%	59%	66%	50%	المكافآت والعلاوات/ الكتلة الأجرية
5.7%	33.6%	-1.2%	-10.8%	104.3%	/	تطور المكافآت والعلاوات

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المكافآت والعلاوات عرفت تطورا خلال الخمس سنوات السابقة اذ اكنت سنة 2011 هي النسبة الأعلى ب28 بالمئة، وهذا راجع كما ذكرنا سابقا إلى عملية الرفع في الاجور اضافة إلى اضافة علاوات جديدة تتعلق بمدى تحقيق الأهداف، كما نلاحظ تراجع النسبة خلال سنة 2013 وهذا نظرا لتراجع الكتلة الاجرية في هذه السنة، ثم عرفت تطورا خلال سنة 2014 بنسبة 22%.

كما نلاحظ ان نسبة المكافآت و العلاوات عرفت تطورا كبيرا بين سنة 2010 و 2015 وذلك بنسبة 154% وهذا راجع لتطور نظام الأجور في المؤسسة.

المطلب الرابع: مؤسسة ENAFOR:

1- تطور تعداد المورد البشري

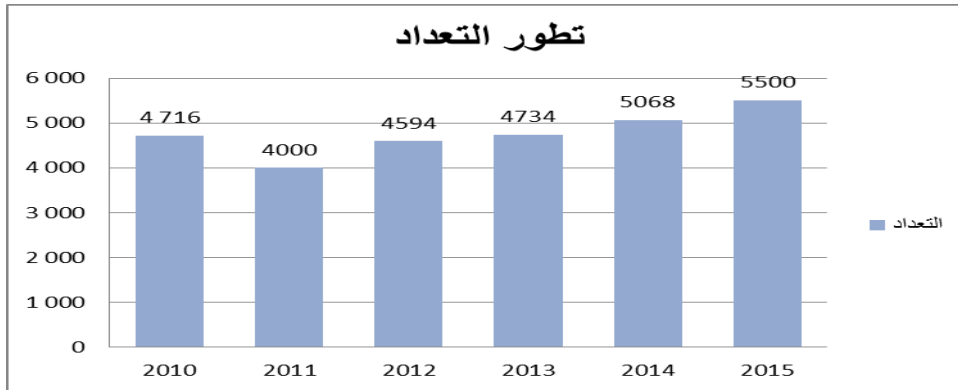
الجدول رقم 3-21: تطور التعداد

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
5500	5068	4734	4594	4000	4 716	التعداد
9%	7%	3%	15%	-15%	/	نسبة تطور التعداد

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة عرفت انخفاض في التعداد سنة 2011 بنسبة 15% ثم وهذا رجع لخروج العديد من العمال في طار التقاعد بالاضافة الى انتهاء العديد من العقود، ثم انتقل التعداد الى الارتفاع خلال السنوات الخمسة القادمة، في حين عرف التعداد تطورا بنسبة كبيرة سنة 2012 بنسبة 15% وهذا راجع للاستثمارات الضخمة التي عرفتتها المؤسسة خلال هذه السنة، ويمكن توضيح تطور التعداد بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

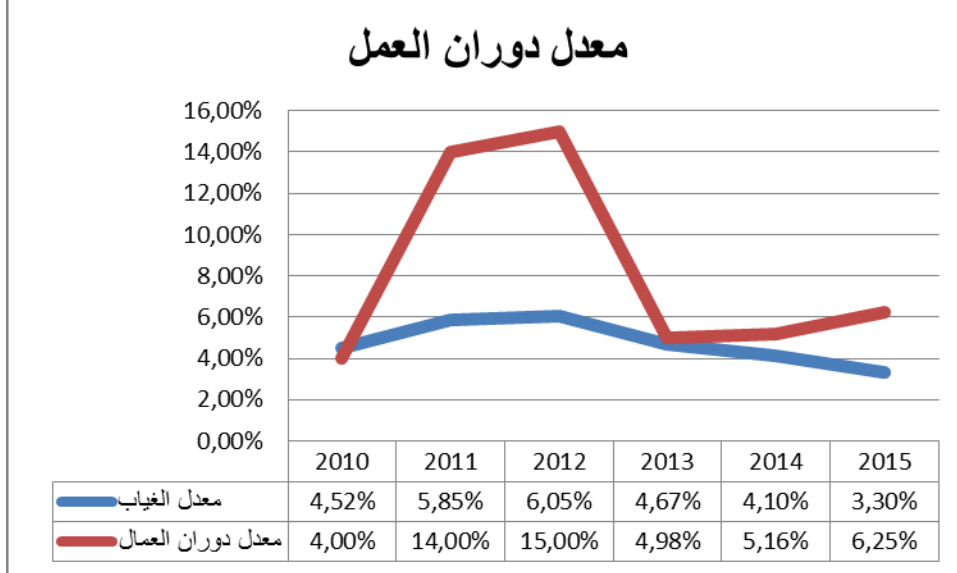
الشكل رقم (3-9): تطور تعداد المورد البشري



المصدر: من اعداد الباحث

2- معدل دوران العمل، معدل الغياب:

الشكل رقم 3-10: معدل دوران العمل، معدل الغياب



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل دوران العمال عرف ارتفاع ملحوظ خلال السنوات 2011 و 2012 إذ وصل المعدل الى 14 بالمئة وهذا الارتفاع راجع لتقدم العديد من العمال بطلب التقاعد المسبق إضافة إلى هجرة العديد من الإطارات إلى المؤسسات الأجنبية إضافة الى انتهاء العديد من العقود دون تجديدها، اما بالنسبة للمعدل سنة 2012 فقد ارتفع بشكل كبير 15 بالمئة نظرا للتوظيف الواسع الذي قامت به الشركة لسد العجز و نظرا للاستثمارات التي قامت بها المؤسسة، لكن معدل الدوران عرف انخفاضا انطلاقا من سنة 2013 لكن الاستقرار كان نسبيا لانه ارتفع مجددا سنتي 2014 و 2015.

أما بالنسبة لمعدل الغياب فانه عرف ارتفاعا سنة 2011 و 2012 ، لكن انخفض ابتداء من سنة 2013 الى غاية 2015 وهذا راجع للسياسات الرديعية التي بدأت المؤسسة في تطبيقها للحد من الظاهرة.

3- رقم الأعمال، الكتلة الأجرية

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

الوحدة مليون دج

الجدول رقم 3-22: رقم الأعمال، الكتلة الأجرية

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
9 652	9 342	9 033	8 890	8 350	8 991	الكتلة الأجرية
3,3%	3,4%	1,6%	6,5%	-7,1%		تطور الكتلة الأجرية
30 812	32 945	28 387	25 858	23 342	20 876	رقم الأعمال
-6%	16%	10%	11%	12%	/	تطور رقم الأعمال
31,3%	28,4%	31,8%	34,4%	35,8%	43,1%	الكتلة الأجرية/ رقم الأعمال

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن الكتلة الأجرية عرفت تراجع كبيرا خلال سنة 2011 بنسبة 7 بالمئة وهذا راجع للعدد الكبير من العمال الذين تركو المؤسسة ، لكن عاودت الارتفاع سنة 2012 بنسبة 6 بالمئة وهذا راجع للتوظيف ، كما واصلت الارتفاع خلال السنوات القادمة وهذا يعود للتطور الذي شهده نظام الأجور اذ ارتفعت أجور العمال بعض الشيء، أما بالنسبة لنسبة الكتلة الاجرية الى رقم الاعمال فقد تجاوزت الهدف اذ أن الهدف ان تكون نسبة الكتلة الاجرية بين 30 و 35 بالمئة من رقم الأعمال حسب قانون المؤسسة الأم لكن لاحظنا أنه تجاوزت الهدف خلال سنة 2010. في حين حافطة على النسبة المطلوبة خلال الخمس السنوات الأخرى.

أما بالنسبة لرقم الأعمال فقد عرف تطورا مستمرا وملحوظا خاصة خلال الاربعة الأولى، في حين عرف تدهورا ملحوظا سنة 2015 ب6 بالمئة وهذا راجع لانخفاض أسعار النفط.

4- التدريب:

الجدول رقم 3-23: عدد المتدربين إلى التعداد

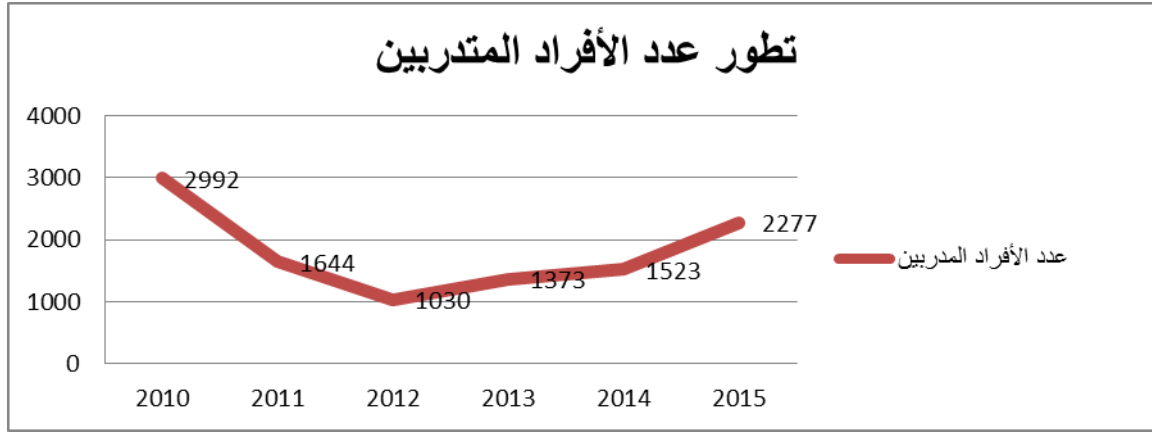
2015	2014	2013	2012	2011	2010	
5500	5068	4734	4594	4000	4 716	التعداد
2277	1523	1373	1030	1644	2992	عدد المتدربين
41,4%	30,1%	29,0%	22,4%	41,1%	63,4%	عدد المتدربين/ التعداد

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة وصلت سنة 2010 إلى حوالي 63.4 بالمئة وهي تعتبر نسبة مرتفعة، كما أنه تجاوز عدد المتدربين نصف التعداد 63% ، وهذا ما تسعى اليه المؤسسة من خلال اتاحة الفرصة لأكثر عدد من العمال للاستفادة من التدريب، لكن نلاحظ انخفاض نسبة المتدربين خلال سنة 2012 إلى 22.4، ثم عرف ارتفاعا سنوات 2013 و 2014 و 2015.

الشكل رقم 3-11: تطور عدد المتدربين



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

الوحدة: مليون دينار دج

الجدول رقم 3-24: تكاليف التدريب

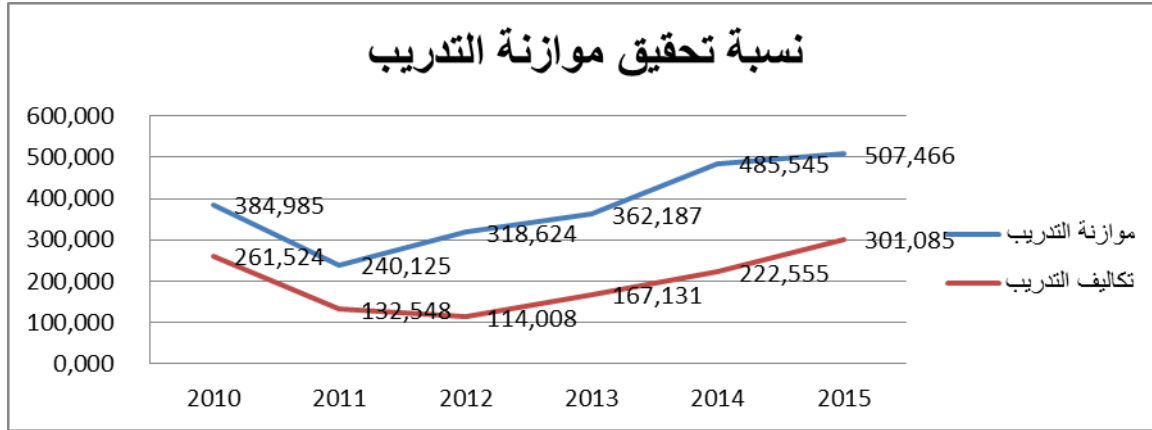
2015	2014	2013	2012	2011	2010	
507,466	485,545	362,187	318,624	240,125	384,985	موازنة التدريب
301,085	222,555	167,131	114,008	132,548	261,524	تكاليف التدريب
59,3%	45,8%	46,1%	35,8%	55,2%	67,9%	نسبة تحقيق الموازنة التدريب
3,12%	2,38%	1,85%	1,28%	1,53%	3,12%	تكاليف التدريب / الكتلة الأجرية
1,0%	0,7%	0,6%	0,4%	0,6%	1,3%	تكاليف التدريب / رقم الأعمال

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تحقق الموازنة 100 بالمئة خلال الخمس سنوات، كما نلاحظ ان أسوء نتيجة حققتها المؤسسة بالنسبة لموازنة التدريب هي سنة 2012، أما بالنسبة لتكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية فان المؤسسة الأم تفرض ان تكون النسبة اقل أو يساوي 2 بالمئة، لكن نلاحظ ان المؤسسة في سنة 2010 تجاوزت النسبة إلى 3.12 بالمئة وهذا راجع إلى العدد الكبير الذي تم تدريبه في هاته السن حيث وصل إلى 63.3 بالمئة من التعداد، و نفس الشيء بالنسبة لسنة 2015.

الشكل رقم 3-12: نسبة تحقيق موازنة التدريب



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحليل واقع نظام المعلومات المعتمد في عينة الدراسة، حيث قمنا بعرض و تقييم مكونات النظام في كل مؤسسة على حدا اي كل ما يتعلق بالعتاد و البرامج، و حاولنا التركيز على مدى استغلال النظام في وظائف ادارة الموارد البشرية، اذ وجدنا ان اغلب المؤسسات العمومية محل الدراسة لم تصل بعد للاستغلال الامثل للنظام المعلوماتي في جميع وظائف ادارة الموارد البشرية عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية التي لديها انظمة معلومات فعالة.

بالإضافة الى اننا حاولنا تقييم وظيفة ادارة الموارد البشرية في عينة الدراسة من خلال عرض بعض مؤشرات ادارة الموارد البشرية لستة سنوات 2010-2015 حتى تكون لنا نظرة استراتيجية عليها، فركزنا على اهم المؤشرات التي تتيح لنا ذلك، في حين تعذر علينا الحصول على المعلومات المطلوبة من المؤسسات الأجنبية.



الفصل الرابع: النتائج والمناقشة



تمهيد

عندما نتحدث عن نظام معلومات الموارد البشرية مباشرة يتبادر لنا أنه عبارة عن أداة تستخدم فقط لجمع وتحليل وتخزين المعلومات المتعلقة بالموظفين، نعم هذا صحيح لكن هذا الغرض كان سابقا، أما الان فدور نظام معلومات الموارد البشرية قد تطور كثيرا من خلال تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية وتعدى ذلك لاستخدامه الاستراتيجي في صياغة ومتابعة وتقييم استراتيجيات الموارد البشرية من خلال الاستغلال الأمثل لمخرجاته في ذلك وعليه سنحاول في هذا الفصل تقييم مدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، اذ جزأنا العمل إلى ثلاث نقاط أساسية:

1- تحليل واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛

2- تحليل واقع جودة نظام معلومات الموارد البشرية؛

3- تقييم مدى استخدام مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

لقد وقع اختيارنا على عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط منها أربع عمومية تابعة لمؤسسة سوناطراك وتعتبر أهم المؤسسات الاستراتيجية في القطاع وهي كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب، المؤسسة الوطنية لأشغال الابار، المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار و المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فقد اخترنا مؤسسة هاليرتون و مؤسسة الشراكة HESS من اجل اجراء مقارنة بين واقع المؤسسات العمومية و الأجنبية، كما اننا قمنا بإجراء المقابلة مع مديري و إطارات الموارد البشرية، إضافة إلى إطارات مديريات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

المبحث الأول: عرض النتائج

المطلب الأول: خصائص العينة

الجدول رقم(4-1): عدد أفراد العينة التي تمت معهم المقابلة

المجموع	HALLIBURTON	HESS	ENAGEO	ENSP	ENTP	ENAFOR	المؤسسات
28	03	03	05	05	06	06	العدد

المصدر: من اعداد الباحث

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة:

لقد استخدمنا المقياس موافق/موافق بشكل متوسط/ غير موافق، حيث اننا خلال طرح الاسئلة على المستجوب يتم تسجيل كل حيثيات النقاش و في الأخير نحدد ما اذا كان المستجوب موافق او موافق بشكل متوسط او غير موافق من اجل تسهيل عملية بناء الجدول و من أجل ايضا اجراء مقارنة بين المستجوبين من حيث مدى تطابق الأجوبة، أما بالنسبة لتفاصيل المقابلة فنستخدمها في المناقشة و التحليل.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الفرع الأول: نتائج المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

1- البعد الأول: المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

الجدول رقم(4-2): إجابات أفراد العينة للبعد الأول (المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) بالمؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06			البعد الأول: المكانة الاستراتيجية لوظيفة GRH	
موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق		
-	05	-	-	-	06	-	-	05	-	-	06	التكرار	1- لدى مدير الموارد البشرية فهم واضح لرؤية المؤسسة.
-	%100	-	-	-	%100	-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	05	-	-	-	06	-	-	05	-	-	06	التكرار	2- يشارك مدير الموارد البشرية في وضع الأهداف الطويلة للمؤسسة.
-	%100	-	-	-	%100	-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	05	-	-	-	06	-	-	05	-	-	06	التكرار	3- هناك علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة.
-	%100	-	-	-	%100	-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
05	-	-	-	-	06	-	-	05	-	-	06	التكرار	4- يؤخذ بعين الاعتبار ما تملكه المؤسسة من مهارات عند وضع الاهداف المستقبلية.
%100	-	-	-	-	%100	-	-	%100	-	-	%100	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

تُظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة إستراتيجية في كل من المؤسسات ENSP،ENTP،ENAFOR وهذا من خلال إجابات افراد العينة التي كانت 100 % في كل الاسئلة من حيث مدى فهم مدير الموارد البشرية لرؤية المؤسسة، اضافة إلى مشاركته في تحديد اهداف المؤسسة، كما لمسنا من خلال المناقشة انه هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة لكن ليست بالمستوى المطلوب، لكن بالنسبة لمؤسسة ENAGEO يختلف الأمر أي لم نلمس اي مكانة إستراتيجية لادارة الموارد البشرية و هذا ما وجدناه في إجابات العينة انهم اتفقوا 100% ان إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم تحتل مكانة متوسطة ولا هي بالاستراتيجية بل لاتزال وظيفية فقط، اما بالنسبة للسؤال رقم 04 فقد اجابوا بغير موافق بالنسبة لمؤسسة ENAGEO اي ان المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار ما تملكه من مهارات عند وضع الأهداف المستقبلية، هذا راجع لعدم امتلاكها إدارة استراتيجية للموارد البشرية من جهة، و عدم التحكم في عملية التنبؤ بالمشاريع التي تمنح من المؤسسة الأم من جهة اخرى وهذا راجع لطبيعة نشاطها.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الجدول رقم (4-3): إجابات أفراد العينة للبعد الأول (المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) النتائج المتعلقة و بالمؤسسات الأجنبية:

HESS N=03			HALIBURTON N=03			التكرار	النسبة	1- لدى مدير الموارد البشرية فهم واضح لرؤية المؤسسة.	GRH المكانة الأولى :المكانة الاستراتيجية لوظيفة
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق				
-	-	03	-	-	03	التكرار			
-	-	%100	-	-	%100	النسبة			
-	-	03	-	-	03	التكرار		2- يشارك مدير الموارد البشرية في وضع الأهداف الطويلة للمؤسسة.	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة			
-	-	03	-	-	03	التكرار		3- هناك علاقة بين وظائف اداة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة.	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة			
-	-	03	-	-	03	التكرار		4- يؤخذ بعين الاعتبار ما تملكه المؤسسة من مهارات عند وضع الاهداف المستقبلية.	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة			

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة في كلا المؤسسات قد اتفقوا بنسبة 100% على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحتل مكانة استراتيجية، من حيث فهم مدير الموارد البشرية لرؤية المؤسسة اضافة الى أنه هناك علاقة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وادارة الموارد البشرية، حيث لمسنا أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات اذ تعتبر هي مفتاح نجاح المؤسسة من خلال توفير الكفاءات المستقبلية، و المحافظة على الكفاءات الحالية اضافة إلى المهام الأخرى.

2- البعد الثاني : التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

الجدول رقم (4-4): إجابات أفراد العينة للبعد الثاني (للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات) المتعلقة بالمؤسسات العمومية

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06			التكرار	النسبة	GPEC	
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق				
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار			1- للمؤسسة نظام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC.
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة			
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار			2- ساهم GPEC في تحديد احتياجات الوظائف في المستقبل.
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة			
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار			3- ساهم GPEC في ادارة الكفاءات في المؤسسة.
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة			

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

توضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد عملية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات GPEC في كل المؤسسات العمومية حيث احاب كل المستجوبون ب غير موافق بنسبة %100، أي أن المؤسسات العمومية لا تزال بعيدة عن ادارة الكفاءات و التسيير المستقبلي للوظائف، عدا أن مؤسسة ENSP كانت لديها في وقت سابق مصلحة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و كانت تسيير بشكل جيد لكن الان غير موجودة منذ 2013، و هذا راجع لعدة اسباب سنشرحها لاحقا.

الجدول رقم(4-5): إجابات أفراد العينة للبعد الثاني (للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات) المتعلقة بالمؤسسات الأجنبية:

HESS N=03			HALIBURTON N=03					GPEC
موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	التكرار		
-	-	03	-	-	03	التكرار	1- للمؤسسة نظام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	GPEC
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	GPEC.	
-	-	03	-	-	03	التكرار	2-ساهم GPEC في تحديد احتياجات الوظائف في المستقبل.	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	3-ساهم GPEC في ادارة الكفاءات في المؤسسة.	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

على خلاف المؤسسات العمومية تظهر لنا النتائج هنا ان المؤسسات الأجنبية تولي أهمية كبيرة لعملية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، حيث اجاب كل المستجوبون بموافق % 100 على أن المؤسسة لديها نظام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لكن ليس بهذه التسمية GPEC* حيث أن المؤسسات تعتمدان نظام لإدارة الكفاءات باستخدام أنظمة المعلومات، كما أن المستجوبين اتفقوا على أن النظام المعتمد فعال في كل من تحديد الاحتياجات المستقبلية سواء في الكفاءات او في الوظائف و هذا ما يظهر من خلال اجاباتهم عن السؤالين الثاني و الثالث.

