



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

مساهمة نظام المعلومات في تفعيل إدارة الموارد البشرية  
دراسة حالة (اتصالات الجزائر - ورقلة) خلال 2013

من إعداد الطالبتين:

✓ نسرين كعش

✓ هالة قحف

نوقشت بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/..... رئيسيا

الأستاذ/ خالد رجم. مشرفا و مقرا

الأستاذ/..... مناقشا

الأستاذ/..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2012-2013

# الإهداء

الذي خلقتني فهو يهديني والذي هو يطعمني و يسقيني و إذا مرضت فهو يشفيني و الذي يميّتي ثم يحييني، و الذي أطمع أن يغفر لي خطيئتي يوم الدين، إلى الله عز وجل.  
إلى التي لو طرحت لها الكواكب و فرشت لها الأرض من تحت قدميها فما وفيتها حقها إلى التي فرحت لأجلي و تألمت لمعاني إلى التي كانت السراج الوهاج الذي أثار قلبي قبل دري إلى الشمس التي غابت عن حياتي و أضحيت بدونها جلسة الظلام إلى التي طالما انتظرت هذه اللحظات و لكن مشيئة الرب شاءت أن تسكن بجواره إليك أنت **أمي** الغالية رحمك الله و أسكنك فسيح جنانه.

إلى سندي في هذه الحياة إلى الذي تكذب كل عناء و مشقة من أجل ابتسامتي الذي ضحى بالكثير دون تفكير الذي قدم كل شيء و لم ينتظر شيء **والذي** العزيز أطال الله في عمره دمت زخرا لنا دائما  
إلى بذور الخير التي ترعرعت في قلبي إخوتي و أخواتي

إلى ابتسام التي كان لها الفضل في وصولي إلى هذا المستوي و التي عوضتني حنان الأم، و فلذة كبدي **اسمهان**، و **سمية** التي لو شكرتها كزبد البحر لا أوفيتها حقها. و إلى خالتي جميلة و خالتي الزهرة

إلى أخي **نصر الدين** و زوجته **إيناس**

إلى أخي **شوقي** و زوجته **سمية**

إلى من زرع الابتسامة في قلوبنا **دنيا خاتون** و **مها أئين**

إلى الأخت و الصديقة و رفيقة الدرب، إلى شريكتي في هذا العمل الرائعة **هالة**

إلى صديقاتي التي لا أستطيع أن أصفهما، إلى بالكنز العظيم الذي أمتلكه و أدعو الله أن لا أفقده : **سارة** و **خولة** و **الهام**. إلى رفيقة دربي: **سارة** لمباركية.

إلى أصدقائي و أحبائي: **فريدة**، **إيمان**، **أسيا**،

إلى كل الذين سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي. **نسرين**

# الاهداء

اهدي عملي المتواضع الى سندي في الحياة

من أنار حياتي ، الى من تتهج روجي للسماعي اسمه

أي ونور عيناى

الى من سهرت الليالي لننعم بنوم هنىء

الى من وضعت الجنة تحت أقدامها

الى التي لا تستوفيا كل عبارات الشكر حقها امي الغالية

أهدي هذا العمل الى من رسمن البسمة في حياتي ، اخواتي : صفاء ، حنان ، مريم ، ميساء ، دنيا

أهدي عملي الى عمي الغالي و زوجته أدامها الله نعمة لي

الى من وقفن معي في حاجتي لهم : سندس ، سميرة ، شىاء ، سهى

إلى خالتي خديجة

وأخص بالشكر من تقاسمت معي انجاز هذا العمل بجميع مصاعبه ، نسرین الغالية

أهدي عملي الى توأم روجي ايمان ، والى من تشاركت معهم الحياة الجامعية بجلوها ومرها أخواتي:

رباب ، خولة ، عبير ، كوثر

أهدي عملي الى كل من ذكره قلبي و غفل عنه قلبي ، الى كل من رافقتني دعواته

شكرا لكم

هالة

## شكر وعرفان

نشكر الله الذي وهبنا نعمة العلم ووفقتنا لإنجاز هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف « رجم خالد » الذي ساندنا منذ مباشرتنا في العمل و لم يبخل علينا يوماً بتقديم كل ما أمكن من مساعدة.

كما نتقدم بالشكر والعرفان لجميع عمال اتصالات الجزائر، ونخص بالذكر

فيصل زيتوني على جهوده المبذولة ومساعدته القيمة.

الي رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد بخاري

الي كل من السيدتين نبيلة و نجلاء، و جميع عمال مصلحة التكوين و الممتلكات.

فجزأهم الله عنا خير الجزاء.

كعبش نسرين / قهوة هالة

تواجه المنظمات في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية ، في جميع الميادين وما نجم عنه تعقد مهام الإدارة ومتطلباتها ما يلزمها مواكبة هذا التغيير لضمان الاستمرار ، وباعتبار أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية ، و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : الأجر و الحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل ، سياسة الاختيار و الاستقطاب ... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك وجب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد ، فلجأت المؤسسة إلى تصميم نظام معلومات يساعدها على التسيير الفعال لهم،والذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة بهم ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة،تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم داخليا، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة و فعالية .

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، نظام معلومات الموارد البشرية،الفعالية.

### RESUME :

Dans la nouvelle ouvré les airer les organisations sont affrontées a une ambiance de concurrence. Suite a révolution scientifique et technologique dans tous les domaines, ce qui on résulte la complication des missions administrative, ainsi que ces principes et obligations ce qu'il oblige de ce maintenir et de ce prospérer du faite que les ressources humains reste l'action fondamental et révérencielle pour l'entreprise. A fin d'augmenter ca productivité et ces capacité du production, et la fonction de toute ces taches étant donné que ces le seul paramètre Pensons et capable de rénover ce que pousse l'entreprise a lui octroyé une importance majeure pour la gestion des ressources humains et l'orientation a ca gestion d'une façon scientifique, de ce faite on trouver que l'importance des déférentes fonction des ressource humain : la paie ,les prime, la formation , programmation des force ouvriers, plan de charge et analyse du

travail politique du sélection ..... Cette politique aide l'entreprise a attendre ces objectif et mission, ce qui l'oblige a gérer et soft gardes et développé ces ressource.

Ce qui à pousser l'entreprise et à élaborer un programme d'information a fin de l'aider a gérer d'une façon réaliste l'ensemble des donnees layées aux ressources humains et les analysés pour produire des donnée exacte qui adouer l'administration des ressources humains à suivre activité des personnes, ainsi que tout ce qui liés avec aux, ce qui facilite la pris en charge des décision juste et recensable.

Mots clé : ressources humains, system d'information de ressources humains , efficacité .

الصفحة	العنوان
III	الملخص
IV	الشكر
VI	الاهداء
V	فهرس
VII	قائمة الجداول والأشكال
ب	المقدمة العامة
	الفصل الأول: نظام معلومات ادارة الموارد البشرية
02	تمهيد الفصل
02	المبحث الأول: مدخل لنظام المعلومات
02	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات
03	المطلب الثاني: أنواع نظام المعلومات
05	المطلب الثالث: أهمية نظام المعلومات
08	المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية
07	المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
09	المطلب الثاني: دور وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
12	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
12	المطلب الاول: متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: معوقات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
14	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة الموارد البشرية

16	تمهيد الفصل
16	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: تعريف ادارة الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول: وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: الأجور والرواتب
24	المطلب الثالث: وظيفة التخطيط
26	المطلب الرابع: التوظيف
28	المطلب الخامس: تقييم الأداء
30	المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و أهم التحديات
30	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
31	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية
32	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الحديثة
34	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها
36	المبحث الرابع : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة ادارة الموارد البشرية
36	المطلب الأول: اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تدريب الموارد البشرية
37	المطلب الثاني : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف والرواتب
38	المطلب الثالث : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية
39	المطلب الرابع : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم الأداء
39	خلاصة الفصل



## الفهرس

41	الفصل الثالث: أثر نظام المعلومات في تفعيل وظائف ادارة الموارد البشرية بمؤسسة(اتصالات الجزائر) ورقلة
41	تمهيد الفصل
41	المبحث الأول: المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM
48	المبحث الثاني: تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر
53	المبحث الثالث: تقييم مدى تأثير نظام معلومات علي وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
62	المبحث الرابع : تحليل مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة الموارد البشرية ( تحليل نتائج الاستبيان والمقابلة و الملاحظة )
62	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية ( الأدوات المستعملة في جمع البيانات)
63	المطلب الثاني: : تحليل نتائج أسئلة المقابلة
64	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة
92	قائمة المراجع
97	الملاحق

المقدمة

## مقدمة عامة

شهدت إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة ضغوطات كبيرة تمثلت في التحديات و الاتجاهات الحديثة التي جاءت نتيجة الثورة المعلوماتية التي انطلقت منذ العقد الأخير من القرن الماضي .

في ظل هذه التطورات حرصت المنظمات على تنمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز استخدام أنظمة معلومات فعالة وحديثة الأداء، لذا فان إدارة الموارد البشرية وتحسين فعاليتها وظائفها يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات الإدارة بشكل عام .

ويعتبر نظام المعلومات من أهم العوامل رفع أداء إدارة الموارد البشرية فهو يلعب دورا محوريا لتحقيق ذلك ومن اجل تحقيق ذلك وجب على المؤسسة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تسييرها لكل من التوظيف ،تقييم الأداء ، التدريب ، الحوافز .

من هذا المنطلق تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

**كيف يساهم نظام معلومات الموارد البشرية *SIRH* في تفعيل إدارة الموارد البشرية *HRM*؟**

### التساؤلات الفرعية:

- 1 -فيما تتمثل فوائد و مزايا نظام معلومات الموارد البشرية ؟
- 2 -كيف يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية؟
- 3 -ما هو واقع الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في رفع أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات اتصالات الجزائر فرع ورقلة؟

### الفرضيات:

- 1 - يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية من أهم فروع نظام المعلومات حيث يعتبر كأداة تقييم لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كما يمكن إن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- 2 - يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون المورد البشري بالمؤسسة بكفاءة وفعالية اعتمادا على التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في نظام معلومات الموارد البشرية.
- 3 - يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في رفع أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الاعتماد عليه في كل وظائف إدارة الموارد البشرية.

### المحاور الأساسية:

- نظام معلومات الموارد البشرية
- إدارة الموارد البشرية.
- أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية.
- واقع نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة .

### أهمية الدراسة :

أدى التطور التكنولوجي إلى سرعة الانجاز لتلبية رغبات الأفراد في الحصول على خدمات عديدة في زمن محدود وبدقة ومنه يمكننا جوهره أهمية الموضوع في :

- أصبحت أنظمة المعلومات تلعب دورا مهما في تحسين فعالية الإدارة .
- أن تقوم أنظمة المعلومات بتحفيز المنظمات في المنافسة .
- هي أداة لمواكبة التطورات العالمية .

### أهداف الدراسة :

- تقديم منظور مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها .
- تقديم منظور مفاهيمي لأنظمة المعلومات ونظام معلومات الموارد البشرية بالأخص
- إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع المعاش .

### الدراسات السابقة :

تناول العديد من الكتاب موضوع التحديات والتطورات التكنولوجية وأثارها على إدارة الموارد البشرية مهما كانت طبيعة المنظمة ومن بين هذه الدراسات نذكر :

الدراسة الأولى: " دراسة عزيزة عبد الرحمان الهيبي، مذكرة ماجستير ( Arab British Academy)، (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية2010)

وتناولت الدراسة :

- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية

## مقدمة عامة

- مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية .  
- التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في المؤسسات التعليمية .  
الدراسة الثانية : دراسة رجم خالد مذكرة ماجستير ، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، (أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف 2011)  
وتوصلت الدراسة الى :

- تواجه المنظمة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين وما نجم عنه تعقد مهام الإدارة ومتطلباتها ما يلزمها مواكبة هذا التغيير لضمان الاستمرار .  
- باعتبار أن المورد البشري بما يملكه من معارف ومهارات أداة فعالة تمكن المؤسسة من رفع أدائها لجأت إلى تصميم نظام معلومات يساعدها على التسيير الفعال للمورد البشري .  
- نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في رفع أدائه من خلال تفعيل كل من عمليات التوظيف، التدريب، سياسة الأجور و عملية تقييم أداء العاملين.  
يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر محرك أساسي للأداء .

الدراسة الثالثة: دراسة مراد رايس مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، (أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة 2005)  
توصلت الدراسة إلى:

- هناك جهود تبذل من طرف المسؤولين قصد استقطاب هذه التكنولوجية و استغلالها، لكن هذه الجهود في أغلب الأحيان غير منهجية تنقصها إستراتيجية واضحة المعالم يشترك فيها كل من العامل والإدارة على حد سواء لإنجاح هذه المشاريع المعلوماتية .  
- أن هذه الجهود تبقى دون المستوى وهذا لسبب رئيسي هو عدم كفاءة الموارد البشرية، لهذا ينبغي وضع برامج تكوينية مدروسة قصد إعادة تأهيل العامل الجزائري .

مبررات اختيار موضوع البحث:

دوافع موضوعية:

- 1 - نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة .المرفقة بالتقنيات التسييرية الحديثة المستعملة .
- 2 - بالنظر للتطورات التكنولوجية المعاصرة.

3 - ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي في المؤسسات .

### دوافع ذاتية:

تركيز و حصر اهتمام الباحث في مجال إدارة الموارد البشرية و نظام المعلومات المستعمل .

### محددات الدراسة:

المجال المكاني: قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لامتلاكها نظام معلومات وقابلية المؤسسة لاستقبال المترشحين.

المجال الزمني: تمت دراسة الحلة خلال سنة 2013.

### المنهج المتبع في الدراسة:

بغرض التوصل إلى تحليل دقيق لعناصر الإشكالية، فهم أدق و أفضل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بغرض تحديد وظائف ادارة الموارد البشرية بالاضافة الى دراسة نظام معلومات ادارة الموارد البشرية و الامام بالمفاهيم المتعلقة به.

ولإبراز اثر نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة المواد البشرية لجأنا إلى دراسة حالة لتوضيح العلاقة و مقارنتها بالجانب النظري وذلك من خلال الاستبيانات و المقابلات و جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

### هيكلية الموضوع :

#### تقييم البحث :

الفصل الأول : حيث سنحاول من خلال هذا الفصل إيضاح مختلف الجوانب وذلك من خلال ثلاثة مباحث هي :

- مدخل لنظام المعلومات .

- نظام معلومات الموارد البشرية.

- متطلبات ومعوقات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية .

الفصل الثاني : منه سنركز في هذا الفصل على إيضاح المفهوم من خلال أربعة مباحث هي :

- ماهية إدارة الموارد البشرية.

- وظائف إدارة الموارد البشرية .

- الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية واهم التحديات.

- أثر نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

**الفصل الثالث :** الدراسة الميدانية ، مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ، و تناولنا المباحث الآتية:

- التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM

- تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- تقييم مدى تأثير نظام معلومات علي وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

- تحليل مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة الموارد البشرية ( تحليل نتائج الاستبيان والمقابلة و

الملاحظة ) .

# الفصل الأول: نظام معلومات ادارة الموارد البشرية



## تمهيد:

تعتبر المعلومة العنصر الاهم في المنظمات لدرجة انها احدثت ثورة تسمى بثورة المعلومات و يعود الفضل في ذلك الى الشبكات العنكبوتية وشبكات الانترنت وأنظمة الكمبيوتر وغيرها من التغيرات التي طرأت والتي جعلتنا نعيش في عالم يطلق عليه القرية الصغيرة.

لقد قامت هذه التحولات بإلغاء كل القيود المكانية والزمنية وكانت هذه التحولات مرفقة بمجموعة من التغيرات في بيئة الاعمال والسوق العالمية مما فرض تحديات مختلفة ومستمرة على المنظمات بمختلف احجامها ومواردها.

وفي هذا الوضع تزداد قيمة وأهمية دور نظم المعلومات وأصبحت تعرف على انها الموارد الاكثر اهمية للمؤسسة بحيث لا يمكنها الاستغناء عنها بل تعمل على تنميته فهو اداة داعمة لاتخاذ القرار ويساعد المؤسسة على الحصول على الميزة التنافسية ومن بين هذه الانظمة الفعالة، نظام معلومات الموارد البشرية الذي يهتم بجميع جوانب ادارة المورد البشري.

## المبحث الأول: مدخل لنظام المعلومات

تحتاج المؤسسة إلى كم هائل من المعلومات على جميع المستويات، والتي قد يتوقف نجاحها على هذه المعلومات باعتبارها مورد هام للمؤسسة من جهة، وحسن استخدامها وإدارتها من جهة أخرى لاتخاذ القرارات الرشيدة.

تتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين عمليات و أداء جميع أنواع و أحجام المنظمات .

## المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

**مفهوم النظام:** عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري، و عنصر الآلات و المكائن مجتمعة ببعضها البعض و يجب أن تربطها علاقات محددة و قوانين شاملة و يجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم و صيغة محددة لتحقيق هدف محدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء السالمي-عثمان الكيلاني-هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن 2005، ص45.

**مفهوم المعلومات:** البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة ذات معنى، و البيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهرة و تعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها و حسابها رياضياً أو أن تكون غير كمية (وصفية)، و تتطلب إجراء معالجات معنية من أجل تحويلها إلى نتائج (معلومات) بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل.<sup>1</sup>

**تعريف نظام المعلومات:** " نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم."<sup>2</sup>

An information system can be defined technically as a set of interrelated components that collect 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, and create new products.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: أنواع نظام المعلومات

تمثلت أنواعه كالتالي :

**1: نظام المعلومات الاستراتيجي:** "نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظم معلومات مبنية على استخدام الحاسب الآلي تستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام و تشغيل و اتصال المعلومات. وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء و المستهلكين و الموردين و المنافسين. و لهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية."<sup>4</sup>

**2 نظم دعم القرار:** و هي حزمة من أدوات الكمبيوتر التي تسمح لصانع القرار من التعامل البيئي بصورة مباشرة مع الكمبيوتر لخلق معلومات مفيدة، و مؤثر في عملية صنع القرارات البيانية و الشبه البيانية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ص15.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص14.

<sup>3</sup> رجم خالد، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2012 ، ص 37.

<sup>4</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، 196.

<sup>5</sup> أحمد الخطيب-خالد زغان- إدارة المعرفة و نظم المعلومات - عالم المكتبة الحديثة و جدار للنشر و التوزيع-الطبعة الأولى 2009-ص73-74.

3 - نظام المعلومات الإدارية: يُمكن أن تحوز المؤسسة على نظام للمعلومات بشكل رسمي؛ أي أن جمع المعلومات وتوزيعها يتم وفق برامج وإجراءات رسمية، مثل الاجتماعات والمخاطبات، أو بشكل غير رسمي، حيث يتم جمع المعلومات وتوزيعها عبر قنوات غير رسمية، كاستخدام الهاتف، أو الاتصال الشخصي غير الرسمي... الخ. يتكوّن هذا النظام أساساً من الوسائل التكنولوجية (على رأسها الحاسوب الآلي)، الأفراد، مجموعة البرمجيات (*Logiciels*) الإجراءات والتي تتكامل مع بعضها من أجل جمع ومعالجة البيانات بهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى المستفيدين داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

بالإمكان تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الأساسية المشكّلة للمؤسسة والمتمثلة أساساً في وظيفة التسويق، الإنتاج، المالية والمحاسبة والموارد البشرية، وذلك بهدف دعم الأنشطة المختلفة لكل وظيفة، وفي هذا الإطار فإننا نتميّز بين أربع أنواع من هذه النظم و هي كالتالي:

أ- نظام المعلومات التسويقية: " نظام يعمل على توفير معلومات تسمح بالتخطيط للأنشطة التسويقية الأساسية والرقابة عليها".

ب- نظام معلومات الإنتاج: " نظام مبني على الحاسوب يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم متخذي القرارات داخل المؤسسة".

ج- نظام المعلومات المالي والمحاسبي: " ذلك النظام الموجود ضمن المجموع المنظم للأنظمة داخل المؤسسة والذي يهدف أساساً إلى معالجة وتحويل المعطيات الداخلة وإيصالها للمحيط".

د- نظام معلومات الموارد البشرية: " نظام يعمل على اكتساب، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وتوزيع معلومات مفيدة تتعلق أساساً بتسيير الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مراد مرعي- أهمية نظام المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. مذكرة ماجستير غير منشورة - تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2007 جامعة فرحات عباس سطيف-ص. 24.

<sup>2</sup> مراد مرعي ، مرجع سبق ذكره ص43-44-45-46-49.

الجدول (1): التطبيقات الوظيفية لأنواع نظم معالجة المعاملات

نظم المبيعات والتسويق	نظم الإنتاج	نظم المالية والمحاسبة	نظم الموارد البشرية
خدمة الزبائن	أمر بصرف المواد	إعداد الميزانية	ملفات الموظفين
تسيير المبيعات	الشراء	دفتر الأستاذ	الامتيازات الاجتماعية
متابعة ترقية المبيعات	الشحن والاستلام	الفوترة	الأجور
تغير السعر		سعر التكلفة	علاقات العمل
الاتصال بالوسطاء	عمليات		التكوين
نظام معلومات للأوامر	نظم مراقبة الآلات	دفتر الأستاذ	حساب الأجور
نظام العمولة على المبيعات	نظم مراقبة المشتريات	الحسابات الدائنة والمدينة	ملفات الموظفين
نظام تنشيط المبيعات		إعداد الميزانية	نظم الامتيازات الاجتماعية
	نظم مراقبة الجودة	نظم تسيير الأموال	جرد الكفاءات

Source: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Op. cit, p. 25.

