

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

جامعة العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في المؤسسة  
الإقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة الشريعة

تحت إشراف الدكتورة:

- بوطورة فضيلة

من إعداد الطالبتين:

- سهى قدرى

- سوسن قدرى

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	يحي دريس
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر - أ -	فضيلة بوطورة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	صالح محرز

السنة الجامعية: 2020 /2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أستاذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين ذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد... وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
وأخص بالتقدير والشكر:

الدكتورة المشرفة: بوطورة فضيلة

التي نقول لها شكرا قول رسول الله صلى اله عليه وسلم:

" إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير "

وختاما نسأل الله التوفيق والسداد للجميع وأن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم فإن  
أصبنا فمنه سبحانه وتعالى وإن أخطأنا فمن أنفسنا والشيطان.

# الإهداء

لعل أول ما يطرق في ذهن المرء وهو يقف أما ثمرة جهد له أن يحمد الله الذي أعانه ليصل إلى ما وصل إليه، فالحمد إليه الذي خلقنا وحفظنا وأعانا وأمدنا القوة في ساعات الضعف، ونسأله عز وجل أن يلهمنا سداد الرأي ويهينا إخلاصا في العمل وأن تختم حياتنا بأفضل ما يراه من صالح الأعمال إنه السميع المجيب، نصلي ونسلم على حبيبنا خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم. إلى الذين قال فيهما الله عز وجل: "ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن أشكر لي ولوالديك المصير" سورة لقمان الآية 14.

إلى التي كان صدرها وسادة، وطاعة وعبادة، وحبها وعطفها منبع صبر وإرادة، إلى التي صبرت فنالت، وأرادت فطالت، إلى من بنصحها إهتدينا وبدعائها وفقنا وبرضوانها سنبلغ ما أردت وما أردنا وما طمحنا، إلى نبع الحنان وبر الحب والأمان، وسر وجودنا على الدوام، وأغلى ما عندنا في الوجود "أنا ثم أنا ثم أنا" أدام الله عليها الصحة والعافية.

إلى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربنا، إلى من اشترى لنا أول قلم ودفننا بكل ثقة إلى خوض الصعاب، إلى من حملنا اسمه بكل حب وإفتخار، إلى نور بصرنا وبصيرتنا إلى رمز الأبوة ومفخرة عزة ومثلنا الأعلى وقلب الأسرة النابض، إلى أبينا الغالي أطال الله في عمره. إلى من جمعنا معهم ظلمات رحم واحد، وضمنا معهم جدران بيت واحد وبهم اكتسب قوة ومحبة لا مثيل لها، إلى من تحلوا الدنيا بذكراهم وترن أجراس الفرح بوجودهم، إلى من شاركونا أفراحنا وتقاسموا معنا مشوار الحياة، إخوتنا وأخواتنا "إبتسام، مراد، عفاف".

إلى من أضاءوا دربنا نحو مستقبلنا وبنوا النور في جوانحنا، إلى من كدا وعانا وأعطى الكثير، إلى من مدنا لعطفهما وحنانهما، إلى من إشتقنا لرؤياهما ولمس يديهما جدايا العزيزان رحمهما الله. إلى أخواتنا اللواتي لم تلهن أمانا، إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء والعطاء، إلى ينايع الصدق الصافي إلى من معهم سعدنا، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرنا إلى من كانوا معنا على طريق النجاح والخير، إلى من عرفنا كيف نجدهم وعلمونا أن لا نضيعهم صديقاتنا "خولة، أمل، زهرة، ليلي، راضية، إيمان، روميساء، ميساء، سهيلة".

A decorative black and white floral wreath with intricate scrollwork and leaf patterns, framing a central white circle.