* GPEC هي نسخة فرنسية، في حين المؤسسات الأمريكية تعتمد على إدارة الكفاءات، أما بالنسبة للوظائف فيتم تسييرها عن طريق وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

3- البعد الثالث: استراتيجية التدريب و التطوير

الجدول رقم (4-6): إجابات أفراد العينة للبعد الثالث (استراتيجية التدريب و التطوير) بالمؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06			التكرار	النسبة	استراتيجية التدريب و التطوير
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق			
01	04	-	-	02	04	-	-	05	-	-	06	التكرار	1- خطة التدريب تتوافق و اهداف المؤسسة المستقبلية	
20%	80%	-	-	33.3%	6.7%	-	-	100%	-	-	100%	النسبة		
-	-	05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	التكرار	2- توفر المؤسسة الاحتياجات المالية من أجل وضع و تنفيذ خطط التدريب	
-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	النسبة		
05	-	-	4	2	-	3	2	-	5	1	-	التكرار	3- لدى المؤسسة قدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة	
%100	-	-	66.7%	33.3%	-	60%	40%	-	83.3%	16.7%	-	النسبة		
03	02	-	-	03	03	-	-	05	-	02	04	التكرار	4- تقوم المؤسسة بتقييم التدريب من أجل ضمان فعالية التدريب	
60%	40%	-	-	50%	50%	-	-	100%	-	33.3%	6.7%	النسبة		

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

يبين الجدول أعلاه تباين في الاجابات بالنسبة لكل مؤسسة و عليه سنعلق على كل مؤسسة على حدا:

- **ENAFOR**: كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% لكل من السؤالين الأول و الثاني، اي أن المؤسسة تسعى دائما إلى ان تكون برامج التدريب تتوافق و مشاريع واستثمارات و أهداف المؤسسة المستقبلية اضافة إلى توفير الاحتياجات المالية لتحقيق البرامج، لكن بالنسبة للسؤال الثالث فان المستجوبون اتفقوا بنسبة 83.3% أن إدارة الموارد البشرية غير قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، كما ان المستجوبون اتفقوا بنسبة 66.7% على ان المؤسسة تقوم بتقييم التدريب، في حين 33.3% أجابوا ان عملية التقييم متوسطة ، اي تقوم بها لكن في الواقع غير فعالة.
- **ENSP**: لقد اتفق المستجوبون بنسبة 100% موافق بالنسبة للسؤالين الأول و الثاني، اي أن المؤسسة تضع برامج وفق التدريب مشاريع واستثمارات و أهداف المؤسسة المستقبلية اضافة إلى توفير الاحتياجات المالية الكافية لذلك، لكن بالنسبة للسؤال الثاني فقد اجاب 60% على ان إدارة الموارد البشرية غير قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في حين اجاب 40% على ان العملية ليست فعالة اي هي بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للسؤال الرابع فقد اجاب 100% بموافق اي أن المؤسسة تقوم بتقييم التدريب لكن السؤال المطروح هنا ما مدى فعالية هذا التقييم؟.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- **ENTP**: بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الابار فيختلف الأمر نوعا ما لان المستجوبون انقسموا بين موافق 66.7 % بالنسبة للسؤال الأول حول مدى توافق خطة التدريب و اهداف المؤسسة، و33.3% أجابوا بموافق بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى ان المؤسسة وقعت في اشكالية سابقا في عدم توفر اعمال مؤهلين لقيادة بعض الشاحنات والليات سابقا، ولكن على العموم المؤسسة تسعى للتوفيق بين برامج التدريب و الاحتياج المستقبلي وفق اهدافها، بينما اتفق المستجوبون على موافق بنسبة 100% على ان المؤسسة توفر الاحتياجات المالية لتنفيذ برامج التدريب، اما بالنسبة لمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية فقد اجاب 60% على ان المؤسسة غير قادرة على ذلك، في حين اجاب 33.3% على ان المؤسسة تسعى لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لكن يبقى ذلك بشكل متوسط، أما بالنسبة للسؤال الرابع فقد انقسم المستجوبون 50% موافق بشكل متوسط و 50% غير موافق في ان المؤسسة تقوم بتقييم التدريب، نعتقد هنا ان المؤسسة تقوم بتقييم التدريب لكن ليس بالفعالية المطلوبة.
- **ENAGEO**: بالنسبة للسؤال الأول فقد أجاب 80 % على أن برامج التدريب لا تتوافق و أهداف المؤسسة و هذا يعتبر خلل كبير ونعتقد انه راجع لعدم وجود تنسيق بين استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، اما في السؤال الثاني فحال المؤسسة حال سابقاتها فهي توفر الاحتياجات المالية لتنفيذ برامج التدريب، في حين اقر 100% من المستجوبين ان المؤسسة غير قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مما يعكس سلبا على فعالية التدريب، اما بالنسبة للسؤال الرابع فقد انقسم المستجوبون بين موافق بدرجة متوسطة 40% على ان المؤسسة تقوم بتقييم التدريب لكن ليس بالفعالية المطلوبة، و 60% اقروا ان المؤسسة لا تقوم بتقييم التدريب.

الجدول رقم(4-7): إجابات أفراد العينة للبعد الثالث(استراتيجية التدريب و التطوير) بالمؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTON N=03			التكرار	إستراتيجية التدريب و التطوير
موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق		
-	-	03	-	-	03	التكرار	1-خطة التدريب تتوافق و اهداف المؤسسة المستقبلية
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	2-توفر المؤسسة الاحتياجات المالية من أجل وضع و تنفيذ خطط التدريب
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	3-لدى المؤسسة قدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	4-تقوم المؤسسة بتقييم التدريب من أجل ضمان فعالية التدريب
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

على خلاف المؤسسات العمومية تظهر لنا نتائج المستجوبين أن المؤسسات الأجنبية تخطط للتدريب وفق اهداف المؤسسة المستقبلية حيث كانت الإجابات 100% موافق، ونفس الحال بالنسبة للأسئلة الموالية حيث اتفقوا على ان المؤسسة توفر الاحتياجات المالية لتنفيذ مخطط التدريب، كما أن المؤسسة تستطيع تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، اضافة إلى تقييم التدريب من أجل ضمان فعاليته.

4- البعد الرابع: استراتيجية التعويضات والمكافآت

الجدول رقم(4-8): إجابات أفراد العينة للبعد الرابع (استراتيجية التعويضات والمكافآت) بالمؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06			التكرار	النسبة	استراتيجية التعويضات و المكافآت
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق			
05	-	-	06	-	-	-	-	05	05	1	-	التكرار	1-يساهم نظام الأجور و المكافآت في المؤسسة الحفاظ على الكفاءات المتميزة.	
% 100	-	-	100 %	-	-	-	-	100 %	83.3 %	16.7 %	-	النسبة		
05	-	-	06	-	-	-	-	05	06	-	-	التكرار	2-تعتمد المؤسسة على نظام أجور ومكافآت متنوع و مرن.	
% 100	-	-	100 %	-	-	-	-	100 %	100 %	-	-	النسبة		
05	-	-	06	-	-	-	-	05	06	-	-	التكرار	3-نظام الاجور و المكافآت يتماشى مع متغيرات السوق و المنافسين.	
% 100	-	-	100 %	-	-	-	-	100 %	100 %	-	-	النسبة		
05	-	-	06	-	-	-	-	05	05	1	-	التكرار	4-إستراتيجية الأجور و المكافآت في المؤسسة تلقى رضا من طرف العاملين.	
% 100	-	-	100 %	-	-	-	-	100 %	83.3 %	16.7 %	-	النسبة		

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

يبين الجدول أعلاه تباين في الاجابات بالنسبة لكل مؤسسة و عليه سنعلق على كل مؤسسة على حدا:

- **ENAFOR**: كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 83.3 % على أن نظام الأجور و المكافآت لا يساهم في الحفاظ على الكفاءات، كما كان الاجابات 100% غير موافق بالنسبة للسؤال الثاني على أن نظام الأجور و المكافآت مرن و متنوع حيث يتميز النظام على حد قولهم بأنه ثابت و غير محفز، كما يتفق المستجوبون على أن نظام الاجور و المكافآت لا يتماشى مع متغيرات السوق و المنافسين بنسبة 100% غير موافق، اضافة إلى عدم رضا العاملين عليه بنسبة 100% ايضا.
- **ENSP**: عكس المؤسسة السابقة يتفق المستجوبون بنسبة 100% موافق على أن نظام الأجور و المكافآت المعتمد في المؤسسة يساهم في الحفاظ على الكفاءات المتميزة، و نفس الحال بالنسبة أن النظام يعتبر مرن و متنوع، و يلقي رضا من طرف العاملين، كما انه يتماشى مع متغيرات السوق و المنافسين، ويعتبر نظام الأجور و المكافآت في مؤسسة ENSP الأحسن في السوق وله القدرة على مجابهة المؤسسات الاجنبية ، وهو أحسن حتى من نظام المؤسسة الام سوناپراك على لسان المستجوبين.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- **ENTP**: بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الابار فالحال حال مؤسسة **ENAFOR** حيث اجاب المستجوبون بنسبة 100% غير موافق في كل الأسئلة اي ان نظام الاجور و المكافآت في المؤسسة لا يساهم في الحفاظ على الكفاءات اضافة إلى انه ثابت و غير مرن و غير متنوع، كما انه لا يتماشى مع متغيرات السوق و المنافسين، و لا يلقي رضا من طرف العاملين.
- **ENAGEO**: يعتبر نظام الأجور و المكافآت في هاته المؤسسة الأضعف في عينة الدراسة، حيث اجاب المستجوبون بنسبة 100% غير موافق في كل الأسئلة اي ان نظام الاجور و المكافآت في المؤسسة لا يساهم في الحفاظ على الكفاءات اضافة إلى انه ثابت و غير مرن و غير متنوع، كما انه لا يتماشى مع متغيرات السوق و المنافسين، و لا يلقي رضا من طرف العاملين، كما لمسنا تدمر كبير من المستجوبين في هذا البعد.

الجدول رقم(4-9): إجابات أفراد العينة للبعد الرابع (استراتيحية التعويضات و المكافآت) بالمؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTON N=03			التكرار	النسبة	استراتيجية التعويضات و المكافآت
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق			
-	02	01	-	-	03	التكرار	1-يساهم نظام الأجور و المكافآت في المؤسسة الحفاظ على الكفاءات المتميزة.	
-	%66.7	%33.3	-	-	%100	النسبة		
-	02	01	-	-	03	التكرار	2-تعتمد المؤسسة على نظام أجور و مكافآت متنوع و مرن.	
-	%66.7	%33.3	-	-	%100	النسبة		
-	02	01	-	-	03	التكرار	3-نظام الاجور و المكافآت يتماشى مع متغيرات السوق و المنافسين.	
-	%66.7	%33.3	-	-	%100	النسبة		
-	02	01	-	-	03	التكرار	4-إستراتيجية الأجور و المكافآت في المؤسسة تلقي رضا من طرف العاملين.	
-	%66.7	%33.3	-	-	%100	النسبة		

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

يبين الجدول أعلاه تباين في الاجابات بالنسبة لكل مؤسسة و عليه سنعلق على كل مؤسسة على حدا:

- **HALIBURTON**: تعتبر المؤسسة من أحسن المؤسسات في السوق من حيث نظام الأجور و المكافآت، و هذا ما وجدناه، من خلال أجوبة المستجوبين حيث كانت كل الجوبة بنسبة 100% موافق، اي أن نظام الاجور و المكافآت يساهم بشكل كبير في الحفاظ على الكفاءات المتميزة ايضا يتميز النظام بالتنوع والمرونة، كما ان النظام كما اسلفنا الذكر يتماشى مع متغيرات السوق و المنافسين، كما أن نظام يلقي رضى كبير من طرف العاملين.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- **HESS**: لدى مؤسسة الشراكة خصوصية أن الموظفين في الشق الاجنبي يخضعون لنظام أجور و المكافآت الأجنبي، اما بالنسبة للموظفين التابعين للشق الوطني المتمثل في مؤسسة سوناتراك فيخضعون لنظامها، لهذا وجدنا تباين في الاجابات حيث ان الذين أجابوا بموافق فهم يخضعون للنظام الاجنبي اي ان النظام يساهم في الحفاظ على الكفاءات كما انه يتماشى مع المتغيرات السوق و يتميز بالمرونة ويلقى رضا الموظفين، في حين أن الموظفين التابعين للجزء الوطني فقد اجابوا بشكل متوسط.

5- البعد الخامس: استراتيجية التوظيف

الجدول رقم(4-10): إجابات أفراد العينة للبعد الخامس (استراتيجية التوظيف) بالمؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06				استراتيجية التوظيف
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق		
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	1- الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات
100 %	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100 %	-	-	النسبة	
-	05	-	01	05	-	-	-	05	-	4	2	التكرار	2- تتبع المؤسسة طرق فعالة في الاختيار من خلال اختيار الافراد المناسبين (مثلا الاعتماد على بطاقة المنصب، اختبارات متنوعة)
-	100 %	-	16.7 %	83.3 %	-	-	-	100%	-	66.7%	33.3%	النسبة	
05	-	-	-	4	2	-	-	05	-	4	2	التكرار	3- هناك توافق بين خطط التوظيف و اهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و التوظيف وفق اهداف المؤسسة)
100 %	-	-	-	66.7 %	33.3 %	-	-	100%	-	66.7%	33.3%	النسبة	
05	-	-	05	01	-	-	-	05	4	2	-	التكرار	4- تقييم المؤسسة سياسات التوظيف من أجل تحسينها مستقبلا طرق الاستقطاب و الاختيار، التكاليف، الفعالية)
100 %	-	-	83.3 %	16.7 %	-	-	-	100%	66.7%	33.3%	-	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

- **ENAFOR**: كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب غير فعالة و لا تساعد المؤسسة في جذب الكفاءات، في حين انقسم المستجوبون بين موافق بشكل متوسط بنسبة 66.7 % و موافق بنسبة % حول أن المؤسسة تتبع طرق فعالة في الاختيار و نعتقد أن المؤسسة لا تزال بعيدة نوعا ما عن الطرق الفعالة في الاختيار لعدة أسباب نذكرها لاحقا، كما لاحظنا نفس النسب بما يتعلق بمدى توافق خطط التوظيف مع أهداف المؤسسة، اما بالنسبة لمدى

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

قيام المؤسسة بتقييم التوظيف فقد أجاب 66.7% على ان المؤسسة لا تقوم بتقييم التوظيف في حين قال 33.3% على ان المؤسسة تقوم بالتقييم لكن طريقة التقييم غير فعالة.

● **ENSP:** كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب غير فعالة و لا تساعد المؤسسة في جذب الكفاءات، أما بالنسبة لمدى اتباع المؤسسة طرق عالة في الاختيار فقد اتفق المستجوبون بنسبة 100% على مدى فعاليتها، كما اتفقوا ايضا بنسبة 100% على توافق خطط التوظيف مع أهداف المؤسسة مع أنه لدينا تحفظ حول هذه الاجابة، ونفس الحل بالنسبة للسؤال الأخير المتعلق بمدى قيام المؤسسة بتقييم عملية التوظيف حيث اتفقوا على ان المؤسسة تقوم بالعملية و هي فعالة.

● **ENTP:** مثل سابقتها كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب غير فعالة و لا تساعد المؤسسة في جذب الكفاءات وهذا يرجع لنفس الأسباب سنشرحها لاحقا، أما بالنسبة لطرق الاختيار فقد اجاب 83.3% بموافق بدرجة متوسطة اي أنها لت ترتقي بعد للفعالية المطلوبة في حين اجاب 16.7% على أنها غير فعالة، أما بالنسبة لمدى توافق خطط التوظيف و أهداف المؤسسة فقد أجاب 66.7% بدرجة متوسطة اما 33.3% فقد أجابوا بموافق، لكن في السؤال الأخير أجاب 83.3% بغير موافق على أن المؤسسة لا تقوم بتقييم عملية التوظيف.

● **ENAGEO:** لا تختلف عن أخواتها من حيث عدم فعالية طرق الاستقطاب في جذب الكفاءات فقد اجاب 100% بعدم فعالية العملية، أما بالنسبة لمدى فعالية طرق الاختيار فقد اجاب المستجوبون على انها غير فعالة بالشكل المطلوب حيث كانت النسبة 100% موافق بدرجة متوسطة، لكن في السؤال الثالث اجمع المستجوبون بنسبة 100% على أن خطط التوظيف لا تتوافق وأهداف المؤسسة، كما أن المؤسس لا تقوم بعملية تقييم التوظيف وفق اجابتهم 100% غير موافق.

الجدول رقم (4-11): إجابات أفراد العينة للبعد الخامس (استراتيجية التوظيف) بالمؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTON N=03			التكرار	النسبة	استراتيجية التوظيف
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق			
-	03	-	-	03	-	التكرار	1- الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات	
-	%100	-	-	%100	-	النسبة		
-	03	-	-	-	03	التكرار	2- تتبع المؤسسة طرق فعالة في الاختيار من خلال اختيار الافراد المناسبين (مثلا الاعتماد على بطاقة المنصب، اختبارات متنوعة)	
-	%100	-	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	3- هناك توافق بين خطط التوظيف و اهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و التوظيف وفق اهداف المؤسسة)	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	4- تقييم المؤسسة سياسات التوظيف من أجل تحسينها مستقبلا)	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	طرق الاستقطاب و الاختيار)	

● المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- **HALIBURTON**: لقد اتفق المستجوبون على أن طرق الاستقطاب المتبعة لم ترقى بعد للمطلوب حيث كانت النسبة 100% موافق بدرجة متوسطة، لكن بالنسبة لطرق الاختيار فقد اتفقوا بنسبة 100% على أنها فعالة، ونفس الحل بالنسبة لمدى توافق خطط التوظيف و أهداف المؤسسة، كما أجابوا بنسبة 100% موافق على ان المؤسسة تقوم بتقييم عملية التوظيف.
- **HESS**: تظهر النتائج اعلاه ان المستجوبون اجابوا بنسبة 100% موافق بدرجة متوسطة على أن طرق الاستقطاب غير فعالة في جذب الكفاءات، ايضا بما يتعلق بمدى فعالية طرق الاختيار حيث اجابوا ايضا بنسبة 100% موافق بدرجة متوسطة اي انها غير فعالة بالمستوى المطلوب خاصة بما يتعلق بالعمالة الوطنية، في حين احم اتفقوا على ان المؤسسة تقوم بتقييم عملية التوظيف بنسبة 100% موافق.

6- البعد السادس: استراتيجية تقييم أداء العاملين

الجدول رقم(4-12): إجابات أفراد العينة للبعد السادس (استراتيجية تقييم أداء العاملين) بالمؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06				
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق		
05	-	-	06	-	-	-	-	05	06	-	-	التكرار	1-تولي المؤسسة اهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين
100%	-	-	100%	-	-	-	-	100%	100%	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	2-يساهم نظام التقييم في بعث روح المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	02	03	-	06	-	-	التكرار	3-تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية
100%	-	-	100%	-	-	40%	60%	-	100%	-	-	النسبة	
03	02	-	05	01	-	05	-	-	2	4	-	التكرار	4-تستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت
60%	40%	-	83.3%	16.7%	-	100%	-	-	33.3%	66.7%	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	5-تستخدم نتائج التقييم في الترقيات
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	6-تتابع المؤسسة أداء الفرد من خلال المقارنة بين الاداء السابق و الاداء الحالي
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- **ENAFOR**: كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، ونفس الشيء بالنسبة لمدى مساهمة نظام تقييم أداء العاملين في بعث روح المنافسة حيث كانت الاجابات غير موافق بنسبة 100%، كما اجابوا أيضا بغير موافق بنسبة 100% بأن المؤسسة لا تستخدم نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية و لا في الترقيات، في حين تستخدم بدرجة متوسطة في عملية منح المكافآت 66.7%، كما أن المؤسسة لا تتابع مستوى أداء الفرد خلال فترات معينة و هذا وفق إجابات أفراد العينة التي كانت 100% غير موافق.
- **ENSP**: بالنسبة لهذه المؤسسة فقد اجاب 100% بموافق على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، في حين انهم اجابوا 100% غير موافق على أن نظام التقييم لا يساهم في بعث روح المنافسة بين العاملين، كما اجاب 60% بموافق بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية في حين قال 40% أنها لا تستخدم لذلك، أما بالنسبة للترقيات و منح المكافآت فقد اتفقوا على أن نتائج التقييم تستخدم فيها، كما اتفقوا على أن المؤسسة لا تتابع أداء الفرد خلال فترات معينة بنسبة 100% غير موافق.
- **ENTP**: كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن المؤسسة لا تولي أهمية لعملية تقييم أداء العاملين، ونفس الشيء بالنسبة لمدى مساهمة نظام التقييم في بعث روح المنافسة حيث كانت الاجابات غير موافق بنسبة 100%، ايضا اتفقوا على أن المؤسسة لا تستخدم نتائج التقييم لا في الترقيات و لا في تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة 100% غير موافق، في حين اجاب 83.3% على أنه لا يستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت، اضافة إلى أن المؤسسة لا تتابع أداء الفرد من خلال المقارنة في فترات معينة بنسبة 100% غير موافق.
- **ENAGEO**: تقريبا نفس الاجابات في المؤسسة السابقة حيث أن المؤسسة لا تولي أهمية لعملية تقييم أداء العاملين فقد اجاب 100% بغير موافق، ونفس الشيء بالنسبة لمدى مساهمة نظام التقييم في بعث روح المنافسة حيث كانت الاجابات غير موافق بنسبة 100%، اضافة لعدم استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية و لا منح الترقيات بنسبة 100% غير موافق، في حين اجاب 60% على أنه تستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت بدرجة متوسطة بينما اجاب 40% بغير موافق، كما كانت الاجابات بما يتعلق السؤال السادس على أن المؤسسة لا تقوم بمقارنة أداء الفرد خلال فترات معينة و ذلك بنسبة 100% غير موافق.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الجدول رقم(4-13): إجابات أفراد العينة للبعد السادس (استراتيجية تقييم أداء العاملين) بالمؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTTON N=03			التكرار	النسبة	استراتيجية تقييم أداء العاملين
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق			
-	-	03	-	-	03	التكرار	1-تولي المؤسسة اهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	03	-	-	-	03	التكرار	2-يساهم نظام التقييم في بعث روح المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة	
-	%100	-	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	3-تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	4-تستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	5-تستخدم نتائج التقييم في الترقيات	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	6-تتابع المؤسسة أداء الفرد من خلال المقارنة بين الاداء السابق و الاداء الحالي	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

- **HESS / HALIBURTTON**: لقد اتفق المستجوبون على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين و ذلك بنسبة 100% موافق، ونفس الشيء اتفقوا بنسبة 100% موافق على أن نظام التقييم يساهم في بعث روح المنافسة بالنسبة لمؤسسة هاليبورتون، في حين بالنسبة لمؤسسة هاس لم يصل بعد للمطلوب، اضافة إلى استخدام نتائج التقييم في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية و منح الترقيات و المكافآت، اضافة إلى حرص المؤسسة على متابعة أداء الأفراد خلال فترات معينة.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الفرع الثاني: المحور الثاني: جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية (الدقة، التوقيت، الشمول، الملاءمة

الجدول رقم(4-14): إجابات العينة للمحور الثاني (جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية) في المؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06						
موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق				
-	-	05	-	-	06	-	05	-	-	-	06	التكرار	1. تتصف المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الموارد البشرية بمستوى عال من الدقة	البعد الأول: الدقة	
-	-	100%	-	-	100%	-	100%	-	-	-	100%	النسبة	2. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات الصحيحة والخالية من الأخطاء		
-	03	02	-	-	06	-	05	-	-	1	05	التكرار	1. يقدم لك نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	البعد الثاني: السرعة و التوقيت	
-	60%	40%	-	-	100%	-	100%	-	-	16.7%	83.3%	النسبة	2. يتيح لك نظام المعلومات استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها		
-	-	05	-	-	06	05	-	-	-	-	06	التكرار	1. تغطي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	البعد الثالث: الشمول	
-	-	100%	-	-	100%	100%	-	-	-	-	100%	النسبة	2. يتيح لك نظام المعلومات استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها		
-	-	05	-	-	06	05	-	-	-	-	06	التكرار	1. تغطي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية كافة جوانب عملك	البعد الرابع: الملاءمة	
-	-	100%	-	-	100%	100%	-	-	-	-	100%	النسبة	2. تتميز المعلومات التي يوفرها النظام بأنها تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار		
-	05	-	-	06	-	-	05	-	-	-	06	التكرار	1. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تتطابق و متطلبات متخذ القرار	البعد الرابع: الملاءمة	
-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	-	100%	النسبة	2. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تتلاءم و مختلف القرارات المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية		
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	1. تتصف المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الموارد البشرية بمستوى عال من الدقة		
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة	2. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تتلاءم و مختلف القرارات المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية		

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

• ENAFOR :

- **الدقة:** كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن المعلومات المقدمة من طرف النظام تمتاز بالدقة، كما أجاب 83.3% على أن المعلومات المقدمة خالية من الأخطاء.
- **السرعة والتوقيت:** لقد كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى إمكانية استرجاع المعلومات في وقت الحاجة إليها.
- **الشمول:** كانت الأجوبة موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن مخرجات النظام لا تغطي كافة جوانب الوظيفة، ونفس الاجابات التي كانت موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن المعلومات التي يوفرها النظام لا تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار.
- **الملاءمة:** لقد كانت الأجوبة موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات تتطابق و متطلبات متخذ القرار بدرجة متوسطة، كما كانت الأجوبة بغير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات لا تتلاءم و مختلف القرارات المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية أي أن المخرجات لا تشمل ولا تتلاءم ومع قرارات كل وظائف إدارة الموارد البشرية.