**4 - نظم تشغيل البيانات:** يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، و يعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة .

مثل: الأجور، نظم الحجز الفندقية. تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

**5- النظم الخبيرة:** تستخدم النظم الخبيرة لمساعدة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.

و تعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية نظام المعلومات

حظي موضوع نظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية ، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره واستخدامته لأغراض التحليل والاختبار والقياس

<sup>1</sup> نجم /نجم عبود "إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية و العمليات" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الطبعة الأولى 2005 ص 146.

والتقويم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة ، وقد ناقش المهتمون بتلك الأدوار التي تحققها وتلعبها نظم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المنظمي والتفوق التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي ..

لقد ذكر أن حاجة المنظمات إلى نظم معلومات متطورة لإدارة الموارد البشرية تنبع من الأهمية البالغة التي تكتسبها تلك النظم في تمكين الإدارة من تحقيق التنسيق بين عوامل الإنتاج المتاحة لها من جهة، والتنسيق بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية من جهة أخرى و نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف أنظمة معلومات العاملين التي تعمل على تحسين إدارتهم، فيما يتعلق بالأغراض الإدارية والتحليلية.

حيث تكمن أهمية أنظمة معلومات من خلال إسهامها في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات والإدارات ومساعدتها على تحقيق التفاهم بين الإدارة والأفراد ، ومساعدة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات عن العاملين للجهات الحكومية والتقابات، فضلاً عن دور تلك الأنظمة في اكتشاف التغيرات والتطورات التي تحدث في المنظمة، ومدى إسهام تلك الأنظمة في تمكين الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بقوة<sup>1</sup>.

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية يكمن في الآتي: يمكن التوصل إلى أن :

- معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل.
- العمل على تقديم الإجراءات الرسمية المعززة الخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثيرها في سلوكياتهم لانجاز الأعمال المحاطة بهم.
- تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها.
- تساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- تجميع البيانات اللازمة وحفظها وتقديمها للمستفيدين وإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد .

<sup>1</sup> <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67695/posts/123819> بتاريخ 2013/03/18

- متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة
- على مستوى المنظمة .
- مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل .
- خدمة الموارد البشرية ممن خلال تكامل عناصر النظام المعلومات والاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة المعومات للنشر<sup>1</sup> .

## المبحث الثاني : نظام معلومات الموارد البشرية

### المطلب الاول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

#### اولا : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

- عرفه Reix على أنه نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف، المكافآت، الأجور، التدريب والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.<sup>2</sup>
- ويرى "Laudon" ان نظم معلومات الموارد البشرية نظام يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف و اداء عمله).<sup>3</sup>
- Human Resource information is a concerning the utilization of information technology development and characteristics for effective managing of the human resource management application.<sup>4</sup>

نظام معلومات الموارد البشرية، هي النظم المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتنمية للخصائص لإدارة فعالة، لتطبيق إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب- خالد زيفان-ادارة المعرفة ونظم المعلومات-عالم المكتبة الحديثة ودار النشر والتوزيع- الطبعة الاولى- 2009- ص75.

<sup>2</sup> رجم خالد ، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

<sup>3</sup> Laudon kenneth and Laudon Jane . **managment information system** . 7 th edition .usa.2002 . p 50 .

<sup>4</sup> Internationel journal of **Business and management** .vol 5.No 10. october 2010.

ثانيا : مكونات ومرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية :

1 يقوم نظام معلومات الموارد البشرية على مجموعة من المكونات نذكرها كالتالي<sup>1</sup> :

- مدخلات : وهي عبارة عن بيانات متعلقة بالموظفين والوظائف ذات العلاقة، اذ يمكن تقسيمها الى اربعة انواع هي :
    - بيانات ادارية .
    - بيانات متعلقة بسوق العمل.
    - بيانات متعلقة بالوظائف .
    - بيانات متعلقة بالموظفين .
  - التعليمات : وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات، والمتمثلة في العمليات التحليلية، والحسابية، والاحصائية، بهدف التوصل الى صورة واضحة وسهلة حتى تتمكن ادارة الموارد البشرية بشكل جيد .
  - المخرجات : هي التوصل او الحصول على معلومات بعد اجراء العمليات التحويلية عليها وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي :
    - تقارير معلومات على الموظفين والوظائف .
    - تقارير تحمل معلومات على العمليات الادارية كالتوظيف والتخطيط
    - تقارير توضح اوضاع العاملين حاليا ومستقبلا .
- 2 يرتكز نظام المعلومات الموارد البشرية على العناصر التالية<sup>2</sup>:

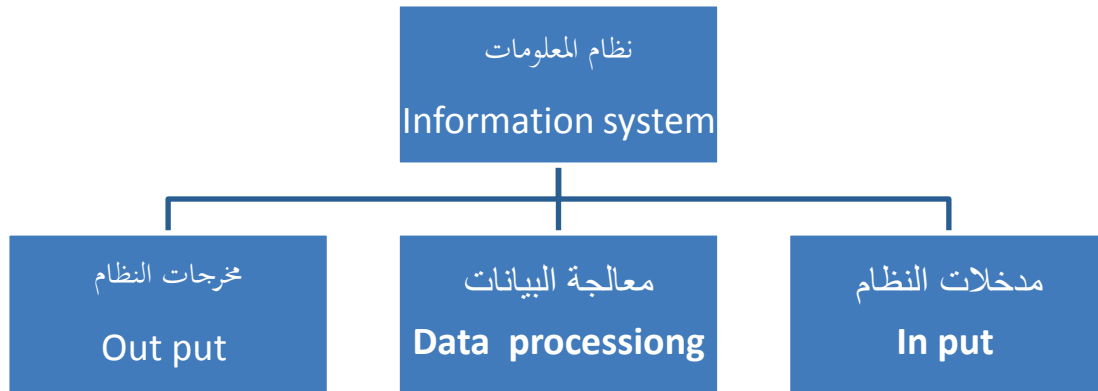
- قاعدة البيانات: وهي تمثل المكان المخصص للاحتفاظ بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالنظام و المؤسسة والعاملين فيها.

<sup>1</sup> محمد الصبري ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 117 .

<sup>2</sup> Steven J. Gara, MSILR, PHR HOW AN HRIS CAN IMPACT HR: A COMPLETE PARADIGM SHIFT FOR THE 21ST CENTURY 2001 P 01.

- جمع وتخزين المعلومات: بعد جمع المعلومات ومعالجتها يتم إدخال المعلومات إلى قاعدة البيانات بصورة صحيحة وتجنب التكرار.
- استرجاع المعلومات: هي عملية استرجاع المعلومات المعالجة والخزنة في الوقت المناسب لاستخدامه في عملية المساعدة على اتخاذ القرار.
- مصلحة تسيير نظام المعلومات الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بتسيير شؤون النظام من جمع إلى إدخال ومعالجة واسترجاع المعلومات.
- جودة وسلامة البيانات: وهي عملية حماية المعلومات ضمان سلامتها بالإضافة إلى صيانة النظام.

الشكل (01) : مكونات نظام المعلومات



المصدر : عامر ابراهيم قندلجي ، وعلاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الادارية ، الطبعة الاولى ، 2005 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، ص 40

### المطلب الثاني : دور واهمية نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية كهمزة وصل بين فناة تبادل المعلومات والمستويات التنظيمية ويبرز ذلك

في <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الاولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2006 ، ص 55.



أولاً : دوره

- يسهل سير العمليات اليومية بتقديم المعلومات
- يساعد في اتخاذ القرار بتقديم معلومات
- يراقب عملية تداول البيانات والمعلومات
- مواكبة المنظمات لتطوير اداءها من خلال ما توضحه المعلومات
- تحسين انتاجية المنظمة بعدة طرق منها تحديث البيانات والمعلومات
- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية
- المساعدة والمساندة في عملية صنع القرار على جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير المتضمنة للمعلومات اللازمة في الوقت المناسب

ثانياً : اهميته

- يمثل نظام معلومات الموارد البشرية الركيزة الاساسية والمهمة بالنسبة لبقية نظم المعلومات في المؤسسة ومنه يمكننا ان نبرز اهميته في<sup>1</sup>:
- يوضح لإدارة الاقسام الاخرى في المؤسسة المعلومات ويوصل لها معلومات متكاملة ودقيقة وصحيحة عن اهم موارد المؤسسة وهم الموارد البشرية .
  - التعرف والتوصل الى حاجات الافراد العاملين في المؤسسة للتمكن من رفع انتاجيتهم.
  - تمكين المؤسسة من الاستخدام الامثل لتحقيق الميزة التنافسية على جميع المستويات .
  - وضع معايير تتمكن المؤسسة من خلالها تطوير اساليب الترقية والرقابة على الافراد وتحديد نسب الاجور المناسبة دون محسوبية وروابط شخصية مما يرفع الروح المعنوية لدى الافراد.

<sup>1</sup> زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الاداب والعلوم الانسانية وعلم الاجتماع، العدد السابع، بسكرة 2010، ص

### المطلب الثالث : النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

اولا : النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup> :

ويقوم بنوعين من التخطيط ، الاول و تخطيط التوظيف بحيث يهدف الى ضمان توفر العاملين المناسبين لشغل المراكز الحالية ، اما الثاني فهو تخطيط التوقع وتقوم بتقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج المؤسسة لتشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلا .

ثانيا : النظام الفرعي للتوظيف :

ويقوم هذا النظام الفرعي ب :

- استقطاب المرشحين للوظائف .
- تكافؤ فرص العمل .
- استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرار .
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف .
- توفير المعلومات اللازمة لتقوم عملية الاستقطاب وحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف .
- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف

ثالثا : النظام الفرعي للتعويضات والاجور :

- بحيث يمس هذا النظام اهم الجوانب التطبيقية في مجال التعويضات والاجور،والاجور الإضافية كما يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والعلاوات واهم ما يقوم به :
- اعداد قوائم الاجور والمرتبات .
  - تقييم الوظائف وتحديد الاجور التي تناسبها .
  - تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة الترقية او التميز في الاداء .

<sup>1</sup> رايونند مكلويد، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ،السعودية، 2006 ، ص 936 ص 937 ص 939 .

#### رابعاً: النظام الفرعي للتكوين:

يستخدم نظام المعلومات في هذا المجال للمساعدة في الإدارة من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة بيانات، كعدد المشاركين في التكوين ، او محتوى البرامج التكوينية ويقوم ب:<sup>1</sup>

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقييم فعالية العملية التدريبية .
- تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل.
- تحديد نوع البرامج التدريبية.
- تحديد فرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب.

#### خامساً : النظام الفرعي لتقييم اداء العاملين

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.

### المبحث الثالث : متطلبات ومعوقات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

#### المطلب الاول : متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

لكي نضمن نجاح نظام معلومات الموارد البشرية، يجب ان توفر مجموعة من المتطلبات متكامل فيما بينها لتتحقق نجاح النظام ، ومن أهمها<sup>2</sup> :

#### متطلبات ادارية : تتمثل في الجانب الاداري وانشطته المختلفة ومنها :

- تحديد اهداف الادارة بوضوح ومنه بيان الاهداف التي يسعى الى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية .
- التخطيط لاحتياجات النظام من موارد متعددة .
- مشاركة الادارة الرئيسية في المؤسسة مع ادارة الموارد البشرية في تصميم النظام .

<sup>1</sup> رجم خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

<sup>2</sup> محمد ابراهيم المدهون ، و امل ابراهيم ابو رحمة ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد 16 ، العدد 2 ، 2008 ، غزة، ص 752 .

### متطلبات تكنولوجياية (فنية) :

- توفير الكفاءة البشرية اللازمة لتشغيل النظام .
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة والسرية للمعلومات .
- توفير الآلات والاجهزة اللازمة لتشغيل النظام .

### متطلبات اقتصادية :

- محاولة تخفيض التكاليف الى اقصى حد ممكن .
- توفير الوقت اللازم والكاف لعملية اعداد وتصميم النظام .
- الاستخدام الامثل للافراد المكلفين بتشغيل النظام .

### متطلبات اجتماعية :

- التعاون المتبادل والمستمر بين ادارة الموارد البشرية وباقي ادارات المؤسسة .
- الاتصال الفعال بين ادارة الموارد البشرية ومصلحة الاعلام الالي .
- اضافة الى ذلك هناك عوامل اخرى هي <sup>1</sup> :
- توفير الموارد بمختلف اشكالها .
- الكفاءة الادارية في صنع القرار ، من خلال الاهتمام بالموارد البشري ومشاركة العمال في القرارات .
- تحفيز العمال وتوعيتهم على تقبل التغييرات .

### المطلب الثاني : معوقات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

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

1. عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة .
2. عدم توفر المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم النظام .

<sup>1</sup> رجم خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 ، ص 89 .

<sup>2</sup> امل ابراهيم ابو رحمة ، نظم معلومات الموارد البشرية واثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ص 58 ، ص 60 .

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 إدارة الموارد البشرية خلال الاستخدام و التشغيل .
7. التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
8. مقاومة العاملين ومعرضتهم لفكرة الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية.
9. عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

### خلاصة الفصل

لا يمكننا تصور او وصف ادارة للموارد البشرية للمنظمة خالية من نظام معلومات ،بالتالي حاولنا ان نقوم في هذا الفصل بإبراز اثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف ادارة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من اتخاذ القرار الصائب بخصوص المورد البشري.

ويمكننا ان نستنتج من خلال ذلك ان نظام معلومات الموارد البشرية له اثر ايجابي على اداء الموارد البشرية، و منه قام بمساعدة ادارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات التدريب والتحفيز والتقييم للاداء بشكل دقيق .  
وعليه سنقوم في الفصل التطبيقي بالتعرف على مدى تاثير وفعالية نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة على اداء الموارد البشرية.

# الفصل الثاني: أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل إدارة الموارد البشرية

# الفصل الثاني: أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل وطرأت عليها تغيرات ساهمت في نجاحها، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أكثر الموارد عرضة للتأثر بالتغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، لذلك تعمل من خلال وظائفها على الحفاظ عليه و توفير الاستغلال الأمثل له، ويمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية هي التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات وتضمن لها الاستمرار والبقاء، ففيما تتمثل أهمية هذه الإدارة؟ وما هي مراحل نشأتها؟

### المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من اجل النمو تبقى محدودة وغير مجدية أن 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.

#### المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعريف 1: إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في تخطيط القطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة. كما يمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل في كل هذا توافر المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية...<sup>1</sup>

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم وأثن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ونجاح المؤسسة يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية لتساهم في نجاح المؤسسة ما يلي<sup>2</sup>:

- أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين، كالقدرة على

الابتكار-الإبداع- قبول التحديات...

<sup>1</sup> - فاطمي فايزة ديزرة، مذكرة ليسانس 'إدارة الموارد البشرية' تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2002-2003 ص 04.

<sup>2</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق. جامعة الجزائر، الخروبة، 2005، ص 138.



- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذلك القدرات العالية على العمل.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب، ولعل أفضل مثال الموارد اليابانية.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم.

تعريف 2 : تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.<sup>1</sup>

تعريف 3 : 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 وفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://ar.wikipedia.org/wiki> 2013/03/02

<sup>2</sup>Kim Pityn and Jennifer Helmut, **La gestion des ressources humaines** pour les IMF , Mennonite EconomicDevelopment Associates, Ontario, Juillet 2007.

## المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

مرت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية حتى تكون على شكلها الحالي و الذي لم يكن وليد الساعة، وإنما هو نتيجة تفاعل ظروف تاريخية و عوامل اقتصادية و تقنية و اجتماعية و سياسية نستطيع أن نوجز أهمها:

1 - الثورة الصناعية: وقد صاحب ظهورها عدة ظواهر منها:

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل (المصنع)

- إنشاء مصانع كبرى تستوعب الآلات الجديدة.

فكان ينظر إلى العمال على أنهم سلع يجري تداولها (بيع، شراء) في جو سياسي يطبق مفاهيم حرية

السوق.

2- ظهور المساومات الجماعية (نحو المنظمات العمالية):

استطاع العاملون في المنظمات حل مشاكلهم المتعلقة بالأجور- ساعات العمل- المكافآت و ظروف العمل.

3- حركة الإدارة العلمية:

جاءت بمفاهيم جديدة أبرزت أهمية الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية و زيادة فاعليتها مثل دراسة الوقت و

الحركة و الأسلوب الأمثل لأداء الأعمال و معايير الإنجاز و الحوافز المادية<sup>1</sup>

4- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

ظهور أولى طرق التعيين بعد الاختبار للتأكد صلاحية العمال لشغل الوظائف المقصودة، و تزايد

الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال ، وإنشاء مركز الخدمات الاجتماعية و الترفيهية

و في حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية

المتخصصة... و في 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا بنحو ملائم، و أنشأت كثير في الإدارات

للموارد البشرية في كثير من المؤسسات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

5- ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية :

تطورات مجال العلاقات الإنسانية، و تجارب مصانع ( Hawthorne ) بقيادة ( Elton mayo ) أفتتعت

الكثيرين بأهمية رضا العامل و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حنا نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص 5-6.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي) الدار الجماعية 2004، ص 24-25.

## 6- إدارة الموارد البشرية بعد نهاية الحرب العالمية إلى الوقت الحاضر:

و في هذه المرحلة ظهرت تطورات مؤثرة على ممارسات و أنشطة الموارد البشرية و تمثلت في المتغيرات العالمية و ظهور التكتلات الدولية، وضرورة مراعاة تأثير هذه التطورات على إدارة الموارد البشرية خاصة في الجوانب: مجالات البحث و التطوير، و تقييم أداء العاملين ، وكذلك ظهورها يعرف بثورة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و التي سيكون لها أثر كبير في الأعمال الحديثة خاصة الدولية و متعددة الجنسيات. إن أهمية إدارة الموارد البشرية في نمو مستمر و متزايد داخل مؤسسات الأعمال في تزايد الحاجة إلى قوى عاملة ذات مهارات متخصصة تسمح لإدارة الوظيفة بالتصدي إلى التحديات و الاهتمامات المعاصرة في ميدان الأعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج و إدارته، و تطورها، و تزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

و تتجلى أهميتها في الجوانب الآتية:

- 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.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 24-25.

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

" فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل ، أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و الخبرات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم.

فلكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك، الخبرة المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة"<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن القول أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة العامة و الخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشري متميزة ، و تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم و احتياجات المؤسسة.

و ينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف تتمثل في<sup>2</sup> :

- 1- أهداف اجتماعية: كاستخدام و تشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة مما يتيح الفرصة للمجتمع بالتطور والنمو في جميع الجوانب.
  - 2- أهداف تنظيمية: تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما في المنظمة و هي جزء من النظام الأشمل(المنظمة) ، فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة من خلال وظائفها التنفيذية و الاستشارية.
  - 3- أهداف وظيفية : من خلال القيام بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجتها.
  - 4- أهداف إنسانية : كمساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم و رغباتهم باعتبارهم بدرجة محورية و أساسية هدف العملية الإنتاجية مع كونهم عنصر مهم من عناصر الإنتاج.
- إن هذه الأهداف و لكي تحقق تميزا وظيفيا لإدارة الموارد البشرية فإنه يراعي تصميمها معينا للأنشطة الرئيسية للوظيفة يعرف بوظائف إدارة الموارد البشرية.

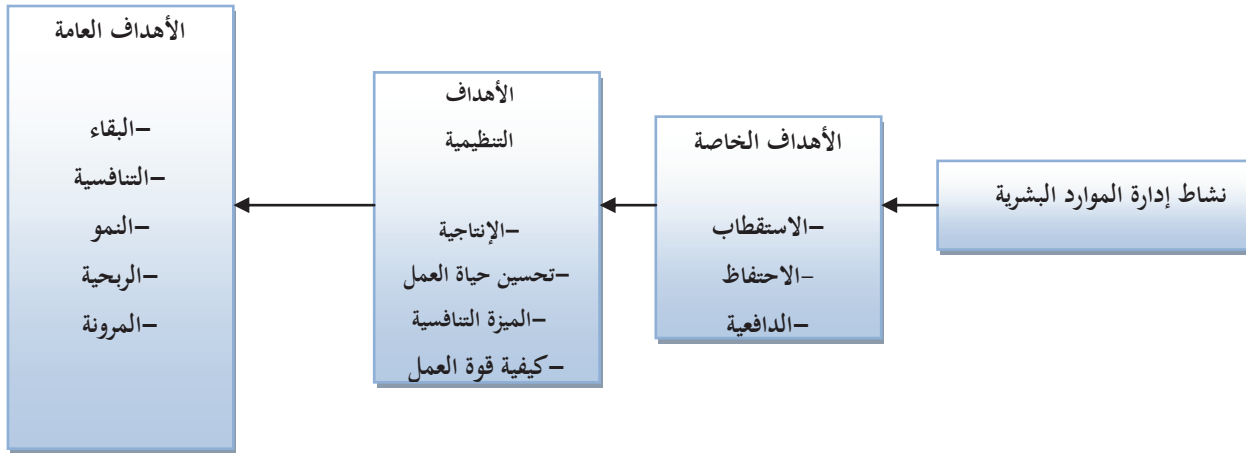
<sup>1</sup> فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان الأردن طبعة 2011 ،ص8.

<sup>2</sup> نفس المرجع،ص7.

و برزت أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- 2- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين الي أعلي قدر ممكن.
- 4- إيصال سياسات الموارد البشرية إلي جميع الموظفين في المنظمة .
- 5- المساهمة في المحافظة فعلي السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- 6- إدارة و ضبط عملية "التغير" لتعود بالنفع علي كل منظمة و الموظف.
- 7- السعي إلي تحقيق معادلة مستوي الأداء الجيد و هي مقدرة و الرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب و تطوير العاملين و أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.