# فهرس المحتويات





الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ- ط	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: نظم المعلومات الإدارية ونظام معلومات الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية
3	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات
6	المطلب الثاني: أساسيات نظام المعلومات
10	المطلب الثالث: عناصر ومكونات نظام المعلومات
13	المبحث الثاني: نظام المعلومات الإدارية
13	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات الإدارية
17	المطلب الثاني: مدخل لنظام المعلومات الإدارية
19	المطلب الثالث: أساسيات نظام المعلومات الإدارية
23	المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية
23	المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: أساسيات نظام معلومات الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات نظام معلومات الموارد البشرية
34	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة وعلاقته بنظام المعلومات</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية
37	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية
46	المطلب الثالث: الوظائف والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية
50	المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية



50	المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
54	المطلب الثاني: أساسيات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
60	المطلب الثالث: متطلبات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومقوماته
64	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية
64	المطلب الأول: تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة
71	المطلب الثاني: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية
77	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية
83	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة - وحدة الشريعة</b>	
85	تمهيد
86	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة سونلغاز تبسة وحدة الشريعة
86	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تبسة- وحدة الشريعة
92	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الغاز والكهرباء تبسة- وحدة الشريعة
94	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة- وحدة الشريعة
98	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
99	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
102	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
117	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
121	خلاصة الفصل الثالث
123	الخاتمة العامة
128	ثبت المراجع
137	الملاحق
	الملخص



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	تشخيص بعض عيوب نظم المعلومات و الحلول المناسبة	01
58	توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية	02
75	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية اعتمادا على نظام إدارة الموارد البشرية	03
91	عدد العمال في مديرية التوزيع تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة	04
99	تداول الاستبيان	05
101	توزيع أسئلة الاستبيان على محاور الدراسة	06
101	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانه	07
101	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	08
102	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة	09
103	مصفوفة الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	10
105	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	11
106	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	12
107	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	13
108	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	14
109	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	15
110	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الإستفادة من الترقية	16
111	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية	17
111	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية	18
112	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل	19
114	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع	20
116	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو إشكالية الدراسة	21
118	جدول إختبار صحة الفرضية الأولى	22
119	جدول إختبار صحة الفرضية الثانية	23
120	جدول إختبار صحة الفرضية الثالثة	24





الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
04	طبيعة ووظائف نظام المعلومات	02
08	العلاقة بين بيانات، معلومات، معارف	03
30	قاعدة بيانات للموارد البشرية و إستخداماتها في إدارة أنشطة الموارد البشرية	04
55	خطوات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	05
95	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة- وحدة الشريعة	06
106	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس	07
107	توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر	08
108	توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي	09
109	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية	10
110	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية	11
110	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الاستفادة من الترقية	12
111	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الدورات التدريبية	13
112	توزيع أفراد العينة من حيث متغير عدد الدورات التدريبية	14



الصفحة	العنوان	الرقم
137	إستمارة الإستبيان	01
142	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة	02
144	عدد العمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة	03
145	معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور الدراسة	04
145	العلاقة بين متغيرات الدراسة ( معامل الارتباط بيرسون )	05
146	تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة	06
148	تحليل بيانات المحور الأول	07
149	تحليل بيانات المحور الثاني	08
149	تحليل بيانات المحور الثالث	09
149	دراسة صحة الفرضيات	10



**المقدمة  
العامة**



## تمهيد

شهد العالم في ظل العولمة تطورا سريعا وعميقا في جميع المجالات، ومن أهمها التطور التكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته دخل العالم عصر مجتمع المعلومات، حيث أصبحت المعلومة المادة الأولية لأي نشاط إنساني، ونتيجة لعدم الرضا عن الطرق المستخدمة في جمع المعلومات وإستخدامها وتنظيمها والعودة إليها عند الحاجة، أصبحت المؤسسات الحديثة تتسابق فيما بينها لوضع إستراتيجيات وخطط لتطوير أنظمة معلوماتها لمسايرة هذا التطور، الذي صاحبه ظهور الحواسيب الآلية، حيث أصبحت المعالجة الآلية للمعلومات أساس وركيزة الإدارة المعاصرة، كما أن الإتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات تؤكد الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات في تسيير الموارد البشرية.