• ENSP :

- **الدقة:** كانت الأجوبة موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن المعلومات المقدمة من طرف النظام تمتاز بالدقة اي انها لم ترقى للدقة المطلوبة، كما أجاب 100% بموافق بدرجة متوسطة على أن المعلومات المقدمة خالية من الأخطاء.
- **السرعة والتوقيت:** لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن النظام لا يوفر معلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى عدم إمكانية استرجاع المعلومات في وقت الحاجة إليها حيث كانت الإجابات 100% غير موافق.
- **الشمول:** كانت الأجوبة غير موافق بدرجة بنسبة 100% على أن مخرجات النظام لا تغطي كافة جوانب الوظيفة، ونفس الاجابات التي كانت غير موافق بنسبة 100% على أن المعلومات التي يوفرها النظام لا تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار.
- **الملاءمة:** لقد كانت الأجوبة موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات تتطابق و متطلبات متخذ القرار بدرجة متوسطة، كما كانت الأجوبة بغير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات لا تتلاءم و مختلف القرارات المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية أي أن المخرجات لا تشمل ولا تتلاءم ومع قرارات كل وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

• ENTIP:

- **الدقة:** كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن المعلومات المقدمة من طرف النظام تمتاز بالدقة، كما أجاب 100 % على أن المعلومات المقدمة خالية من الأخطاء.
- **السرعة والتوقيت:** لقد كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى إمكانية استرجاع المعلومات في وقت الحاجة إليها.
- **الشمول:** كانت الأجوبة موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن مخرجات النظام لا تغطي كافة جوانب الوظيفة، ونفس الاجابات التي كانت غير موافق بنسبة 100% على أن المعلومات التي يوفرها النظام لا تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار.
- **الملاءمة:** لقد كانت الأجوبة موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات تتطابق و متطلبات متخذ القرار بدرجة متوسطة، كما كانت الأجوبة بغير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات لا تتلاءم و مختلف القرارات المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية أي أن المخرجات لا تشمل ولا تتلاءم ومع قرارات كل وظائف إدارة الموارد البشرية.

• ENAGEO:

- **الدقة:** كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن المعلومات المقدمة من طرف النظام تمتاز بالدقة، كما أجاب 60% على أن المعلومات المقدمة خالية من الأخطاء بدرجة متوسطة بينما قال 40% انها خالية من الأخطاء.
- **السرعة والتوقيت:** لقد كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى إمكانية استرجاع المعلومات في وقت الحاجة إليها.
- **الشمول:** كانت الأجوبة موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن مخرجات النظام لا تغطي كافة جوانب الوظيفة، ونفس الاجابات التي كانت موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن المعلومات التي يوفرها النظام لا تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار.
- **الملاءمة:** لقد كانت الأجوبة موافق بدرجة متوسطة بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات تتطابق و متطلبات متخذ القرار بدرجة متوسطة، كما كانت الأجوبة بغير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات لا تشمل ولا تتلاءم ومع قرارات كل وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الجدول رقم(4-15): إجابات العينة للمحور الثاني (جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية) في المؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTON N=03				
موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
-	-	03	-	-	03	التكرار	1. تتصف المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الموارد البشرية بمستوى عال من الدقة
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	2. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات الصحيحة والخالية من الأخطاء
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	1. يقدم لك نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	2. يتيح لك نظام المعلومات استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	03	-	-	-	03	التكرار	1. تغطي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية كافة جوانب عملك
-	%100	-	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	2. تتميز المعلومات التي يوفرها النظام بأنها تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	1. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تتطابق و متطلبات متخذ القرار
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	03	-	-	-	03	التكرار	2. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تتلاءم و مختلف القرارات المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية.
-	%100	-	-	-	%100	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

● HESS / HALIBURTON :

- الدقة: كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن المعلومات المقدمة من طرف النظام تمتاز بالدقة، كما أجاب 100% بموافق على أن المعلومات المقدمة خالية من الأخطاء.
- السرعة والتوقيت: لقد كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى إمكانية استرجاع المعلومات في وقت الحاجة إليها بنسبة 100% موافق.
- الشمول: بالنسبة لمؤسسة هاليبورتون كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن مخرجات النظام تغطي كافة جوانب الوظيفة في حين في مؤسسة هاس كانت الأجوبة بدرجة متوسطة، ونفس الاجابات التي كانت موافق بنسبة 100% على أن المعلومات التي يوفرها النظام تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- الملاءمة: لقد كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن النظام يوفر معلومات تتطابق و متطلبات متخذ القرار، كما كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات تتلاءم و مختلف القرارات المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية أي أن المخرجات تشمل و تتلاءم ومع قرارات كل وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة هالبرتون، في حين في مؤسسة هاس كانت الأجوبة بدرجة متوسطة.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الفرع الثالث: المحور الثالث: اثر نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم(4-16): إجابات العينة للمحور الثالث في المؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06			التكرار	البعد الأول: مساهمة SIRH في GPEC
موافق	بدرجة موافق	غير موافق	موافق	بدرجة موافق	غير موافق	موافق	بدرجة موافق	غير موافق	موافق	بدرجة موافق	غير موافق		
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	1. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية تفعيل نظام GEPC
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	1. الموازنة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التدريب؛
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	2. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية بدقة.
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	3. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في وضع و متابعة و تقييم استراتيجية التدريب.
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	4. وضع برامج تدريبية خاصة لضمان تعاقب الاطارات المهمة في المناصب الحساسة في المؤسسة.
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	1. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة نتائج المكافآت على مردودية العاملين
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	6	-	-	التكرار	2. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة المتغيرات الخارجية (السوق و المنافسين، القوانين).
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
-	05	-	-	-	06	-	05	-	-	-	06	التكرار	3. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توفير تقارير لمتابعة سياسات المكافآت و الأجور
-	100%	-	-	-	100 %	-	100%	-	-	-	100 %	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

• ENAFOR :

- البعد الأول: مساهمة SIRH في تفعيل نظام GPEC: لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في تفعيل نظام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.
- البعد الثاني: مساهمة SIRH في استراتيجية التدريب و التطوير: اتفق المستجوبون بنسبة 100% غير موافق على أنه لا يوجد اي أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في إستراتيجية التدريب و التطوير في جميع الأسئلة.
- البعد الثالث: مساهمة SIRH في استراتيجية التعويضات و المكافآت: لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن نظام المعلومات لا يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة ولا توجد هناك اي متابعة لنتائج المكافآت على مردودية العاملين، كما يرى المستجوبون أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة المتغيرات الخارجية (السوق و المنافسين، القوانين) حيث كانت النسبة 100% غير موافق، كما يرى 100 % أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في توفير تقارير لمتابعة سياسات المكافآت و الأجور بإجابة موافق.

• ENSP :

- البعد الأول: مساهمة SIRH في تفعيل نظام GPEC: لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في تفعيل نظام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.
- البعد الثاني: مساهمة SIRH في استراتيجية التدريب و التطوير: اتفق المستجوبون بنسبة 100% غير موافق على أنه لا يوجد اي أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في إستراتيجية التدريب و التطوير في جميع الأسئلة.
- البعد الثالث: مساهمة SIRH في استراتيجية التعويضات و المكافآت: لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة لنتائج المكافآت على مردودية العاملين ، كما يرى المستجوبون أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة المتغيرات الخارجية (السوق و المنافسين، القوانين) ولكن بدرجة متوسطة، كما يرى 100 % أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توفير تقارير لمتابعة سياسات المكافآت و الأجور بدرجة متوسطة.

• ENTP:

- البعد الأول: مساهمة SIRH في تفعيل نظام GPEC: لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في تفعيل نظام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.
- البعد الثاني: مساهمة SIRH في استراتيجية التدريب و التطوير: اتفق المستجوبون بنسبة 100% غير موافق على أنه لا يوجد اي أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في إستراتيجية التدريب و التطوير في جميع الأسئلة.
- البعد الثالث: مساهمة SIRH في استراتيجية التعويضات و المكافآت: لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن نظام المعلومات لا يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة ولا توجد هناك اي متابعة لنتائج المكافآت على مردودية العاملين، كما يرى المستجوبون أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة المتغيرات الخارجية (السوق و المنافسين، القوانين) حيث كانت النسبة 100% غير موافق، كما يرى 100% أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في توفير تقارير متابعة سياسات المكافآت و الأجور بإجابة موافق.

• ENAGEO:

- البعد الأول: مساهمة SIRH في تفعيل نظام GPEC: لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في تفعيل نظام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.
- البعد الثاني: مساهمة SIRH في استراتيجية التدريب و التطوير: اتفق المستجوبون بنسبة 100% غير موافق على أنه لا يوجد اي أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في إستراتيجية التدريب و التطوير في جميع الأسئلة.
- البعد الثالث: مساهمة SIRH في استراتيجية التعويضات و المكافآت: لقد كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة لنتائج المكافآت على مردودية العاملين ، كما يرى المستجوبون أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة المتغيرات الخارجية (السوق و المنافسين، القوانين) وذلك بنسبة 100% غير موافق، كما يرى 100% أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توفير تقارير متابعة سياسات المكافآت و الأجور بدرجة متوسطة.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الجدول رقم(4-17): إجابات العينة للمحور الثالث في المؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTTON N=03					
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق			
-	-	03	-	-	03	التكرار	1. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية تفعيل نظام GEPC.	البعد الأول: مساهمة SIRH في GPEC
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	1. الموازنة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التدريب؛	البعد الثاني: مساهمة SIRH في استراتيجية التدريب والتطوير
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	2. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية بدقة.	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	3. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في وضع و متابعة وتقييم استراتيجية التدريب.	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	4. وضع برامج تدريبية خاصة لضمان تعاقب الاطارات المهمة في المناصب الحساسة في المؤسسة.	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	1. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة نتائج المكافآت على مردودية العاملين	البعد الثالث: مساهمة SIRH في استراتيجية التوظيفات و المكافآت
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	2. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة المتغيرات الخارجية (السوق و المنافسين، القوانين).	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	3. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توفير تقارير لمتابعة وتقييم سياسات المكافآت و الأجور	
-	-	%100	-	-	%100	النسبة		

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

لقد أظهرت نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

• HESS / HALIBURTON:

- البعد الأول: مساهمة SIRH في تفعيل نظام GPEC: لقد كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تفعيل نظام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مع أن النظام المعتمد يسمى ادارة الكفاءات كما وضحنا سابقا.
- البعد الثاني: مساهمة SIRH في استراتيجية التدريب و التطوير: اتفق المستجوبون بنسبة 100% موافق على أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في كل من الموازنة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التدريب، كما يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية بدقة، بالإضافة إلى المساهمة في وضع و متابعة و تقييم استراتيجية التدريب، و وضع برامج تدريبية خاصة لضمان تعاقب الاطارات المهمة في المناصب الحساسة في المؤسسة.
- البعد الثالث: مساهمة SIRH في استراتيجية التعويضات و المكافآت: لقد كانت الأجوبة موافق بنسبة 100% على أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة لنتائج المكافآت على مردودية العاملين، كما أنه يساهم في وضع سياسات أجور و مكافآت فعالة من خلال متابعة المتغيرات الخارجية (السوق و المنافسين، القوانين) وذلك بنسبة 100% موافق، كما يرى 100% أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توفير تقارير لمتابعة سياسات المكافآت و الأجور.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الجدول رقم(4-18): إجابات العينة للمحور الثالث في المؤسسات العمومية

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06				
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق		
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	1.المواءمة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التوظيف
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	2.وضع خطط لاستهداف مهارات معينة (توسيع مخزون المهارات والتكيف مع متطلبات المؤسسة من الكفاءات مستقبلا)،
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	3.يمكن من متابعة و تقييم سياسات الاستقطاب و الاختيار (الفعالية+ التكاليف+ الوقت)؛
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	1.المتابعة المستمرة لأداء العاملين مع امكانية اجراء المقارنات خلال فترات معينة
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	2.يمكن من استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب بدقة و استنادا للأداء.
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	3.يمكن من استخدام نتائج التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد والكفاءات بدقة.
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	4.يمكن من استخدام نتائج التقييم في منح المكافآت.
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	5.يمكن من استخدام نتائج التقييم في تخطيط الترقيات.
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

• ENAGEO /ENTP/ ENSP / ENAFOR (كانت النتائج متماثلة)

- البعد الرابع: : مساهمة SIRH في استراتيجية التوظيف:

لقد كانت إجابات أفراد العينة كلها 100% غير موافق في جميع أسئلة البعد أي أن ليس لنظام معلومات الموارد البشرية أي أثر على استراتيجية التوظيف.

- البعد الخامس: مساهمة SIRH في استراتيجية تقييم أداء العاملين: لقد كانت إجابات أفراد العينة كلها 100% غير موافق في جميع أسئلة البعد أي أن ليس لنظام معلومات الموارد البشرية أي أثر على استراتيجية تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم(4-19): إجابات العينة للمحور الثالث في المؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTON N=03				
موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
-	-	03	-	-	03	التكرار	1.المواءمة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التوظيف
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	03	-	-	03	-	التكرار	
-	%100	-	-	%100	-	النسبة	2.وضع خطط لاستهداف مهارات معينة (توسيع مخزون المهارات والتكيف مع متطلبات المؤسسة من الكفاءات مستقبلا)،
-	-	03	-	-	03	التكرار	3.يَمَكِّن من متابعة و تقييم سياسات الاستقطاب و الاختيار (الفعالية+ التكاليف+ الوقت)؛
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	1.المتابعة المستمرة لأداء العاملين مع امكانية اجراء المقارنات خلال فترات معينة
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	2.يمكن من استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب بدقة و استنادا للأداء.
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	3.يمكن من استخدام نتائج التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد والكفاءات بدقة.
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	4.يمكن من استخدام نتائج التقييم في منح المكافآت.
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	5.يمكن من استخدام نتائج التقييم في تخطيط الترقيات.
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

• HESS / HALIBURTON: (كانت النتائج متماثلة)

- **البعد الرابع:** : مساهمة SIRH في استراتيجية التوظيف: لقد كانت إجابات أفراد العينة 100% موافق من خلال مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في المواءمة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التوظيف، لكن كانت الاجابات حول مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في وضع خطط لاستهداف مهارات معينة (توسيع مخزون المهارات والتكيف مع متطلبات المؤسسة من الكفاءات مستقبلا) بدرجة متوسطة تعود لعدة أسباب نشرحها لاحقا، كما اتفق افراد العينة بنسبة 100% موافق على أن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن من متابعة و تقييم سياسات الاستقطاب و الاختيار (الفعالية+ التكاليف+ الوقت)

- **لبعد الخامس:** مساهمة SIRH في استراتيجية تقييم أداء العاملين: لقد كانت إجابات أفراد العينة كلها 100% موافق في جميع أسئلة البعد أي أن لنظام معلومات الموارد البشرية أثر على استراتيجية تقييم أداء العاملين من خلال المساهمة في المتابعة المستمرة لأداء العاملين مع امكانية اجراء المقارنات خلال فترات معينة، كما يمكن من استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب بدقة و استنادا للأداء، يمكن من استخدام نتائج التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد والكفاءات بدقة و أخيرا يمكن من استخدام نتائج التقييم في تخطيط الترتيبات.

المبحث الثاني: المناقشة والاستنتاجات

الفرع الأول: مناقشة النتائج:

1-1- المكانة الاستراتيجية لوظيفة إدارة الموارد البشرية:

1-1- بالنسبة للمؤسسات العمومية:

من خلال النتائج المتوصل اليها وجدنا أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة إستراتيجية في كل من المؤسسات ENSP،ENTP،ENAFOR لكن الاشكال المطروح هنا ما مدى تجسيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الواقع؟ اذ يمكننا ان نقول ان إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة و هي مهمة في المؤسسة كما ان مدير الموارد البشرية لديه فهم لرؤية المؤسسة الخ، في حين الحقيقة التي استنتجناها ان الاشكالية تتمحور حول مدى استنباط رؤية إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها من رؤية و إستراتيجية المؤسسة؟ و مدى ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى المستويات الدنيا؟ وكيف يتم اعادة الخطط و البرامج لتنفيذها و متابعتها؟ وهذا ما لم نجد له اي أثر في جميع المؤسسات العمومية اي أنه هناك فراغ بين المستوى الاستراتيجي و التكتيكي و التشغيلي، ويمكن ان نقول ضعف او غياب الاتصال و التنسيق ادى إلى ف هذا، ويمكن القول أن المؤسسات العمومية لا تزال

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

في تسيير وظيفة إدارة الموارد البشرية وهي غير قادرة على تسيير ازيد من سنة وهذا ما وجدناه حين طلبنا المخطط الخماسي سواء للتدريب او التوظيف، فلم نجد إلا مخطط سنوي؟ وحتى ان كان هناك مخطط متوسط المدى لثلاث سنوات ما يعرف بـ PMTE* لكن المخطط الحقيقي والمدروس هو السنوي فقط في حين السنتين الأخرتين ما هما إلى عملية ضرب في معاملات و تنبؤات لا تخضع لا للواقع و لا لدراسة معمقة و هذا أكبر دليل على أنهم لا يزالون يسيرون السنة فقط. ونفس الحال بالنسبة المؤسسة ENAGEO التي لم نجد اي أثر للمكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث لا تزال وظيفة عادية ولم ترقى إلى المكانة الإستراتيجية، كما تعاني المؤسسة كثيرا في فعالية ومكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومن المشاكل العويصة التي وجناها في المؤسسات العمومية انها تتخبط في مشكلة ضمان تعاقب الإطارات على المناصب الحساسة وهذه من أهم الوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية.

كما نشير ايضا ان لعدم وجود منافسة في السوق أثر بشكل كبير على مؤسساتنا من حيث اتباع الطرق الحديثة في الإدارة، و الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و ليس للموارد البشرية فقط.

1-2- بالنسبة للمؤسسات الأجنبية:

أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فالحال غير حال مؤسساتنا، حيث لمسنا من خلال النقاش مع مديري الموارد البشرية هناك أن إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في المؤسسة وهي إستراتيجية بحثة، و أن مدير الموارد البشرية لديه فهم لرؤية المؤسسة كما له أهمية كبيرة في وضع أهداف المؤسسة و في تحقيق رؤيتها، إضافة إلى ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مستنبطة من رؤية و إستراتيجية المؤسسة، كما يقوم مدير الموارد البشرية بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تكتيكية و تشغيلية و يتم توضيحها لجميع المستويات، مثلا نأخذ مؤسسة هالبرتون إدارة الموارد البشرية تسمى HR Partner Operations أي أن إدارة الموارد البشرية هي بمثابة الشريك العملي، بمعنى آخر ان إدارة الموارد البشرية هي الشريك الأول في تحقيق نتائج المؤسسة في ارض الواقع، كما تنتهج المؤسسة اسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الموارد البشرية اي يتم تقييم كل وظيفة شهريا بالرجوع إلى مدى تحقيق الهدف الشهري ثم السنوي للوصول إلى تحقيق الأهداف الطويلة اذ لدى المؤسسة مخطط في إدارة الموارد البشرية لسنة 2020 في كل من التدريب، التوظيف، الترقيات، السياسات الأجرية و حتى المخطط المتوقعة لتخفيض العمالة، اذ ان إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة تمكنت من تحديد تكاليف و العائد المتوقع من كل موظف، كما يمكنها تحديد الخسائر المترتبة عن ذهاب فرصة توظيف اطار ذو كفاءات عالية بالإضافة إلى تحديد المداخل المتوقعة التي سيوفرها للمؤسسة المنافسة، إضافة إلى اننا لمسنا الأهمية القصوى التي يتمتع بها عمال في هاته المؤسسة اذ ان المؤسسة مستعدة لتحمل خسائر كبيرة مقابل أن يكون عمالها في أمان كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الكفاءات بشتى الطرق، كما شدني الانتباه إلى رؤية إدارة الموارد البشرية وهي: **الموظف المناسب في الوقت المناسب و في المكان المناسب، (The right employee in the right place at the right time)**

* PMTE : Plant Moyen terme

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

اذن المؤسسة وصلت إلى مستوى عال جدا في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونفس الحل بالنسبة لمؤسسة HESS ان إدارة الموارد البشرية لها مكانة استراتيجية في المؤسسة حيث ان مدير المؤسسة على اتصال يومي بمدير الموارد البشرية و يضعه في الصورة بإرسال نسخ من كل الرسائل الواردة و الصادرة من و إلى المدير، اضافة إلى اجتماعات دورية، كما انه هناك عملية ترجمة لرؤية إدارة الموارد البشرية إلى المستويات الدنيا بشكل دقيق، كما ان لمدير الموارد البشرية دور مهم جدا في وضع اهداف المؤسسة(المشاريع المستقبلية، دراسة مخطط التوظيف خاصة الأجانب منه، تقييم الموارد البشرية المتاحة)، لكن مع هذا الا أن طابع الشراكة مع المؤسسة الوطنية سوناطراك اثر نوعا ما على إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف و المكافآت و التعويضات.

- "من خلال التبرص الذي قمت به في المؤسسات العمومية قابلت و تناقشت مع كفاءات من الطراز العالي سواء في الإدارة او في إدارة الموارد البشرية وحتى في إدارة أنظمة المعلومات و لا يوجد اي اختلاف بينهم و بين اطارات المؤسسات الأجنبية، بالعكس حتى الاطارات الذين قابلتهم في المؤسسات الأجنبية هم جزائريون ومنهم من هم من خرجي جامعة ورقلة، اذن ما المانع ان تكون لمؤسساتنا إدارة استراتيجية للموارد البشرية؟ لماذا لا يوجد أهمية للمورد البشري في مؤسساتنا؟ لماذا لا نهتم بالكفاءات و نحافظ عليها في مؤسساتنا؟".

2- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC

2-1- المؤسسات العمومية:

- **ENTP/ENAGEO/ENAFOR:** بالنسبة للمؤسسات الثلاث لا توجد عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وهذا ما أثر بشكل كبير على فعالية كل من تحديد الاحتياجات التدريبية و الترقيات وحتى التوظيف، و الاشكال الأكبر هو أن GPEC تساعد المؤسسة على ضمان تعاقب الاطارات على المناصب العليا، اضافة إلى أنه من أسباب عدم وجود هاته المصلحة هو غياب إستراتيجية تقييم أداء العاملين التي تعتبر حجر الأساس للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، كما أن مدى أهمية المورد البشري في المؤسسة أثر أيضا على GPEC اذ أن مؤسساتنا لاتزال لا تعطي أهمية للكفاءات في المؤسسة لا من حيث التحفيز و لا من حيث توفير المحيط الملائم للمحافظة عليهم و تطويرهم.
- **ENSP:** للأسف كانت بالمؤسسة مصلحة تتعلق ب GPEC من ضمن مشاريع المصلحة:

- تحين واعداد بطاقة المنصب؛
- تقييم أداء العاملين؛
- تحديد الكفاءات المرجعية (référentiel compétences)؛
- متابعة وتحديد الكفاءات التي ستتقلد مناصب عليا في المستقبل؛
- تسيير ومتابعة بورصة الشغل؛

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- اعداد مخططات التوظيف بالتنسيق مع مصلحة التوظيف؛
 - اعداد و متابعة لوحة القيادة RH؛
 - موازنة RH؛
 - متابعة الكتلة الأجرية؛
 - مشروع اعادة هندسة الهيكل التنظيمي.
- لكن ومع تغير الإدارة العليا بما فيها مدير الموارد البشرية تم توكيف مهام المصلحة و الآن تقتصر على لوحة قيادة الموارد البشرية، اذن لاحظنا انه كان للتغيير أثر سلبي على مهام المصلحة ، وهذه الظاهرة متفشية في المؤسسات العمومية، اي من المفترض أن الإدارة الجديدة تحاول أن تستمر في مشاريع الإدارة القديمة مع مستها لكن في واقعنا العكس تماما، اذن حاليا لا توجد GPEC في المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على الترقيات و تحديد الاحتياجات التدريبية و التوظيف بالإضافة إلى سياسة المكافآت التي لا تستند للأداء الفردي، كما أن لغياب تقييم أداء العاملين فعال ايضا أثر سلبي على العملية.

2-1- المؤسسات الأجنبية:

- **HALIBURTON**: يختلف الأمر بالنسبة للمؤسسات الأمريكية التي تنتهج طريقة إدارة الكفاءات* إذ أن المؤسسة تولي لها أهمية كبيرة جدا من خلال متابعة أداء العاملين و تطوير مساهمهم المهني، اضافة إلى تحديد الكفاءات التي ستكون اطارت مسيرة في المستقبل، و يتم تسييرها اعتمادا على نظام SAP و HALwold و من خلال متابعة أداء العامل و المكلف بالعملية هو PDC ، إذ انه هو المطالب بتقييم و متابعة أداء العاملين بالتنسيق مع رئيس المصلحة، حيث يسهر على متابعة مدى تطور أداء العامل، اضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اضافة إلى تخطيط الترقيات، تخطيط التوظيف، و متابعة نتائج تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن عملية تجديد العقود أو تحسينها تستند إلى نتائج تقييم أداء العامل خلال فترة معينة، اضافة إلى التحيين المستمر لبطاقة المنصب التي هي متاحة للموظفين على موقع HALwold إذ تحتوي اساسا على اهداف و مهام و شروط شاغر المنصب اضافة إلى شروط الترقيات وهذا ليكون العمال على علم بشروط الترقيات و كيفية تطوير مساره المهني.

كما رأينا المؤسسة تولي أهمية عظمى للعملية وسخرت لها كل ما يتطلب لذلك لأهمية العملية في تطوير الكفاءات و المحافظة عليها، اضافة إلى أن للعملية علاقة وطيدة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم أداء العاملين، تخطيط الترقيات، تخطيط الموارد البشرية)، للإشارة أيضا أن النظام المعلوماتي SAP المعتمد في المؤسسة يرسل رسائل تذكير ان كان هناك عامل لم يترقى خلال عامين من اجل دراسة حالته، اضافة إلى رسائل اخرى تتعلق بتواريخ انتهاء العقود، او الاتصال بالموارد الذي برمجت معه برنامج تدريب معين الخ من الرسائل التذكيرية التي تساعد إدارة الموارد البشرية.

* GPEC طريقة فرنسية.

• **HESS**: مثل سابقتها فالمؤسسة تنتهج طريقة إدارة الكفاءات، حيث تهتم بمتابعة أداء العاملين، تحديد الكفاءات المرجعية، اعداد و تقيين بطاقة المنصب، ضمان تعاقب الكفاءات على المناصب العليا اضافة إلى تخطيط دخول و خروج العاملين، وتستند هذه العملية على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP اذ يحتوي على وحدة تتعلق بإدارة الكفاءات.

3- استراتيجة التوظيف:

3-1- المؤسسات العمومية:

بالنسبة لاستراتيجية التوظيف فليس لأي من المؤسسات العمومية استراتيجية توظيف واضحة فهذه المؤسسات تعاني من عدم امكانياتها للتخطيط للتوظيف وفق مشاريعها بدقة، اضافة إلى ان المحيط الذي تنشط في المؤسسات أثر سلبا عليها خاصة ما يتعلق بالمحيط القانوني اذ أن القوانين تجبر المؤسسات إلى اللجوء إلى التوظيف المحلي عن طريق مكاتب التشغيل ما يعيق عملية استقطاب الكفاءات، لأنه هناك عدة تخصصات غير موجودة محليا و ان القانون يتيح لك التوظيف خارج المنطقة لكن بعد المرور بعدة مراحل اذ يمكن ان تستغرق لتوظيف عامل معين ستة أشهر على الأقل، اضافة إلى وجود الكم و غياب النوع في المترشحين للتوظيف، كما أن مؤسساتنا لا تزال بعيدة نوعا ما عن استخدام طرق فعالة في الاختيار كغياب الامتحان النفسي التقني الذي يعتبر مهم جدا و حتى ان استخدم لا يكون فعالا لعدم كفاءة الذين يقومون بإجراء الاختبارات في بعض الأحيان، فمثلا لقد تناقشت مع اطار في إدارة الموارد البشرية دون ذكر المؤسسة، أنه في وقت سابق غلب على عملية التوظيف في هذه المؤسسة غياب تام لفعالية عملية الاختيار مما أثر على أداء المؤسسة خلال السنوات الثلاث اللاحقة، حيث وقعت المؤسسة في عدم توازن (اختلال في هيكل الموارد البشرية) ، اضافة إلى عدم توفر كفاءات تتقلد المناصب العليا و لازالت إلى الآن تعاني من اختلال في مخزون الكفاءات فيها.

كما لاحظنا عدم وجود اهتمام واستخدام جدي وفعلي لبطاقة المنصب في عملية التوظيف (مع أنها موجودة التي تعتبر الحجر الاساسي لعملية اختيار الأفراد، كما ادى غياب استراتيجية تقييم أداء العاملين على التوظيف لعدم التمكن من التحديد الدقيق لفجوة الأداء التي يمكن سدها اما بالتدريب او التوظيف. للتوضيح أيضا أن عملية الاختيار لا تتوقف فقط على الطرق المستخدمة و من يقوم بها فقط فهي تتأثر بشكل كبير بخصائص المترشحين للوظيفة في بعض الحالات تصبح مجبرا على اختيار الأحسن و ليس المناسب.

كما وجدنا غياب تام لمتابعة و تقييم عملية التوظيف باستخدام مؤشرات التوظيف (عدد المترشحين إلى عدد المناصب، عدد العمال الذين تم تعيينهم بعد فترة التجربة إلى عدد العمال الذين تم اختيارهم، تكاليف التوظيف، الوقت المستغرق في عملية التوظيف، المتابعة الدقيقة لأداء الأفراد الجدد خلال فترة التجريب)، اذ أنه ولا مؤسسة تهتم بعملية تقييم التوظيف.

كما أن مؤسساتنا لا تزال عاجزة على وضع خطة توظيف لخمس سنوات بشكل دقيق تستند إلى مشاريع المؤسسة المستقبلية، توقعات الخروج، توقعات الاحتياجات من المهارات و الكفاءات...). ولكن للأمانة انه هناك فوارق بين المؤسسات العمومية محل الدراسة من حيث مستوى الفعالية فهناك حال أحسن من حال، مع أنه لا يزالون بعيدين عما هو مطلوب.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

أردت الإشارة أيضا انه في كثير من الأحيان تصطدم المؤسسات بعدم قدرة سوق العمل على توفير احتياجات المؤسسة، وحسب رأيي أن غياب التنسيق بين الجامعة و المؤسسة هو المتسبب في هذه الفجوة، اذ انه لو كانت هناك جسور و علاقة وطيدة بين المؤسسة و الجامعة في عملية اعداد برامج التدريس، و المشاركة الفعالة للمؤسسة سواء في العملية البيداغوجية او في فتح الأبواب للترقيات و التأطير الجيد لأصبح سوق العمل يوفر ما تحتاجه المؤسسة.

3-2- المؤسسات الأجنبية:

● **HALIBURTON**: لا يختلف الحال كثيرا في المؤسسات الأجنبية بما يتعلق باستراتيجية التوظيف خاصة بالنسبة للعراقيل القانونية التي تفرض على المؤسسات التوظيف عن طريق مكاتب التشغيل المحلية اي ان عملية التوظيف ستستغرق وقت طويل، كما يصعب على المؤسسة ايضا اللجوء إلى توظيف خارجي لأنه يخضع إلى شروط معقدة و تأخذ على الأقل ستة اشهر كما أسلفنا الذكر، اما بالنسبة لتوافق خطط التوظيف مع احتياجات المؤسسة وجدنا ان المؤسسة تضع او تحدد الاحتياجات من الأفراد بدقة حسب مشاريع المؤسسة، توقعات الخروج، اي أن المؤسسة لم نوظف إلى حد الان اي موظف هي ليست في حاجة اليه، أما بالنسبة لطرق الاختيار فالمؤسسة معروفة بأن اختبارات التوظيف فيها الأصعب لما تحتويه من اختبارات تقنية و نفسية معقدة كما تعتمد اساسا على بطاقة المنصب و هذا لضمان ان يكون الشخص الذي تم اختياره هو فعلا المناسب للتوظيف، لأن المؤسسة تولي أهمية للعملية خاصة انما تنظر إلى ان الفشل في عملية الاختيار هي تكاليف مرتفعة (لأنه في حالة عدم كفاءة الفرد المختار خلال عملية التجربة فهذا يكلف المؤسسة تكاليف اضافية من خلال اعادة عملية التوظيف من جديد، اضافة إلى تكاليف الأداء المتردي للموظف المختار)، ولا ننسى عملية الاختيار لا تتوقف فقط على الطرق المستخدمة و من يقوم بها فقط فهي تتأثر بشكل كبير بخصائص المترشحين للتوظيفة في بعض الحالات تصبح مجبرا على اختيار الأحسن و ليس المناسب.

بالنسبة لمدى متابعة و تقييم عملية التوظيف، فالمؤسسة تحرص على ذلك بشكل كبير من خلال متابعة فعالية العملية من حيث الوقت و التكاليف باستخدام مؤشرات تقييم التوظيف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.

● **HESS**: كما أشرنا سابقا هذه المؤسسة أيضا تتأثر بالعراقيل القانونية المتعلقة بالتوظيف في الجنوب، حيث انما اعاققة و اثرت بشكل كبير على مرونة التوظيف خاصة بما يتعلق بالمدة المستغرقة و الاجراءات المفروضة، ولا ننسى أكبر اشكال هو أنه يغلب الكم على النوع في المترشحين للوظائف، أما بالنسبة لمدى توافق خطط التوظيف والاحتياجات تسعى للمؤسسة لذلك لكن يبقى ذلك دون المطلوب خاصة بما يتعلق بالتوظيف في الشق المتمثل في سوناطراك اذ يتأثر بعدة عوامل منها عدم فعالية طرق الاختيار و سوء التخطيط، بينما في الشق الاجنبي فتسعى المؤسسة إلى التوفيق بين احتياجات المؤسسة كما انما تستعمل طرق فعالة في استقطاب الكفاءات، حيث وجدنا أن المؤسسة تسعى الى توظيف عمالة وطنية قبل اللجوء إلى الأجنبية لما فيها من تكاليف باهظة، كما أن عملية توظيف الأجنبي تأخذ وقت طويل وعدة اجراءات معقدة فمثلا يتم التخطيط لتوظيف أجنبي مدة ستة أشهر من قبل ثم العملية أشهر أخرى بعد انطلاق الاجراءات، مع الإشارة إلى ارتفاع تكاليف الأجنبي التي تتجاوز في بعض الأحيان 500% تكاليف العامل الوطني ولو كانا في نفس المنصب؟.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

بالنسبة لعملية الاختيار تتبع المؤسسة طرق فعالية إلى حد ما في ذلك من خلال الاختبارات التقنية و المهنية و النفسية كما تركز أساسا على بطاقة المنصب، لكن كما قلنا تبقى دون المطلوب خاصة في الشق الوطني، ولا ننسى عملية الاختيار لا تتوقف فقط على الطرق المستخدمة و من يقوم بها فقط فهي تتأثر بشكل كبير بخصائص المترشحين للتوظيفة في بعض الحالات تصبح مجبرا على اختيار الأحسن و ليس المناسب.

أما بالنسبة لتقييم التوظيف فتسعى المؤسسة لذلك من خلال متابعة و تقييم العملية استنادا إلى التقارير و المؤشرات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.

في الأخير يمكن أن نستنتج أن جميع المؤسسات تأثرت سلبا بالقوانين المتعلقة بالتوظيف في الجنوب، حيث حالة دون مرونة التوظيف وعدم امكانية المؤسسات البحث عن الكفاءات خارج المنطقة، كما حالت دون امكانياتها من توظيف متفوق الدفع في جميع التخصصات في أنحاء الوطن كما كان سابقا، اضافة إلى ان المؤسسات تعاني أيضا من أن المترشحين الذين ترسلهم وكالة التشغيل يغلب عليه الكم و ليس النوع فمثلا في بعض الحالات وجدنا ان مكتب التشغيل يرسل 400 مترشح لاجتياز اختبار مفتوح ل50 منصب مع أن المؤسسة ارسلت طلب بإرسال 150 مترشح؟، ولكن هذا لا يعني أن المنطقة لا تتوفر على الكفاءات لا بالعكس نحن نتحدث هنا عن بعض التخصصات المفقودة في المنطقة، اذن كخلاصة ان المؤسسات غير قادرة على استقطاب و توظيف الكفاءات التي تحتاج إليها و هذا ما يتعدى أثره الى استراتيجية التدريب.

4- استراتيجية التدريب و التطوير

4-1- المؤسسات العمومية:

من خلال النتائج توصلنا:

- **ENAFOR**: بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتدريب تسعى دائما إلى ان تكون برامج التدريب تتوافق و مشاريع واستثمارات و أهداف المؤسسة المستقبلية اضافة إلى توفير الاحتياجات المالية لتحقيق البرامج حيث ان تكاليف التدريب تحدد ب 2% من الكتلة الأجرية وهذا الشرط مفروض على المؤسسة و على كل فروع المؤسسة الأم سوناطراك أي أن وحسب المستجوبين أن الاحتياجات المالية متوفرة لتنفيذ برامج التدريب مع أنه لدي تحفظ على 2% اذن انه هكذا ستصبح المؤسسة تهدف إلى تحقيق هذه النسبة؟ من أجل ارضاء المؤسسة الأم التي تنظر إلى النتائج و لا للجوذة، للإشارة أن المؤسسة تتوفر على مركز تدريب تقدم فيه تكوينات في عدة تخصصات خاصة بما يتعلق بالنشاط الأساسي للمؤسسة.

بالنسبة لأهم عملية في التدريب الا وهي تحديد الاحتياجات التدريبية فان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة غير قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة اذ ان هاته العملية تسير بطريقة تقليدية لا تستند إلى تقييم الأداء الفردي الذي على اساسه يتم تحديد فجوة الأداء التي تسد بالتدريب، اذ ان العملية تسير على النحو التالي: يتم إرسال طلب تحديد الاحتياجات التدريبية إلى جميع المصالح لكن الاشكال ان المصالح تقوم بوضع الاحتياجات عشوائيا ففي بعض الحالات قد تجد نفس احتياجات السنة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

السابقة هي الحالية اي أن المكلف بذلك لم يتم الا بعملية نسخ لصق لجدول العام الماضي، كما تجد في بعض الأحيان عدد الأفراد الذين طلب رئيس المصلحة برمحت تدريبهم أكثر من عدد أفراد تلك المصلحة؟ و الاشكال المطروح أيضا هل الأشخاص المختارون للتدريب يحتاجون فعلا للتدريب؟ بالطبع لا لأن أصلا عملية تحديد الاحتياجات لم تكن وفق المطلوب، لكن الأمر يختلف بالنسبة لتخطيط برامج التدريب المتعلقة بالموظفين الجدد، او بالنسبة لتكنولوجيا جديدة مع أنها تبقى محدودة من حيث الفعالية.

الآن نتحدث عن أكبر اشكال وهو تقييم الموظف الذي خضع للتدريب فقد لاحظنا أن عينة الدراسة المتعلقة المؤسسات العمومية تنتهج طريقة واحدة وهي عملية تقييم المتدرب بعد الانتهاء مباشرة من التدريب يتعلق التقييم بظروف التدريب و طريقة القاء المدرب، الملاحظة هنا لماذا لا يقوم المدرب هو الذي يقيم المتدربين؟ لماذا لا يتم اجراء امتحان معرفة من استفاد من العملية؟. بعد هذا التقييم الفوري تنطلق العملية الثانية و هي تقييم المتدرب بعد ستة اشهر من العمل، اذ تقوم مصلحة التدريب بإرسال استمارات إلى مسؤولي المصالح لتقييم الموظف بعد التدريب، لكن الإشكال هنا أن المسؤولين لا يردون على تلك الاستمارات بداعي عدم امتلاكهم الوقت، و ان العملية لا جدوى منها!، اذن لاحظنا ان عملية تقييم مدى فعالية التدريب بعيدة كل البعد عما هو مطلوب اذ على المؤسسة اعادة النظر فيها مع توعية المسؤولين بأهمية العملية.

- **ENTP**: بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الابار فتسعى ايضا الى تحقيق توافق بين خطط التدريب و مشاريعها المستقبلية الا أن المؤسسة في وقت سابق تعرضت الى مشكلة شراء اليات ولكن لم تكن قد وفرت لها الموارد البشرية التي يمكن قيادتها سواء بالتوظيف او التدريب لهذا كانت اجوبة أفراد العينة منقسمين بين انه هناك توافق بين المشاريع و خطط التدريب و موافقين بدرجة متوسطة، بالنسبة للاحتياجات المالية فنفس الأمر 2% من الكتلة الأجرية، اذنه لا يوجد اشكال بالنسبة للاحتياجات المالية لتنفيذ البرامج التدريبية، اما بالنسبة لمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية فحالها حال المؤسسة الوطنية للتنقيب اذ ان المؤسسة ليست قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة و هي تتخبط في عدة مشاكل في هذه النقطة، كما لاحظنا أن هالك العديد من أنواع التدريب تتكرر سنويا دون جدوى هنا لا نقصد أنواع التدريب التي تفرضها سوناطراك خاصة بما يتعلق بالوقاية والأمن و البيئة HSE .

ان لغياب تقييم أداء العاملين اثر بشكل كبير على العملية، أما بما يتعلق بتقييم التدريب فنفس العملية تقييم فوري و تقييم بعد العمل ستة أشهر و تبقى هذه الطريقة ضعيفة و غير فعالة بتاتا في تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب بحيث انه في بعض الحالات لا تتجاوز نسبة استمارات التقييم التي ترد من طرف المسؤولين 10% اذن كيف لإدارة الموارد البشرية ان تعرف هل الفرد استفاد من التدريب ام لا؟. للإشارة أن للمؤسسة مركز تكوين خاص بها لكن لا يمتلك آلة حفر للمحاكاة كما هو حال المؤسسة الوطنية للتنقيب التي وفرت آلة حفر موجهة فقط للتدريب على مهنة الحفر.

ملاحظة اخرى وجدناها في المؤسسات enafor/entp أن مركز التكوين منفصل عن إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وهذا على ما أظن خلل تنظيمي كبير، اي كيف لوظيفة التدريب أن تكون تابعة لهيكل مستقل عن مديرية الموارد البشرية؟ فقد لاحظنا انه هناك تضارب بين مدير المركز ومدير الموارد البشرية و هذا على حسب تقديري ما يؤثر على فعالية التدريب في المؤسسات.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

• **ENSP:** تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الابار إلى وضع برامج التدريب وفق مشاريع واستثمارات و أهداف المؤسسة المستقبلية وهذا وفق نتائج المقابلة اذ أن المؤسسة لم تقع في اشكالية الاحتياج في الموارد البشرية عند استقبالها لآليات جديدة او الانطلاق في نشاط جديد، اضافة إلى توفير الاحتياجات المالية الكافية لذلك 2 % من الكتلة الأجرية، أما بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية فان المؤسسة تسعى إلى اعطاء العملية أهمية من خلال إرسال استثمارات تحديد الاحتياجات ثم تجميعها و تشكيل لجنة على مستوى المديرية العاملة لدراستها وعلى كل مسؤول توضيح و تفسير اسباب تحديد هذه الاحتياجات اذ ان العملية جيدة لكن ليست فعالة بالشكل المطلوب لأن الإشكال هنا أن رئيس المصلحة هو الذي يضع ويناقش الاحتياجات في حين المطلوب أن الرئيس المباشر للموظف من المفترض هو المطالب بوضع الاحتياجات التدريبية و مناقشتها مع رئيس المصلحة ثم ترفع إلى الإدارة العامة، كما اسلفنا الذكر غياب عملية تقييم أداء العاملين الفعالة أثرت بشكل كبير على تحديد من الذي يحتاج للتدريب، على العموم لاتزال المؤسسة تحتاج إلى تحسين و تطوير هاته العملية لضمان انه من يقوم بالتدريب هو فعلا بحاجة اليه حتى نلمس النتيجة في أدائه بعج التدريب.

بالنسبة لتقييم التدريب فالمؤسسة تقوم بنفس العملية تقييم فوري و تقييم بعد ستة اشهر من العمل لكن السؤال الذي نعيد طرحه من ما مدى فعاليتها؟ لقد سبق وشرحنا سليات هذه الطريقة التي لا يمكن أن نقيم مدى استفادة العامل من التدريب عن طريقها، و على خلاف المؤسساتين السابقتين لاحظنا ان استثمارات التقييم تسترد بنسبة 100% وهذا راجع لصرامة المديرية في هذا الصدد، لكن هل تلك الاستثمارات تعكس فعلا أداء العمال بعد التدريب؟ من قام بملاً تلك الاستثمارات؟ اذن المؤسسة لا تزال بعيدة عن ما هو مطلوب بشأن تقييم التدريب، كما يمكن ان نشير إلى أنه كيف ننتظر أن يتطور أداء العمال اذا كان ليس هو الشخص المناسب للتقييم بذلك التدريب؟.