### الشكل رقم (01) أهداف إدارة الموارد البشري



المصدر: خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص34

## المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول : 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.

#### 1) مفهوم عملية التدريب :

ويعرف بأنه عملية إستراتيجية تأخذ شكلا متكامل وتعمل تحت إمرة إستراتيجية المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها ، وتهدف هذه الإستراتيجية 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<sup>1</sup>.

#### 2) أهداف عملية التدريب :

يمكننا التمييز بين اتجاهين لأهداف التدريب هما:

#### 1/ بالنسبة للأفراد:

- تعليم الموارد البشرية كيفية تنمية جوانب القوة في أدائها 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصيفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2009 ، ص 437 .

<sup>2</sup> باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة ، الطبعة العربية الثانية 2002 ، ص 118 .

#### 4) أساليب التدريب :

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

أساليب أساسية وهي : التدريب التقليدي والتدريب العملي وتدريب فرق العمل.

1) **التدريب التقليدي** : يهدف هذا النوع إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع التدريب

ويتضمن التدريب التقليدي عدة وسائل<sup>1</sup> .

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.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني : 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 3 أجزاء :

1/ الراتب أو الأجر

2/ الحوافز المدفوعة

3/ الفوائد والخدمات<sup>3</sup>

ويمكننا تقسيم التعويضات إلى تعويضات مالية وأخرى غير مالية :

بحيث تتضمن التعويضات المالية جزء مباشر وآخر غير مباشر

<sup>1</sup> المرجع السابق ص 139.

<sup>2</sup> عادل محمد زيد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، دار الفاروق للنشر القاهرة 2003 ص 318،317،322،321 .

<sup>3</sup> العلمي بن عطاء الله ، علاقة ادارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الموسم الجامعي

2012/2011 ، ص 62 .

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 واللدان 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 .  
\* **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 .<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : وظيفة التخطيط

أ) - مفهوم **تخطيط الموارد البشرية** : هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد و النوع المناسب في الوقت و المكان المناسبين .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 504.

<sup>2</sup> المرجع السابق، 521 .



- هو عملية ضمان توافر العمالة المطلوبة في المستقبل من خلال تقدير حجم الطلب المستقبلي على العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة و أخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما و وضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة .  
فالتخطيط وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، و ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية أساسا و بشكل متكامل مع هذه الوظائف <sup>1</sup> .

و لكي نحقق تميزا في تخطيط الموارد البشرية فإنه يتوجب توفير نوعين من البيانات:  
بيانات تنظيمية :

تشمل الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة و التغيرات المنتظرة إدخالها عليه ، و كذلك التغيرات المستقبلية لكل من أساليب العمل و أنواع الوظائف و أعدادها ، و كذلك القوانين و تشريعات العمل ، و أيضا التغيرات المتوقعة و المؤثرة على البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، التغيرات 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 .<sup>2</sup>

ب- مراحل تخطيط الموارد البشرية : و فيما يلي عرض بمراحل إعداد خطة الموارد البشرية<sup>3</sup> :

### 1- دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة (العرض) :

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

<sup>1</sup> عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، ص 152 .

<sup>2</sup> عمر سالي ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشوره ، جامعة محمد بو ضياف المسيلة ، ص 101 .

<sup>3</sup> العلمي بن عطاء الله ، مرجع سبق ذكره ص 30 .

- بيانات شخصية - الحالة التعليمية و المسار الوظيفي لشاغلي الوظائف - و نوع الوظيفة و اختصاصاتها و علاقاتها 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 دخولاً إلى المؤسسة و خروجاً منها .

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

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف و إستراتيجيات 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 لتوفيره عند الحاجة له ، 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 .

## المطلب الرابع : التوظيف

عملية التوظيف recruitment هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، والأداة الأساسية التي يمكن

من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقاً 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 لم لأ المناصب الشاغرة بالعدد والتنوعية

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<sup>1</sup>.

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 :

- **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<sup>2</sup>.

الاختيار :

وهو الركن الثاني من أركان عملية التوظيف إذ يشكل الجسر الواصل بين الفرد خارج المنظمة وبيئة المنظمة .

وهو الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها كما أنها المرحلة

التي تحدد فيها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل وظائف شاغرة لديها .

ونستطيع أن نحصر مراحل عملية الاختيار في النقاط التالية :

- تحديد المنظمة احتياجاتها المستقبلية في إطار.

- الفحص الدقيق لملفات المرشحين .

- الجانب العملي للعملية وهو وضع إعلان.

- استقبال المرشحين وانتقاء الأفضل .

<sup>1</sup> عادل محمد زيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 286.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 305 .

التعيين :

هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين الذي يتضمن أربعة نقاط هي : إصدار قرار التعيين ثم التهيئة المبدئية للفرد يليه التقييم أثناء فترة التجربة وأخيرا التمكين بعد ثبات صلاحية الموظف.<sup>1</sup>

المطلب الخامس : تقييم الأداء

1) مفهوم تقييم الأداء : هو المؤشر الموضوعي الذي تحتكم إليه إدارة الموارد البشرية في معرفة مدى فعالية وكفاءة الأنشطة، التي تؤديها داخل المنظمة من تخطيط، وتوظيف، وتدريب وغيرها من الأنشطة وذلك من خلال قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة ومقارنته بالأداء المحدد من قبل إدارة الموارد البشرية لتحقيق هدف مسطر من قبل المنظمة .

2) أهداف تقييم الأداء: تقع أهداف تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي :

1) على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .
- رفع مستوى أداء العمال .
- وضع معدلات أداء معيارية تمكن المنظمة من الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة .

2) على مستوى الرؤساء :

- مهمة الرؤساء ليست هينة إذ يقومون بعملية تقويم الأداء، إذا كان جيد أو وسط أو ضعيف وخاصة عندما يكون ذلك بناء عن طلب من الإدارة العليا.

3) على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق لتطوير سلوك الموظفين.<sup>2</sup>

3) طرق تقييم الموارد البشرية : رغم تعدد الأساليب إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين

أساسيتين هما<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> العلمي بن عطاء الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 36ص37 .

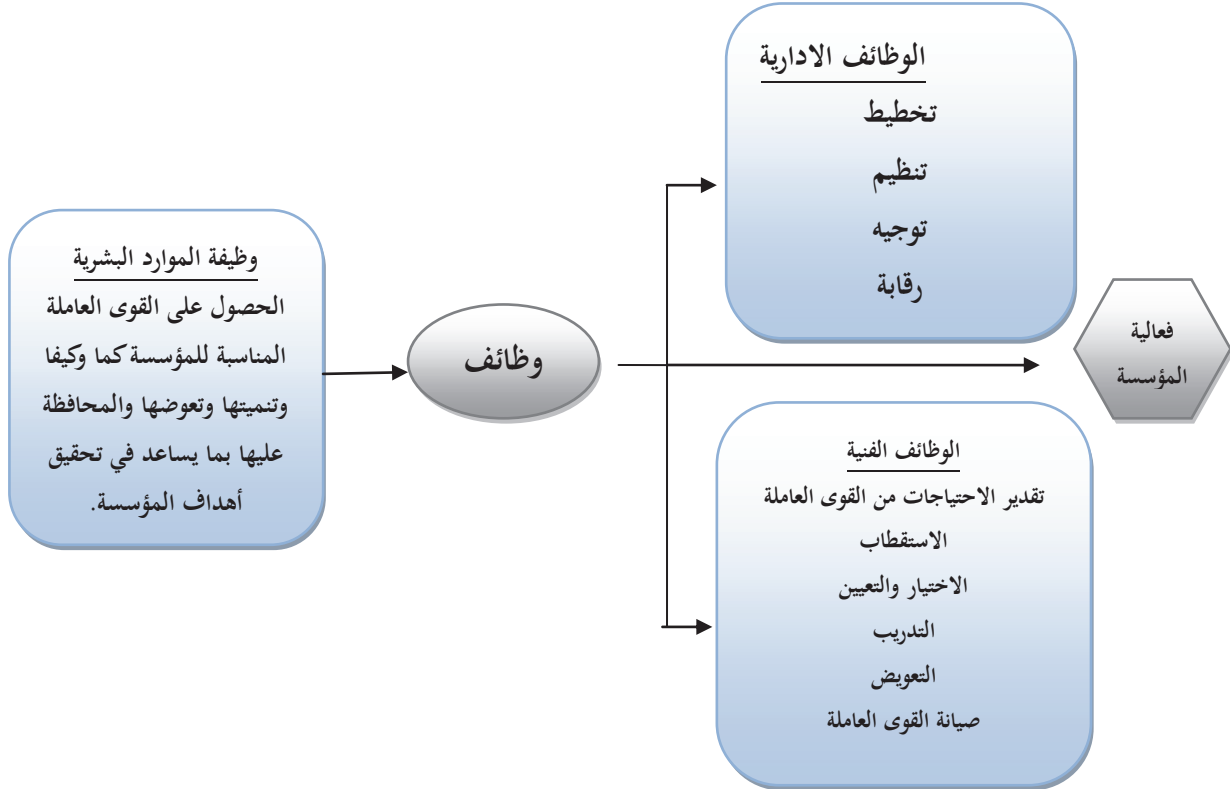
<sup>2</sup> العلمي بن عطاء الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

<sup>3</sup> العلمي بن عطاء الله، مرجع السابق ، ص 37.

أ) الطريقة التقليدية : هو الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين وتقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز العامل مع انجاز الآخرين، أو مع معدل الانجاز العام .

ب) الطريقة الحديثة : هناك العديد من الأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل.

الشكل رقم 02: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: يرفي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، غير منشورة،

2008 ص 25.

## المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و أهم التحديات

### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

#### تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها ، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة ويمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسئولية ضبط الجودة ، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجاً والتالية مستهلكاً ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات ، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعى وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم.<sup>1</sup>

#### إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تهتم 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 و المهام 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"

<sup>1</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr50671.html> ، بتاريخ 2013/30/6

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.<sup>1</sup>

### المطلب 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/ 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 معلومات المنزلية : تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة ، . وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوفر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.

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

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:

<sup>1</sup> مراد رايس ، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ، ص 116 .  
<sup>2</sup> <http://islamfin.go-forum.net/t969-topic> 33/21 بتاريخ 2013/3/5 .

- 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 معاً: 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.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الاستراتيجيات الحديثة

1- استراتيجية تمكين العاملين :

تعريف تمكين العاملين:

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها: "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن". وبصفة عامة يمكننا تعريفها على أنها هي ذلك التفعيل الأوسع والأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، حيث تمثل عموده الفقري ، ويعني أن العاملين يساهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا ، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من اجل

<sup>1</sup> مراد رايس ، مرجع سبق ذكره ، ص 117 .



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.<sup>1</sup>

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 .

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.

مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق إستراتيجية 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.<sup>2</sup>

2) - إستراتيجية التسويق الداخلي :

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

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 529.

### تعريف التسويق الداخلي:

تم تعريف التسويق الداخلي " بأنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: **عملاء داخليين** (وهم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة ، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت ، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. **وعملاء خارجيين** . وأنه لكي نصل إلى **العملاء الخارجيين** فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.

### أهمية وأهداف التسويق الداخلي:

#### أهمية التسويق الداخلي:

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات ، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، وسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.

#### أهداف التسويق الداخلي:

وتهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: 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:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد شعبان حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

<sup>2</sup> عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة المملكة المتحدة ، 2010 ، ص 49 ، ص 51.

- 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.

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

- 1 - تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة.
- 2 - 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 .
- 3 - التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات .
- 4 - استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي. وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها .

## المبحث الرابع : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة ادارة الموارد البشرية

### المطلب الأول : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تدريب الموارد البشرية

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)، على تحديد المهارات والكفاءات الموجودة في المؤسسة. ويعتبر التنافس الشديد في محيط المؤسسة كدافع يأخذ بالمؤسسة نحو كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا ، خاصة في مجال الحواسيب والبرمجيات ونظم المعلومات، حيث يقودنا ذلك إلى إعادة تقييم للقدرات والاستعدادات والسمات الشخصية التي تتلاءم مع ذلك التحديث التكنولوجي مما يخدم أهداف المؤسسة والفرد<sup>1</sup>. وحتى تتمكن من تحقيق الفعالية والكفاءة في التدريب ، يتطلب الأمر تجميع وتنظيم المعلومات وترتيبها لاسترجاعها بسهولة ويسر ، توفيراً للوقت والجهد . يتم ذلك عن طريق نظام معلومات قادراً على تحقيق ذلك ، ومنه نجد أن اثر نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب يتمثل في :<sup>2</sup>

- ✓ الاستغلال الأمثل للوقت من خلال سرعة ودقة تجميع المعلومات المتعلقة بالعاملين وبرامج التدريب ؛
- ✓ السرعة في الحصول على معلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية ؛
- ✓ من خلال المعلومات الدقيقة حول الاحتياجات التدريبية تساعد على تحديد مجال التدريب المناسب مع الطريقة الفعالة ؛
- ✓ مساهمة التدريب الالكتروني في تقليل تكاليف التدريب التقليدي ؛
- ✓ إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، من خلال استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون فيها الموازنة التدريبية مرتفعة.

من خلال النقاط الماضية يمكن أن نوضح أيضاً أن الأثر المباشر لنظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة التدريب أولاً من خلال توفير المعلومات الشاملة بالإضافة إلى 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.

<sup>1</sup> زاوي صورية ، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> رجم خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

## المطلب الثاني : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف والرواتب

أولا : الأثر على عملية التوظيف<sup>1</sup>

إن الاستخدام السليم للحاسوب في قسم التوظيف 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 للتعين ثم اتخاذ القرار المناسب بالتعين.

كما يساهم في إرساء الشفافية في عملية دراسة ومعالجة طلبات التوظيف آليا حيث انه يتم استقبال السيرة الذاتية عبر ايميل المؤسسة ثم أليا يقوم برنامج نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بعملية التوظيف بمعالجة خصائص كل مرشح حيث يتم قبول الطلبات التي تتوفر على الشروط بعدها آليا يقوم الحاسب الآلي بإرسال دعوات للمرشحين المقبولين لاجتياز اختبار المقابلة.

ثانيا : الأثر على الرواتب

أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ساهم في تفعيل وظيفة تسيير الرواتب ويزر ذلك من خلال:

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

يظهر هنا اثر نظام معلومات الموارد البشرية في عدالة وكفاءة إدارة الأجور مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين من خلال رضاهم سياسة الأجور بالمكافآت.

<sup>1</sup> رجم خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 80.

### المطلب الثالث : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية

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

ويمكننا ذكر بعض مهام نظام معلومات الموارد البشرية كالآتي :<sup>2</sup>

1. المعلومات المتعلقة بالوظائف، أرقامها، 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 أساس 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، أسباب الخروج، العمر عند الخروج، المراتب و الرواتب، التعليم، المهارات؛

إن 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 إلا 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 إيجابا على أداء العاملين بالكفاءة والفعالية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بصفة عامة.

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> امل ابراهيم ابو رحمة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

### المطلب الرابع : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم الأداء

يسمح 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 أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم في الوظيفة حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في:<sup>1</sup>

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

### خاتمة الفصل

من خلال ما توصلنا إليه في هذا الفصل نجد أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من الوظائف (توظيف، تقييم أداء ، تدريب ، أجور وتعويضات )، تهدف إلى الوصول من خلالها إلى تحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة ، والعمل على تأهيلها وتطويرها ، تطويرا فعالا يفيد المنظمة والأفراد ، وتقدم كذلك الدعم والتحفيز للوصول إلى الأداء المتميز، فالعنصر البشري هو العنصر أو الجزء الأساسي في رفع المردودية وتحقيق الكفاءة والفعالية ، وقمنا كذلك من خلال هذا الفصل بدراسة اثر نظام المعلومات على هذه الوظائف .

<sup>1</sup> زاوي صورية، مجلة العلوم الاجتماعية مرجع سابق ص18

# الفصل الثالث: أثر تنظيم المعلومات في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (اتصالات الجزائر)



## تمهيد الفصل :

بعد أن أتهيأ عرض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصل الأول و الثاني حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي القيام بعملية إسقاط لأبرز المفاهيم النظرية التي تم طرحها سابقا، و قمنا بإجراء علي المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر، التي يتركز نشاطها في التزويد بخدمات الاتصالات و تطوير و استثمار الشبكات العمومية، و بهدف القيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، حيث تكلمنا في المبحث الأول على تعريف المؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فقد قمنا من خلاله بتحليل و توصيف وظائف إدارة المؤسسة ، و بالنسبة للمبحث الثالث قيمنا فيه مدى تأثير نظام المعلومات لي وظائف إدارة الموارد البشرية ، وأخيرا في المبحث الرابع قمنا بتخصيص هذا الجزء لتحليل نتائج المقابلة و الاستبيان و الملاحظة ، وذلك من أجل الحصول على معلومات دقيقة بخصوص موضوع الدراسة.

## **المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM**

### المطلب الأول : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الأم

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من أهم القطاعات ، حيث شهدت تطورات كبيرة في فترة وجيزة وذلك لما يتميز به من شدة المنافسة وكثرة الطلب على منتجاته بشتى أنواعها وقد لقي هذا القطاع المناخ الملائم للتنافس وجذب الزبائن و النمو.

### أولا: نشأة المؤسسة

كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر تمارس نشاطها في ظل القطاع العام تحت اسم (البريد والمواصلات) وهي تعد من أكبر الركائز الدول الحديثة ، ذلك يعني انها وجدت بعد الاستقلال مباشرة ، وكانت في حقيقة الامر ادارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدمتية ، لها صبغة تجارية وتخضع للمعايير العالمية ، وتعتمد في تسيرها الموازناتية على ميزانية ملحقة وهي احد ادواتها التي تستعيد من خلالها مميزات وسلطاتها بصفتها قطاع عمومي و تتمثل مهمته في تسيير و تطوير شبكات البريد و المواصلات و بالتالي تساهم حاجيات البلاد في هذا الميدان بصفة مرضية.

لقد باشرت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر عملها بجدية بعد البدء في عملية الخصوص تدريجيا مع وجود صعوبات كبيرة وعراقيل مختلفة في العمل بينه وبين بريد الجزائر في جميع النواحي وذلك قصد مواصلة تقييم خدمات الأسرة والأفضل لزيائنها وسط محيط مفتوح على كبار المنافسين العالميين داخل الجزائرية .

#### ثانيا: واقع المؤسسة

جاءت الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لدخل المحل المدير الولائي للبريد والمواصلات ابتداء من 06/07/2003 و هذا هو التاريخ الذي تم فيه إبرام الاتفاقية الجماعية بتقسيم البريد والمواصلات وفقا للقانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05/08/2000 بين المؤسسة العمومية الاقتصادية لاتصالات الجزائر شركة ذات أسهم بقدر مال قدره 1000.000.000 دج المقيدة في B.12083 السجل التجاري برقم 02/43 المؤرخ في 14/01/2002 ليؤكد ميلاد بريد الجزائر

- الوكالة الوطنية للدبلجات (ANF)

- اتصالات الجزائر للنقل (ATM)

- انترنت الجواب

#### المطلب الثاني: التعريف بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

##### أولا: التعريف بالوحدة

تتواجد الوحدة بوسط المدينة بقرب المحي الإداري لولاية ورقلة وهي تقع في موقع جد استراتيجي كما إن هذه الوحدة تنقسم إلى قسمين ، القسم التقني و هو الذي لا يهتم بالتكنولوجيا والتركيب والبحوث ..... الخ والقسم التجاري (الوكالة التجارية) هذا القسم يهتم بالزيائن (مشتركين ) سواء كانوا جدد أو دائمين وتختص الوحدة بالهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي كما تقدم خدمة الانترنت.

كما أنها ذات مساحة واسعة إلا أن البناء قديم بعض الشيء , إلا أن الوكالة التجارية بورقلة صغيرة المساحة وذات منظر من الداخل حسن الجدران , ذات لون أزرق وفيها مقاعد للانتظار للزيائن والعمال في المكتب الامامي مقسمين:

من جهة اليمين عمال خاصين بالهاتف الثابت أو اللاسلكي وذلك لتسديد فاتورة الهاتف أو استقبال طلبات خطوط هاتفية جديدة

ومن جهة اليسار عمال خاصين بخدمة الانترنت ومهامهم أيضا استقبال لتسديد فاتورة الشهر المقبل أو استقبال طلبات جديدة لخدمة الانترنت وبين هذين صندوق الدفع ولكل عامل من هؤلاء مكتب خاص وجهاز إعلام ألي كما تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على تجهيزه الخاص من مكاتب وأجهزة الإعلام الآلي .

#### ثانيا :أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة

يعود اختيارنا للمؤسسة اتصالات الجزائر لإجراء الدراسة الميدانية لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- ✓ اعتماد المؤسسة على التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال الادارة و التسيير .
  - ✓ تعمل المؤسسة في ظل بيئة مستقرة وتسودها حالة التأكد، خاصة البيئة التنافسية حيث لا يوجد منافسين لها على المستوى الوطني.
  - ✓ تسليط الضوء على مدى استخدام نظم المعلومات في المؤسسة .
- بالإضافة إلى ذلك، انفتاح المؤسسة على الجامعة واستقبالها للطلبة الباحثين، وهذا ما يؤكد على أن هذه المؤسسة تسعى دائما للتطور والتقدم والتحسين، عن طريق الاستفادة من نتائج البحوث الأكاديمية والجامعية.