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال كونها إدارة وظيفية توجد في مختلف المؤسسات، وذلك لأهميتها وحساسيتها في التعامل مع عنصر من عناصر الإنتاج وهو المورد البشري الذي يتمتع بمميزات وقدرات صانعة للتجديد والنجاح المستمر للمؤسسات، ولأن هذا الأخير متغير في قواه ومستوى أدائه وخبراته، ومع كبر حجم المؤسسات والتوسع في نشاطاتها وتعقد عملياتها واجهت الإدارة صعوبة في تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة عمليا وفنيا في بيئة تتميز بالتغيير المستمر. وفي ظل هذا الدور لإدارة الموارد البشرية من ناحية، والتطور التكنولوجي من جهة أخرى، أصبح إهتمام الإدارة بتطوير نظام معلومات الموارد البشرية الذي يوفر بدوره لإدارة الموارد البشرية المعلومات لتخطيط إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الكمية والنوعية في جميع مراحلها حتى تتمكن من أداء مهامها بكفاءة وفعالية بغية تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة على حد سواء.

والمؤسسات العمومية منها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ولاية تبسة- وحدة الشريعة كغيرها من المؤسسات والمنظمات العالمية، مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تتماشى مع التغييرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإستفادة من نظم المعلومات الإدارية في إدراتها لما نتيجته هذه النظم من تطورات وتغييرات في مجال القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة فيها، ولما تكتسبه هذه النظم من دور فعال في تنمية المنظمات وفي نجاح إدراتها في تحقيق أهدافها من خلال توفير معلومات عن كافة العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وإتخاذ قرار، إذ تعادل أهمية كل وظيفة من هذه الوظائف بالضرورة أهمية المعلومات المعتمدة فيها، فالنتطور الذي حدث في مجال النظم المعلوماتية أدى إلى إحداث تطوير وتغيير في نمط عمل هذه الوظائف وتحسين طريقة القيام بها.

1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالاتي:

" ما مدى مساهمة نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة؟ وما واقع ذلك في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة- وحدة الشريعة؟"

2- التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- فيما يتمثل دور نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة؟
- هل لنظم معلومات الموارد البشرية أثر في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية؟



- ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية؟
- ما الهدف من إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
- ماهي الخاصية المميزة لنظم المعلومات الإدارية؟
- كيف تساهم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة- وحدة الشريعة في تحقيق أهدافها من خلال العمليات الإدارية التي تقوم بها؟

### 3- فرضيات الدراسة: من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين نظم المعلومات الإدارية وتخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة. وضمن هذه الفرضية الرئيسية تندرج جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيمايلي:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين نظم المعلومات الإدارية وعملية إتخاذ القرارات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة.

### 4- دوافع إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

#### 4-1- الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.
- ميولنا الشخصي للمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

#### 4-2- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- محاولة التعرف على دور نظم المعلومات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة وفي تحسين أدائها.

- محاولة معرفة العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتخطيط الإحتياجات الوظيفية.

- ما علاقة مدى تطبيق مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة لنظم المعلومات وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

5- أهمية الدراسة: تكتسي الدراسة أهميتها من خلال تناولها أحد المواضيع المعاصرة والجوهرية وهو موضوع نظم المعلومات الإدارية وتخطيط الإحتياجات الوظيفية، وذلك لإبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة الإقتصادية لضمان تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أهمية



التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة، من خلال إسقاط الضوء على المعلومات التي تكتسبها هذه المؤسسة في هذا العصر إذ أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا إستراتيجي تعتمد عليه المؤسسات في تخطيط إحتياجاتها الوظيفية في المؤسسة.

**6- أهداف الدراسة:** يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهوم نظام المعلومات الإدارية، ومفهوم تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة.
- عرض وتقديم الإطار النظري لدور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة.
- التعرف على دور إستراتيجية المؤسسة في إدارة الموارد البشرية.
- مدى مساهمة نظام المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعملية إتخاذ القرار والتخطيط الإداري.

- التعرف على مدى مساهمة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة في تخطيط الإحتياجات الوظيفية من الموارد البشرية وما دور نظم المعلومات الإدارية في ذلك؟

**7- منهج الدراسة وأدوات التحليل:** تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف دور نظم المعلومات الإدارية وتخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة الإقتصادية، وذلك من خلال دراسة دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية وفي تدعيم العمليات الإدارية ( إتخاذ القرار، التخطيط الإداري) ودور نظم معلومات الموارد البشرية في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما تم الإعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تبسة - وحدة الشريعة من خلال الإستبانة التي تم توزيعها لإستقصاء آراء العاملين بسونلغاز وحدة الشريعة عن دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسستهم.