• **ENAGEO:** بالنسبة للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء فقد اختلف الأمر فقد وجدنا من خلال النتائج ان المؤسسة غير قادرة على التوفيق بين مشاريعها و بين برامج التدريب هذا راجع من جهة الى ان المؤسسة الأم هي التي تمنح المشاريع للمؤسسة اذ انه في البعض الأحيان تكلف مؤسسة سوناطراك المؤسسة بمشاريع جديدة كانت غير مبرجة و هذا يضع المؤسسة في اشكالية التوظيف أولاً ثم برمجت التدريب ثانياً، ومن جهة أخرى عدم فعالية ادارة الموارد البشرية في برمجت التدريب المناسب و فق المشاريع المبرجة وهذا يعتبر خلل كبير و نعتقد انه راجع لعدم وجود تنسيق بين استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية أما بالنسبة للاحتياجات المالية فهي متوفرة لتنفيذ برامج التدريب، كما وجدنا ان المؤسسة غير قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مما ينعكس سلبي على فعالية التدريب وهذا راجع إلى نفس الأسباب التي ذكرناها سابقا و المتعلقة بكيفية تحديد الاحتياجات؟ اذ ان المؤسسة تكلف رؤساء المصالح بتحديد الاحتياجات التي تكون دائما عشوائية و في بعض الحالات متناقضة، ودائماً نعيد و نذكر أن غياب تقييم أداء العاملين يؤثر بشكل كبير على تحديد من هو بحاجة إلى التدريب، اما بالنسبة لعملية تقييم التدريب فليس لها اي أهمية في المؤسسة و لا تتابع بشكل جيد اذ ان الموظف يخضع للتقييم الفوري و البعدي لكن لا توجد اي جدية من طرف المؤسسة في تنفيذ و متابعة هذه العملية مع أنها غير فعالة و غير مناسبة كما شرحنا سابقا.

مع أنه تتوفر الموارد المالية و حتى البشرية و حتى الهياكل الا أن مؤسساتنا لا تزال بعيدة كل البعد إلى استراتيجية تدريب و تطوير فعالة، اذن أنها لا تزال غير قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية اي من هو الفرد فعال الذي يحتاج إلى التدريب؟ و ما هو نوع التدريب بالضبط الذي يحتاج اليه؟ و من هو المورد المناسب لذلك؟، اضافة إلى عجزها في متابعة و تقييم مدى فعالية التدريب باتباعها طرق غير فعالة، كما ان لغياب عملية تقييم أداء العاملين أثرا سلبا على التدريب في المؤسسات، اذن يمكن ان نقول ان هذه المؤسسات تهتم بالكم و ليس النوع في التدريب، لا زلت أتذكر مقولة قالها لي مسؤول مصلحة التكوين في مؤسسة من المؤسسات العمومية قال الإدارة العليا تتابع كم دربنا و ليس ما الهدف من التدريب او ماهي نسبة نجاح التدريب و ما هو نتيجة التدريب؟.

4-2- المؤسسات الأجنبية:

• **HALIBURTON:** من خلال نتائج المقابلة وجدنا أن هذه المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب في المؤسسة اذ أن للمؤسسة مخطط تدريب لغاية سنة 2020، كما أن برنامج التدريب يتوافق بشكل كبير و مشاريعها و أهدافها، اذ أن المؤسسة لا تقوم بالتدريب من أجل التدريب فقط، ونحن نعلم أن المؤسسات الأمريكية تسعى إلى تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح و عليه تقوم بالتدريب الذي فعلا هي بحاجة اليه و الذي يتوافق كما اشرفنا و أهدافها، من أهم أنواع التدريب التي تقوم بها المؤسسة يطلق عليه تدريب خاص و يقدم فقط للإطارات المتفوقة سواء اجنبية او جزائرية، حيث يتم هذا التدريب على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتضمن تقنيات و مهارات ادارة الأعمال بالإضافة إلى مهارات التفاوض و من اهم عناصر التدريب هو كيفية تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح، حيث أن أي اطار يستفيد من هذا التدريب فهو من ضمن المديرين المستقبليين، ولقد التقيت باطار جزائري استفاد من هذا التدريب و على حسب ما صرح به فهذا التدريب من طراز عال وهو يدخل ضمن ضمان تعاقب الاطارات على المناصب الحساسة اذ تلقى التدريب على يد أكبر الأساتذة الذين ينتمون إلى أكبر الجامعات الأمريكية، اضافة إلى أن المؤسسة تنظم سنويا تدريب خاص يطلق عليه BLD في لندن حيث يتم اختيار أحسن الموظفين في المؤسسة في القسم الشرقي و يتلقون أيضا تدريب حول تقنيات إدارة الأعمال يتضمن درجة اولى و ثانية و ثالثة، حيث يتم اختيار هؤلاء الكفاءات من طرف لجنة متخصصة في متابعة الكفاءات عن طريق تتبع نتائج تقييم أدائهم بالإضافة إلى اختبارات على الخط حيث تهدف المؤسسة من خلال هذا النوع من التدريب إلى تشجيع ظهور الكفاءات و اكتشافها و متابعتها من طرف الإدارة العامة، اما بالنسبة للتدريب الداخلي فللمؤسسة عدة أنواع من التدريب من ضمنها تدريب المهارات و هو يتعلق بكل العمال، بالإضافة إلى التدريب المفروض من مؤسسة سوناطراك، و التدريب الذي يهدف إلى تحسين أداء العاملين وفق نتائج التقييم، ثم التدريب الذي يتعلق بتكنولوجيا حديثة او تقنيات عمل جديدة، كما للمؤسسة عدة انواع تدريب متجددة في بعض التخصصات، كما تبرمج المؤسسة التدريب أثناء ساعات العمل و يعتبر التدريب اجباري و ليس اختياري و يعاقب كل عمال يتخلف عن التدريب بدون سبب مقنع.

بالنسبة للموارد المالية فالمؤسسة توفر الاحتياجات المالية الكافية لذلك و ليست مرتبطة بنسبة معينة بل وفق ما تحتاج له المؤسسة من تدريب حيث وحسب مدير الموارد البشرية فالمؤسسة تنفق أموال طائلة جدا، خاصة بما يتعلق بالتدريب

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

خارج الوطن، كما اشار مدير الموارد البشرية على أن المؤسسة ورغم الأزمة المالية التي تمر بها الا أنها لم تخفض المخصصات المالية للتدريب.

ان المؤسسة تقوم بإعطاء أهمية كبيرة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لما لها أهمية في فعالية التدريب و تحقيق الهدف منه، اذ أن المؤسسة ترى أن أي عامل يقوم بالتدريب و هو غير مناسب لذلك تكاليف، اذ أن المكلف بتحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى تقييم الأداء و متابعة الكفاءات اضافة إلى الترقيات و توقعات الخروج يسمى ب PDC* (تطوير الأداء والكفاءات)، اذ يقوم بمتابعة أداء الأفراد التابعين للقسم الذي يعمل به و هو مسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية كما اسلفنا الذكر وفق تقييم الأداء المستمر اضافة إلى احتياجات الوظيفة، كما يكلف أيضا بمتابعة مدى دخول العمال إلى موقع جامعة هليبرتون و الدراسة على الخط اذ يتم ارسال دروس شهريا إلى حسابهم مع اجراء امتحانات على الخط بشأن هاته الدروس.

أما بالنسبة لتقييم التدريب فيكون التقييم الأول تقوم به الإدارة لتقييم ظروف التدريب، ثم يقوم المدرب بإجراء امتحان للمتدربين و في حال فشل اي عامل فيعاقب ثم تتاح له الفرصة في التدريب القادم وان فشل مرة اخرى يعاقب PDC اي أن هذا الفرد غير مناسب لهذا التدريب، و يعاقب العامل بعدم تجديد عقد العمل مرة أخرى، ثم يأتي التقييم الثاني و هو بعد فترة من التطبيق في الوظيفة يقوم بذلك PDC و يرفع تقريراً مفصلاً إلى إدارة الموارد البشرية بما يتعلق بأداء الفرد بعد التدريب، ونفس الحال ان لم يتطور أداء الفرد بعد الفترة التجريبية يستدعى العامل إلى إدارة الموارد البشرية لمعرفة الأسباب، اذ المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتقييم التدريب لضمان تحقيق الهدف الا وهو تطور أداء الفرد بعد التدريب.

● **HES:** تقوم المؤسسة بوضع خطط التدريب وفق برامج وأهداف المؤسسة السنوية، اذ تنقسم برامج التدريب إلى اجبارية و المتعلقة ب HSE ، اضافة إلى تدريب موجه للموظفين الجدد كلاً وفق التخصص، و اخيراً التدريب وفق احتياجات الوظيفة و أداء العامل، وتتميز المؤسسة بإجراء تدريب مستمر و داخلي خاصة بما يتعلق بتعلم اللغات او الاعلام الالي، كما أن المؤسسة تجبر العاملين على اجراء تدريب واحد على الأقل في السنة اذ تهدف من خلال هذا إلى الوصول إلى منظمة متعلمة و امتلاك مخزون مهارات متنوع، كما أن المؤسسة غير ملزمة بغلاف مالي محدد للتدريب بل هناك مخصصات مالية مفتوحة وفق ما تحتاج اليه المؤسسة من تدريب خلال السنة.

تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق تقييم أداء العاملين، في حالة استثمار جديد (تقنيات، تكنولوجيا، طرق حديثة)، و ايضا في حالة الترقيات، مع التدريب المتعلق بالتوظيف الجديد كما ذكرنا سابقاً، اذ ان مصلحة التدريب هي المكلفة بالتنسيق مع المديرين من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية وهي تتمتع بدقة عالية على لسان المستجوبين.

*Performance Development competencies

بالنسبة لتقييم التدريب فمثل المؤسسة الأجنبية السابقة هناك تقييم لظروف التدريب تقوم به الإدارة المكلفة، ثم يأتي بعده تقييم المدرب للمتدربين عن طريق اجراء اختبار لتحديد مدى التحصيل للتدريب بعدها يقوم المتدرب بإعداد تقرير حول ما استفاده من التدريب و ماهي النقائص من أجل تطوير العملية مستقبلا، اضافة إلى ذلك يأتي التقييم بعد أربعة أشهر من التطبيق في الوظيفة اذ يطلب من المسؤول المباشر اعداد تقرير عن العامل الذي خضع للتدريب من أجل توضيح مدى استفادته في أرض الواقع.

5- استراتيجية المكافآت و التعويضات

5-1- المؤسسات العمومية:

من خلال النتائج توصلنا:

- **ENAFOR/ENTP**: بالنسبة للمؤسستين لا يوجد اي اختلاف في استراتيجية التعويضات والمكافآت اذ وجدنا تماثل إلى حد كبير بينهما، اذ أن المؤسستين لم يتمكننا من الوصول للاستراتيجية الفعالة لاستقطاب والحفاظ و تحفيز الكفاءات، اذ ان نظام التعويضات والمكافآت وفق المستجوبين لا يساهم نظام الأجور و المكافآت في المؤسسة الحفاظ على الكفاءات المتميزة، يلقي رضى نسبي من طرف العاملين لما له من سلبيات و عدم قدرته مجابهة المؤسسات الأجنبية و أنه ايضا لا يتمشى مع متغيرات السوق و المنافسين ، كما تميزه بالثبات وغياب المرونة، ولقد وجدنا نتائج النظام من خلال تفشي كل من الاستقالة، طلبات التقاعد المسبق، عدم تجديد العقد، ارتفاع دوران العمال خاصة ما يتعلق الكفاءات المتميزة.
- **ENSP**: تعتبر المؤسسة الأولى في مجمع سوناطراك من حيث نظام المكافآت والتعويضات، حيث أن نظام المؤسسة يعتمد على المرونة اضافة ان الجزء المتغير اكبر من الثابت في الأجر اذ أنه ، كما انه ينافس بشكل كبير المؤسسات الاجنبية من خلال جذب و المحافظة على الكفاءات، والسؤال المطروح هنا كيف استطاعة المؤسسة الوصول إلى ذلك؟ حسب المستجوبين أن المؤسسة في وقت سابق قامت بإعداد دراسة وضحت فيه الفروقات الشاسعة بين نظامها و نظام المكافآت و التعويضات المعتمد لدى منافسيها الذين هم من المؤسسات الأجنبية و تم رفع التقرير إلى المؤسسة الأم و تم الموافقة على تغيير النظام ليصبح على ما هو الآن من أحسن أنظمة المكافآت المعتمدة في السوق و حتى أحسن من بعض المؤسسات الأجنبية اذ أنه وعلى لسان احد المستجوبين أن المؤسسة في سنة 2007 تم فتح مديرية جديدة وقد استقطبت عدد كبير من المهندسين الذين كانوا عمال في مؤسسة شلومبرجي الأمريكية، أما بالنسبة لمدى رضا العمال عن نظام المكافآت فقد وجدنا رضا عمال من طرفهم و هذا ما رأيناه من خلال معدل دوران العمال المنخفض جدا.
- **ENAGEO**: يعتبر نظام مكافآت و تعويضات المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء الأضعف في عينة الدراسة اذ أنه لا يساهم لا في الحفاظ على الكفاءات المتميزة ولا في استقطابها، كما أن نظامها غير مرن وغير متنوع ثابت مما لا يساهم في تحفيز العاملين، كما أنه لا يتمشى مع متغيرات السوق و لا منافسين سواء المؤسسات العمومية و لا الأجنبية اذ من خلال المناقشة مع عينة الدراسة أنه لا

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

يلقى رضى من طرف العاملين وأنه لا يحفزهم لا للبقاء في المؤسسة و لا لتحقيق الأداء المطلوب و هذا ما وجناه من خلال ارتفاع معدل دوران العمال خاصة بما يتعلق الكفاءات منهم، فمثلا خسرت المؤسسة مهندسين كانا هم من طورا نظامين في الجيوفيزياء ساهم في مضاعفة الانتاج بأربعة مرات مع اعتماده كبراءة اختراع، ولا تزال المؤسسة مهددة بنزيف الكفاءات على المدى المتوسط، مع وقوعها ايضا في مشكلة عدم وجود من يخلف الإطارات الذاهبة.

5-2- المؤسسات الأجنبية:

• **HALIBURTON:** تعتبر المؤسسة من أحسن المؤسسات في السوق من حيث نظام المكافآت و تعويضات المعتمد، اذ أن المؤسسة تهدف الى الحفاظ و تحفيز واستقطاب الكفاءات من خلاله، اضافة الى أنها تسعى الى ان العمال يقدم كل ما لديه حيث يحفز العامل على الأداء المتميز و المستمر للاستفادة من المكافآت المرتفعة جدا، كما يتميز بالمرونة وفق النتيجة و الأداء ومدى تحقيق الأهداف، اضافة الى منح مكافآت خاصة للفريق الذي يحقق نتائج باهرة او يكتشف طريقة حديثة في العمل او ابداع، كما أن المؤسسة تولي أهمية خاصة من حيث المكافآت لعمال الورشات باعتبارهم المشاركين المباشرين والرئيسيين في رقم اعمال المؤسسة، اذن وجدنا ان المؤسسة تمنح اجور مرتفعة و محفزة لكن تربطها بالأداء و الهدف حتى تكون الاستفادة متبادلة.

HESS: يعتبر نظام المكافآت والتعويضات في مؤسسة الشراكة جيد مع وجود اختلاف بين العمالة الاجنبية التي تتقاضى اجور عالية جدا و العمالة الوطنية التي تخضع لنظام سوناطراك ولكنه جيد مقارنة بمؤسسات اخرى.

ان مؤسساتنا بعيدة كل البعد عن استراتيجية تعويضات ومكافآت قادرة إلى مجابهة المؤسسات الأجنبية في الحفاظ و استقطاب الكفاءات المتميزة، اذ ان أنها لا تزال تعتمد على نظام ثابت و غير مرن بعيد كل البعد عن التحفيز وتحقيق الرضا لما يقدمه العمال مقارنة بأرباح ومداخيل المؤسسة، اذ لا يزال النظام يتميز بأن الجزء الثابت يمثل 60% من الأجر في حين المتغير 40% بينما في المؤسسات الأجنبية العكس المتغير اكبر بكثير من الثابت اذ تتيح لك المؤسسة الرفع من الأجر وفق ما تحققة من أهداف في وظيفتك بأضعاف مضاعفة، اضافة إلى أن المكافآت المعبرة تكون من نصيب عمال الورشات الذين يساهمون مباشرة في رقم الأعمال عكس مؤسساتنا ان المكافآت يأخذها الجميع سواء ساهمت ام لا و هذا ما يحول دون تحقيق الرضا الذي ينعكس على الأداء. (نستنتج مؤسسة ENSP لأنها من أحسن المؤسسات من حيث نظام المكافآت والتعويضات).

على ما أظن أن الفرق أيضا بين المؤسسات العمومية و الأجنبية هو في عدد العمال اذ أن المؤسسات الاجنبية لا توظف موظفين في منصب يحتاج فقط إلى موظف، و هذا متفشي في مؤسساتنا اذ في بعض الأحيان وظيفة واحدة تجد ان اربعة على الأقل يشغلونها، وهذا ما يتسبب في ارتفاع الكتلة الأجرية و يحول دون تطوير نظام المكافآت و التعويضات، كمثال بسيط في مؤسسة ENTP يوجد بمديرية المواد البشرية أكثر من 50 موظف في حين في مؤسسة HALIBURTON يوجد ثمانية موظفين و في مؤسسة HESS يوجد اربعة موظفين، في مؤسسة ENAFOR 45 موظف، اذن لاحظنا أنه مع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الإدارة لا تزال مؤسساتنا في مشكلة عدم ترشيد عمليات التوظيف و لا توزيع

العمال في المؤسسة (غياب تام لإعادة هندسة الموارد البشرية، غياب الشخص المناسب في المكان المناسب)، يمكن ان نقدم مثال اخر متعلق بالأجور فمثلا اطار في مؤسسة ENTP يتحصل على 14 مليون سنتيم ما يقابله في مؤسسة أجنبية في نفس الوظيفة 45 مليون، اذن هناك فرق كبير جدا رغم ان هناك من يسعى للعمل في المؤسسات الوطنية باحثا عن الاستقرار رغم مغريات المؤسسات الأجنبية.

6- استراتيجية تقييم أداء العاملين

6-1- المؤسسات العمومية:

لقد توصلنا إلى أن مؤسساتنا لا تولي أي أهمية لعملية تقييم أداء العاملين مع أن مؤسسة ENSP اجاب المستجوبون على عكس ذلك لكن يبقى ذلك في الورق فقط اذ صحيح انه هناك عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات لكن ماهي الاجراء روتيني سنوي اذ يتم تقييم العامل عن طريق مأل استمارة تقييم من طرف المسؤول و تخضع لمعايير محددة، لكن الإشكالية: هل هذه التقييمات السنوية تعكس فعلا أداء العامل خلال كامل السنة؟، ما مدى مصداقية تلك التقييمات؟ هل للعامل الحق أن يطلع على تقييمه؟ هل يتساهم العملية في غرس روح المنافسة؟، اذن هاته التساؤلات لم نجد لها اجابات في الواقع لأنه لا يوجد اصلا عملية تقييم أداء العاملين بالمعنى الحقيقي، مع أنها أهم عملية في إدارة الموارد البشرية حيث أن تقييم أداء العاملين يعتبر الحجر الأساسي للGPEC، اضافة إلى أنه من المفترض أن تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، منح المكافآت و الترقيات او التحويلات الداخلية، اذن غياب العملية أدت بشكل كبير إلى محدودية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، وعليه ليس بإمكان المؤسسة أن تحدد الكفاءات المتميزة و لا اطباع الشفافية في الترقيات و العدالة في المكافآت وهذا ما تفسره عدم رضا العاملين على العملية اضافة إلى ما نراه من هروب الكفاءات إلى مؤسسات اجنبية تمنح لهم الفرصة لتطوير ادائهم ومساهمهم المهني.

6-2- المؤسسات الأجنبية:

• HALIBURTON:

لدى المؤسسة نظام متطور جددا لتقييم أداء العاملين بالاعتماد على SAP و HALworld، حيث يكلف PDC بمتابعة أداء العاملين التابعين له في المصلحة حيث هناك تقييم يومي و اخر شهري و اخر سنوي عن طريق دخول المسؤول المباشر إلى الموقع من أجل تقييم العمال، حيث يتم حفظ نتائج التقييم في نظام HALworld*، ويتاح للعاملين الاطلاع على نتائج التقييم اذ لكل عامل ما يسمى ب PPR (Performance Paper Result) وتعني نتيجة تقييم أداء العامل، اذ أن على العامل الدخول إلى الموقع والاجابة على أسئلة تتعلق بوظيفته اضافة إلى تقييمه للرئيس المباشر، كما تقوم إدارة الموارد البشرية باستدعاء المسؤول و الموظف ان كان هناك شكوى من طرف العامل في حالة حصول تظلم وهذا لإرساء الشفافية في العملية، كما ان نتائج التقييم تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات، التوظيف، الحركية، و تمديد العقود.

• HESS:

* وهو عبارة عن موقع خاص مؤسسة هالبرتون يتعلق بمعلومات الموظفين، نتائج التقييم، اجراء الاختبارات بعد تحميل الدروس والاطلاع عليها من موقع جامعة هالبرتون، الاطلاع على كشف الراتب الاطلاع على برامج التدريب.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

تعتمد المؤسسة بشكل كبير في عملية تقييم أداء العاملين على ERP من خلال تسيير العملية من إرسال استمارات التقييم للمسؤول المباشر إلى تحليلها و متابعتها كما تجبر المسؤولين على الرد على الاستمارات كما تتابع إدارة الموارد البشرية مدى صحة النتائج من خلال امكانية العاملين الاطلاع على نتائج تقييمهم، كما أن المعايير التي على أساسها يتم تقييم أداء العاملين مستمدة من المهام الموجودة في بطاقة المنصب اضافة إلى معايير أخرى كما تستخدم نتائج التقييم في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية و المكافآت و الترقيات، اضافة إلى أن ادارة الموارد البشرية تتابع باستمرار تطور أداء العمال حيث انها تستدعي العامل في حالة تدني الاداء لمعرفة الأسباب (مرض، ضغوطات، مشاكل، حاجة إلى تدريب).

يمكن ان نستنتج أن غياب عملية تقييم أداء العاملين فعالة أدت إلى محدودية إدارة الموارد البشرية لأن العملية لها علاقة كبيرة جدا بكل من الاستراتيجيات السابقة سواء في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال استخدام نتائج التقييم في تحديد فجوة الأداء، اضافة إلى تخطيط الترقيات و التحويلات، ومنح المكافآت على أساس الأداء المطلوب، اضافة إلى تحديد احتياجات التوظيف، كما ذكرنا سابقا أن العملية هي أساس إدارة الكفاءات في المؤسسة ومنها ضمان تعاقب الاطارات على المناصب الحساسة، وهذا عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية التي تولي أهمية كبيرة جدا وتتابعها باستمرار اذ ان هناك تقييم يومي و اخر شهري و اخر سنوي، كما أن للعامل الحق في الاطلاع على نتائج تقييمه من أجل مناقشتها مع المسؤول المباشر في حال تظلم، وهذا ما زرع فيهم الثقة في العملية و غرس روح المنافسة بينهم، كما نستنتج أن من غير الممكن أن يكون للمؤسسة نظام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في ظل غياب نظام فعال لتقييم أداء العاملين. للإشارة أيضا أنه وجدنا غياب لتكوين المسؤولين على أهمية تقييم أداء العاملين وكيفية متابعة أداء العمال و كيف يجب أن يكون حيادي في العملية و نظن ان هذه النقطة أيضا ساهمت بشكل كبير في عدم فعالية العملية.

7- جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

7-1- المؤسسات العمومية:

- **ENTP/ENAFOR**: ان المؤسستين تعتمدان على نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث تعتمد المؤسسة الوطنية للتقريب على ERP/SAP أما بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار فتعتمد على ERP/Oracle، بدأت المؤسستين في استغلال النظام سنة 2005 ENAFOR و 2009 بالنسبة لمؤسسة ENTP لكن للأسف لم يتم الوصول إلى الاستغلال الأمثل ليومنا هذا، اذ لم تتجاوز نسبة استغلاله 30 بالمئة بالنسبة ل ENFOR و 50 بالمئة بالنسبة ل ENTP أما بالنسبة في إدارة الموارد البشرية فلا تتجاوز نسبة الاستغلال 15 بالمئة بالنسبة ل ENFOR و 25 بالمئة بالنسبة ل ENTP اذ يقتصر فقط على وظيفة إدارة الأجور و إدارة العقود و استخدامه كقاعدة بيانات يتم ادخال كل المعلومات المتعلقة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

بالموظف فقط، أما بالنسبة لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية فتسير بالاعتماد على الكسل و الورد، فقط مؤسسة ENTP تستغله ايضا في التوظيف، اذ يمكن أن نلخص الأسباب الرئيسية التي حالة دون الاستغلال الأمثل للنظام فيما يلي:

- ✓ غياب الدعم المستمر للإدارة العليا للمشروع (يعود ذلك لتغير الإدارة العليا)؛
 - ✓ ضعف التكوين؛
 - ✓ ضعف الاتصال بين فريق المشروع و مستخدمي النظام؛
 - ✓ غياب سياسة تحفيز ومكافآت تتعلق بفريق المشروع؛
 - ✓ ضعف عملية اعادة هندسة العمليات (تعتبر مهمة جدا لأنه على اساسها يتم اعداد الوحدات، لكن المؤسسة لم تحدد الأشخاص المناسبين لذلك كما كانت العملية سريعة وغير دقيقة)؛
 - ✓ عدم الوصول إلى القناعة التامة بأهمية نجاح المشروع.
- لأمانة لقد قابلة بمؤسسة ENTP بمديرية تكنولوجيا المعلومات مهندسين ممتازين خاصة مدير مصلحة تطوير نظام المعلومات و المكلف بتسيير وحدة نظام معلومات الموارد البشرية، كما لمسنا تمكنهم من النظام لكن على لسانهم أن شدة مقاومة التغيير و سوء تسيير المشروع وغياب التحفيز المتعلقة بتسيير ERP حالة دون الاستغلال الأمثل للنظام.
- أما بالنسبة لخصائص مخرجات النظام فنلخصها فيما يلي:
- **الدقة:** أظهرت النتائج أن النظام يوفر معلومات تمتاز بالدقة و خالية من الأخطاء، ولكن الخاصية غير محققة بالنسبة للوظائف التي تسيير كما اشرنا بالاكسل والورد.
 - **السرعة والتوقيت:** من أهم المميزات التي يقدمها نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو توفير معلومات في الوقت المناسب، اضافة إلى امكانية استرجاع المعلومات في وقت الحاجة اليها وهذا راجع لخاصية التكامل والاعتماد على قاعدة بيانات موحدة، بينما الخاصية غير محققة بالنسبة للوظائف التي تسيير باستخدام الاكسل والورد اذ يتطلب ذلك إرسال المعلومات عن طريق البريد الالكتروني.
 - **الشمول:** بما أن النظام غير مستغل كليا ولأسباب ذكرناها سابقا أكيد أن مخرجاته لا تغطي كافة الجوانب الوظيفية، بالإضافة أنها لا تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي يحتاجها متخذ القرار.
 - **الملاءمة:** ان النظام يوفر معلومات تتطابق و متطلبات متخذ القرار لكن بدرجة متوسطة وهذا راجع كما اشرنا سابقا لعدم استغلال النظام في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

ملاحظة التي اخذت انتباهي لماذا مؤسسة ENTP لم تختار نفس نظام ERP المعتمد في مؤسسة ENAFOR؟ لأن المؤسسة سبافة للنظام ويمكن التعاون معا لتبادل الخبرات، لماذا لم تلجأ المؤسسة لاستخدام ERP الذي صنعتها المؤسسة سوناطراك RESHUM ثم الانتقال إلى ERP، كما نشير أيضا أن تكاليف النظام بالنسبة للمؤسستين تجاوز 70 مليار سنتيم، ان تكاليف قدوم ممثلي الشركة المورددة للنظام هو 3000 دولار لليوم، اما ان

كانت العملية عن طريق السكايب فتكاليفها 1500 دولار للحصة، اذن تكاليف باهضة جدا، هل أصبح مهندسونا غير قادرين على تطوير أنظمة محلية مثلها؟ ام أنهم لم يجدوا المحيط الملائم و المحفز لذلك؟ و أظنها الثانية.

• **ENSP:** المؤسسة لا تمتلك نظام معلوماتي الكتروني مئة بالمئة حيث أن المؤسسة تسعى إلى تثبيت نظام ERP Reshum الذي طور من طرف مهندسين بحاسي الرمل و هو عبارة عن وحدة ERP تختص في إدارة الموارد البشرية، لكن المؤسسة منذ 2011 لم تتمكن من الوصول إلى الانطلاق في استغلال النظام فانه يقتصر استخدامه كقاعدة بيانات للموظفين فقط، حيث أن المؤسسة لا تزال تعتمد على الاكسل والورد في كل من التوظيف و التدريب و تسيير المستخدمين في حين تستخدم برامج بسيطة في الأجور و الحركية، ويمكن ان نلخص ايضا اسباب عدم نجاح انطلاق النظام إلى يومنا هذا فيما يلي:

- ✓ عدم كفاية دعم الإدارة العليا خاصة مع التغيرات المستمرة؛
- ✓ غياب اعادة الهندسة؛
- ✓ شدة المقاومة وعدم فعالية إدارة التغيير؛
- ✓ غياب سياسة تحفيز ومكافآت تتعلق بفريق المشروع؛
- ✓ عدم اهتمام المسؤولين بالنظام لعدم وعيهم بمدى أثره في تفعيل إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ غياب دعم الإدارة العليا لفريق المشروع؛
- ✓ عدم امكانية فريق المشروع من دفع تقدم المشروع نظرا لغياب المساعدة من طريف المديرية الفرعية وعدم الزامها بجدول العمل كإدخال المعلومات، تحيينها...الخ.

بالنسبة لخصائص المخرجات:

- **الدقة:** أن المعلومات المقدمة من طرف النظام تمتاز بالدقة اي انها لم ترقى للدقة المطلوبة، كما أن المعلومات المقدمة لاتزال تشوبها الأخطاء، غير محدثة، نظرا لعدم وجود قاعدة بيانات موحدة، وهذا يؤدي إلى تعدد وتكرار المعلومات في عدة أماكن.
- **السرعة والتوقيت:** النظام لا يوفر المعلومات في الوقت المناسب كما لا يمكن الرجوع للمعلومات في وقت الحاجة اليها، وهذا راجع لغياب نظام متكامل وقاعدة بيانات موحدة، اذ يتوجب الاتصال بالمعني من أجل ارساله المعلومات التي تحتاج اليها كما تضطر في بعض الأحيان التنقل إلى المكان المطلوب لجلب المعلومات باستخدام ناقلات المعلومات! لأنه ببساطة اذا خرج المستخدم من مكتبه لا يمكنك الحصول على المعلومات التي تحتاج اليها الا بعد عودته إلى مكتبه و ارسالها عن طريق الايميل!. لقد قمت بطرح سؤال على احد المستجوبين عن امكانية ان يعرف نسبة الغياب لهذا اليوم قال لا؟ قلت هذا الاسبوع قال لا؟ اذن النظام لا يوفر المعلومات في الوقت المناسب.
- **الشمول:** أن مخرجات النظام لا تغطي كافة جوانب الوظيفة لان بعض الوظائف لاتزال تسيير بالطريقة التقليدية اعتمادا على الورق، و نفس الشيء أن المعلومات التي يوفرها النظام لا تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعد في اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- الملاءمة: لا يزال النظام بعيد كل البعد عن توفير معلومات تتلاءم و متخذ القرار وهذا ما صعب على إدارة الموارد البشرية اجراء التحليلات او المقارنات، أو استخراج المؤشرات التي تحتاجها نظرا لوجود عدة انظمة فرعية غير متناسقة مع بعضها البعض و عدم وجود قاعدة بيانات موحدة.

• ENAGEO:

لدى المؤسسة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية ممتاز لكن لم يصل للمطلوب بعد، اذ يعتمد على برامج من إعداد مهندسي المؤسسة الذين يمتازون بكفاءات عالية جدا وعلى لسان أحدهم أنهم يسعون خلال السنوات الثلاثة القادمة للوصول إلى ERP الخاص بهم بعد ربط كل البرامج بقاعدة بيانات موحدة لكن أظن أن الأمر صعب لغياب التحفيز المطلوبة وتدني الاجور المقدمة لهم اذن المؤسسة مهددة بفقدان هؤلاء المطورين كما كان الحال العام الماضي بالنسبة للمهندسين اللذين كانا وراء براءة الاختراع التي تحصلت عليها المؤسسة في مجال الجيوفيزياء، المهم ان المؤسسة تسعى للوصول إلى نظام معلومات الموارد البشرية الكتروني يشمل كل الوظائف اذ انه حاليا يقتصر على استخدامه: كقاعدة معطيات للموظفين، الأجور، الحركية، إدارة العقود، حيث لا يزال التدريب و المسار المهني والتوظيف و تقييم الأداء يعتمد على الاكسيل، مع أن نظام المعلوماتي الفرعي المتعلق بتقييم أداء العاملين جاهز وسيتم الانطلاق في استغلاله خلال الأشهر القادمة، لكن للأسف اقر المهندسون أن الموظفون لم يصلو بعد لقناعة تامة بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية او حتى في باق الوظائف وهذا ما صعب عليهم الاسراع في تحقيق الهدف، اذ لا يختلف الحال عن المؤسسات العمومية السابقة بالنسبة لغياب إدارة تغيير فعالة وعدم اعطاء أهمية كبيرة لها اضافة لغياب دعم للإدارة العليا.

بالنسبة لخصائص المخرجات:

- الدقة: توصلنا أن المعلومات المقدمة من طرف النظام تمتاز بالدقة، كما أنها تتحللها بعض الأخطاء في بعض الأحيان هذا راجع لعدم كفاءة المستخدمين لغياب التدريب في هذا المجال.
- السرعة والتوقيت: من خلال النتائج توصلنا أن النظام يوفر معلومات في الوقت المناسب، اضافة إلى امكانية استرجاع المعلومات في وقت الحاجة اليها، لكن هذا لا ينطبق على الوظائف التي تعتمد على الاكسل و الورد التي تتطلب ارسالها عن طريق البريد الالكتروني.
- الشمول: ان مخرجات النظام لا تغطي كافة جوانب الوظيفة، ونفس الشيء بالنسبة أن المعلومات التي يوفرها النظام لا تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعد في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة.
- الملاءمة: ان النظام يوفر معلومات تتطابق و متخذ القرار ولكن بدرجة متوسطة وهذا راجع لعدم استغلال النظام في كل وظائف إدارة الموارد البشرية اضافة إلى غياب التكامل و الترابط بين الأنظمة وغياب قاعدة بيانات موحدة

7-2- المؤسسات الأجنبية:

• Haliburton: تعتمد المؤسسة على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP/SAP اضافة إلى Halword اذ ان

النظامين يستغلان بنسبة مئة بالمئة و يشمل جميع وظائف اداة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الاجور و المكافآت، المسار المهني، النقل و الترقيات، إدارة الكفاءات، إدارة الحركية، المستخدمين، العقود، الحركية)، اذ انه لا توجد

اي عملية تنجز خارج النظام المعلوماتي الالكتروني، اذ لمسنا استغلال أمثل للنظام مما أدى إلى فعالية جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، كما ان أن ثقافة استخدام النظام المعلوماتي تعدت إلى الموظفين من خلال توفير خدمات ذاتية للموظفين تتمثل في امكانية الموظف للتواصل مع الإدارة عن طريق النظام، اضافة إلى تحميل و الاطلاع على الوثائق الخاصة به بالإضافة إلى امكانية الاطلاع على برامج التدريب المتاحة كما يستغل النظام في التعليم الالكتروني، كما يمكن للعامل الاطلاع على التقييم الذي يمنحه له المسؤول المباشر عن طريق نظام Halworld، كما يوجد أيضا الخدمة الذاتية للمديرين التي تتيح لهم تسيير الوظيفة عن بعد، لقد لمسنا واقع الاستغلال الأمثل للنظام في نقطتين حسب ظننا هما: عدم وجود عدد كبير من الموظفين في مديرية إدارة الموارد البشرية (8 موظفين) أما النقطة الثانية فقد لاحظنا عدم وجود أي ورقة فوق مكاتب المستجوبين، اذ أنهم يسعون للوصول إلى صفر أوراق اذ أن كل الاتصالات او الاستفسارات او إرسال تعليمات او قرارات تكون عن طريق الايميل.

بالنسبة لخصائص المخرجات: فان المخرجات حسب نتائج المقابلة تتميز بالجودة العالية من حيث الدقة والسرعة والشمول و الملاءمة.

• **HESSE:** تعتمد المؤسسة على نظام تخطيط موارد المؤسسة **ERP/MAXIMO** وهو مستغل بنسبة 100 بالمئة في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الاجور و المكافآت، المسار المهني، النقل و الترقية، إدارة الكفاءات، إدارة الحركية، تسيير المستخدمين و العقود، اذ تولي المؤسسة أهمية كبيرة للاستغلال الأمثل للنظام من اجل الوصول إلى فعالية كبيرة في إدارة الموارد البشرية، كما يوفر النظام الخدمة الذاتية للموظفين من خلال امكانية تحميل كشف الراتب، او الاطلاع على نتائج تقييم الاداء كما يمكنه الاطلاع على بطاقة المنصب.

بالنسبة لخصائص المخرجات: فان المخرجات حسب نتائج المقابلة تتميز بالجودة العالية من حيث الدقة والسرعة ، في حين لم لا تتميز المخرجات بالشمول أي أن المخرجات لا تغطي مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالشكل المطلوب خاصة بما يتعلق بالتوظيف و التدريب، ونفس الأمر بالنسبة لخاصية الملاءمة اذ لم تصل بعد للمطلوب اذ أن مخرجات النظام لا تتلاءم و بعض القرارات كالتوظيف.

8- أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

8-1- المؤسسات العمومية: من خلال نتائج الدراسة توصلنا الى أنه لا يوجد أي أثر استراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية في عينة الدراسة المتعلقة بالمؤسسات العمومية في كل من استراتيجيات التدريب و التطوير و استراتيجية تقييم أداء العاملين و استراتيجية التوظيف، ولا في تفعيل نظام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وهذا راجع لسببين الأول أن المؤسسات لم تصل بعد إلى امتلاك إدارة استراتيجية للموارد البشرية، أما الثاني فيعود لعدم الاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية، لأن نظم المعلومات في إدارة المواد البشرية لها أثر وظيفي المتمثل في استغلال الأنظمة الفرعية للنظام في تسيير مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، اما بالنسبة للأثر الاستراتيجي فيتحقق بالاستغلال الأمثل لمخرجات النظام التي يجب أن تتميز بالجودة) من تقارير و مؤشرات و معلومات، من أجل تحليلها واستغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المتعلقة بالموارد البشرية، إذ أن المؤسسات لم تصل بعد للاستغلال الوظيفي التام للنظام، عدى أنها تستغل مخرجات النظام بشكل متوسط فيما يتعلق باستراتيجية المكافآت و التعويضات من خلال متابعة تكاليف العمال، تطور الكتلة الاجرية، نسبة تكاليف العمال إلى رقم الأعمال.

8-2- المؤسسات الأجنبية:

• **Haliburton/HESS:** كما أشرنا سابقا أنه حتى نصل للاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات يشترط أولا امتلاك إدارة إستراتيجية للموارد البشرية واضحة و مبنية بشك جيد، ثانيا الاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية و ثالثا الاستغلال الأمثل لمخرجات النظام في صياغة و متابعة و تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و هذا ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية، إذ ان لنظم المعلومات الموارد البشرية استخدام استراتيجي في كل من:

✓ إستراتيجية التدريب و التطوير:

- من حيث تحقيق المواءمة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التدريب؛
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية بدقة؛
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في وضع و متابعة و تقييم استراتيجية التدريب؛
- وضع برامج تدريبية خاصة لضمان تعاقب الاطارات المهمة في المناصب الحساسة في المؤسسة.

✓ استراتيجية المكافآت و التعويضات:

- وضع سياسات أجور و مكافئات فعالة من خلال متابعة نتائج المكافآت على مردودية العاملين؛
- في وضع سياسات أجور و مكافئات فعالة من خلال متابعة المتغيرات الخارجية (السوق و المنافسين، القوانين)؛
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توفير تقارير لمتابعة و تقييم سياسات المكافآت و الأجور.

✓ استراتيجية تقييم أداء العاملين:

- المتابعة المستمرة لأداء العاملين مع امكانية اجراء المقارنات خلال فترات معينة؛
- يمكن من استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب بدقة و استنادا للأداء؛
- يمكن من استخدام نتائج التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد والكفاءات بدقة؛
- يمكن من استخدام نتائج التقييم في منح المكافآت؛
- يمكن من استخدام نتائج التقييم في تخطيط الترقيات.

✓ استراتيجية التوظيف:

بالنسبة للأثر الاستراتيجي على استراتيجية التوظيف فيبقى بشكل متوسط اي لا يساهم بالفعالية المطلوبة للاستراتيجية و هذا راجع كما وضحنا سابقا إلى القيود القانونية التي تعيق المؤسسات من استقطاب الكفاءات بمرونة، مع ذلك يساهم إلى حد ما فيما يلي:

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

- الموازنة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية التوظيف؛
- يمكن من متابعة و تقييم سياسات الاستقطاب و الاختيار (الفعالية+ التكاليف+ الوقت).
- ✓ **ادارة الكفاءات:** يساهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في عملية ادارة الكفاءات في المؤسسة من خلال توفير كل المعلومات التي تتعلق بأداء العاملين ومساهمهم المهني، اضافة الى تخطيط الموارد البشري

الفرع الثاني: المقارنة بين مؤسسات عينة الدراسة

- من خلال نتائج المقابلة سنحاول تلخيص النتائج و اجراء المقارنة بين مؤسسات عينة الدراسة بالنسبة للنقاط الاتية:
- 1- استراتيجيات الموارد البشرية الموجودة في كل مؤسسة (الجدول رقم 4-20)؛
 - 2- نظام المعلومات الموارد البشرية المعتمد في كل مؤسسة (الجدول رقم 4-21)؛
 - 3- مدى جودة مخرجات نظام المعلومات الموارد البشرية في كل مؤسسة (الجدول رقم 4-22)؛
 - 4- اثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد البشرية في كل مؤسسة (الجدول رقم 4-23).
- الجدول رقم(4-20): تحليل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

المؤسسة	المكانة الاستراتيجية لوظيفة إدارة الموارد البشرية	استراتيجية التوظيف	استراتيجية التدريب و التطوير	استراتيجية المكافآت و التعويضات	استراتيجية تقييم أداء العاملين	GPEC
ENAFOR	تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة استراتيجية في المؤسسة من خلال وجود توافق بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية إدارة الموارد البشرية، اضافة إلى تأخذ اسم: مديرية إدارة الموارد البشرية و هذا دليل اخر للمكانة الاستراتيجية لها.	ليس للمؤسسة استراتيجية توظيف واضحة و فعالة نظرا لتقييد المؤسسة بقوانين التوظيف العمومي التي تكبح من فعالية التوجه لاستقطاب الكفاءات، من خلال حتمية التقييد بقانون التشغيل في الجنوب مما اضفى عليه اخذ مدة طويلة لعملية التوظيف اضافة الى تفشي ظاهرة غياب النوع و تفشي الكم في المترشحين للوظائف.	تتبنى المؤسسة استراتيجية التدريب المستمر للوصول إلى مؤسسة متعلمة، واثاحة الفرصة لجميع العمال للحصول على فرصة تحسين المستوى، مع ذلك هناك سلبيات أهمها عدم القدرة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية و عدم فعالية تقييم التدريب.	تميز المؤسسات العاملة في قطاع النفط باستراتيجيات مكافآت مختلفة عن غيرها لوجود منافسة شديدة مع المؤسسات الأجنبية، لذا تسعى المؤسسة تبيي استراتيجية فعالة لكن نعود و نوضح انها تخضع لقوانين و توجيهات المؤسسة الأم تحول دون الوصول للاستراتيجية الفعالة لاستقطاب والحفاض و تحفيز الكفاءات، اذ ان نظام التعويضات والمكافآت يلقي رضى نسبي من طرف العاملين لما له من سلبيات و عدم قدرته بمواجهة المؤسسات الأجنبية.	غير موجودة، لأنها تقتصر فقط على عملية منح تنقيط للعامل بمنح على اساسه منحة بسيطة شهريا.	غير موجودة.
ENTP	تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسة نسبيا.	ليس للمؤسسة استراتيجية توظيف واضحة و فعالة نظرا لتقييد المؤسسة بقوانين التوظيف العمومي التي تكبح من فعالية التوجه لاستقطاب الكفاءات اضافة الى التقلبات الاجتماعية من اضراب واحتجاجات في المنطقة، اضافة الى عدم فعالية الاختبارات المعتمدة.	تتبنى المؤسسة سياسة تدريب كمية لا نوعية، حيث ان المؤسسة عاجزة عن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية مع ضعف تقييم التدريب، كما لاحظنا ان الادارة العليا همها كم عدد المتدربين و كم استهلكنا من موازنة التدريب؟.	هناك تطابق كبير مع مؤسسة ENAFOR حيث ان المؤسسة تسعى لتطوير نظام المكافآت لكنه يبقى ثابت و غير محفز للكفاءات و لا ينافس المؤسسات الأجنبية.	لا توجد فعليا، فهي تقتصر على التقييم الشهري الذي يرتبط فقط بمنحة المردودية الشهرية، اضافة إلى تقييم سنوي لا يؤخذ بعين الاعتبار في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، التوظيف، المكافآت، الترقيات، و تحديد الافراد المتميزين.	غير موجودة، لكن المؤسسة بصدد الانطلاق في المشروع.