#### المطلب الثاني : طموحاتها و مهامها وأهدافها

طموحها وتطلعاتها أن تتوصل إلى إيجاد و تحقيق مستوى عالي من التنقية الاقتصادية و الاجتماعية حتى تبقى هي الرائدة في حقل تخصصها الذي أصبح فيه التنافس يتزايد، وكذلك انشغالها أن تحافظ وتطور تسعها الدولي و مساهمتها في ترقية وانتشار الإعلام في المجتمع الجزائري حيث يتمثل النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر في المهام التالية:

- تزويد خدمات الاتصالات تمكن من نقل و تبادل الصوت، البرقيات المكتوبة و المعطيات الرقمية، و المعلومات السمعية البصرية .
- تطوير و استثمار و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة لإتصالات الجزائر.
- وضع واستثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.

- كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر مندججة في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصالات حسب:

#### الأهداف التالية :

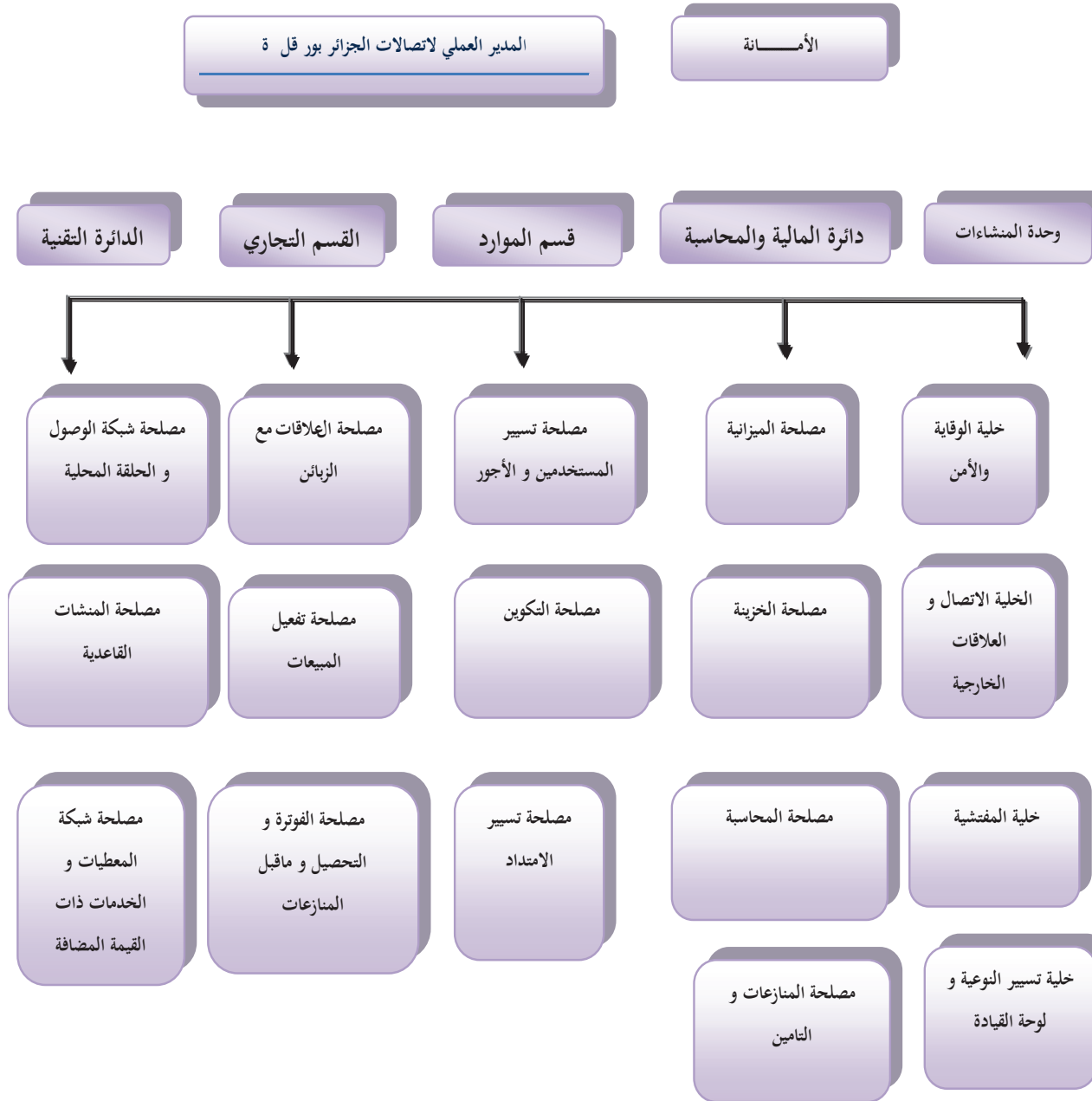
- توسيع و تكثيف عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، خاصة في المناطق الريفية.
- توسيع وتكثيف و تحسين جودة و تشكيلة الخدمات المقدمة.
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر فدرة على المنافسة.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية و جعلها موثوق بها أكثر و ربطها بالقنوات و الطرق الكبيرة للإعلام .

ولهم مسؤوليات تمارس في إحدى ميادين الثلاثة التالية:

- مساهموا : عليهم استحقاق دعمهم و تامين تراثهم وملكيتهم .
- زبائنهم : عليهم توقع احتياجاتهم لتوفير لهم منتوجات وخدمات ذات جودة عالية لريح ثقتهم و الحفاظ عليهم .
- عملائهم : عليهم إرضاء تطلعاتهم بتوفير ظروف ازدهار في الاطار المهني لكل عامل لأن نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع .

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن المديرية الإقليمية للاتصالات بورقلة تتكون من مديريات فرعية إضافة إلى المدير الإقليمي :

1-المدير الإقليمي : و هو الرئيس الأول للمديرية تتمثل مهامه في كونه المسؤول الأول عن المديرية و المستخدمين و مراقبة جميع العمليات ، و أخذ القرارات اللازمة.

## 2-المديريات

أ- المديريات الفرعية للاتصالات : تتمثل مهامها في التكفل بكل تجهيزات الاتصال، و متابعة آخر التكنولوجيات في عالم الاتصال (التراسل،الربط،الشبكات الهاتفية) و تتكون من ثلاث مكاتب كل مكتب تحت إشراف رئيس:

1-مكتب الأشغال الجديدة:يتكفل بكل الأشغال في الميدان الربط و التطورات الخاصة في الميدان يدرس جميع الانجازات الجهوية مع تحديد وسائل لانجازات الجديدة.

2- مكتب الوقاية و الامن:يتكفل بكل ما يحيط بتجهيزات الاتصالات من تبريد الأجهزة، الكهرباء الخاصة،صلاحية الأراضي في حالة وقوع تيارات كهربائية عالية،و يتكفل بعملية صيانة أجهزة الاتصالات.

ب- المديرية الفرعية لوسائل المستخدمين: تتمثل مهامها في توفير الوسائل اللازمة للسير الحسن للمصالح تتكفل بأجور العمال،العطل،الحوافز و التكوين،و تتكون من مكاتبين:

1-مكتب المستخدمين.

2- مكتب الإمداد.

3- مكتب الممتلكات.

4- مكتب التكوين.

ج-دائرة التجارة: تعتبر هذه خلاصة العمل للمديريات الاقليمية و هي التي تستطيع أن تحدد:

- مستوى التعاملات في المديرية.

- قيمة المداخيل من فواتير الهاتف و الاتصالات الرقمية.

د- دائرة المالية المحاسبة و المنازعات و التأمين : تتكفل باربعة مصالح هي:

1- مصلحة الميزانية

2- مصلحة الحسابات

3- مصلحة الخزينة

4- مصلحة المنازات و التأمين

## المبحث الثاني: تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

### المطلب الأول : توصيف مهام مصلحة المستخدمين

تتولى تسيير الملفات الإدارية للمستخدمين مراقبة الحضور و دفع الأجور، التأمين، الإحالة على التقاعد، القيام بالتوظيف، متابعة المسار الوظيفي للعامل، إجراء العلاقات مع المنظمات الاجتماعية، وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالمصلحة.

قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين عن طريق طرح العديد من الأسئلة عن جميع الوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة فكانت الأجوبة كالتالي:

### **1 التوظيف:**

من خلال مقابلتنا اطلعنا على إجراءات التوظيف بالمؤسسة وهي كالآتي:

أ: **التوظيف الداخلي:** و يتم عن طريق التحويل العاملون من منصب إلى آخر أو الترقية.

ب: **التوظيف الخارجي:** عند الاحتياج و عدم وجود الطلب داخل المؤسسة وفي حالة الترقية تلجأ المؤسسة لهذه الطريقة و تكون عن طريق الإعلان *offre d'appelle* يتم تنزيل عرض توظيف على الجرائد المعتمدة بالإضافة إلى الإعلان على الموقع الرسمي للمؤسسة.

و بعدها يتم دراسة كافة العروض بعدها يختار العدد المحدد والمناسب حيث يخضع الموظف الجديد إلى مدة تجريبية حيث يتم الوقوف الميداني على قدراته أو يقوم بتكوينه لهذه الوظيفة الشاغرة. و إذا لقا القبول يتم تنصيبه رسميا حسب العقد المتفق عليه.

**العقد:** ويمكننا التمييز بين نوعين من العقود .

**1 عقد محدد المدة :** وهو العقد الذي يبين المعلومات الخاصة بالعامل و الوظيفة التي سيقوم بها العامل، فيه مدة العمل محدودة ووفقا لمجموعة من الشروط التي توضح على شكل مواد قانونية تضمن حقوق الطرفين.

**2 عقد غير محدد المدة :** وهو العقد يضم جميع المعلومات السابق ذكرها في العقد محدد المدة إلا أنه يغيب فيه العنصر الزمني.

**أنواع المعلومات الخاصة بكل عامل:**

معلومات شخصية: الاسم، اللقب، تاريخ و مكان الازدياد، الحالة العائلية، الحالة المدنية ..... الخ.

معلومات المسار المهني: تحوي علي تاريخ التوظيف و الرتبة و منصب العمل و التكوينات التي قام بها العامل.

**2 الأجر:<sup>1</sup>**

تقوم المؤسسة بدفع الأجر بشكل شهري متبعين الجدول الاستدلالي وكل رتبة تخص العمال لها اجر قاعدي يقابلها يحتوي كشف الراتب على معلومات بخصوص العامل (الاسم، اللقب، والحالة العائلية، والمهنة، والرتبة، ورقم الضمان الاجتماعي، تاريخ دخول العامل للوظيفة، وعنوانه، والرقم الخاص بكل عامل)،

<sup>1</sup> الملحق رقم 01 : كشف راتب .



ومعلومات خاصة بالأجر تتمثل في ما يلي (عوامل ثابتة وعوامل متغيرة)، ومنه يتم حساب الأجر الصافي ويكون كشف الراتب مصادق عليه من طرف رئيس قسم مصلحة المستخدمين .

### المطلب الثاني: توصيف مهام مصلحة التكوين

(1) الطرق المتبعة لتحديد احتياجات التكوين :

هناك ثلاثة طرق بإمكان المؤسسة استعمالها مع بعضها او العمل بطريقة واحدة وهذه الطرق هي :

\* تقديم بطاقة تقنية La fiche technique وهي البطاقة التي تحمل مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وجميع المهام التي يتوجب على العامل انجامها في طور هذه الوظيفة .

\* اجراء حوار مع العامل بحد ذاته حول امكانياته بخصوص انجام الوظيفة .

\* ملاحظات الرئيس المباشر وهو على اتم دراية بعماله وامكانياتهم بحيث يقدم صورة تامة على قدرة العمال وتمكنهم من الوظيفة .

(2) الجهة المسؤولة عن التكوين :

توجد جهتين يمكنهما تولي التكوين هما :

أ) جهة داخلية : للقيام بالتكوين داخليا تقوم المؤسسة بتعيين شخص ذو خبرة و أفدية يتولى هذا الشخص العملية متابعة مراحلها .

ب) جهة خارجية : تقوم المؤسسة ب نشر أو وضع اعلانات و اشهارات على مختلف المستويات Lancer un offre d'appele .

(3) مسؤولية تحديد احتياجات التكوين :

يقوم المسؤول الأول وهو الرئيس المباشر على عملية التكوين ب :

\* Questionnaire أي طرح اسئلة تخص موضوع التكوين.

\* تحديد الموضوع المطلوب .

\* وضع قائمة بالعمال المراد تكوينهم .

(4) كيفية تقييم نتائج التكوين :

لدينا طريقتين تستعملها المؤسسة في التكوين :

(1) *évaluation à chaud* : تتم في المراحل النهائية للتكوين أو بعد انتهائه مباشرة

(2) *évaluation à froid* : تتم بعد عملية التكوين بفترة معتبرة وتتم فيها تقييم اللجنة القائمة على التكوين والعمال .

(5) مراحل عملية التكوين :

- تحديد الاحتياجات

- دراسة التكاليف

- دراسة الجدوى

- تقييم نتائج التكوين

(6) تكلفة التكوين :

تكون تكلفة التكوين الداخلي اقل من تكلفة التكوين الخارجي ، لكن الدولة قامت بإجبار المؤسسات

على التكوين بطريقة غير مباشرة ففرضت ضريبة التكوين والتي تمثل 2 بالمئة من الكتلة الأجرية تتضمن :

1 بالمائة من التكوين لعمال المؤسسات .

2 بالمائة من التكوين للمتربصين الخارجيين .

وفي حال لم تقوم المؤسسة ببلوغ 2 بالمائة من الكتلة الأجرية في التكوين فإنها تقوم بدفع الفرق بين ما

صرفته فعلا وما هو مقرر من قبل الدولة .

### المطلب الثالث : توصيف مهام مصلحة الممتلكات

تتم هذه المصلحة بتسيير الممتلكات في المؤسسة و الاستثمارات والمشتريات وتستخدم استمارتين وهما<sup>1</sup> :  
1 قرار تعيين: وهو الذي يتابع البضاعة منذ تاريخ دخولها للمؤسسة إلى تاريخ خروجها أي ترجع للمؤسسة الأم او يتم بيعها في المزاد او التنازل عليها حيث تتضمن هذه الاستمارة معلومات حول السلعة المشتريات (تعريف السلعة ، الكمية ، العلامة التجارية ، الرقم التسلسلي و الاحصائي ، تاريخ استلام السلع ) وتمضى الاستمارة من طرف نائب مدير مصلحة الامداد و الهيكل المستفيد وتكون فيها ثلاثة نسخ تسلم الاولى الى الهيكل الخاص بتسيير الاستثمارات والثانية الى المالية والمحاسبة ،والثالثة للمصلحة المعنية .  
2 قرار تحويل bon de transferts : يستعمل الوصل لتحويل السلعة من مصلحة لأخرى حيث يبين المحول منه و المستقبل و تبين الاستمارة كذلك كل مواصفات السلعة ومعلومات حول المورد (اسمه،البلد،القيمة السوقية للبضاعة ،رقم الفاتورة وتاريخها ) اما الاستقبال ففيه يتم وصل الاستلام رقمه تاريخه ومعلومات حول المحاسبة يتضح فيها رقم الحساب وقيمة السلعة ، وأخيرا الرقم السري للسلعة وتدوين الملاحظات الاضافية. وتمضى الاستمارة من طرف المحاسبة و الاستثمار والمصلحة المعنية وتسلم لكل مصلحة من المصالح السابق ذكرها نسخة من الاستمارة .

### المطلب الرابع : توصيف مهام مصلحة الامداد

تهدف هذه المصلحة الى تحقيق الاكتفاء والرضى للاحتياجات المطلوبة او المنتظرة في احسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة وقد تكون داخلية او خارجية<sup>2</sup> .

بعد اجراءنا مقابلة مع المسؤول عن المصلحة اتضح لنا ان المؤسسة تتوفر على عدد مقبول من الاجهزة بمعدل ثلاثة اجهزة في المصلحة ولا يتجاوز عددها 40 جهاز في المؤسسة .

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 : وصل تعيين ، الملحق رقم 03 : وصل تحويل.  
<sup>2</sup> الملحق 04 : محضر استقبال ، الملحق 05 : وصل استلام المخزونات .

وتقوم المؤسسة بالتجهيز بقبول دراسة عروض مقدمة من قبل العديد من العملاء تكون على شكل أظرفه توضح مواصفات السلع و اسعارها ويتم الاختيار عن طريق تشكيل لجنة من العمال الاكفاء لا يقل عددهم على خمسة اشخاص وذلك استنادا للصفقات العمومية ويتم تكوين اللجنة كالتالي :

**اللجنة الاولى هي لجنة الفتح :** وهي المختصة بفتح العروض و الاظرفة السابق ذكرها ووفقا لذلك يتم اعداد محضر يتضمن مواصفات السلع و التجهيزات مرفقة بمعلومات عن العملاء .

**اللجنة الثانية لجنة الانهاء :** وهي التي تقوم بدراسة المحضر ثم تختار السلع الانسب وفقا للجودة المطلوبة والقدرة الشرائية للمؤسسة .

تعاملات هذه المصلحة تكون وفقا لمجموعة من الوثائق نشرحها كالتالي:

- تستخدم قرار تحويل وقد سبق شرحه في مصلحة الممتلكات
- محضر الاستقبال p.v de réception: والذي يحتوي على رقم وتاريخ المحضر وفيه تشخيص السلع وعلامتها والرقم التسلسلي ونمطها و تاريخ الانتاج وملاحظات اخرى حول المصاريف واسم المورد و منطقتة ورقم الفاتورة ويصادق عليه من طرف مسير مصلحة الممتلكات و المورد و مسؤول المخزن وتسلم نسخة لكل منهم .
- وصل استلام المخزونات : يوضح تاريخ ورقم الوصل واسم المورد ورقم الطلبية والرقم الرمزي للسلعة وتشخيصها و الكمية وسعر الوحدة و المجموع ويتم امضاءها من طرف رئيس مصلحة المخزونات و محاسبة المخزونات والمورد .

## المبحث الثالث: تقييم مدى تأثير نظام معلومات علي وظائف إدارة الموارد البشرية

### بالمؤسسة محل الدراسة

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على استخدام برنامج حاسوبي ممتاز HRACCESS يقوم

هذا البرنامج بتغطية جميع وظائف ادارة الموارد البشرية بالاضافة الى وظائف اخرى في المؤسسة ، وسنقوم في دراستنا بشرح او توضيح مهامه في ادارة الموارد البشرية و بالأخص في مصلحة المستخدمين وذلك لكون العنصر البشري القلب النابض لاي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ويعتبر المسير الاساسي لجميع تعاملات المؤسسة سواء

كانت داخلية او خارجية ، وللتعرف على نظام معلومات الموارد البشرية في اتصالات الجزائر قمنا بدراسة استخدامات HRACCESS في ادارة الموارد البشرية .

### المطلب الأول: التعريف بالنظام

#### أولا : الأجهزة

تعد الأجهزة من المكونات المهمة في أنظمة المعلومات الحديثة، حيث يتم من خلالها إدخال، معالجة وتخزين البيانات ثم استعراض النتائج المطلوبة، وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، فهي تشمل على بنية تقنية مهمة تسمح بأن يقوم النظام بأداء دوره على أكمل وجه، خاصة إذا ما توفرت الكفاءات البشرية اللازمة التي تجيد استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة .

تستخدم المؤسسة اجهزة كمبيوتر ذات العلامة التجارية HP و اجهزة فاكس و هاتف ثابت علامتها PANASONIC، وتمتلك المؤسسة 40 جهاز كمبيوتر بمعدل 3 اجهزة في المصلحة ، هذه الاجزة مبروطة بشبكة معلوماتية تسهل سير الوظائف .

بالإضافة إلى الأجهزة الأخرى من طابعات، وسائط حفظ وتخزين البيانات، آلات حاسبة وغيرها، وللإشارة فإن إدارة المؤسسة تعمل على تغيير مختلف هذه الأجهزة كلما تم اهتلاكها .

### ثانيا: التعريف بالنظام HRACCESS

في 1972 المؤسسة الفرنسية لاعلام الاالي وضعت في السوق نظام لتسيير الموارد البشرية تحت اسم SIGAGIP وتلته العديد من الانظمة منها SGBD، وبعد اجراء العديد من التطويرات والتحديثات في ميدان انظمة معلومات الموارد البشرية توصلوا خيرا في سنة 1992 الى نظام HRACCESS وهو نظام لتسيير الموارد البشرية و تسيير الاجور .

أصبح هذا النظام موزعا في جميع أنحاء العالم و يستعمل من قبل نصف المؤسسات ، يسمح هذا النظام بالوصول الى المحتويات الاساسية للأجر ويقوم بتقديم معلومات خاصة بالموارد البشرية ، ويحتوي على:

- غطاء تنظيمي للموارد البشرية .

- استطلاع على المعلومات .