**8- حدود الدراسة:** من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد زمني ومكاني لها حيث:

**8-1- المجال الزمني:** كان البحث خلال السنة الدراسية (2020\_2021) وبالتحديد خلال الموسم الدراسي الثاني من هذه السنة الدراسية والذي خصصناه للجانب الميداني.

**8\_2\_ المجال المكاني:** المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تبسة- وحدة الشريعة.

**9- الدراسات السابقة:** يمكن إيجازها فيما يلي:

**9-1- الدراسات السابقة باللغة العربية:** تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

**9-1-1- دراسة إسمهان خلفي (2008) بعنوان:** " دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة بين إستخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية إتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات، ومعرفة مستوى إستخدام

<sup>1</sup> - إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر- باتنة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2008 .





التكنولوجيا في هذه المؤسسة ومدى الاستفادة منها في الحصول على المعلومات اللازمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة يساهم في تقديم معلومات أكثر دقة وسرعة وملائمة بالمقارنة مع أنظمة سابقة وأيضا يساعد هذا النظام في إختيار البديل الأفضل من البدائل المطروحة بسبب دقة ووضوح وتفصيل المعلومات التي يقدمها، كما يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إداريا وتوصلوا في الأخير إلى أن الحديث عن دعم شامل وكامل لعملية إتخاذ القرار بمراحلها المختلفة بإستعمال نظم المعلومات يعتبر بعيدا عن الحقيقة، خاصة بالنسبة للقرارات غير المهيكلة أو القرارات الإستراتيجية التي تعتمد في جزء مهم على حكم وخبرة متخذ القرار .

**9-1-2 دراسة عبد المنعم محمد أبو ليفة (28 أبريل \_ 01 ماي ) بعنوان: " أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب- مصراته"**<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في الشركة الليبية للحديد والصلب، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة بواسطة توزيع إستمارة إستبيان على عينة مكونة من 60 مفردة، تم إسترجاع وتحليل 53 منها، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، ولذلك أوصت الدراسة بزيادة الإهتمام والإستفادة من نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، وإجراء التحديث المستمر لأنظمة التشغيل في الشركة لتحسين بيئة العمل.

**9-1-3 دراسة أيمن محمد أحمد أبو كريم ( 2013 ) بعنوان: " علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري- دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة "**<sup>2</sup> هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع 172 إستبانة على المدراء في هذه المنظمات، وتم إسترجاع 152 إستبانة، ومن أهم النتائج الدراسية أن الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء الإداري، يليها المستخدمين الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم تليها البرمجيات في الترتيب، بينما كان الأقل تأثيرا على نظم المعلومات الإدارية الإختصاصيون الفنيون، وقواعد البيانات، علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى أن مجالس الإدارة تقوم بالإشراف وتحديد السياسات ويوجد رسالة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية قيد الدراسة، وبينت النتائج أيضا أن نظام العمل في المنظمات غير الحكومية لا يتيح فرصة كبيرة للترقية، كما أشارت إلى أن قسم تكنولوجيا المعلومات يتحمل مسؤولية معدات تخزين البيانات، وأظهرت وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، وبينت أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري تبعا لكل من متغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

<sup>1</sup> عبد المنعم محمد أبو ليفة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، المؤتمر الدولي الثالث حول " تكامل مخرجات التعليم في سوق العمل في القطاع العام والخاص"، جامعة البلقى التطبيقية، عمان، خلال الفترة من 28 أبريل إلى 01 ماي.  
<sup>2</sup> أيمن محمد أحمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري- دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة قدمت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإداري، 2013.