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

ENSP	<p>تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسة لما لها من أهمية في الهيكل التنظيمي، لكن تعيش إدارة الموارد البشرية عدم استقرار مدته ثلاث سنوات من الأسباب هو التغييرات المستمرة في الإدارة العليا.</p>	<p>تسعى المؤسسة لوضع خطط توظيف فعالة لكن لم تصل لذلك بعد لوجود عدة مؤثرات سواء داخلية ما يتعلق بالتنظيم، أو خارجية ما يتعلق بقوانين التوظيف العمومي الذي يفرض على المؤسسة التوظيف من المنطقة فقط، وهذا ما يحول للوصول الى الكفاءات الموجودة في مناطق أخرى، كما تستغرق مدة التوظيف ما بين ثلاثة و ستة اشهر ، اضافة الى التقلبات الاجتماعية من اضرابات واحتجاجات في المنطقة.</p>	<p>لدى المؤسسة إستراتيجية تدريب مبنية على الفجوة الموجودة في الأداء و مشاريع المؤسسة المستقبلية لكن المؤسسة لم تصل للمطلوب لغياب إستراتيجية واضحة لتقييم أداء العاملين ما أثر على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية (مع أن المؤسسة أحسن من المؤسسات الأخرى في هذا الجانب)، اضافة إلى ضعف نظام تقييم ومتابعة التدريب.</p>	<p>تعتبر المؤسسة الأولى في مجمع سونطراك من حيث نظام المكافآت والتعويضات، حيث أن نظام المؤسسة يعتمد على المرونة اضافة ان الجزء المتحرك أكبر من الثابت في الأجر، حيث وجدنا رضا عال من طرف العمالين، كما انه ينافس بشكل كبير المؤسسات الاجنبية من خلال جذب و المحافظة على الكفاءات، وهذا ما وجدناه من خلال معدل دوران العمال المنخفض جدا.</p>	<p>تقتصر على التقييم الشهري الذي يرتبط بالمكافآت، اضافة إلى تقييم سنوي لا يؤخذ بعين الاعتبار في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، التوظيف، المكافآت، الترقية، و تحديد الافراد المتميزين.</p>	<p>كانت توجد مصلحة مشروع GPEC تهدف إلى ادارة الكفاءات في المؤسسة، تقييم الأداء، تحديد الاحتياجات التدريبية، الترقية، تحيين بطاقة المنصب اضافة إلى لوحة القيادة RH لكن مع التغييرات التي طرأت على الإدارة العليا و على التنظيم توقفت المصلحة و اقتصرت حاليا على لوحة القيادة RH.</p>
ENAGEO	<p>وظيفة إدارة الموارد البشرية عبارة عن إدارة المستخدمين، لا يوجد اي مظاهر لأهميتها الاستراتيجية او مكانتها الاستراتيجية في المؤسسة.</p>	<p>ليس للمؤسسة استراتيجية توظيف واضحة، بل المؤسسة تعتمد على توظيف غير مخطط له بدقة سواء ما يتعلق بنوع الافراد المستهدفين او شروط التوظيف التي تمتاز بالعموض كما أنها لا تعتمد على بطاقة المنصب بشكل كبير، حيث أن المؤسسة في وقت سابق (اربع سنوات سابقة) وقعت في حالة عدم توازن نظرا لعدم فعالية سياسات التوظيف.</p>	<p>تسعى المؤسسة إلى اعداد برامج تدريبية سنويا خاصة فيما يتعلق بنشاط المؤسسة لكن لا توجد نتيجة للتدريب وهذا راجع للعديد من المشاكل من ضمنها عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية اضافة إلى عدم جدية وفعالية عملية تقييم التدريب ، كما لاحظنا ان الادارة العليا همها كم عدد المتدربين و كم استهلكنا من موازنة التدريب؟.</p>	<p>ليس لدى المؤسسة اي استراتيجية مكافآت وتعويضات فعالة، لان نظام المعتمد في المؤسسة هو الأضعف مقارنة بعينة الدراسة، حيث لا يلقي اي رضى من طرف العاملين(ثابت وغير محفز)، و هذا ما وجناه من خلال ارتفاع معدل دوران العمال خاصة الاكفاء منهم.</p>	<p>لا توجد فعليا، فهي تقتصر على التقييم الشهري الذي يرتبط فقط بمنحة المردودية الشهرية.</p>	<p>لا توجد</p>

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

<p style="text-align: center;">HESS</p>	<p>تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة استراتيجية في المؤسسة لما لمسناه من الأهمية والوزن الذي يحظى به مدير الموارد البشرية إضافة إلى التوافق الموجود بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>تتفرع إستراتيجية التوظيف في المؤسسة إلى عنصرين:</p> <p>- سياسات توظيف في شق المؤسسة الاجنبية: و تتميز بالتعقيد و لكنها فعالة جدا في استقطاب الكفاءات الموجودة في أنحاء العالم كما أنه هناك توظيف لعمال جزائريين في الشق الأجنبي.</p> <p>- سياسات توظيف العمالة الوطنية في الشق المؤسسة العمومية مازالت متوسطة جدا وغير فعالة نظرا لتأثرها بقوانين التوظيف في الجنوب.</p>	<p>تخصص المؤسسة مبالغ طائلة للتدريب حيث أنها غير ملزومة بغلاف محدد كما في المؤسسات العمومية، حيث تسعى للوصول إلى مؤسسة متعلمة من خلال تطوير أداء الموظفين، حيث ان كل الموظفين ملزمين باجراء تدريب واحد على الاقل في السنة، إضافة الى ان هناك دقة كبيرة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى فعالية تقييم التدريب.</p>	<p>يعتبر نظام المكافآت والتعويضات في مؤسسة الشراكة جيد مع انقسامه بين العمالة الاجنبية التي تتقاضى اجور عالية جدا و عمالة وطنية التي تخضع لنظام سونطراك ولكنه جيد مقارنة بمؤسسات اخرى.</p>	<p>تعتمد المؤسسة بشكل كبير في عملية تقييم أداء العاملين على ERP من خلال تسيير العملية من إرسال استمارات التقييم للمسؤولين إلى تحليلها و متابعتها، حيث تستخدم نتائج التقييم في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية و المكافآت والترقيات.</p>	<p>تعتمد المؤسسة على إدارة الكفاءات حيث تستخدم ERP الذي يحتوي على وحدة كاملة لادارة الكفاءات في المؤسسة وهو ما يفعل كل من الترقيات التدريب والحركية وتحديد الأفراد المتميزين في المؤسسة.</p>
<p style="text-align: center;">HALLIBURTON</p>	<p>وظيفة إدارة الموارد البشرية إستراتيجية بما تحمله الكلمة من معنى حيث انها تسمى: HR Operation Partener يعني ان وظيفة إدارة الموارد البشرية هي بمثابة الشريك الاول في نتائج المؤسسة.</p>	<p>لدى المؤسسة إستراتيجية توظيف قوية، حيث انها توضع خطة توظيف وفق شروط و متطلبات الوظيفة بدقة متناهية، كما توضع كيف سيتم الاستقطاب و الاختيار و من المكلف بالعملية، كما ان الشركة معروفة بصعوبة اختباراتها في التوظيف، إضافة انها لا توظف إلا اذا كان هناك احتياج فعلي و مدروس، كما تسعى المؤسسة إلى استهداف و استقطاب الكفاءات، لكن مع ذلك تتأثر بالقيود التي وضعتها الدولة فيما يتعلق بالتوظيف في المنطقة.</p>	<p>تخصص المؤسسة مبالغ طائلة للتدريب حيث تسعى للوصول إلى مؤسسة متعلمة و الحفاض على ذلك باستمرار، حيث ان هناك دقة كبيرة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى صرامة تقييم التدريب، إضافة ان المؤسسة تعتمد على اواع كثيرة للتدريب من ضمنها تدريب يتم على مستوى الخارج و يخص به الكفاءات التي ستكون المسؤولة في المستقبل.</p>	<p>يعتبر نظام المكافآت والتعويضات و الأجور المعتمد في المؤسسة الأعلى في السوق و على الصعيد العالمي، حيث يجبر العامل على الأداء المتميز المستمر للاستفادة من المكافآت المرتفعة جدا، كما يتميز بالمرونة وفق النتيجة و الأداء.</p>	<p>لدى المؤسسة نظام متطور جددا لتقييم أداء العاملين بالاعتماد على SAP و HALworld، حيث يكلف موظف في كل مصلحة بمتابعة أداء الأفراد التابعين له يسمى PDC Performance تعني Development competence بعدها تتم عملية ادخال نتائج التقييم في النظام و يتاح للعاملين الاطلاع على نتائج التقييم، كما ان نتائج التقييم تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات، التوظيف، الحركية، و تمديد العقود.</p>	<p>لدى المؤسسة ما اسمه إدارة الكفاءات لان GPEC نسخة فرنسية، حيث ان هذا النظام ضعيف جدا مقارنة ماهو موجود في المؤسسة الأمريكية حيث ان PDC هو المكلف بادارة الكفاءات و التنسيق مع إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد الكفاءات المتميزة، فجوة الأداء من أجل تحسينها، إضافة إلى استخدام تقارير الأداء في عدة استخدامات، إضافة احتياج الوظائف.</p>

المصدر: اعداد الباحث

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الجدول رقم: (4-21): مقارنة بين استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية والمؤسسات الأجنبية

استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية	استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية
<ul style="list-style-type: none"> ● محددة و واضحة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● غير واضحة وغير محددة: عبارة عن مهام محدودة و مؤقتة.
<ul style="list-style-type: none"> ● مؤطرة وفق اهداف المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
<ul style="list-style-type: none"> ● تتغير الإدارة العليا لكن الرؤية و الأهداف لا تتغير اي هناك استمرارية رغم التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تتأثر بأي تغيير يمس الإدارة العليا.
<ul style="list-style-type: none"> ● معرفة: وترجم على كل المستويات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● لا تترجم (غير معرفة).
<ul style="list-style-type: none"> ● مخططة و تتعامل مع إدارة المخاطر، الإدارة بالأهداف، إدارة طويلة الأجل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التعامل مع إدارة الأزمات.
<ul style="list-style-type: none"> ● تقييم مستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> ● لا يوجد تقييم ومتابعة.
<ul style="list-style-type: none"> ● موجودة و مطبقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● موجودة في المستويات العليا و لكن دائما هناك خلل في التطبيق.
<ul style="list-style-type: none"> ● اتصال قوي بين المستويات (الاستراتيجي - التكتيكي - التشغيلي)؛ ● وجود تنسيق عالٍ بين المستويات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اتصال ضعيف بين المستويات (الاستراتيجي - التكتيكي - التشغيلي)؛ ● وجود فجوة بين المستويات.

المصدر: اعداد الباحث بعد تحليل واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

1- الجدول رقم(4-22): مقارنة بين أنظمة المعلومات المعتمدة في مؤسسات عينة الدراسة

المؤسسة	نوع النظام و البرامج	مدى الاستغلال في وظائف ادارة الموارد البشرية
ENAFOR	ERP/ SAP	لا يتعدى الاستغلال 15 بالمئة فيما يتعلق بوحدة إدارة الموارد البشرية (Modul RH)، حيث يقتصر على عملية ادخال بيانات الموظفين (توظيف، تكوين، تحويل، ترقية) اضافة إلى تسيير الجور. لحد الان لم يتم استغلال وحدات التوظيف، التكوين، إدارة الكفاءات، تقييم الأداء، لوحة القيادة RH. حيث ان المؤسسة مازالت تستخدم الاكسل والوورد في كل من إدارة الحركية، المسار المهني، التدريب، التوظيف، لوحة القيادة RH.
ENTP	ERP/ Oracel	ليست أحسن من سابقتها، حيث لا يتعدى الاستغلال 25 بالمئة.
ENAGEO	برنامج Gestion des payes+ Gestion des Ressources Humains	تستخدم المؤسسة هاته البرامج في إدارة الموارد البشرية و يسعى فريق التطوير إلى تطوير هاته البرامج إلى ERP خاص بالمؤسسة. مستغل فقط في: كقاعدة معطيات للموظفين، الأجور، الحركية، إدارة العقود، حيث لا يزال التدريب و المسار المهني والتوظيف يعتمد على الاكسل.
ENSP	برنامج RESHUM مستغل كقاعدة بيانات برنامج: BIG paie BIG mouvement	موجود في المؤسسة و مثبت على مستوى الفروع منذ 2007 لكن لم يستغل إلى الآن نظرا لعدة عقبات سنشرحها لاحقا، حيث مازال النظام يقتصر على اكسل و الوورد في كل من تسيير المسار المهني و إدارة الوقت ، برمجت التدريب و التوظيف، في حين يستخدم برنامج BIG paie لإدارة الأجور و برنامج BIG mouvement لإدارة و متابعة حركية العمال.
HESS	ERP/ MAXIMO	مستغل بنسبة 100 بالمئة في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الاجور و المكافآت، المسار المهني، النقل و الترقيات، إدارة الكفاءات، إدارة الحركية، المستخدمين، العقود، لكن النظام ليس فعال بالشكل المطلوب من حيث خاصية شمول المخرجات.
HALLIBURTON	-ERP/ SAP -HALworld	مستغل بنسبة 100 بالمئة (كلا النظامين) في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الاجور و المكافآت، المسار المهني، النقل و الترقيات، إدارة الكفاءات، إدارة الحركية، المستخدمين، العقود، الحركية.

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الجدول رقم (4-23): مقارنة مدى جودة مخرجات نظام المعلومات في عينة الدراسة

الملاءمة	الشمول	السرعة والتوقيت	الدقة	
معلومات غير ملائمة بالشكل المطلوب لمختلف قرارات إدارة الموارد البشرية لعدم تحقق الاستغلال الأمثل للنظام في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.	معلومات غير شاملة بالمستوى المطلوب نظرا لعدم تحقيق الاستغلال الكلي للنظام.	يوفر معلومات في الوقت المناسب ويمكن الرجوع اليها حين الحاجة بسهولة لاعتماد المؤسسة على قاعدة بيانات موحدة، لكن يبقى محدود لعدم استغلاله في بعض الوظائف مما يحول دون الحصول على المعلومات من الانظمة الأخرى في الوقت المناسب.	يوفر النظام معلومات دقيقة وخالية من الأخطاء لكن بالنسبة للوظائف التي تير عن طريق ERP في حين الوظائف التي لا تزال تعتمد على الكسل و الورد فتتخللها الأخطاء.	ENAFOR
معلومات غير ملائمة بالشكل المطلوب لمختلف قرارات إدارة الموارد البشرية لعدم تحقق الاستغلال الأمثل للنظام في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.	معلومات غير شاملة بالمستوى المطلوب نظرا لعدم تحقيق الاستغلال الكلي للنظام.	يوفر معلومات في الوقت المناسب ويمكن الرجوع اليها حين الحاجة بسهولة لاعتماد المؤسسة على قاعدة بيانات موحدة، لكن يبقى محدود لعدم استغلاله في بعض الوظائف مما يحول دون الحصول على المعلومات من الانظمة الأخرى في الوقت المناسب.	نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الأبار فالنظام يوفر معلومات دقيقة وخالية من الأخطاء لكن بالنسبة للوظائف التي تسير عن طريق ERP في حين الوظائف التي لا تزال تعتمد على الكسل و الورد فتتخللها الأخطاء.	ENTP
معلومات غير ملائمة بالشكل المطلوب لمختلف قرارات إدارة الموارد البشرية لعدم تحقق الاستغلال الأمثل للنظام في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.	معلومات غير شاملة بالمستوى المطلوب نظرا لعدم تحقيق الاستغلال الكلي للنظام.	يوفر النظام معلومات في الوقت المناسب لكن بالنسبة للوظائف التي تعتمد على نظام المعلومات الالكتروني.	يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقو وخالية من الأخطاء لكن لم تصل للمطلوب نظرا لعدم تمكن المستخدمين من الاستغلال الأمثل للنظام، أما بالنسبة للوظائف يستخدم فيها الورد و الاكسل فتتخللها الأخطاء و غير دقيقة.	ENAGEO
معلومات غير ملائمة بالشكل المطلوب لمختلف قرارات إدارة الموارد البشرية لعدم تحقق الاستغلال الأمثل للنظام في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.	معلومات غير شاملة بالمستوى المطلوب نظرا لعدم تحقيق الاستغلال الكلي للنظام.	خاصية الوقت المناسب غير محققة بتاتا في المؤسسة اذ أنه في بعض الأحيان يتدعي نقل متخذ القرار إلى مصدر المعلومة او الاتصال مرارا وتكرارا بالمصدر من أجل الحصول على المعلومة، كما أنه لا يمكن الرجوع للمعولة عند الحاجة ببساطة لغياب التكامل والربط بين مختل الوحدات.	يعتبر نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة الأضعف اذ تتميز مخرجاته بعدم الدقة وكثرة الأخطاء و التكرار وغيبا التحديث المستمر للمعلومات المرسله لمتخذي القرار.	ENSP
معلومات ملائمة لمتخذي القرارات المتعلقة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.	معلومات شاملة.	من أهم الخصائص التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسة هو توفير معلومات في الوقت المناسب و امكانية العودة الى المعلومات عند الحاجة اليها.	مخرجات تتميز بدقة عالية و حلوها من الأخطاء.	HESS
معلومات ملائمة لمتخذي القرارات المتعلقة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.	معلومات شاملة.	من أهم الخصائص التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسة هو توفير معلومات في الوقت المناسب و امكانية العودة الى المعلومات عند الحاجة اليها.	مخرجات تتميز بدقة عالية و حلوها من الأخطاء.	HALLIBURTON

المصدر: اعداد الباحث

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

الجدول رقم (4-24) مقارنة بين مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الأثر على إستراتيجية التوظيف	الأثر على إستراتيجية التدريب والتطوير	الأثر على إستراتيجية المكافآت والتعويضات	الأثر على إستراتيجية تقييم أداء العاملين	الأثر على فعالية GPEC	
لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	أثر وظيفي و اثر استراتيجي بدجة متوسطة.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	ENAFOR
لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	أثر وظيفي و اثر استراتيجي بدجة متوسطة.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	ENFP
لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	أثر وظيفي و غياب الأثر الاستراتيجي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	ENAGEO
لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	أثر وظيفي و غياب الأثر الاستراتيجي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	لا يوجد أي أثر لا إستراتيجي ولا وظيفي.	ENSP
أثر وظيفي و اثر استراتيجي بدجة متوسطة.	أثر وظيفي و اثر استراتيجي بدرجة متوسطة.	أثر وظيفي و اثر استراتيجي .	أثر وظيفي و اثر استراتيجي .	أثر وظيفي و اثر استراتيجي .	HESS
أثر وظيفي و اثر استراتيجي بدجة متوسطة.	أثر وظيفي و اثر استراتيجي .	أثر وظيفي و اثر استراتيجي .	أثر وظيفي و اثر استراتيجي .	أثر وظيفي و اثر استراتيجي .	HALLIBURTON

المصدر: اعداد الباحث

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقييم واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ أن نظام معلومات الموارد البشرية مع تطور إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد تطور أثره من وظيفي إلى استخدام استراتيجي، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمخرجاته في صياغة ومتابعة وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لكن في الواقع شيء مختلف تماما إذ أن بالنسبة للمؤسسات العمومية لا تزال بعيدة كل البعد عن إدارة استراتيجية للموارد البشرية إذ أنها لا تزال لم تصل حتى إلى إدارة موارد بشرية فعالة بل في بعض الحالات يتبادر لك أنها لا تزال في تسيير المستخدمين، وهذا لغياب أولا للأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أولا و للموارد البشرية ثانيا، و هذا عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية التي تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة استراتيجية، إضافة إلى الأهمية العظمى التي يتمتع بها الموارد البشرية في هاته المؤسسات، أما بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية فلا يختلف الحال حيث لا تزال مؤسساتنا عاجزة ان استغلال نظام المعلومات بنسبة مئة بالمئة في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية إذ لا يزال أيضا استغلاله وظيفي بدرجة متوسطة أيضا ولا يوجد أي أثر استراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهذا أيضا عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية التي تستغل النظام بكفاءة إضافة إلى الاستعمال الاستراتيجي لمخرجات النظام في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.



الخاتمة



لم يعد دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا فقط على الجانب الإداري والوظيفي، بل تعدى إلى الجانب الاستراتيجي أي من إدارة موارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهذا راجع لاشتداد المنافسة التي أدت للاهتمام بالموارد البشري كمصدر أساسي للميزة التنافسية، لذا توجب على المؤسسة تبني استراتيجيات إدارة مواد بشرية فعالة من حيث استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، إضافة إلى توفير البيئة الملائمة من أجل تحقيق الأداء المطلوب من طرف العاملين، وفي خضم هاته التغيرات تطور أيضا دور نظام معلومات الموارد البشرية الذي كان سابقا يقتصر على عملية تجميع وتخزين معلومات العاملين إلى استخدامه أولا في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية و استغلال مخرجاته في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعليه حاولنا من خلال دراستنا تقييم مدى استغلال مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم أداء العاملين و استراتيجيات المكافآت والتعويضات)، لكن ما وجدناه في الواقع يعكس ما هو مطلوب اذ لم نجد اي استخدام استراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية وهذا راجع أولا لعدم وجود إدارة استراتيجية للموارد البشرية أولا و عدم الاستغلال الامثل للنظام ثانيا، لكن بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فيختلف الأمر اذ وجدنا أهمية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية كما وجدنا كفاءة في استغلال نظام معلومات الموارد البشرية، كما أن لنظام معلومات الموارد البشرية في هاته المؤسسات استخدام استراتيجي.

أولا: اختبار فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الأولى: هناك فعالية كبيرة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمؤسسات عينة الدراسة ؛

➤ **بالنسبة للمؤسسات العمومية:** بناء على النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة الميدانية فان المؤسسات العمومية ليس لها استراتيجية توظيف واضحة إضافة إلى العوائق التي تحول دون فعاليتها المتمثلة في قوانين التوظيف في الجنوب التي حالة دون مرونة العملية كما ان طرق الاختيار لم تصل للفعالية المطلوبة في اختيار الشخص المناسب، و بالنسبة لاستراتيجية التدريب فانه ليس لها استراتيجية تدريب وتطوير مبنية على النتائج النوعية للهدف من التدريب كذلك المؤسسات العمومية عاجزة عن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مع أن العملية تعتبر هي الأهم في عملية التدريب، إضافة إلى عدم فعالية تقييم التدريب التي تضمن تحقيق الهدف من التدريب، أما بالنسبة لاستراتيجية التعويضات و المكافآت فان المؤسسات العمومية تفتقر إلى استراتيجيات مكافآت فعالة وتساهم في استقطاب والحفاظ على الكفاءات إضافة إلى رضى العمال عنها، لكن يختلف الأمر بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار اذ أن للمؤسسة استراتيجية مكافآت وتعويضات فعالة.

ونفس الأمر بالنسبة لاستراتيجية تقييم أداء العاملين فان المؤسسات العمومية عاجزة عن بناء استراتيجية تقييم أداء العاملين و لا تولي أهمية للعملية مع أنها تعتبر أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما لها علاقة بكل من التوظيف، التدريب، المكافآت و تخطيط الترقيات.

ومنه نفى صحة الفرضية الأولى بالنسبة للمؤسسات العمومية.

- بالنسبة للمؤسسات الأجنبية: بناء على ما توصلنا اليه ميدانيا لدى المؤسسات الأجنبية استراتيجية توظيف مبنية وفق اهداف ومشاريع المؤسسة لكن القوانين المتعلقة بالتشغيل تحول دون فعاليتها في استقطاب الكفاءات.
- بالنسبة لاستراتيجية التدريب و التطوير فالمؤسسات الأجنبية تعتمد على استراتيجية تدريب وتطوير واضحة ومبنية وفق اهداف المؤسسة اذ تسعى المؤسسات إلى الوصول إلى مخزون مهارات متنوع اضافة إلى التطوير المستمر لأداء الأفراد، أما بما يتعلق باستراتيجية التعويضات و المكافآت فالمؤسسات الأجنبية تكافئ وتعيضات فعالة تساهم في استقطاب والمحافظة على الكفاءات اضافة إلى انها تلقى رضا من طرف العاملين.
- بالنسبة لاستراتيجية تقييم أداء العاملين فالمؤسسات الأجنبية توليان أهمية كبرى لعملية تقييم أداء العاملين لما لها أهمية تتعلق بكل من التوظيف و التدريب و المكافآت و الترقيات.
- و منه فان الفرضية الأولى محققة جزئيا بالنسبة للمؤسسات الأجنبية.