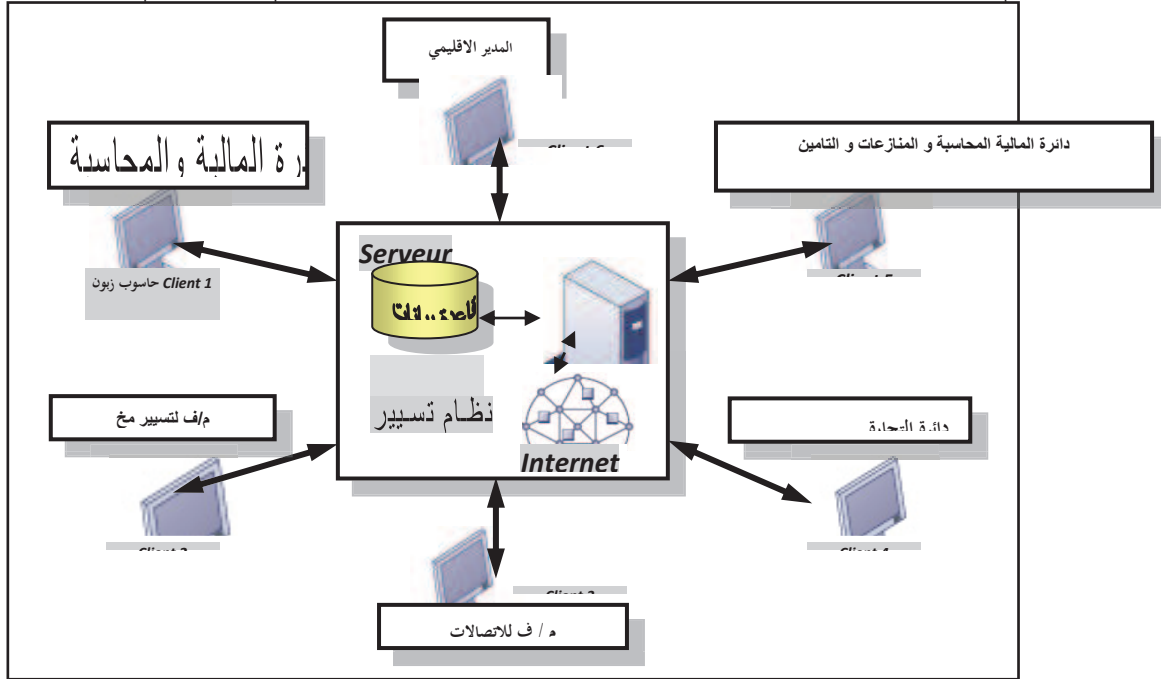
- تقديم تشخيص عام للأجور .

كانت المؤسسة برنامج تطبيقي اسمه GAYA و الذي اشترته ب 22 مليون يورو وقد استعملته لمدة 6 اشهر فقط وبعده اشترت HRACCESS في سنة 2004 بقيمة 8 مليون يورو وهي تستعمله لحد الان ويستطيع ان يسير جميع فروع المؤسسة الام ويقوم بالتنبيه عند الخطأ والقيام بتصحيحه ، ويسهل عملية تحيين المعلومات (تحديث) وتقليل الاخطاء .

### ثالثا : الشبكة المعلوماتية (Network)

تعتمد المؤسسة على استخدام ما يعرف بشبكة الاتصال المحلي ( LAN Network ) ، وهي شبكة حاسوب محلية مصممة لربط عدد من أجهزة الحاسوب ، على مستوى مختلف دوائر ومصالح المؤسسة ، وتعتمد هذه الشبكة على نظام خادم Le System Serveur ، وهو نظام آلي يقوم من خلاله الحاسوب الخادم (Seveur) بتقديم جميع الخدمات الشبكية (طبوع، اتصال، ملفات، قواعد بيانات... الخ) إلى الحواسيب الأخرى الموجودة ضمن الشبكة ، كما أن الحاسوب الخادم يقوم بكل أنشطة السيطرة وحماية موارد البيانات، وكل هذا يتم في إطار استخدام البرنامج HRACCESS الذي يتم من خلاله معالجة البيانات المدخلة فيه ، الشبكة الالكترونية في المؤسسة تستعمل من طرف رؤساء المصالح فقط .

الشكل رقم (2): بنية الشبكة المعلوماتية لمؤسسة اتصالات الجزائر (نظام زبون/خادم)



#### المصدر: مصلحة الإعلام الآلي

يبين الشكل أعلاه أن الشبكة المعلوماتية للمؤسسة هي من نوع الشبكات النجمية ( Réseau en étoile ) حيث يفيد هذا النوع من الشبكات في تنفيذ أنشطة الأعمال بالأسلوب المركزي، فلا يمكن نقل وتبادل البيانات والمعلومات إلا من خلال الحاسوب الخادم والذي يوجد في غرفة خاصة ( Une salle informatique ) بالقرب من دائرة مراقبة ونظم التسيير بالمؤسسة ، ونشير إلى أن أحد أهم مزايا الشبكات ذات الهيكل النجمية، هو سهولة تبادل البيانات وتعديلها وتحديثها كونها موجودة في جهاز مركزي واحد كما أنه في حالة تعطل أي جهاز حاسوب (من الحواسيب الزبونة ) لا يؤثر ذلك على عمل الشبكة، أما إذا تعطل الحاسوب الخادم فإن ذلك سوف يؤدي إلى توقف عمل الشبكة ككل .

#### رابعا : العنصر البشري

يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة و فعالية اداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني ادارة قادرة على تسيير المورد البشري بالمؤسسة بكفاءة وفعالية ، اعتمادا على التكنولوجيا الحديثة ، المتمثلة في نظام معلومات

الموارد البشرية وكما نعلم، فإن نظم المعلومات الحديثة المبنية على استخدام الحاسوب وبرمجياته، تتطلب وجود محلي ومصممي النظم ومطوري البرامج.

### المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على استخدام برنامج حاسوبي ممتاز HRACCESS يقوم

هذا البرنامج بتغطية جميع وظائف ادارة الموارد البشرية بالاضافة الى وظائف اخرى في المؤسسة ، وسنقوم في دراستنا بشرح او توضيح مهامه في ادارة الموارد البشرية و بالأخص في مصلحة المستخدمين وذلك لكون العنصر البشري القلب النابض لاي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ويعتبر المسير الاساسي لجميع تعاملات المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية ، وللتعرف على نظام معلومات الموارد البشرية في اتصالات الجزائر قمنا بدراسة استخدامات HRACCESS في ادارة الموارد البشرية.

#### اولا : مكونات النظام

##### **1/ مدخلات النظام :**

تتمثل مدخلات النظام في :

-بيانات شخصية للعامل: الإسم، اللقب، الجنسية، الحالة العائلية، عدد الأولاد، مكان الإقامة....الخ.

-بيانات ذاتية للعامل: تاريخ التعيين، العلاوات الممنوحة له، العقوبات التي صدرت بحقه، قرارات الترقية،

قرارات النقل...الخ.

-بيانات تقييم الأداء: حجم العمل، المواظبة على العمل، جودة العمل.....الخ.

##### **2/ العمليات:**

تقوم المصلحة بتصنيف وترتيب هذه البيانات وتدقيقها وإنتاج معلومات يتم تخزينها بواسطة وسائط

التخزين في الحاسوب، أي تشكيل قاعدة بيانات تسمح بالمحافظة على المعلومات من التلف والضياع وتسهيل

إسترجاعها عند الضرورة.



### 3/ مخرجات النظام :

(إنتاج المعلومات): تنتج مصلحة الموارد البشرية معلومات في شكل تقارير منها:

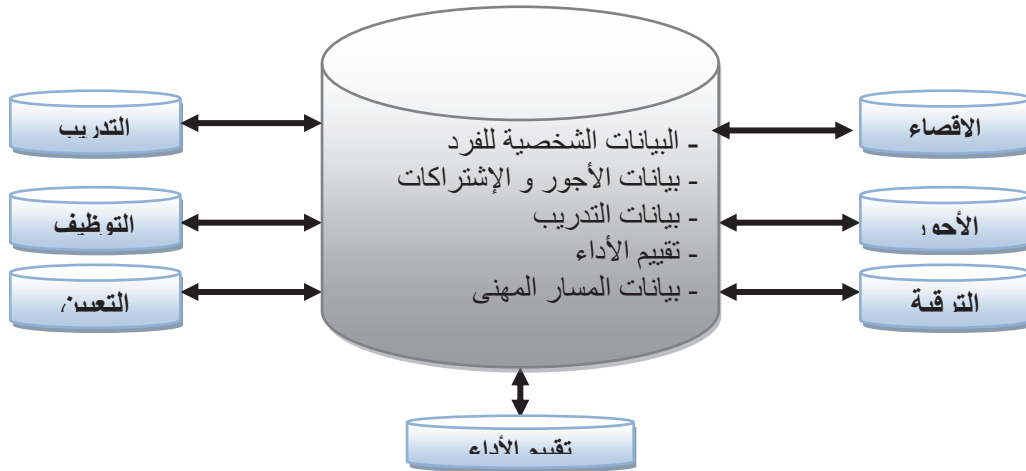
- التقارير التي ترسل إلى المصالح للتبليغ عن القرارات الجديدة المتخذة.
- التقارير التي ترسل إلى مديرية المراقبة والتسيير في 25 و 30 من كل شهر.
- تقارير التوظيف أو التسريح.
- التقارير التي تضم الرد على طلبات الأفراد .
- تقارير تضم معلومات عن الأفراد الذين سيخضعون للتدريب وكل ما يخص هذه العملية التي ترفع للإدارة العامة للمصادقة عليها.

ثانيا : استخداماته :

### 1 -قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتطلب توفير قاعدة البيانات الإطلاع الدائم على وضعية الموارد البشرية، حيث يتم إستخدام المعلومات الناتجة وتزويدها في نفس الوقت بالبيانات التي تطرأ حسب الحاجة ، ولتوضيح قاعدة بيانات الموارد البشرية نورد الشكل التالي:

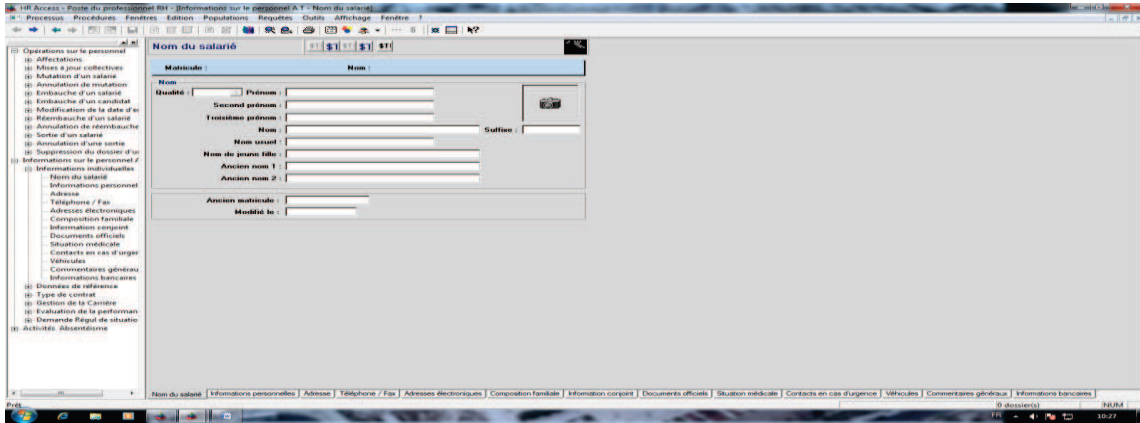
### الشكل رقم(3) : Role de la base de données perssonel :



Source : Robert Reix , système d'information et management desorganisation , édition 5 vuibert -gestion , paris , France , 2009 p92

يحتوي برنامج HRACCESS على قاعدة بيانات عامة تخص كل المصالح لكن سنركز على التي تهتم بتخزين معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة وسوف نشرح كل عنصر على حدى بالإضافة إلى نوع المعلومات التي يحويها.

الشكل رقم 4: يبين قاعدة بيانات الموارد البشرية

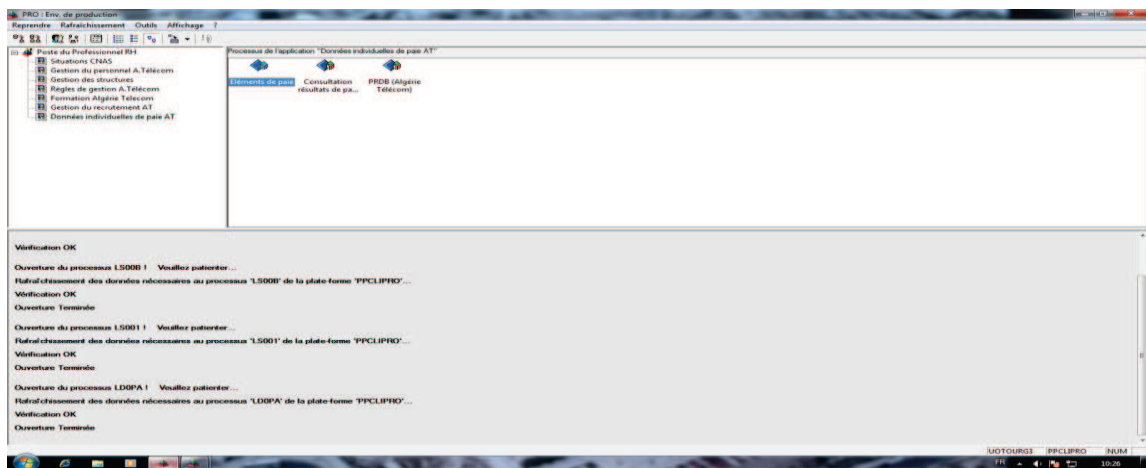


مصدر : برنامج HR ACCESS مصلحة المستخدمين

### معلومات عامة-الحالة الاجتماعية – état civile :

- الجنس، الاسم و اللقب، تاريخ ومكان الازدياد، الجنسية؛
- الرقم السري؛ الحالة الاجتماعية؛ عدد الأطفال؛ رقم الضمان الاجتماعي

الشكل رقم (5) : يبين قاعدة البيانات الخاصة بمصلحة المستخدمين



مصدر : برنامج HR ACCESS مصلحة المستخدمين

حيث توضح كيفية قيام عملية التسيير بالنسبة للمصلحة المستخدمين و هي علي النحو التالي:

أولاً: تسيير خدمات الموظفين تحوي علي النقاط التالية:

- عملية بعث العمال.

- نشاط الغيابات.

- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

ثانياً: تسيير الهياكل فيها وحدة التنظيم.

ثالثاً: قواعد التسيير :

- اختبار المهمات.

- الوقاية و الأمن.

رابعاً: التكوين تحوي النقاط التالية:

- الراتب.

- طلب التكوين.

- التربص التطبيقي

- تخطيط للتكوين (مخططات).

- التنازل.

- قواعد معطيات التكوين.

خامساً: معطيات الشخصية للأجور:

- مكونات الأجور.

- مراقبة نتائج الأجر.

## 2: تطبيقات SIRH في مجال إدارة الموارد البشرية:

### (1) معلومات شخصية:

عند اختيارنا لأي اسم من أسماء العمال تظهر لنا بطاقة تحتوي على معلومات تخص العامل وهي :

- أ) معلومات حول الحالة الاجتماعية مثل الاسم واللقب وتاريخ ومكان الازدياد
- ب) معلومات عامة تتمثل في الرقم السري الذي يركب من 12 عدد هي : مكان الازدياد ، و رقم الولاية التي يعمل فيها العامل ، و رقم شهادة الميلاد الأصلية .
- ج) معلومات حول الأجر المتفق عليه .
- د) معلومات عن شروط ومدة العقد .
- و) معلومات بخصوص الوظيفة .

### (2) تسيير التكوين :

بمجرد يحرص المسؤول على ادارة الموارد البشرية ان يكون التكوين ناجح وبأقل تكلفة وله فعالية وهذا ما يساعد HRACCESS على فعله اذ يحدد الاحتياجات التكوينية ويدرس التكاليف .

### (3) تسيير الأجور :

تستخدم المؤسسة هذا البرنامج لانه في حال ادخال معلومات خاطئة يصححها وفقا للسلم المتبع اذ يدفع لكل عامل اجرا يقابل مركزه ورتبته ويمنحه الامتيازات اللازمة .

### (4) تسيير المستخدمين :

هو التسيير لملفات الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث يقوم البرنامج بتوفير أجور العمال المستقلين أو المتوقفين عن العمل تحت أي ظرف وذلك لأنه يحتوي على كل المعلومات الخاصة بالعمال والتي تتميز بالتجديد اليومي إذ يقوم المسؤولين بإدخال كل ماهو جديد بخصوص العمال في البرنامج .

## المبحث الرابع : تحليل مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة

### الموارد البشرية ( تحليل نتائج الاستبيان والمقابلة و الملاحظة )

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية ( الأدوات المستعملة في جمع البيانات)

من اجل الحصول على بيانات ومعلومات في الدراسة الميدانية اعتمدنا على الأدوات التالية:

أ- المقابلة: تعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي قمنا باستخدامها للحصول على معلومات حول مصالح المؤسسة، نشاطها، نظام المعلومات في المؤسسة، نظام المعلومات الخاص بمواردها البشرية.

فقمنا بإجراء مقابلات مع رؤساء مصالح مديرية الموارد البشرية من أجل للحصول على المعلومات حول :

- ✓ -النشاطات التي تقوم .
- ✓ البيانات التي تلقاها وكيفية معالجتها، يدويا أو آليا (باستخدام الحاسب).
- ✓ مدى توفر برامج جاهزة (Logicial) لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ مدى استفادة إدارة الموارد البشرية من هذه الأجهزة، عن إمكانية إستخدام وسائل اتصال حديثة.

ب- الملاحظة: بالإضافة إلى المقابلة استخدمنا الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث، من اجل التشخيص المباشر لواقع المؤسسة، من خلال ملاحظة عمل رؤساء بعض المصالح بالحوايب ووسائل الاتصال الأخرى (الأنترنت)، وكذلك مدى توفر مصلحة الموارد البشرية على برامج جاهزة وكيفية العمل بها، ملاحظة طريقة تعامل العمال فيما بينهم وطريقة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه.

ج- استمارة الاستبيان: الاستبيان من أهم وسائل جمع البيانات، لذلك قمنا بالاستعانة بها إلى جانب المقابلة والملاحظة لمعرفة آراء العاملين في اساليب اتخاذ القرارات ، ومعرفة تأثيرها على سلوكهم وأدائهم، تحتوي الإستمارة على 14 سؤال كما هو موضح في الملحق رقم 06.

## المطلب الثاني: تحليل نتائج أسئلة المقابلة

اثناء تواجدنا بالمؤسسة قمنا بإجراء مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية وطرحنا عليه مجموعة من الأسئلة (اطلع على الملحق) فأجابنا كالتالي :

تقسم الوظائف الممارسة بإدارة الموارد البشرية على المصالح التالية :

- مصلحة المستخدمين : تقوم بمتابعة عملية التوظيف و العطل والترقيات والامتيازات الممنوحة للعمال و الأجور والتعويضات .

- مصلحة الامداد : توفر جميع الوسائل والمعدات التي تستعمل في العمل مثل التجهيزات المكتبية و أجهزة الكمبيوتر ...

- مصلحة تسيير الممتلكات : تقوم بعمليات الجرد وتتبع جميع تحركات الشركة و تتكلف بعملية نقل العتاد والعمال .

- مصلحة التكوين : تهتم بكل ما هو جديد في المجال ونقله للعمال عن طريق دورات تدريبية

من اهم المعلومات التي تتوفر عليها قاعدة بيانات المورد البشري :

- معلومات شخصية

- معلومات مدنية

- خبرة العامل

- الشهادات التي يمتلكها

وتتعامل ادارة الموارد البشرية مع :

- مديرية التشغيل

- مديرية التكوين المهني

- المقاولين

يتم يستعمل نظام المعلومات في جميع مصالح R.H لكنه لا يساعد في اتخاذ القرارات نظرا لعدم

الاطلاع الكافي على طريقة استخدام النظام المستعمل. وبالرغم من ذلك لم يتم تدريب افراد ادارة الموارد البشرية

على استخدام HRACCESS.

العمال راضيين تماما على نظام المعلومات حيث في القديم واجهو مصاعب مع النظام السابق GPE اما حاليا فان HRACCESS يقوم بالعمليات الحسابية في منتهى الدقة والسرعة وبدون اخطاء .

ويتم تقييم اداء العمال في المؤسسة عن طريق التنقيط والعامل الذي يحصل على نقطتين تحت المعدل يقترح فصله ، قديما كان رئيس المكتب ورئيس المصلحة يقومان بعملية تقييم الاداء أما حاليا فيقوم بها رئيس المصلحة ورئيس القسم ، لكن هذه الطريقة عقدت عملية التقييم .

لا تستعمل المؤسسة التدريب الالكتروني لكن بالنسبة لعملية التوظيف يقوم الراغبين في العمل بارسال سير ذاتية في الموقع الخاص بالمؤسسة ، ولم تواجه الادارة اي اعطال في النظام الى حد الان .

### المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستبيان

#### أولا : مجتمع وعينة الدراسة

تم أخذ عينة تتكون من 30 عاملا، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات الموجودة في المؤسسة ، وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون ممن يستخدمون نظام المعلومات .

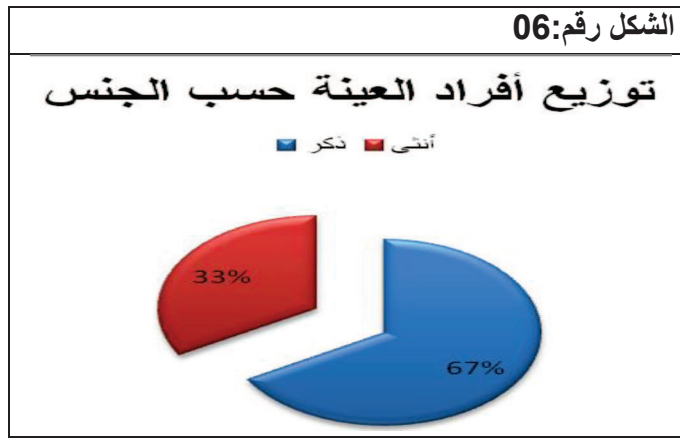
#### ثانيا : تصميم الاستبيان

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة لـ 40 سؤالا (الملحق رقم 07)، وقد احتوى الاستبيان على نوعين من الأسئلة ( مغلقة و مفتوحة ) بحيث تعمدنا الى ذلك لتكون الاسئلة في استطاعة جميع افراد العينة .