9-1-4 دراسة خالد رجم ( 2016 ) بعنوان: " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط \_ الجزائر\_ " <sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير والتدريب، إستراتيجية التعويضات وإستراتيجية تقييم أداء العاملين، ولذلك على عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، بإجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية ( أربع مؤسسات ) والمؤسسات الأجنبية ( مؤسستين )، حيث تم الإعتماد على منهج دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية ( أربع مؤسسات ) والمؤسسات الأجنبية ( مؤسستين )، حيث تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل تحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد، بإجراء مقابلات شخصية مع إطارات إدارة الموارد البشرية إضافة إلى مديري أنظمة المعلومات، لتقييم مدى فعالية النظام المعتمد ومدى مساهمته في فعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تم التوصل إلى أنه في المؤسسات العمومية لن تصل بعد للإستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية فلم يتعدى أثره الأثر الوظيفي فقط، كما تم تسجيل غياب إستراتيجيات واضحة للموارد البشرية، مما إنعكس على أداء إدارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الأجل (سنة واحدة)، عكس ما تم إيجاده في المؤسسات الأجنبية بإعتمادها أنظمة معلومات متطورة ومستغلة بشكل جيد، ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الرئيسية التي تساهم في فعالية كل من صياغة وتنفيذ ورقابة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

9-2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

9-2-1- دراسة Al- Zahrani ( 2010 ) بعنوان:

### Management Information Systems Role in Decision- Marking During Crises<sup>2</sup>

( دور نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات أثناء الأزمات )

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتميز الدور الهام لنظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات أثناء الأزمات وذلك في المديرية العامة لحرس الحدود في المملكة العربية السعودية، وكذلك فحص المعوقات التي تحد من إستخدام نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات أثناء الأزمات. وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم إعتماد الإستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات، كذلك تم إستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية للوصول إلى 350 فرد ممن يشغلون مناصب إدارية ( موظف، مدير ). وقد تم جمع البيانات ومن ثم معالجتها إحصائياً، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات الإدارية يستخدم بشكل كبير في صناعة القرارات الإدارية أثناء الأزمات لما يقدمه هذا النظام من معلومات دقيقة وحديثة وفي الوقت المناسب لصانع القرار، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات الإدارية يستخدم كأداة لتحسين أداء وإنتاجية الموظفين. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من إستخدام نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات.

<sup>1</sup> - خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط \_ الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر-، 2016.

<sup>2</sup> - Saleh Al- Azharani، Management Information Systems Role in Decision- Making During Crises : CaseStudy، Department of Computer Information Systems، Al Imam Muhammad Bin Saud University، Riyadh، Saudi Arabia، 2010-



9-2-2- دراسة Karim (2011) بعنوان:

### The Significance Of Management Information Systems For Enhancing And Tactical Planning<sup>1</sup>

( أهمية نظم المعلومات الإدارية في تعزيز التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي )

هدفت هذه الدراسة إلى إكتشاف مدى إستخدام نظم المعلومات الإدارية في صناعة قرارات فعالة للتخطيط طويل وقصير الأجل، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسستين ماليتين ( بنوك ) في مملكة البحرين، أحدهما حكومية والأخرى خاصة، وذلك لدراسة مدى إستخدام هاتين المؤسستين لنظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية للتخطيط طويل وقصير الأجل، وقد إستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 190 إستبانة بالتساوي على المؤسستين، حيث تم توزيع الإستبانة على العاملين في مستويات إدارية مختلفة في المؤسستين. وقد توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإدارية يستخدم وبشكل رئيسي في صناعة القرارات للتخطيط طويل الأجل، ولكنها تستخدم وبشكل أقل للتخطيط قصير الأجل، وأن إستخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي إلى زيادة فعالية عملية صناعة القرارات.

9-2-3- دراسة Reddy et al (2009) بعنوان:

### Management Information Systems To Help Managers For Providing Decision Making In An Organization<sup>2</sup>

( نظم المعلومات الإدارية لمساعدة المديرين في صناعة القرارات في المؤسسة )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور نظم المعلومات الإدارية في مساعدة المديرين في صناعة القرارات في المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإدارية تقدم المعلومات الدقيقة والمناسبة والضرورية لتسهيل عملية إتخاذ القرارات، وأن هذه النظم هي الآلية التي تضمن بأن المعلومات المتوفرة للمدراء تكون بالشكل الذي يريدونه وكذلك في الوقت الذي يريدونه، وأيضاً توصلت إلى أن نظم المعلومات الإدارية تمكن المنظمة من القيام بعمليات التخطيط والتحكم بنشاطاتها التشغيلية بكفاءة، وأن نظم المعلومات الإدارية تهتم بشكل رئيسي بتحويل البيانات الخام إلى معلومات ومن ثم تسهل الإتصال بين الأقسام المختلفة لإتخاذ القرار المناسب.