-2

الفرضية الثانية: هناك فعالية كبيرة لنظام معلومات الموارد البشرية لمؤسسات عينة الدراسة؛

- بالنسبة للمؤسسات العمومية: بناء على النتائج التي توصلنا اليها في الدراسة الميدانية في المؤسسات فان للمؤسسات أنظمة معلومات متفرقة بين برامج تخطيط موارد المؤسسة ERP بالنسبة لمؤسستي ENAFOR/ENTP ، و نظام معلوماتي مطور في المؤسسة بالنسبة للمؤسستين ENSP/ENAGEO، و لكن الاشكال الذي وجدناه هو غياب الاستغلال الأمثل للأنظمة المعلوماتية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهذا راجع لسوء التسيير وعدة أسباب أخرى ، ومنه نفى صحة الفرضية الثانية بالنسبة للمؤسسات العمومية.
- بالنسبة للمؤسسات الأجنبية: لدى المؤسسات الأجنبية أنظمة معلوماتية متطورة تتمثل في برامج تخطيط موارد المؤسسة ERP و هي مستغلة بنسبة 100 بالمئة، و تشمل جميع وظائف إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى فعالية إدارة الموارد البشرية. و منه نقبل صحة الفرضية الثانية بالنسبة للمؤسسات الأجنبية.

-3

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين فعالية استراتيجيات الموارد البشرية و نظام معلومات الموارد البشرية.

➤ بالنسبة للمؤسسات العمومية: بناء على النتائج التي توصلنا اليها في الدراسة الميدانية في المؤسسات العمومية فانه لا يوجد أي علاقة أو تأثير ايجابي بين نظام معلومات الموارد البشرية واستراتيجيات الموارد البشرية نظرا لعدم الاستغلال الأمثل لمخرجات النظام في ذلك، اذ أن العلاقة لا تتعدى علاقة وظيفية، ومنه نفى صحة الفرضية الثالثة بالنسبة للمؤسسات العمومية.

➤ بالنسبة للمؤسسات الأجنبية: بناء على ما توصلنا اليه ميدانيا في المؤسسات الأجنبية ، تستغل نظام معلومات الموارد البشرية بكفاءة مما يساهم في فعالية استراتيجية الموارد البشرية، لكن ما عدا استراتيجية التوظيف للأسباب التي ذكرناها في الفرضية الأولى، و منه فان الفرضية الثالثة محققة جزئيا بالنسبة للمؤسسات الأجنبية.

-4

الفرضية الرابعة: ان الاستغلال الأمثل لمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية يمكن إدارة الموارد البشرية من تفعيل نظام التسيير التوقعي للوظائف الكفاءات من خلال فعالية تحديد الاحتياجات المستقبلية سواء من الوظائف أو من الموارد البشرية، بالإضافة إلى فعالية عملية إدارة الكفاءات كما يمكنها من تحديد الأفراد المميزين وهذا ما يساهم في ضمان تعاقب الاطارات على المناصب الحساسة.

➤ النسبة للمؤسسات العمومية: بناء على النتائج التي توصلنا اليها في الدراسة الميدانية في المؤسسات العمومية أنه ليس للمؤسسات وظيفة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وأن المؤسسات العمومية لا تولي أي اهتمام لإدارة الكفاءات والاهتمام بها، كما أنه لا يوجد اي استغلال للنظام في ذلك، ومنه نفى صحة الفرضية الرابعة بالنسبة للمؤسسات العمومية.

➤ بالنسبة للمؤسسات الأجنبية: بناء على ما توصلنا اليه ميدانيا في المؤسسات الأجنبية أن المؤسسات الأجنبية تولي أهمية كبيرة لعملية إدارة الكفاءات، كما أن المؤسسات الاجنبية محل الدراسة تستغل نظام المعلومات الموارد البشرية في العملية بكفاءة، و منه نقبل صحة الفرضية الرابعة بالنسبة للمؤسسات الأجنبية.

ثانيا: نتائج الدراسة:

1- بالنسبة للمؤسسات العمومية:

- إدارة الموارد البشرية لا تحتل مكانة إستراتيجية؛
- غياب الاهتمام بالكفاءات البشرية؛
- إستراتيجية التوظيف غير فعالة نظرا لقيود قانونية، اضافة إلى عدم فعالية طرق الاختبار المتبعة في المؤسسات؛
- نظام المكافآت والتعويضات في كل من المؤسسات ENAFOR /ENTP غير فعال ولا يساهم في الحفاظ على كفاءات المؤسسة؛
- نظام المكافآت والتعويضات في مؤسسة ENAGEO هو الأضعف اذ لا يلقي اي رضا من طرف العاملين ولا يساهم في الحفاظ على الكفاءات، وهذا ما يفسره الارتفاع الكبير لمعدل دوران لعمال؛
- تعتبر مؤسسة ENSP من أحسن المؤسسات في السوق من حيث سياسات المكافآت و الأجور؛
- ليس للمؤسسات العمومية إستراتيجية تدريب وتطوير فعالة اذ أنها لا تزال غير قادرة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، اضافة إلى اتباعها طرق غير فعالة في تقييم التدريب؛
- تهتم المؤسسات بالكم و لا ليس النوع في السياسات التدريبية (الإدارة العليا تسأل كم درينا ليس ما نسبة نجاح التدريب)؛
- غياب إستراتيجية تقييم أداء العاملين أثر بشكل كبير على فعالية كل من الترقيات، تنافسية لأفراد، سياسة منح المكافآت، و حتى تحديد الأفراد المتميزين؛
- غياب إستراتيجية تقييم العاملين و عملية إدارة الكفاءات ادى إلى وقوع المؤسسات في اشكالية عدم قدرتها على ضمان تعاقب الكفاءات على المناصب العليا؛
- لا يوجد في المؤسسات نظام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، كما أن المؤسسة لا تولي أي أهمية لإدارة الكفاءات؛
- لدى المؤسسات اطارات ذات كفاءات عالية لكن للأسف غير مستغلة وغير محفزة كما ينبغي ؛
- تملك مؤسستي ENAFOR/ENTP نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP متطور جدا لكن لم يصل للاستغلال الأمثل اذ لم يتعدى نسبة الاستغلال 30 بالمئة بالنسبة ل ENAFOR و 50 بالمئة بالنسبة ENTP وهذا راجع لعدة اسباب من أهمها غياب دعم الإدارة العليا، ضعف اعادة الهندسة، ضعف عملية قيادة التغيير و نقص التدريب و الاتصال؛
- تملك مؤسسة ENSP نظام معلومات موارد البشرية ضعيف جدا لاعتماده اساس على برامج بسيطة اضافة إلى الاكسيل و الورد، مع انها في الطريق نحو استغلال ERP Reshum الذي بدأ مشروعه سنة 2011 لكن لم يبدأ استغلاله فعليا وهذا راجع لعدة أسباب منها: غياب دعم الإدارة العليا، غياب اعادة الهندسة، عدم وجود دعم لفريق المشروع، عدم تخصيص تحفيزات خاصة بالمشروع، شدة المقاومة؛

- لدى مؤسسة ENGEO نظام معلومات ممتاز طور من طرف مجموعة من مهندسيها و هم يسعون للوصول إلى تطوير ERP خاص بالمؤسسة، لكن المؤسسة مهددة بالفشل في هذا المشروع نظرا لغياب الحوافز والمكافآت المتعلقة بالمشروع، كما أن المؤسسة مهددة بفقدان هؤلاء الكفاءات؛
 - تعاني مؤسسة ENAGEO أيضا من شدة مقاومة الموظفين لنظام المعلومات الالكتروني مما حال دون الوصول إلى الاستغلال الأمثل للنظام؛
 - لا يوجد أي أثر استراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية في كل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لأن المؤسسات لم تصل بعد للاستغلال الوظيفي الأمثل للنظام حتى تنتقل للاستغلال الاستراتيجي؛
 - إدارة الموارد البشرية في عينة المؤسسات العمومية لا تستغل بشكل فعال مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية.
- 2- بالنسبة للمؤسسات الاجنبية:**
- إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة استراتيجية في المؤسسات؛
 - المؤسسات توليان أهمية عظمى للموارد البشرية ويعتبرانه المصير الأول و الأساسي للميزة التنافسية و لنجاح المؤسسة؛
 - لدى المؤسسات إستراتيجية توظيف واضحة ومبنية وفق مشاريع المؤسسة لكن تتأثر بالعوائق القانونية التي تحول دون استقطاب الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب؛
 - لدى المؤسسات إستراتيجية تدريب فعالة جدا من حيث الهدف ومن حيث الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية و تقييم التدريب؛
 - المؤسسات من خلال إستراتيجية التدريب تسعيان إلى امتلاك مخزن متنوع من المهارات؛
 - تعتبر المؤسسات من أحسن المؤسسات من حيث نظام الأجور والمكافآت التي تسعى من خلاله تحفيز و المحافظة على الكفاءات؛
 - تولي المؤسسات أهمية كبرى لعملية تقييم أداء العاملين لما لها أهمية تتعلق بكل من التوظيف و التدريب و المكافآت و الترقيات؛
 - لدى المؤسسات نظام معلوماتي مستغل بفعالية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية مما ساهم في فعاليتها؛
 - هناك أثر استراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات هذا راجع لجودة مخرجات النظام و للاستغلال الأمثل لها في اعداد ومتابعة وتقييم الاستراتيجيات.
 - تولي المؤسسات أهمية كبيرة لعملية إدارة الكفاءات.

ثالثا: توصيات الدراسة:

بالمقارنة مع المؤسسات الأجنبية نحاول تقديم اقتراحات للمؤسسات العمومية:

- على المؤسسات تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من مستخدمين إلى رأس مال بشري الذي يعتبر هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية إضافة إلى هو المساهم الأول في نجاح المؤسسة؛
- يجب على المؤسسات انتهاج استراتيجية مكافآت وتعويضات فعالة من حيث استقطاب و المحافظة على الكفاءات، إضافة إلى التقييم المستمر لهاته السياسات بناء على أثرها على مردودية العاملين ومستوى الرضا عنها؛
- على المؤسسة بناء استراتيجية توظيف وفق احتياجاتها بدقة إضافة إلى انتهاج طرق اختيار فعالة من أجل اختيار الفرد المناسب، إضافة إلى الاعتماد على بطاقة المنصب؛
- إعادة تقييم و تطوير استراتيجيات التدريب المنتهجة لما لها من سلبيات عديدة، انطلاقا من تحديد الهدف الأساسي من التدريب، ثم انتهاج طرق فعالة مبنية على الأداء و أهداف المؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى اعتماد طرق تقييم التدريب فعالة وصارمة من أجل ضمان فعالية التدريب؛
- على المؤسسات اعطاء أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، لما لها علاقة بكل من التوظيف و التدريب و المكافآت و تخطيط الترقيات؛
- يتوجب على المؤسسة العمومية محل الدراسة المشي قدما في إدارة الكفاءات لما لها أهمية كبرى في تطويرها و المحافظة عليها و ضمان الإطارات المسيرة مستقبلا؛
- على المؤسسات العمومية محل الدراسة الاستغلال الأمثل لأنظمة المعلومات الموارد البشرية من خلال التدريب و الاتصال و ترسيخ ثقافة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- على المؤسسات دعم مهندسيها من أجل تطوير أنظمة معلومات خاصة بالمؤسسات لبلوغ الاستغلال الأمثل و لتفادي التبعية للمؤسسات المصنعة لهاته الأنظمة، كما تجنب التكاليف الباهظة جدا لها؛
- على الإدارة العليا دعم مشاريع أنظمة المعلومات في المؤسسة من أجل الوصول إلى كفاءة استغلالها؛
- على المؤسسات وضع نظام مكافآت خاص بمشاريع أنظمة المعلومات؛
- على المؤسسات الوصول إلى الاستغلال الوظيفي الأمثل لنظم معلومات الموارد البشرية من أجل الانتقال إلى الاستعمال الاستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل لمخرجات النظام في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛

رابعاً: آفاق الدراسة

- أثر التوافق الاستراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية على فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛
- إستراتيجية تبني برامج تخطيط موارد المؤسسة وأثرها على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛
- تقييم إستراتيجية نظم المعلومات في عينة من المؤسسات؛
- أثر استخدام برامج تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة عينة من المؤسسات؛
- تقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات.



المراجع



- 1 أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004؛
- 2 ايمان السامرائي، نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2011؛
- 3 أشوك شاندا، شلباكوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عب الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002؛
- 4 أمل ابراهيم أبو رحمة، نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين في فلسطين، مذكرة ماجستير، ادارة الأعمال، غزة 2005؛
- 5 اسمهان ماجد الطاهر "مقدمة في نظم المعلومات الادارية" دار وائل للنشر الاردن-عمان، الطبعة الاولى 2011؛
- 6 الشريف محمد، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة؛ 2004
- 7 الطائي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006؛
- 8 العلمي عطاء الله ، علاقة ادارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير غير منشورة جامعة ورقلة 2012؛
- 9 المهدي محمد صالح ابراهيم، تطبيق نظام تخطيط موارد الأعمال(ERP) بادارة الموارد البشرية، كلية الأقتصاد والحاسبة، ليبيا 2009؛
- 10 ماجدة العطية، سلوك المنظمة و الفرد و الجماعة، دار الشرق، عمان، الاردن، 2003؛
- 11 خالد سلمان سعد، الممارسات الإستراتيجية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20 العدد 5، 2014، جامعة بغداد؛
- 12 عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، دار الفاروق للنشر القاهرة 2003؛
- 13 باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة ، الطبعة العربية الثانية 2002؛
- 14 تيرورت عادل، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006؛
- 15 جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة
- 16 لقرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003؛
- 17 حرية شعبان محمد الشريف "مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، دراسة تطبيقية، المصارف العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، 2006؛
- 18 خالد عبد الرحمان الهيقي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005؛
- 19 زاوي صورية، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، بسكرة 2008؛
- 20 زياد المفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، ادارة

- أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012؛
- 21 سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية، بحث مرجعي ، جامعة الازهر مصر ، 2006؛
- 22 شاويش نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان، 2000؛
- 23 شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة 2012؛
- 24 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007؛
- 25 عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية 2009 ؛
- 26 عصام محمد البحيصي و أ. حرية شعبان الشريف " مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني، 2008، الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين؛
- 27 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001؛
- 28 عمر سالمى، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير غير منشوره، جامعة محمد بو ضياف المسيلة؛ 2006؛
- 29 عمر وصف عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، 2005؛
- 30 عمر وصيفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2009؛
- 31 مانع سبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، بسكرة، 2014/2015؛
- 32 محمد المهدي بن عيسى ، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10، 9/03/2004؛
- 33 مسلم علاوي شبلي، قياس مستوى أداء استراتيجية الموارد البشرية في التعليم العالي ،دراسة ميدانية في جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2009؛
- 34 مصطفى محمد موسى، المراقبة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت، دار الكتب القانونية، مصر، 2005؛
- 35 معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة المنوفية: الدار الجامعية، 2002؛
- 36 مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، ادارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن ، 2009؛
- 37 ملين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، غير منشورة،

جامعة الجزائر 2008؛

- 38 ويلز مايك، ادارة عملية التدريب، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، معهد الادارة العامة، الرياض، 2005
- 39 يرقبي حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2007.
- 40 جبيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2015.
- 41 جبيرات سناء، نحو تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012، جامعة بسكرة.

1- المراجع باللغة العربية:

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Amel CHAABOUNI , IMPLANTATION D'UN ERP: ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES ,XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006 ;
- 2- Asafo-Adjei Agyenim Boateng The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM) Master of Science Theses in Accounting Swedish School Of Economics and Business Administration 2007 ;
- 3- Bernard Gazier ; Les stratégies des ressources humaines, 2e éd. La découverte, 2004 ;
- 4- Bernard Just, PAS DE DRH SANS SIRH, Liaisons, Paris, 2011
- 5- "Derek Torrington, HUMUN RESSOURCE MANAGEMENT, 6 ed, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate England, 2005 ;
- 6- Dorel, Dusmanescu and Bradic-Martinovic, Aleksandra (2011): The role of information systems in human resource management. Published in: Research Monograph on The Role of Labour Markets and Human Capital in the Unstable Environment (17. October 2011),Munich University Germany ;

- 7- Esra NEMLİ ÇALIŞKAN , THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, Journal of Naval Science and Engineering ,2010 ;
- 8- Gilles Exbrayat, Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), MBA GRH, Paris Dauphine,2010 ;
- 9- J.Brilman, les meilleures pratiques de management, (éditions d'Organisation, 4eme édition, Paris, France, 2003) ;
- 10- John Brotton, Jeffry gold, Humman Resources Management, Theory and Practice, mc-milla business, London , 2007 ;
- 11- Kenneth A. Kovach, Allen A. Hughes, Administrative and Strategic Advantages of HRIS, Published in Journal of Employment Relations Today, Volume 29, Issue 1, 2002, Villanova University USA ;
- 12- Kenneth laudon, jaune laudon, management des systèmes d'information,13ème édition, publié par Pearson France, 2013 ;
- 13- Kim Pityn and Jennifer Helmuth, La gestion des ressources humaines pour les IMF , Mennonite Economic Development Associates, Ontario, Juillet 2007 ;
- 14- "L. Cadin, F. Guérin et F.Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007 ;
- 15- laudon & laudon-management information systems-the digital firm , idition9, Pearson Education, USA,2006 ;
- 16- Le Cigref , Alignement stratégique du système d'information, Rapports publiés par le Cigref en 2002 France ;
- 17- LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE : LEUR QUALITE ET LEUR OBJECTIVITÉ, ntervention dans la Conference de Bénin sur la fonction publique, Cotonou le 28/05-01/06/2001 ;

- 18- "Maria Chiara Benfatto, Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function, PhD thesis Libera Università degli Studi Sociali, ROMA, 2009 ;
- 19- Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , 4th Edition, Guide To Action, London,2008 ;
- 20- Michael J. Kavanagh, Evolution of Human Resource Management and Human Resource Information Systems, paris 2006 ;
- 21- Miller & Gregory d: Stratific Management, mc graw-hill, new york, 1999
- 22- "Mintzberg H.Lampel.J: strategy sofar,a guided toure through the wild of strategic management, free press, New York; 1998 ;
- 23- "Muhammad Umer, Human Resource Management Theory and Practices in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Enterprises Performance in Pakistan, Global Journal of Management and Business Research, Volume 12 Issue 13 Version 1.0 Year 2012 ;
- 24- Reix, Robert, Systèmes d'information et management des organisations, 4ème édition, Vuibert , Paris, 2002 ;
- 25- Steven J. Gara, MSILR, PHR HOW AN HRIS CAN IMPACT HR: A COMPLETE PARADIGM SHIFT FOR THE 21ST CENTURY 2001 ;
- 26- Torrington D., Hall L., and Taylor ;Human Resource Management sixth edition. London: Pearson Education Limited; 2005.
- 27- Ngai and Wat , Human Resource information systems a review and empirical analysis. Personnel Review,Issus 35 2004
- 28- Ball , The use of human resource information systems: A survey , Personnel Review Issus 30/ 2001
- 29- Asha Nagendra ; Mohit Deshpande , HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations, Social and Behavioral Sciences Journal
Issus 133/2014

- 30- Thomas Towards a human resource information system for Australian construction companies , Engineering, Construction and Architectural Management, Issus 8
- 31- Haines and Peti, Conditions for successful human resource information systems; review of Human Resource Management Issus 36, 1997
- 32- Kinnie and Arthurs; Personnel specialists' advanced use of information technology—evidence and explanations Personnel Review, Issus 25 1996
- 33- Khaled Mahmoud AlShawabkeh, HIRS And Thier Impact on HRM strategies. Journal of Management Research 2014, Vol. 6, No. 4
- 34- Shine David Study of Human Resource Information System in Global Milieu -International Journal of Management and Social Sciences Research. Vol 2, No. 11, November 2013
- 35- Zahid Hussain and others, The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals -Information & Management Issue 44 (2007)
- 36- Ball and Shipton, Human Resource Information Systems and The Challenge Of Human Resource Development: A contextual Analysis -Aston Business School Research Institution 2003
- 37- khlas Altarawneh, -Human Resource Information Systems in Jordanian Universities. -International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10; October 2010,
- 38- Hassan 13 Rangriz Javad Mehrabi Iranian Banks, The Impact of HRIS on Strategic Decisions in Iran Computer and Information Science Vol. 4, No. 2; March 2011
- 39- Mohammad Rakib Uddin Bhuiyan, Application of Human Resource Information System in Firms of Bangladesh and Its StrategicImportance -World Review of Business Research Vol. 4. No. 3. October 2014
- 40- Ebenezer 15 Ankrah, Evans Sokro , human Resource Information System as a Strategic Tool in Human Resource Management, -problems of management in The 21st century Volume 5, 2012
- 41- Yasemin Bal Serdar Bozkur, THE IMPORTANCE OF USING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEMS (HRIS) AND A RESEARCH ON DETERMINING THE SUCCESS OF HRIS-Mmanagement knowledge and learning international conference 2012 Slovinia
- 42- Irfan Saleem, Impact of adopting HRIS on three tiers of HRM: Evidence from DevelopingEconomy. Business Review. 7(2).2012

- 43- Christian Maier, Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's intention, *Journal of Strategic Information Systems* Issue 22 (2013) **Ngai and**
- 44- Janet H. Marler Sandra L.Fisher, An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management, *Human Resource Management Review* Issue 23 (2013)
- 45- Shikha N. Khera Karishma Gulati, HRIS and its impact on HRM Planing *Journal of Business and Management* Volume 3, Issue 6 2012
- 46- Nikhal Aswanth Kumar, Managerial Perceptions of the Impact of HRIS on Organizational Efficiency, *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 5, No. 12 2013
- 47- Abdul Ghafoor Awan, INTEGRATED ROLE OF HRIS & SHRM (SHRIS) IN BANKING SECTOR OF PAKISTAN. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.1/2015
- 48- Shine David, and Others, -The Human Resource Information System Productiveness in Organization Culture and Its Importance, *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)* Volume 2, Issue 1, April 2015.
- 49- Farzana Ferdous, Barriers to the Implementation of HRIS, *Asian Journal of Management Sciences & Education* Vol. 4(1) January 2015

مواقع الانترنت -3

- ✓ <http://islamfin.go-forum.net/t969-topic-21/33>
- ✓ <http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz3LROt9CIa> Date:
- ✓ <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/35286/>
- ✓ <http://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/la-securite-du-systeme-dinformation-passe-par-le-controle-des-peripheriques-mobiles-208304.html>
- ✓ http://pdfooz.org/k-3480119.html#download_are
- ✓ <http://Research.abs.a.sto.ac.uk/wpaper/0008.pdf>

الصفحة	العنوان
IV	الاهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول و الأشكال
XV	قائمة الاختصارات و الرموز
ب	المقدمة
02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد البشرية
03	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
18	المطلب الرابع: لاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و أهم التحديات
20	المطلب الخامس: تحديات ادارة الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
22	المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
24	المطلب الثاني: أسس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)
25	المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و علاقتها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
30	المطلب الرابع: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الخامس: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
37	المطلب السادس: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
40	المطلب السابع: النماذج النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
46	المطلب الثامن: معايير وضع إستراتيجية الموارد البشرية

49	المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية
49	المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
56	المطلب الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
58	المطلب الثالث: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية
61	المطلب الرابع: : مرتكزات ومكونات نظام المعلومات الموارد البشرية
64	المطلب الخامس: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
66	المطلب السادس: مراحل تصميم ومراقبة نظام معلومات الموارد البشرية
73	المبحث الرابع : أثر نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
73	المطلب الأول: دور نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية و انعكاساته على أداء العاملين
86	المطلب الثاني: القيمة الإستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية
87	المطلب الثالث: أثر نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (SHRM)
93	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية(الدراسات السابقة)
93	المبحث الأول: عرض الدراسات
107	المبحث الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
110	الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات
110	المبحث الأول: الطريقة وعينة الدراسة
112	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
148	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها
203	الخاتمة
211	المراجع
219	الفهرس