تضمن الاستبيان مجموعة من المحاور هي :

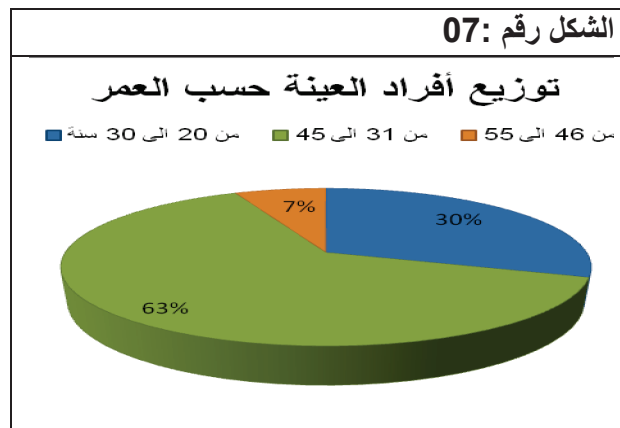
- المحور الأول : احتوى هذا المحور المعلومات الشخصية لأفراد العينة .
- المحور الثاني\_ : أسئلة هذا المحور دارت حول موضوع المعلومات ونظام المعلومات .
- المحور الثالث : خصصنا هذا المحور للحصول على معلومات بخصوص نظام معلومات الموارد البشرية .
- المحور الرابع : اسئلة المحور الرابع كانت حول تحسين النظام .

1): المحور الخاص بللمعلومات الشخصية لأفراد العينة .



المصدر : تفرغ نتائج الاستبيان

بعد قيامنا بتفريغ النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية اتضح ان اغلب افراد العينة هم ذكور، وذلك بنسبة 67%، والباقي أي 33% هم إناث، ما رأيناه فعلا عندما قمنا بالزيارة الميدانية ، حيث أن أكثر العاملين كانوا من جنس الذكور. أما بالنسبة لسن العمال بالمؤسسة ، فالشكل الموالي يوضح النتائج.

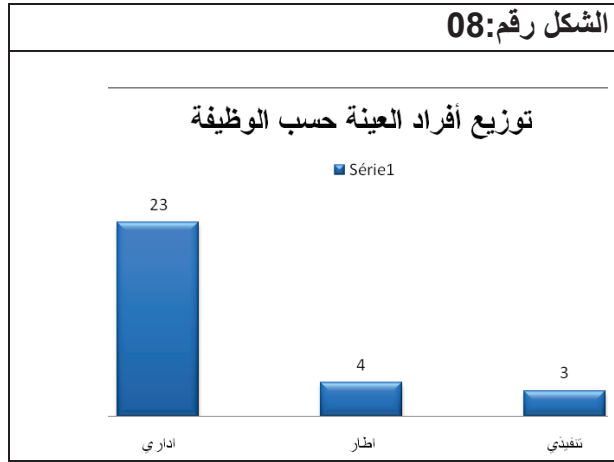


المصدر : تفرغ نتائج الاستبيان

بين النتائج أعلاه، أن فئة الشباب هي فئة قليلة بالنسبة للمؤسسة ، حيث أن نسبتهم لا تتجاوز 30%، كما أن أغلب هؤلاء تتراوح أعمارهم ما بين 20 الى 30 سنة، أما الاغلبية فتمثلت في فئة الذين تتراوح أعمارهم 46 الى 55 سنة ، وذلك بنسبة 60%، وان دل هذا على شئ فإنه يدل على ان المؤسسة تعتمد على مجموع الخبرات القديمة ، وبالنسبة لل 7% المتبقية فهي تمثل متوسطي السن بالمؤسسة و الذين تتراوح أعمارهم بين 31 الى 45 سنة .



و بالنسبة لتوزيع العمال حسب المراكز الوظيفية فانه ملخص في الشكل الموالي :



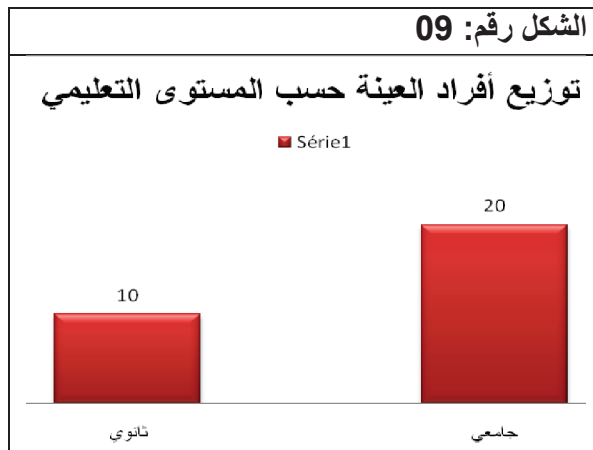
المصدر : تفرغ نتائج الاستبيان

23، أما المجموعة

يوضح الشكل أعلاه أن اجابات الاستبيانات تمت من طرف ثلاثة وظائف هي اداري و عددهم

الثانية تمثلت في 4 اطارات ، وأخيرا 3 عمال تنفيذيين

وبخصوص المستوى التعليمي لأفراد العينة في المؤسسة فانه كالتالي :



يتضح من خلال الشكل أن اغلب عمال المؤسسة مستوى جامعي ، و ذلك لكون المؤسسة على تطوير نفسها باستخدام

عمال كفاءة ، اذ وجدنا أن 20 من الأفراد لديهم مستوى جامعي ، أما ال 10 الباقية فهم من مستوى ثانوي .

## 2) المحور الخاص بالمعلومات ونظام المعلومات بشكل عام

**السؤال الاول:** الذي أردنا من خلاله معرفة مفهوم المعلومات لدى أفراد العينة؛ فالنتائج كانت كما يبينها

الجدول الموالي:

الجدول(1): مفهوم المعلومة لدى أفراد العينة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مجموعة بيانات	11	36.7%
ناجحة عن معالجة البيانات	30	100%
كل ما يقلل من عدم التأكد	1	3.3%
كل ما يزيد من مستوى المعرفة	17	56%
المجموع	59	196%

يظهر من خلال النتائج اعلاه ، ان اغلب المستجوبين يعتبرون المعلومات ناجحة على معالجة البيانات وذلك بنسبة 100% اما الباقي فمنهم من يرى انها تمثل كل ما يزيد من مستوى المعرفة وذلك بنسبة 56% وهناك من اجاب بأنها مجموعة بيانات ، وتعتبر هذه المفاهيم كلها مقبولة من اجل التعبير على مصطلح المعلومات ، كما سبق الذكر في الجانب النظري .

و يمكننا ان نشير الى ان الاختلاف في الاجابات يعو الى الاختلاف في اراء العمال ، واختلاف الوظائف فأغلب المستجوبين الذين اجابوا بأن المعلومات هي ما ينتج عن معالجة البيانات أو كل ما يزيد من مستوى المعرفة ، كانوا من فئة الإطارات وعمال التحكم، فهؤلاء يقومون في الغالب بمعالجة بيانات للحصول على معلومات مفيدة ، أو يقومون بتبادل المعلومات عن طريق الاتصالات لزيادة درجة معرفتهم حول مختلف المهام والأنشطة التي يؤديها .

- السؤال الثاني: فكان حول اهمية المعلومة بالنسبة للمؤسسة فكانت النتائج كالتالي :

اجاب اغلب المستجوبين بنسبة 96.7% ، على أهمية المعلومات بالنسبة لشركتهم ، وهذا أمر طبيعي ، وذلك لعدم تمكن اي مؤسسة، مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها، أن تعمل في عصرنا الحالي ، دون توفر عنصر المعلومات.

- السؤال الثالث : طرح لمعرفة نسبة احتياج المستجوبين لكم كبير من المعلومات ، اثناء القيام بالوظيفة وتوصلنا الى النتائج التالية :

بالنسبة الى حجم المعلومات التي يستخدمها الأفراد داخل المؤسسة، فإن نسبة 63.3% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحتاجون إلى حجم كبير من المعلومات أثناء قيامهم بعملهم، أما نسبة 30% فأجابوا بأن حاجتهم للمعلومات تكون بشكل متوسط، وهذا ما يؤكد مرة أخرى على أهمية المعلومات بالنسبة لمختلف الوظائف والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة، أما نسبة 6.7% فانهم لا يحتاجون الى كم كبير من المعلومات.

- السؤال الرابع: طرح لمعرفة مدى مساعدة المعلومات على القيام بالوظيفة على أحسن وجه فكانت الاجابات كالتالي :

اغلبية المستجوبين اجمعوا وبنسبة 86.7%، على أن المعلومات المتحصل عليها تعتبر ملائمة ومساعدة في إنجاز مختلف المهام الخاصة بهم داخل المؤسسة، وهذا ما يزيد من تأكيد الاجابات السابقة بالنسبة للمعلومات ، حيث وجدنا أن هذه الأخيرة تتميز بالسرعة الكافية ، الدقة والوضوح، والتي ترفع من ملائمتها لإنجاز مختلف الأعمال واتخاذ القرارات ، أما البقية اي نسبة 13.3% فقد اجابوا بالعكس وهذا يرجع الى طبيعة وظيفتهم .

-السؤال الخامس : حاولنا من خلال السؤال معرفة مفهوم نظام المعلومات بالنسبة للمستجوبين  
الجدول رقم (02): مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مجموعة حواسيب، برمجيات وشبكات ...	12	40%
الأشخاص المستخدمين للمعلومات بالمؤسسة	01	3.4%
المعلومات الداخلية والخارجية للشركة	04	13.3%
تكامل المفاهيم السابقة	13	43.3%
المجموع	30	%100

قدم المستجوبين فيما يخص تصورهم لمفهوم نظام المعلومات، لكن اكثرهم اعتبر نظام المعلومات على أنه مجموعة الوسائل المادية من حواسيب، برمجيات وشبكات، وذلك بنسبة 43.3%، أما نسبة 3.4%،

فقد اعتبرته على انه مجموعة الافراد داخل المنظمة و المستخدمين للمعلومات ، أما نسبة 13.3% فقالت بأنه يتمثل في المعلومات الداخلية والخارجية التي تخص المؤسسة، في حين اعتبرت نسبة 40% المتبقية أن نظام المعلومات يتمثل في تكامل كل العناصر السابق ذكرها يمكننا قبول جميع الاقتراحات .  
السؤال السادس : يمكننا هذا السؤال من التعرف على مستوى فعالية وتطور نظام المعلومات

الجدول رقم(03): درجة فعالية نظام معلومات المؤسسة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
نعم	03	10%
بشكل متوسط	25	83.3%
لا	02	6.7%
المجموع	30	%100

اعتبرت نسبة 83.3% من أفراد العينة أن نظام المعلومات الحالي للمؤسسة يتميز بأنه متوسط الفعالية، في حين أجابت نسبة 10% بأن النظام الحالي فعال ومتطور، أما نسبة 6.7% المتبقية فقد كانت إجابتها بـ "لا"؛ أي أن النظام يعتبر غير فعال.

#### - السؤال السابع : يدرس أسباب الاجابات السابقة

اعتبر نسبة 46.6% أن السبب يعود الى نقص التجهيز المادي الحديث ، اما نسبة 43.4% فقد اعتبروا ان السبب يعود ال نقص الكفاءات البشرية وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة ، وأجاب 40% بأن السبب هو نقص كل من المستلزمات المادية والبشرية معا ، واخر سبب هو عدم أهمية نظام المعلومات في الوقت الراهن بالنسبة للمؤسسة فقد كانت الاجابة بنسبة 23.3% .

- السؤال الثامن : بخصوص الأهداف الحقيقية التي ترمي إليها إدارة المؤسسة من وراء تبنيها لنظام المعلومات .

الجدول (04) : الأهداف الحقيقية للمؤسسة من وراء تبنيها لنظام المعلومات

التكرارات النسبية*	التكرارات المطلقة	البيان
10%	03	فهم متغيرات المحيط الخارجي
23.3%	07	الحصول على ميزة تنافسية
40%	12	تحسين التسيير واتخاذ القرارات
6.7%	02	تعليم المستخدمين
6.7%	02	تخفيض تكاليف العمل
70%	21	بناء بنية تحتية تكنولوجية ومتابعة التطورات التكنولوجية
156.7%	47	مجموع التكرارات

نلاحظ أن مجموع نسب هذا الجدول يفوق 100% ، وهذا راجع لكون المستجوب في هذه الحالات كان بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

اختلفت اجابات الأفراد حول الاهداف الحقيقية للمؤسسة من وراء استخدام المؤسسة لنظام المعلومات ؛ فرتبت النتائج كالتالي حسب النسب من أكبر نسبة الى اصغر نسبة ، فنجد بناء بنية تحتية تكنولوجية ومتابعة التطورات التكنولوجية بنسبة 70% اما بقية الاجابات فكانت بنسب محصورة بين 40% و 10% ، ما نلاحظه أن الإجابات شملت كل الأهداف المذكورة، وهي كلها مهمة، وهذا ما يدل على الأهمية الإستراتيجية التي يكتسيها نظام المعلومات داخل المؤسسة.

### 3- المحور الخاص بنظام المعلومات الموارد البشرية

أولاً: عملية تقييم أداء العاملين

### السؤال التاسع: هل يتم تقييم أداء الأفراد على أساس المعلومات المخزنة الخاصة بالعامل؟

الجدول رقم(05): دور المعلومات المخزنة الخاصة بالعامل في تقييم الاداء

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	6	20%
ليس دائما	19	63.3%
لا	5	16.7%
المجموع	30	100%

اجابت نسبة 20% من أفراد العينة أجابت بأن هذا التقييم يتم على أساس المعلومات، وهي إجابة غير معقولة، أما نسبة 63.3% فأجابت بأن تقييم الأفراد لا يتم دائما على أساس المعلومات المتوفرة، يمكننا ارجاع ذلك الى قلة توفر المعلومات في المؤسسة او قلة التواصل بين مصالح المؤسسة ، كما أن نسبة 16.7% المتبقية، نفت الأمر تماما، وهذا ربما يعود إلى بعض التحيز من قبل الإدارة أو عدم الرضا الذي يشعر به هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة.

### - السؤال العاشر : هل يتم إطلاعك على نتيجة تقييم أدائك ؟

الجدول رقم(06): مدى اطلاع العمال على نتائج التقييم

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	13	43.3%
لا	17	56.7%
المجموع	30	100%

لقد أجاب 43.3% من المستجوبين على ان ادارة الموارد البشرية تقوم باطلاعهم على نتائج التقييم بينما 56.7% اقروا بانهم ليسوا على اطلاع بنتائج التقييم، ومنه نجد ان ادارة الموارد البشرية لا تسعى الى تفعيل عملية التقييم من خلال عدم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم عدم .

### - السؤال الحادي عشر : إذا كان الجواب نعم، فهل هذا يساعدك على ؟

الجدول رقم(07): فوائد اطلاع العامل على نتائج التقييم

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
تحسين نقاط الضعف	07	%23.3
تنمية نقاط القوة	08	%26.7
لا توجد نتيجة	01	%4
المجموع	16	%54

نلاحظ أن المجموع لا يساوي 100% وذلك راجع لاحتمال وجود افراد لم يجيبو ب نعم .

اجاب 23.3% على انها تساعدهم على تحسين نقاط الضعف وهذا ما تهدف اليه ادارة الموارد البشرية من خلال تقييم أداء العاملين ، و اجاب 26.7% تساعد على تنمية نقاط القوة من أجل الرفع من أداء الموارد البشرية .

- السؤال الثاني عشر: هل تناقش نتيجة تقييم أدائك مع رئيسك؟

الجدول رقم(08):مناقشة العامل لنتائج التقييم مع الرئيس

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
لا	08	%26.7
نعم	22	%73.3
المجموع	30	% 100

وجدنا ان نسبة 73.3% منهم اجابوا انهم يناقشون نتائج تقييمهم مع رئيسهم مما يدل على وجود التواصل بين المرؤوسين والرؤساء ، حيث تتسنى الفرصة للعامل بتقديم اقتراحاته حول طرق تحسين الاداء .

- السؤال الثالث عشر : هل أنت راضي عن تقييم أدائك ؟

الجدول رقم(09):مدى رضا العامل على نتائج التقييم

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	20	%66.7
لا	10	%33.3
المجموع	30	%100

اجاب 66.7 % انهم راضون عن عملية تقييم الاداء وأظن ان هذا الجواب معقول استنادا الى ان العملية تتم اعتمادا على معلومات العامل، اما بالنسبة ل 33.3 % الذين اجابوا بعدم رضاهم عن التقييم نظن انها تعود الى اسباب اخرى كسلبية نتيجة التقييم، او تحيز... الخ

- السؤال الرابع عشر: إذا كان الجواب لا فهل هذا راجع إلى :

الجدول رقم(10): اسباب عدم الرضا عن نتائج التقييم

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
تحيز رئيسك المباشر	01	3.3%
لتشدد رئيسك تجاه العمل	03	10%
عدم فعالية طريقة التقييم _ غير جيدة-	05	16.7%
المجموع	09	30%

من خلال هذا الجدول يمكننا التعرف على أسباب عدم رضی بعض العمال ، حيث اجاب 16.7% ان سبب ذلك هو عدم فعالية طريقة التقييم ، ونسبة 10% يرجعون عدم رضائهم الى تشدد الرئيس تجاه العمل ، بالرغم من أن هذا السبب غير مقنع لأنه عامل حفز للعمل .

ثانيا : عملية التدريب في المؤسسة

- السؤال الخامس عشر : في رأيك هل يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل؟

الجدول رقم(11): كيفية وضع برامج التدريب

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	09	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نجد بأن البرامج التدريبية في المؤسسة لا توضع على أساس معلومات تقييم الأداء وهذا ما أجمع عليه 70% ويرجع هذا الى ان المؤسسة تضع برامج تدريبية من خلال التقارير التي يعدها رؤساء المصالح في المؤسسة .



**السؤال السادس عشر:** هل استفدت من أي تكوين أو ترفص، فيما له علاقة بنظم المعلومات أو باستخدام التكنولوجيات في التسيير؟

الجدول رقم(12):استفادة العامل من تكوين في مجال المعلومات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	20	66.7%
لا	10	33.3%
المجموع	30	100%

السؤال المتعلق بمدى استفادة الأفراد من برامج تكوينية لها علاقة بنظم أو تكنولوجيا المعلومات فقد أجاب معظم الأفراد، وذلك بنسبة 66.7%، بأنهم استفادوا من برنامج تكويني من مثل هذا النوع، وهذا راجع لكون المؤسسة تهتم باقتناء التكنولوجيا و هو ما يحتم عليها اجراء مثل هذا التكوين حتى يكون الاستغلال الامثل للتكنولوجيا وتحقيق النتائج.

**السؤال السابع عشر:** هل خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك ؟

الجدول رقم(13): عدد مرات الخضوع للتدريب

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
مرة واحدة	04	13.3%
أكثر من مرة	18	60%
أبدا	08	27.7%
المجموع	30	100%

لقد وجدنا ان المؤسسة بالاضافة الى اهتمامها بتدريب العمال في مجال التكنولوجيا فهي ايضا تقوم بتدريبهم في مجال وظيفتهم وهذا ما اقر به 60% الذين خضعوا لتدريب في مجال وظيفتهم على الاقل مرة واحدة اما بالنسبة لـ 13.3% الذين خضعوا للتدريب اكثر من مرة فهم من العمال الذين يعتمدون بشكل كبير على التكنولوجيا في

اداء وظيفتهم مما يحتم على المؤسسة مواكبة التطورات في هذا المجال، كما نرى وجود عمال لم يخضعوا لتدريب بنسبة 27.7% يعود ذلك الى عدم احتياج وظائفهم للتدريب .

- السؤال الثامن عشر : هل كان أسلوب تدريبك على شكل:

الجدول رقم(14): أشكال التدريب

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
ملتقى	08	26.7%
تدريب ميداني	07	23.3%
تربص	14	46.7%
منحة الى الخارج	02	6.7%
المجموع	31	103.4%

نلاحظ ان النسبة لا تساوي 100% وذلك لاحتمال تعدد الاجابات . حيث اجاب 23.3% ان تدريبهم كان ميدانيا، اما 26.7% فكان على شكل ملتقى، بالنسبة ل 46.7% فاجابو انه على شكل تربص ونستنتج هنا ان المؤسسة تنوع في طرق التدريب حسب حاجة ومجال التدريب حتى تكون هناك نتيجة والوصول الى هدف التدريب.

- السؤال التاسع عشر: فيما يتمثل هدف التدريب؟

الجدول رقم (15) : اهداف التدريب

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
لاكتساب المعارف و المهارات	09	30%
لتحسين أدائك	19	63.3%
للحصول على حوافز مادية	02	6.7%
المجموع	30	100%

انقسم العمال في اجاباتهم بخصوص هدف التدريب وكلاهما مقبولة وذلك حسب هدف كل تدريب حيث اجاب 63.3% ان هدف التدريب هو تحسين الاداء اما 30% فقد اجابو انه يتمثل في اكتساب معارف ومهارات ، بينما 6.7% وهي نسبة من قامو به بهدف الحصول على حوافز مادية .

- السؤال العشرون : بعد خضوعك للتدريب هل تحسن أدائك ؟

اجابة معظم العينة ان التدريب حقق نتائجه وذلك بتحسن اداء العامل وهذا بنسبة 73.3% مما يعكس كفاءة برامج التدريب ، أما نسبة 26.7% فأجابو ب لا ويمكن ان يكون ذلك بسبب عدم وضوح البرنامج التدريبي بالنسبة لهؤلاء .

- السؤال واحد وعشرون : اذا كان الجواب ب لا فهذا راجع الى :

اعداد معظم المجيبين ب لا 13.3% بنسبة على ان ذلك يرجع الى قصر الوقت المحدد للتدريب مما يؤدي الى ضعف في استيعاب المعلومات .