9-2-4- دراسة Omirin,Ajayi (2007) بعنوان:

### The Use of Management Information Systems in Decision Making in the South- West Nigerian Universities<sup>3</sup>

( إستخدام نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات في جامعات جنوب- غرب نيجيريا )

<sup>1</sup> - Akram Jalal Karim, The Significance Of Management Information Systems For Enhancing Strategic And Tactical Planning, Ahlia University, Manama, Kingdom, of Bahrain, 2011.

<sup>2</sup> - G.Satyanarayana Reddy, And Another, Management Information Systems To Help Managers For Providing Decision Making In An Organization, International Journal of Reviews In Computing,2009.

<sup>3</sup> - Ajayi,I.A.and Omirin,Fadekemi F, The Use of Management Information Systems in Decision Making In The South-West Nigerian Universities, Department Of Educational Foundation and Management, Faculty of Education, University of Ado-Ekiti, Nigerian, 2 May, 2007.



هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استخدام نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الخاصة بالتخطيط طويل الأجل، التخطيط قصير الأجل، وضع الميزانية) وذلك في جامعات جنوب \_ غرب \_ نيجيريا الاتحادية وكذلك الرسمية. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقاما بجمع البيانات من عينة مكونة من 600 فرد مستخدمين تقنية العينة العشوائية الطبقية، وبعد ذلك تم تحليل النتائج باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نظم المعلومات الإدارية غير مستعملة بشكل كبير في صناعة القرارات الخاصة ( بالتخطيط طويل الأجل، التخطيط قصير الأجل، وضع الميزانية )، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الاتحادية والجامعات الرسمية من ناحية استخدام نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الخاصة بالتخطيط طويل الأجل، التخطيط قصير الأجل، وقد أوصت الدراسة بأن دائرة نظم المعلومات الإدارية يجب أن تمول بشكل كاف لضمان إسياب مريح للمعلومات، كما أوصت بضرورة الاستخدام الكافي لنظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الخاصة بالتخطيط طويل الأجل، التخطيط قصير الأجل، وكذلك الخاص بوضع الميزانيات.

**9-3-3- التعقيب على الدراسات السابقة:** هناك أوجه إختلاف وأخرى إتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم التطرق إليها ويمكن إبرازها في الآتي:

**9-3-1- أوجه التشابه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على موضوع نظم المعلومات الإدارية .
- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية نظم المعلومات الإدارية والدور الذي تلعبه هذه النظم داخل المؤسسة.
- تتفق كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على إتباع نفس المنهج و الأدوات المستخدمة.
- كما ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى إبراز العلاقة بين المورد البشري ونظم معلومات الموارد البشرية كونه الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق كافة العمليات الإدارية.
- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ركزت الدراسة السابقة لعبد المنعم محمد أبو ليفة والدراسة الحالية على وجود علاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحديد الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة الإقتصادية.