- السؤال اثنان وعشرون : هل لنظام معلومات الموارد البشرية أثر على كفاءة القرارات المتخذة بشأن برامج التدريب؟

الجدول رقم(16): علاقة نظام معلومات الموارد البشرية ببرامج التدريب

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	22	73.3%
لا	08	26.7%
المجموع	30	100%

من اجل دراسة اثر SIRH على كفاءة القرارات بشأن برامج التدريب فقد اجاب 73.3% على انه هناك علاقة بين كفاءة القرارات المتعلقة ببرامج التدريب ونظام معلومات الموارد البشرية .

ثالثا : سياسات الاجور و المكافآت

- السؤال ثلاثة وعشرون :هل ترى أن سياسة الأجور و المكافآت عادلة في المؤسسة

الجدول رقم (17) : مدى عدالة سياسة الأجور

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	08	26.7%
لا	22	73.3%
المجموع	30	100%

اجاب 73.3% بأن سياسة الاجور غير عادلة ، وهذا دليل على عدم وجود التراضي بين العمال و ارباب العمل ، أما نسبة 26.7% فقد ابدوا رضاهم على سياسة الاجور .

- السؤال اربعة وعشرون : اذا كان الجواب لا هل ذا راجع:

الجدول رقم(18): سبب عدم الرضى على سياسة الاجور

التكرارات النسبية*	التكرارات المطلقة	البيان
43%	12	عدم اعتمادها على معلومات تقييم الاداء
33.3%	10	وجود تحيز في ذلك
76.3%	22	المجموع

اجاب 43% ان سبب عدم رضاهم هو عدم اعتماد سياسة الاجور على معلومات تقييم الاداء ، اما البقية 33.3% فقد ارجعوا السبب الى وجود تحيز .

- السؤال خمسة وعشرون : نظرا لتطبيق نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية هل أنت راض على

كفاءة اعداد الاجور؟ اي قلت الأخطاء، واعدادها في الوقت المناسب دون تأخير؟

الجدول رقم(19): أثر نظام معلومات الموارد البشرية على سياسة الاجور

التكرارات النسبية*	التكرارات المطلقة	البيان
36.6%	11	راض جدا
30%	09	راض
16.7%	05	بشكل متوسط
16.7%	05	لست راض
100%	30	المجموع

سألنا العمال على مدى رضاهم على كفاءة عملية تسيير واعداد الاجور فاجاب 36.6% عن انهم راضين جدا، 30% انهم راضون ، 16.7% رضاهم بشكل متوسط ، مما سبق نستنتج انه هناك علاقة وطيدة بين رضا العمال عن كفاءة اداء وتسيير الاجور في المؤسسة ونظام معلومات الموارد البشرية الذي يساهم في التسيير الفعال للكتلة الاجرية وسرعة قلة الاخطاء اثناء اعداد الاجور .

#### رابعا : سياسات الترقيات

- السؤال ستة وعشرون : هل حصلت على ترقية؟

الجدول رقم(20): الترقيات

التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*	البيان
15	%50	نعم
15	%50	لا
30	%100	المجموع

تعتمد المؤسسة في تسيير المسار المهني على تطبيقات تسيير الكفاءات بنظام المعلومات الموارد البشرية حيث يحوي كما اشترنا على معلومات اداء العامل، معلومات عن التدريب الذي قام به بالاضافة الى الترقيات حيث اجاب 50 % انهم تحصلوا على ترقية هذه الاجابة تعكس ان المؤسسة تعتمد على برنامج ترقيات، بينما اجاب 50% انهم لم يتحصلوا على ترقية وهذا يرجع ربما الى حداثة توظيفهم ، كما لا يعقل ان يرقى جميع العمال في نفس المدة.

- السؤال سبعة وعشرون : إذا كان الجواب لا، فهل هذا راجع:

الجدول رقم(21): سبب عدم الحصول علي ترقية

التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*	البيان
01	%3.3	لعدم توفر لديك المهارات المطلوبة
06	%20	لنحيز الإدارة في هذا المجال
07	%07	لوجود من لديه الحق في الحصول عليها
14	%30.3	المجموع

من خلال استفسارنا عن عدم حصول العمال الباقين على ترقية اجاب 20% على وجود تحيز الادارة

في هذا المجال وهذا يؤكد عدم حسن التواصل بين الادارة والمرؤوسين ، وعدم رضی العمال على الاسلوب المنتهج من قبل الادارة .

- السؤال ثمانية وعشرون : هل أنت راض عن طريقة وضع نظام الترقيات؟

الجدول رقم(22): مدى الرضا عن نظام الترقيات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
راض جدا	03	%10
راض	06	%20
بشكل متوسط	13	%43.3
لست راض	08	%26.7
المجموع	30	%100

بالنسبة الى السؤال الذي يتعلق بمدى رضا العاملين عن نظام الترقيات فقد اجاب 10 % راضون جدا بالاضافة الى 20% عبروا عن رضاهم عن برنامج الترقيات، بينما البقية انقسموا بين راض بشكل متوسط و عدم رضاهم.

السؤال تسعة و عشرون : هل هناك علاقة بين معلومات تقييم أداء العامل و كفاءة وعدالة برامج الترقيات؟

الجدول رقم(23):علاقة نظام معلومات الموارد البشرية وبرامج الترقيات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	14	%46.7
لا	16	%53.3
المجموع	30	%100

لقد اجاب 46.7 % من العينة ان هناك علاقة بين معلومات تقييم أداء العاملين التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية و كفاءة نظام الترقيات ، بينما اجاب 53.3 % عن عدم وجود علاقة وهذا راجع ربما لعدم رضاهم عن برنامج الترقيات او انهم ليس لديهم فكرة عن كيفية وضع برامج الترقيات.

السؤال الثلاثون: هل تتبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية ؟

الجدول رقم(24): الاتصال مع ادارة الموارد البشرية

التكرارات النسبية*	التكرارات المطلقة	البيان
56.7%	17	الاتصال عن طريق الهاتف (الثابت أو النقال)
36.7%	11	الاتصالات الالكترونية (البريد الالكتروني، فاكس)
20%	6	الاتصالات الشفهية المباشرة
46.7%	14	الاتصالات الكتابية
160.1%	48	المجموع

اختلفت طرق الاتصال في المؤسسة فأجاب 56.7% أنهم ممن يستعملون الهاتف اما 36.7% فيستعملون اما الايميل او الفاكس، بينما 20% عن طريق الاتصالات الشفاهية في حين ان 46.7% يكون الاتصال في شكل كتابي، نستنتج ان هناك اتصالات متنوعة حسب كل مجال العامل بالاضافة الى انتشار فكرة الاتصالات الالكترونية هذا ما يسهل عملية الاتصال.

#### السؤال واحد و ثلاثون: هل رضائك عن وظيفتك يجعلك تحسن أدائك ؟

معظم العمال تبلورت اجابتهم حول الرضا عاي الوظيفة و ذلك بنسبة 93.3% و هذا يدل علي ان هناك علاقة وطيدة بين الرضا عن الوظيفة وتحسن الأداء او كفاءة وفعالية الاداء، حيث يرون ان رضى العامل عن وظيفته يجعله يحسن الاداء، او تأدية الوظيفة بفعالية.

مهما كان جوابك هل هذا راجع الى:

الجدول رقم(25): اسباب الرضا عن الوظيفة

التكرارات النسبية*	التكرارات المطلقة	البيان
26.7%	8	عدالة سياسات الاجور
36.6%	11	عدالة منح المكافأة
26.7%	8	عدالة الترقيات
90%	27	المجموع

من خلال ما توصلنا اليه أجاب 26.7% على ان السبب يعود الى عدالة سياسة الاجور ، كما اجاب 26.7% على انها ترجع الى عدالة الترقيات بينما 36.6% فقد ارجعوها الى عدالة منح المكافآت، هنا نلاحظ ان النسبة أقل من 100% وهذا راجع الى ان بعض العمال قد امتنعوا عن الاجابة.

**السؤال ثلاثة و ثلاثون:** هل لاستخدام تكنولوجيا الحاسوب تأثير على سياسات التوظيف من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؟

الجدول رقم(26):علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكفاءة سياسة التوظيف

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	19	63.3%
لا	11	36.7%
المجموع	30	100%

اجاب معظم العينة 63.3% على ان هناك علاقة من خلال اثر تكنولوجيا الحاسوب من خلال عملية التوظيف في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و هو ما يعكس لاحقا اداء الفرد وهنا نركز على نظام المعلومات الموارد البشرية الخاص بالتوظيف الذي يساعد على جمع وتصنيف ومعالجة المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظيفة مما يسهل عملية الاختيار ومن ثم تعيينه في المكان المناسب.

**السؤال أربعة و ثلاثون:** هل لاستخدام SIRH في ادارة الموارد البشرية يجعلك راض عن القرارات التي تتعلق بالعاملين اي ان القرارات عادلة وذو كفاءة؟

الجدول رقم(27):علاقة نظام معلومات الموارد البشرية وعدالة وكفاءة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
نعم	14	46.7%
لا	16	53.3%
المجموع	30	100%



53.3 % من العينة نفت أن هناك علاقة بين استخدام تكنولوجيا الحاسوب و نقصد هنا نظام المعلومات الموارد البشرية وكفاءة القرارات المتخذة بشأن العاملين ا ،أي ان العمال غير مقتنعين بأنه هنالك رابط بين SIRH و عدالة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

#### 4) المحور الخاص بتحسين نظام المعلومات في المؤسسة

السؤال خمسة و ثلاثون: كيف تري نظام المعلومات الحالي الذي تستخدمه الشركة مقارنة بالمنافسين؟

الجدول(28): نظام معلومات المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين حسب رأي أفراد العينة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
00%	00	أفضل من المنافسين
00%	00	مماثل لما هو عند المنافسين
00%	00	أقل مما هو عند المنافسين
100%	30	لا يوجد منافسين
100%	30	المجموع

استنادا للنتائج أعلاه، فإننا نلاحظ اجماع أفراد العينة علي نتيجة واحدة و هي عدم وجود منافسين للمؤسسة.

السؤال ستة و ثلاثون: وبخصوص ما إذا كانت المؤسسة تهم بتحسين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التسيير، فإن إجابات الأفراد جاءت كما يلي:

الجدول رقم(29): درجة اهتمام إدارة المؤسسة بتحسين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التسيير

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
23.3%	7	مهمة جدا
20%	6	مهمة
50%	15	مهمة بشكل متوسط
6.7%	2	ليست مهمة
100%	30	المجموع

تبين النتائج أن نسبة 50% من أفراد العينة أكدوا أن إدارة المؤسسة تهتم بشكل متوسط بالتكنولوجيا المستخدمة في التسيير.

**السؤال سبعة و ثلاثون:** وبخصوص درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي لشركتهم

حيث أجابت أغلب العينة أنها لم تخضع الي أي تكوين أو تربص فيما يخص نظام المعلومات المستخدم حاليا في المؤسسة.

**السؤال ثمانية و ثلاثون:** هل أنت راضي عن نظام المعلومات مستخدم حاليا في الشركة ؟

الجدول رقم(30): درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي للمؤسسة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
راضي جدا	4	13.3%
راضي	9	30%
راضي نوعا ما	14	46.7%
غير راضي	3	10%
المجموع	30	100%

عبر نصف أفراد العينة بأنهم راضون نوعا ما عن نظام المعلومات الحالي للشركة ، في حين عبرت نسبة 30% عن أنهم راضين ، أما نسبة 10% فأجابوا بأنهم غير راضين، حيث وافق كل هؤلاء على إجراء مزيد من التحسينات على النظام.

**السؤال تسعة و ثلاثون:** اذا كنت غير راضي أو راضي بشكل غير متوسط فهل ترغب أن تكون ادارة الموارد

البشرية بتحسينات علي النظام ؟

حيث كانت الاجابة بالايجاب بنسبة 53.3% أما من عبروا علي رفضهم فبنسبة 3.3%.

الجدول رقم(31): التحسينات المقترحة في نظام معلومات المؤسسة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
تكوين الأفراد في مجال نظم المعلومات	13	43.3%
الزيادة في سرعة تدفق البيانات عبر شبكة الانترنت	18	60%
تحسين التطبيقات الإستراتيجية للنظام الحالي	14	46%
المجموع	45	149.3%

تبين النتائج المتحصلة عليها في الشكل أعلاه، أنه من جملة التحسينات المقترحة التي ركز عليها الأفراد

كانت كما يلي:

- تخصيص برامج للتكوين في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات.
- تحسين نوعية الاتصال عبر شبكة الانترنت ، حتى يتم الاستفادة منها، بشكل أكبر كوسيلة للبحث عن المعلومات وكأداة للتعلم واكتساب المعارف؛
- تحسين التطبيقات الإستراتيجية للنظام الحالي.

#### تلخيص نتائج الاستبيان:

- 1 / اغلب أفراد العينة هم من الذكور .
- 2 / معظم المستجوبين هم من مستوى جامعي .
- 3 / اجماع المستجوبين على ان المعلومة تنتج عن معالجة البيانات ، بالإضافة الى انهم يعتبرونها وسيلة لرفع مستوى المعرفة .
- 4 / أجاب مختلف العمال أنهم يحتاجون كم كبير من المعلومات لأداء مهامهم .
- 5 / اعتبار العمال ان نظام معلومات المؤسسة فعاليته متوسطة .
- 6 / اجمع العمال على ان الهدف الرئيسي للمؤسسة من وراء تبنيها نظام معلومات هو بناء بنية تحتية تكنولوجية ومتابعة التطورات التكنولوجية .
- 7 / اغلب العمال راضون نوعا ما على نظام المعلومات .
- 8 / من أجل التحسين في نظام المعلومات اقترح العمال الزيادة في سرعة تدفق البيانات عبر شبكة الانترنت .

## خاتمة الفصل التطبيقي

يقدم نظام المعلومات للمؤسسة مجموعة من المعلومات و النتائج التي تساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها من تخطيط و رقابة و اتخاذ القرار، و منه برز الاهتمام بنظم معلومات الموارد البشرية كمصدر أساسي للمعلومات و وسيلة للاتصال بين مختلف المصالح و الأقسام داخل المؤسسة، كما يعمل علي تولي تيسير إجراءات تناول المعلومات و تسهيل عملية الاتصال بين النظام و مستعمليه، و هذا ما سعينا إليه من خلال دراستنا الميدانية بمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بمساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة. بحيث افتتحنا الدراسة بإلقاء الضوء علي المؤسسة من خلال شرح الهيكل التنظيمي، مهام و أهداف المؤسسة، ثم انتقلنا الي شرح أو تفسير نظام المعلومات المعمول به في المؤسسة و ذلك من خلال دراسة العناصر المكونة له.

و قد توصلنا من خلال تحليل نتائج الدراسة إلي أن المؤسسة تستخدم نظام معلوماتها بطريقة تساعدنا علي أداء و وظائفها و كما يسهل عملية تسيير الأجرور بفعالية، برغم من ذلك تواجه المؤسسة نقص من جانب مصلحة الموارد البشرية، و يعود هذا النقص الي عدم تمكنهم من الاستخدام الأمثل للنظام، مما يتطلب من المؤسسة إجراء دورات تكوينية في مجال نظام المعلومات، للوصول الي الاستعمال الأمثل لموارد المؤسسة.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الفصل الأول	
05	التطبيقات الوظيفية لأنواع نظم معالجة المعاملات	01
	الفصل الثالث	
67	مفهوم المعلومة لدى أفراد العينة	01
68	مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة	02
69	درجة فعالية نظام معلومات المؤسسة	03
70	الأهداف الحقيقية للمؤسسة من وراء تبنيها لنظام المعلومات	04
71	دور المعلومات المخزنة الخاصة بالعامل في تقييم الاداء	05
71	مدى اطلاع العمال على نتائج التقييم	06
72	فوائد اطلاع العامل على نتائج التقييم	07
72	مناقشة العامل لنتائج التقييم مع الرئيس	08
72	مدى رضا العامل على نتائج التقييم	09
73	اسباب عدم الرضا عن نتائج التقييم	10
73	كيفية وضع برامج التدريب	11
74	استفادة العامل من تكوينه في مجال المعلومات	12

74	عدد مرات الخضوع للتدريب	13
75	أشكال التدريب	14
75	اهداف التدريب	15
76	علاقة نظام معلومات الموارد البشرية ببرامج التدريب	16
76	مدى عدالة سياسة الاجور	17
77	سبب عدم الرضى على سياسة الاجور	18
77	أثر نظام معلومات الموارد البشرية على سياسة الاجور	19
78	الترقيات	20
78	سبب عدم الحصول على ترقية	21
79	مدى الرضا عن نظام الترقيات	22
79	علاقة نظام معلومات الموارد البشرية وبرامج الترقيات	23
80	الاتصال مع ادارة الموارد البشرية	24
80	اسباب الرضا عن الوظيفة	25
81	علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكفاءة سياسة التوظيف	26
81	علاقة نظام معلومات الموارد البشرية وعدالة وكفاءة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	27
82	نظام معلومات المؤسسة بالمقارنة مع المتنافسين حسب رأى أفراد العينة	28

82	درجة اهتمام ادارة المؤسسة بتحسين الوسائل التكنولوجي المستخدمة في التسيير	29
83	درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي للمؤسسة	30
84	التحسينات المقترحة في نظام معلومات المؤسسة	31

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الفصل الأول	
09	مكونات نظام المعلومات	01
	الفصل الثاني	
21	أهداف إدارة الموارد البشري	01
29	وظائف إدارة الموارد البشرية	02
	الفصل الثالث	
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	01
56	بنية الشبكة المعلومات لمؤسسة اتصالات الجزائر (نظام زبون/خادم)	02
58	Role de la base de données perssonel	03
59	قاعدة بيانات الموارد البشرية	04
59	قاعدة البيانات الخاصة بمصلحة المستخدمين	05
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
65	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
66	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	08

66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
----	---	----

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	BULLTIN DE PAIE كشف راتب	01
98	DECISION D AFFECTATION قرار تعيين	02
99	BON DE TRASFERT وصل نقل	03
100	P.V DE RECEPTION محضر استقبال	04
101	BON DE RECEPTION STOCKS وصل استلام المخزون	05
102	اسئلة المقابلة	06
103	استبيان	07



الخصائصة

قد حاولنا في بحثنا هذا تحديد و دراسة مدى مساهمة نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية و ذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة أجزاء ، جزأين نظريين و اخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث فبدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة إبراز مفاهيم حول نظام المعلومات أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الوظائف و التي تتمثل فيما يلي ( تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التدريب، تحديد نظام لدفع الأجور، تحفيز الأفراد، تقييم الأداء) ثم إبراز أيضا مدى مساهمته في تحسين أداء العاملين.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث و التعميق في اشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، و قد اخترنا مؤسسة " اتصالات الجزائر" لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب. قمنا أولا بإبراز مدى مساهمة نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية من خلال قيامه بمجموعة من الممارسات و المتمثلة في ( توظيف القوى العاملة، التدريب، الأجور)، و في إطار تعرضنا إلى تحليل و سيرورة كل نشاط من هذه الأنشطة قمنا بمقارنة استخدام نظام المعلومات في المؤسسة .

### اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان والدراسة

#### 1- الفرضية الأولى:

- " يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية من أهم فروع نظام المعلومات حيث يعتبر كأداة تقييم لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كما يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" ويمكن حصرها في ثلاث نقاط:
  - ✓ يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أداة لتقييم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.
  - ✓ يساعد نظام معلومات الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها.
  - ✓ يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
- نظام المعلومات يعمل داخل المؤسسة بشكل متكامل.

## خاتمة عامة

- إن استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير الفعال داخل المؤسسة.
- يوفر نظام المعلومات الجهد العقلي للفرد وتفادي تكرار نفس العمل بالإضافة إلى السرعة، الدقة في الأداء.
- نظام معلومات الموارد البشرية أساسا يقدم لإدارة الموارد البشرية المعلومات التي تحتاجها في اتخاذ القرارات في كافة المستويات التنظيمية.
- لقدساهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية أهمها:
  - ✓ وضع الخطط الإستراتيجية لقوة العمل .
  - ✓ بناء ملفات شخصية خاصة لكل عضو في المؤسسة تحتوي على المعلومات الضرورية عنه .
  - ✓ وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة .
  - ✓ تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية كالأجازات، التعيين، الترقية...
  - ✓ تفعيل عملية تقييم أداء العاملين من خلال توفير المعلومات الخاصة بكل عامل.

**2 - الفرضية الثانية:** يمكن ان نعتبر الفرضية محققة لكن ليس بالشكل الذي كنا نتظره فرغم حيازة المؤسسة على نظام معلومات متطور إلا أن المشكلة تتعلق بعدم استغلاله بشكل كبير أو فعال كما أعلمنا مسؤول الموارد البشرية أن نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يتميز بقدرات كبيرة وعالية لكن قلة الكفاءات تجعلنا نستغله في أمور تسييرية روتينية فقط ، وهنا نخص الذكر نظام معلومات الموارد البشرية فهناك بعض الوظائف لاتزال تنجز تقليديا رغم توفرها في نظام معلومات الموارد البشرية وفي الأخير نقول ان اثر نظام معلومات الموارد البشرية لا يظهر بشكل كبير اي 100 بالمئة كما كنا نأمل وهذا راجع للسبب السالف الذكر.

**3- الفرضية الثالثة:** يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في رفع أداء ادارة الموارد البشرية من خلال الاعتماد عليه في كل وظائف ادارة الموارد البشرية،

من خلال الدراسة الميدانية لواقع نظام المعلومات المستعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر يمكن القول أنه متطور إلى جدا ، حيث تعتمد المؤسسة على HR ACCESS نظام تربط جميع وظائفها الأساسية، والذي يعد من أشهر وأهم البرامج الحاسوبية بالإضافة إلى فعالية نظام الاتصالات من خلال وجود خط للاتصال الداخلي و الخارجي، وبذلك يمكن القول أن هذه الفرضية غير محققة بشكل كامل، فمن جهة، فإنه مهما كانت درجة تطور نظام المعلومات التي تحوز عليه المؤسسة، فان عمالها غير متمكنين بصفة كاملة من استخدام هذا البرنامج بالطريقة اللازمة .

### نتائج الدراسة

و انطلاقا من تعرضنا لهذين الجزأين يمكننا عرض النتائج التالية:

- 1) سعى المؤسسة إلى رفع أدائها للتكيف مع التغيرات البيئية .
- 2) إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية.
- 3) بينت الدراسة اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي وظيفي يتناسب مع حجمها، ويضم الوظائف الأساسية التي تضمن للمؤسسة القيام بنشاطاتها والاستمرار في العملية الإنتاجية.
- 4) بالرغم من فعالية نظام معلومات المؤسسة من خلال قدرته على توفير المعلومات الملائمة للمستخدمين إلا أن الإدارة تحملت تكاليف كبيرة في سبيل بناءه، خاصة من ناحية التكنولوجيا الحديثة التي يتوفر عليها، كما أن الجانب البشري في النظام تنقصه الكفاءة والخبرة التي تسمح له بالتحكم الجيد في استخدام التكنولوجيات الحديثة.
- 5) تبني نظام للمعلومات بالمؤسسة هو بغرض تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية؛ فبالإضافة إلى الهدف المتعلق بتحسين التسيير وتحسين اتخاذ القرارات.
- 6) إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين و رفع أداء العاملين بالمؤسسة ، و يؤدي إلى تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة.
- 7) يساهم نظام المعلومات في ارضاء العمال فيما يخص توزيع الاجور بدقة وتزامن .
- 8) في المؤسسة محل الدراسة المسؤولين غير راضين تماما عن أداء العمال .

### توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية تفعيل ادارة الموارد البشرية ، يمكن ان نقدم توصيات للاستفادة منها التي يمكن تقديمها علي شكل النقاط التالية هي:

1. الزام امتلاك الإدارة العليا في المنظمة رؤيا واضحة عن أهمية نظم المعلومات في رفع فعالية المؤسسة.
2. توعية العمال بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداء لرفع أداء العاملين.
3. ضرورة اهتمام المؤسسة برأسمال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ، ذات القدرات المعرفية، و التنظيمية، و الإبداعية، و الابتكارية التي تساهم في إنتاج أفكار جديدة، التي تسمح بالنمو والتطور .

## خاتمة عامة

4. من الضروري كذلك أن يدرك مسؤولي المؤسسة الأهمية الإستراتيجية التي أصبحت تكتسيها المعلومات في الوقت الحاضر.

4. من غير المفيد تجميع المعلومات دون القيام بمعالجتها وتحليلها للاستفادة منها في قيادة المؤسسة، بإمكان المؤسسة الاعتماد على أحد الخيارات التالية:

✓ الاعتماد على خبرة الكفاءات البشرية الموجودة.

✓ استخدام برمجيات معالجة المعلومات .

5. الاستعانة بالهيئات والمراكز الخارجية التي تختص في معالجة وتحليل البيانات والمعلومات.

6. رغم امتلاك المؤسسة لنظام معلومات فعال إلا ان السلبية الوحيدة هي في المورد البشري الذي يجب ان يكون على درجة عالية من العلم والتدريب من أجل الاستغلال الأمثل للنظام.

7. نشر الوعي بين موظفي ادارة الموارد البشرية بأهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لما يوفره من سرعة ودقة انجاز الاعمال.

### 8. أفاق البحث:

- 1) يساهم نظام المعلومات بشكل كبير في تفعيل ادارة الموارد البشرية
- 2) نظام المعلومات يلعب دور أساسي في وضع خطط المؤسسة
- 3) يقوم نظام المعلومات بمساعدة ادارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها
- 4) المؤسسة ملزمة على اتباع ومواكبة كل تطور تكنولوجي من أجل استمرارها

التصديق


## الملاحق

### الملحق رقم: 01

Rubrique		Désignation	Base / Qté	Taux	Gains	Retenues
Assiette des cotisations sociales			Salaire imposable		Gains	Retenues
Assurances Sociales (Suivi annuel de l'assiette)			N° Compte :	Net à payer		

# الملاحق

## الملحق رقم: 02

 **DECISION D'AFFECTION**

Designation : .....	- Quantité : .....
- Marque : .....	- Code et la Designation de la Structure Bénéficiaire : .....
- N° de Série : .....	.....
- N° d'immatriculation : .....	- Date de Mise en Service ou de Début d'Exploitation de l'Équipement : .....
- Prix Unitaire (M.T) : .....	.....

Autres : .....

<b>Le Sous Directeur du Logistique :</b>	<b>La Structure Bénéficiaire :</b>
--	------------------------------------

**N.B :**

- La Decision, conditionnée par l'accord préalable des bénéficiaires au contenu de l'affectation, signée par le responsable de chaque structure, est transmise (03) exemplaires avec rapport.
- un exemplaire à la structure chargée de la gestion des investissements.
- un exemplaire à la structure bénéficiaire concernée pour le suivi de l'état de leur dossier constitué à ce niveau.
- un exemplaire est envoyé au siège de la structure concernée.



## الملاحق

### الملحق رقم: 03

 <b>اتصالات الجزائر</b> ALGERIE TELECOM	<b>ALGERIE TELECOM</b>	N° .....
	<b>BON DE TRANSFERT</b>	Date : .....
Structure émettrice : .....		Structure réceptrice : .....
Désignation : .....	Type : .....	
Marque : .....	Année de fabrication : .....	
N° de Série : .....	Autre mention : .....	
Prix d'achat : .....	Fournisseur : .....	
Coûts secondaires : .....	Pays : .....	
Coûts total : .....	Commande du marché : N° ..... Date : .....	
Montant devises : .....	Facture : N° ..... Date : .....	
Reception : Date : .....	Bon de livraison : N° .....	Date : .....
N° d'inscription au registre d'inventaire de la société : .....		
<b>Information comptables</b> N° de compte d'imputation : .....		Valeur : .....
Taux d'amortissement : .....		Date d'effet : .....
Code article : .....	Observations : .....	

*Gestion des investissements*

*Bénéficiaire*

*Comptabilité*

## الملاحق

### الملحق رقم: 04



	<b>ALGERIE TELECOM</b>	N°.....
	<b>P. V. DE RECEPTION</b>	Date :.....

Désignation : ..... Marque : ..... N° de Série : .....	Type : ..... Année de fabrication : ..... Autre mention : .....
--	---

Prix d'achat : ..... Coûts secondaires : ..... Coûts total : ..... Montant devises : .....	Fournisseur : ..... Pays : ..... Commande ou marché : N° ..... Date : ..... Facture : N° ..... Date : .....
---	--

Réception : Date : .....	Bon de livraison : N° ..... Date : .....
N° d'inscription au registre d'inventaire de la société : .....	

Code article : .....	Observations : .....
----------------------	----------------------

Réserves : ..... ..... ..... .....
---


Imp: AGS - 029 71 47 27 - OUADELA

*Gestion des investissements*

*Fournisseur*

*Magasinier*



 <b>اتصالات الجزائر</b> <b>ALGERIE TELECOM</b>		ALGERIE TELECOM	No.....			
Structure : ..... Fournisseur : <b>DOT-OUARGLA</b> N° de la Commande : <b>225/2013</b>		Entrée <b>BON DE RECEPTION</b> <b>STOCKS</b>		0100/2013 Date : ..... 02/03/2013		
N°	Code	225/2013 Désignation	Unité de Mesure	Quantité	P. Unitaire	Total
1	3222100145	<del>Chaise Visiteur</del>	Unité	4	<del>8.400,00</del>	<del>33.600,00</del>
2	3222100146	<del>Chaise Directeur</del>	Unité	4	<del>12.000,00</del>	<del>48.000,00</del>
3	3222100147	<del>Banquette 3 places</del>	Unité	3	<del>29.000,00</del>	<del>87.000,00</del>
<b>TOTAL</b>						<b>168.600,00</b>
Magasin		Structure Utilisatrice		Gestion des Stocks		
Nom : ..... Date : ..... Visa : .....		Nom : ..... Date : ..... Visa : .....		Nom : ..... Date : ..... Visa : .....		

الملحق رقم: 06

أسئلة المقابلة مع رئيس مصلحة ادارة الموارد البشرية:

1. ما هي وظائف ادارة الموارد البشرية الممارسة بالمؤسسة؟
2. ما هي أهم المعلومات التي تتوفر عليها قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشري بالمؤسسة؟
3. ماهي أهم المعلومات المتدفقة من الى مصلحة ادارة الموارد البشرية(تتحصل عليها من المصالح الاخرى)؟
4. ما هي الوظائف التي يستخدم فيها نظام معلومات الموارد البشرية؟
  - التدريب والتكوين، التوظيف، تقييم أداء العاملين، ادارة الاجور ، الاتصالات ، تسيير المسار المهني
  - متابعة الغياب و الالتزام بأداء الوظائف ، اعادة هندسة العمليات ، ادارة العلاقات مع النقابات
  - ادارة الصراعات ، صنع القرار
5. كيف يساعدك نظام المعلومات في اتخاذ القرارات؟ مثلا قرارات التوظيف، قرارات النقل، الترقية، التدريب...؟
6. هل لاحظتم تغير أداء مصلحة ادارة الموارد البشرية بعد اعتماد نظام المعلومات الموارد البشرية؟ كيف وفي أي مجال؟
7. هل كان له أثر على اداء العاملين؟ مثلا رضاهم عن برامج التدريب ام دقة حساب الاجور في الوقت المحدد دون اخطاء، ادارة الصراعات، تسيير المسار المهني الخ
8. كيف يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟ وماهي طرق جمع المعلومات؟

ملاحظة مباشرة ، تقرير حول الأداء ، الانحرافات عما هو مخطط، ترتيب و مقارنة ، تقنيات أخرى يرجى ذكرها.
9. هل تستعمل التدريب الالكتروني؟ التوظيف الالكتروني؟
10. هل قمتم بتكوين افراد مصلحة ادرة الموارد البشرية على استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية؟
11. هل انت راض عن مدى استخدام نظام المعلومات في مجال ادارة الموارد البشرية؟
12. هل واجهتم اعطال بالنظام سبب لكم مشاكل تسييرية؟ وما هي ردة فعل الصيانة سريعة ام بطيئة؟
13. ما هي معوقات او متطلبات نجاح نظام المعلومات في المؤسسة بصفة عامة؟ وفي مصلحة ادارة الموارد البشرية خاصة؟

## الملاحق

الملحق رقم: 07

### الملحق رقم: (7)

#### أ. معلومات شخصية

- الجنس؟  ذكر  أنثى
- السن؟ يتراوح بين:  25-20  30-26  35-31  40-36
- 45-41  50-46  55-51  أكثر من 55 سنة
- الوظيفة؟  إطار  عامل تحكّم  تنفيذي
- المستوى التعليمي؟  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  آخر، .....

#### ب. المعلومات ونظام المعلومات

1. ما هو مفهوم المعلومات بالنسبة لك؟  
 مجموعة من البيانات  ناتجة عن معالجة البيانات  
 كل ما يقلل من عدم التأكد  كل ما يزيد من مستوى المعرفة
2. هل تعتبر أن المعلومات مهمة بالنسبة لشركتك (مورد استراتيجي)؟  نعم  لا
3. هل تحتاج إلى حجم كبير من المعلومات أثناء قيامك بوظيفتك؟  
 نعم  بشكل متوسط  ليس كثيراً
4. هل تساعدك المعلومات المتوفرة لديك من القيام بوظيفتك على أحسن وجه؟  
 نعم  لا
4. ما هو مفهوم نظام المعلومات بالنسبة لك؟  
 مجموعة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الشركة (الحواسيب، البرمجيات، الانترنت، الهواتف... من أجل جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات



## الملاحق

- مجموعة الأفراد داخل الشركة المستخدمين للمعلومات
- كل المعلومات التي تخص الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية
- تكامل كل العناصر السابقة
- لا أدري

6. هل تعتقد أن الشركة تتوفر حاليا على نظام معلومات فعال ومتطور؟

- نعم  بدرجة متوسطة  لا

7- إذا كانت الإجابة بـ "درجة متوسطة" أو بـ "لا"، فما هي الأسباب حسب رأيك؟

- نقص التجهيزات المادية الحديثة (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات... الخ)
- التجهيزات متوفرة، لكن هناك نقص في الكفاءات البشرية التي تجيد استخدام تلك التجهيزات وصيانتها
- نقص كل من المستلزمات المادية والبشرية معا
- عدم أهمية نظام المعلومات في الوقت الحالي بالنسبة للمؤسسة

8 حسب رأيك، ما هي الأهداف الحقيقية للمؤسسة من وراء استخدامها لنظام المعلومات؟

- استخدامه كأداة إستراتيجية للتعرف على متغيرات البيئة الخارجية
- لتحقيق تميز على المنافسين
- لتحسين الممارسات الإدارية
- تعليم المستخدمين داخل الشركة
- تخفيض تكاليف العمل
- بناء بنية تحتية تكنولوجية ومواكبة التطور التكنولوجي

## نظام معلومات الموارد البشرية

1- عملية تقييم أداء العاملين

## الملاحق

9. هل يتم تقييم أداء الأفراد على أساس المعلومات المخزنة الخاصة بالعامل؟

نعم  ليس دائما  لا

10. هل يتم إطلاعك على نتيجة تقييم أدائك؟

نعم  لا

11- إذا كان الجواب نعم، فهل هذا يساعدك على:

تحسين نقاط الضعف في أدائك  تنمية نقاط القوة في أدائك  لا توجد نتيجة

12. هل تناقش نتيجة تقييم أدائك مع رئيسك؟

نعم  لا

13. هل أنت راضي عن تقييم أدائك؟

نعم  لا

14 إذا كان الجواب لا فهل هذا راجع إلى :

تحيز رئيسك المباشر  لتشدد رئيسك تجاه العمل  عدم فعالية طريقة التقييم \_غير جيدة-

### 2-عملية التدريب في المؤسسة

14. في رأيك هل يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل؟

نعم  لا

16. هل استفدت من أي تكوين أو تربص، فيما له علاقة بنظم المعلومات أو باستخدام التكنولوجيات في التسيير؟

نعم  لا

17. هل خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك؟

مرة واحدة  أكثر من مرة  أبدا

## الملاحق

18. هل كان أسلوب تدريبك على شكل:

ملتمى  تدريب ميداني  تريض  منحة الى الخارج

19. فيما يتمثل هدف التدريب؟

لإكتساب المعارف و المهارات  لتحسين أدائك  للحصول على حوافز مادية

20. بعد خضوعك للتدريب هل تحسن أدائك ؟

نعم  لا

21. إذا كان الجواب لا فهل هذا راجع إلى :

عدم تناسب التدريب لإحتياجاتك  قصر الوقت المحدد للتدريب  عدم كفاءة المدرب

22. هل لنظام معلومات الموارد البشرية أثر على كفاءة القرارات المتخذة بشأن برامج التدريب؟

نعم  لا

### 3-سياسات الأجور والمكافآت

23. هل ترى أن سياسة الأجور و المكافآت عادلة في المؤسسة ؟

نعم  لا

24. اذا كان الجواب لا هل ذا راجع:

عدم اعتمادها على معلومات تقييم الاداء  وجود تحيز في ذلك

25. نظرا لتطبيق نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية هل أنت راض على كفاءة اعداد الأجور؟ اي قلت الأخطاء،

واعدادها في الوقت المناسب دون تأخير؟

راض جدا  راض

بشكل متوسط  لست راض



26. هل حصلت على ترقية ؟

نعم  لا

- إذا كان الجواب لا، فهل هذا راجع:

لعدم توفر لديك المهارات المطلوبة  لتحيز الإدارة في هذا المجال  لوجود من لديه الحق في الحصول عليها

27. هل أنت راض عن طريقة وضع نظام الترقيات؟

راض جدا  راض

بشكل متوسط  لست راض

28 هل هناك علاقة بين معلومات تقييم أداء العامل وكفاءة وعدالة برامج الترقيات؟

نعم  لا

29. هل تتبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية ؟

الاتصال عن طريق الهاتف (الثابت أو النقال)  الاتصالات الالكترونية (البريد الالكتروني، فاكس)

الاتصالات الشفهية المباشرة  الاتصالات الكتابية

30 هل رضائك عن وظيفتك يجعلك تحسن أدائك ؟

نعم  لا

مهما كان جوابك هل هذا راجع الى:

عدالة سياسات الاجور  عدالة منح المكافأة  عدالة الترقيات

31. هل لاستخدام تكنولوجيا الحاسوب تأثير على سياسات التوظيف من خلال وضع الشخص المناسب في المكان

المناسب

نعم  لا

34 هل لاستخدام تكنولوجيا الحاسوب في ادارة الموارد البشرية يجعلك راض عن القرارات التي تتعلق بالعاملين اي ان

القرارات عادلة وذو كفاءة؟

## الملاحق

نعم  لا

### تحسين النظام

35 كيف ترى نظام المعلومات الحالي الذي تستخدمه الشركة مقارنة بالمنافسين؟

أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين

هناك شبه تقارب

أقل مما هو مستخدم عند المنافسين

لا أدري

36. ما رأيك فيما يخص درجة اهتمام إدارة الشركة بتحسين وترقية الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التسيير داخل الشركة؟

اهتمام كبير  اهتمام ضعيف

اهتمام متوسط  ليس هناك أي اهتمام

37. هل استفدت من أي تكوين أو تربص، فيما له علاقة بنظم المعلومات أو باستخدام التكنولوجيات الحديثة في التسيير؟

نعم  لا

38. هل أنت راض عن نظام المعلومات المستخدم حاليا بالشركة؟

راض جدا  راض

بشكل متوسط  لست راض

39- إذا كنت "تخبر راضٍ" أو "راض بشكل متوسط"، فهل ترغب أن تقوم إدارة الشركة بإجراء تحسينات على النظام؟

نعم  لا  لا يهمن الأمر

40- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فماذا تقترح لإجراء هذه التحسينات؟

تحسين في عتاد الحاسوب وبرمجياته

## الملاحق

تكوين الأفراد في مجال نظم المعلومات

الزيادة في سرعة تدفق البيانات عبر شبكة الانترنت

تحسين التطبيقات الإستراتيجية للنظام الحالي

شكرا لتعاونكم

قائمة المراجع

## المراجع بالعربية

### الكتب :

- 1/ أحمد الخطيب، خالد زيعان (ادارة المعرفة و نظم المعلومات) عالم المكتبة الحديثة و دار النشر و التوزيع الطبعة الأولى 2009.
- 2/ حنا نصر الدين ، ادارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر عمان ، طبعة 2002.
- 3/ نجم/نجم عبود(ادارة المعرفة-المفاهيم الاستراتيجية و العمليات) كلية الاقتصاد و العلوم الادارية-جامعة الزيتونة الأردنية الطبعة الأولى 2005.
- 4/ محمد الصرفي (الادارة الالكترونية للموارد البشرية)، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر 2009.
- 5/ عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي (نظم المعلومات الادارية) دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 6/ يوسف حجيم الطائي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الاولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2006.
- 7/ ر ايموند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2006.
- 8/ فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، طبعة 2011.
- 9/ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي ، الدار الجامعية 2004.
- 10/ خالد عبد الرحمان الهيبي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر عمان 2005.
- 11/ عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2009.
- 12/ باري كشواي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة العربية الثانية 2002.

13/ عادل محمد زايد ، ادارة الم البشرية رؤية استراتيجية ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة 2003.

14/ علاء السالمي،عثمان الكيلاني.هلال الياني(أساسيات نظم المعلومات الادارية) دار المناهج للنشر و التوزيع،الأردن 2005.

15/ سونيا محمد البكري(نظم المعلومات الادارية) الدار الجامعية-مصر 1992.

## المذكرات

1/ مراد مرمي- أهمية نظام المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.مذكرة ماجستيرغير منشورة -تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2007 جامعة فرحات عباس سطيف.

2/ يرقى حسين ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية ، اطروحة دكتوراه ،غير منشورة، تخص علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر 2008

3/ رجم خالد ، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

4/ امل ابراهيم ابو رحمة ، نظم معلومات الموارد البشرية واثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية .

5/ عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة المملكة المتحدة ، 2010 .

6/ مراد رايس ، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 .

7/ فاطمي فايزة ، ادارة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس ، تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2003/2002

8/ العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ، تخص تسويق ، جامعة الجزائر الخروبة 2005

9/ العلمي عطاء الله ، علاقة ادارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012/2011

10/ عمر سالمي ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بو ضياف المسيلة 2006/2005

#### محاضرات :

- بحث مرجعي عن: الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر 2006.

- محمد مرمي، مقرر ادارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية.

#### المجلات:

1/ زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة كلية الاداب والعلوم الانسانية وعلم الاجتماع، العدد السابع، بسكرة 2010.

2/ محمد ابراهيم المدهون ، و امل ابراهيم ابو رحمة ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد 16 ، العدد 2 ، 2008 ، غزة.

#### المواقع الالكترونية :

<http://ar.wikipedia.org/wiki/>

<http://islamfin.go-forum.net/t969-topic>

<http://www.hrdiscussion.com/hr50671.html>

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67695/posts/123819>

#### - الكتب الأجنبية

1/ Laudon kenneth and Laudon Jane . **managment information system** . 7 th edition .usa.2002.

2/ International journal of **Business and management** .vol 5.No 10.  
october 2010.

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

4/Kim Pityn and Jennifer Helmuth, **La gestion des ressources  
humaines** pour les IMF , Mennonite EconomicDevelopment  
Associates, Ontario, Juillet 2007 .

5/Robert Reix , **système d'information et management  
desorganisation** , édition 5 vuibert gestion , paris , France , 2009 .