**9-3-2- أوجه الإختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

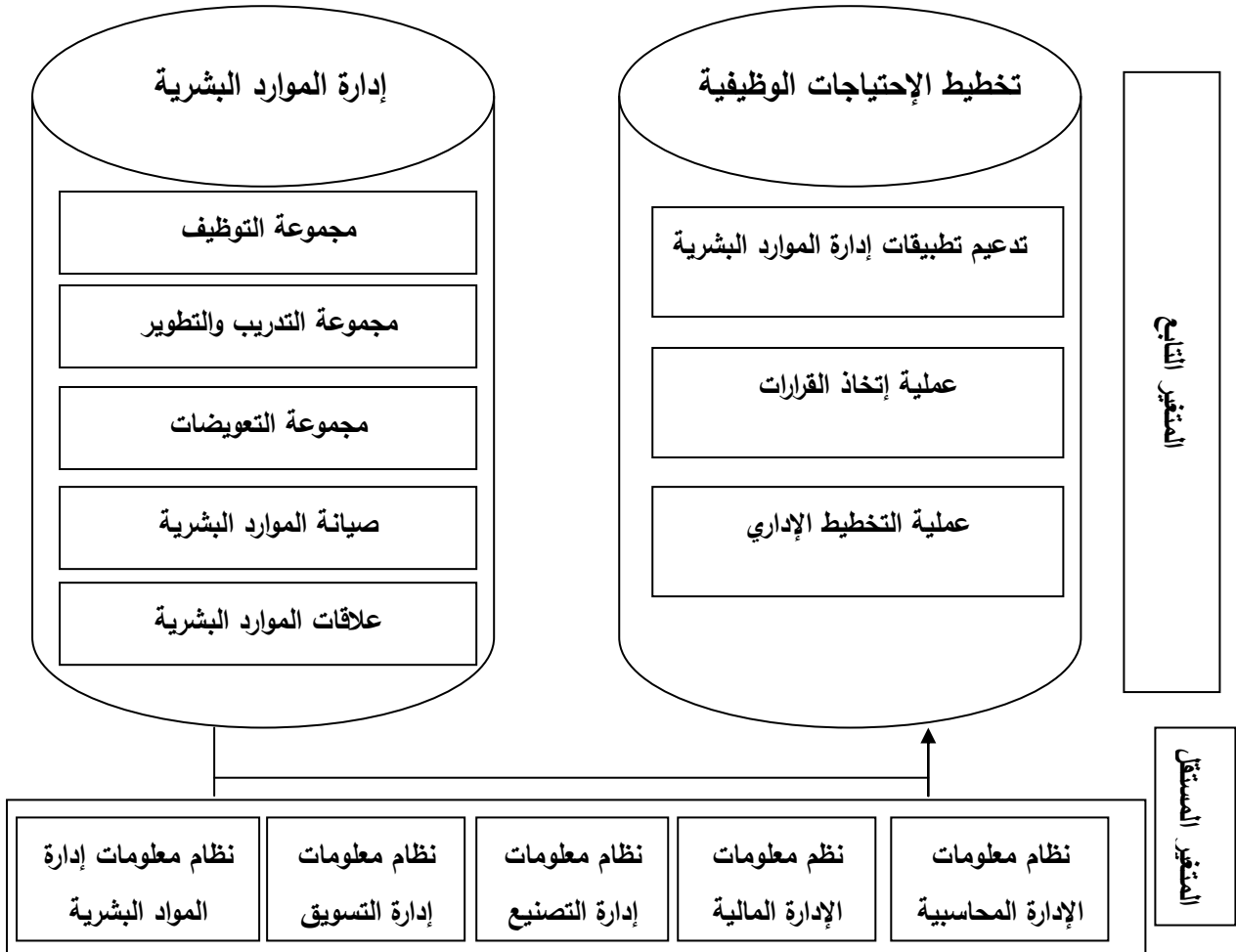
- للدراسات السابقة متغير تابع يختلف عن متغير دراستنا الحالية.
- تناولت الدراسات السابقة عدة جوانب في دور نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة الإقتصادية ويلاحظ عليها جميعها تنوع الأدوات المستخدمة والمنهج المتبع وذلك حسب الهدف المعتمد لهذه الدراسة، حيث نلاحظ إختلاف في النتائج التي تم التوصل إليها وكل من الإقتراحات والتوصيات.
- ربطت الدراسات السابقة لموضوع نظم المعلومات الإدارية بمتغيرات أخرى تختلف عن تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة الإقتصادية.



- ركزت معظم الدراسات السابقة على دور نظم المعلومات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات أما دراستنا الحالية ركزت على دور هذه النظم في تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة الإقتصادية.
- ركزت الدراسة السابقة على وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من إستخدام نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات، أما الدراسة الحالية ركزت على ضرورة توفر نظم معلومات إدارية لإتخاذ القرارات داخل المؤسسة نظرا للدور المهم الذي تقدمه هذه النظم.
- ركزت الدراسة الحالية على مدى مساهمة نظام المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية، أما الدراسات السابقة ركزت على مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية داخل المؤسسة.

**10- نموذج الدراسة:** يعرض الشكل رقم (01)، على نحو أولي المتغيرات الرئيسية للدراسة هي (نظام المعلومات الإدارية، إدارة الموارد البشرية وتخطيط الإحتياجات الوظيفية)، كما يعرض طبيعة العلاقة التي تسود بين هذه المتغيرات، حيث نظم المعلومات الإدارية من أهم المرتكزات الأساسية التي ساهمت بشكل كبير في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة تعمل كأداة هامة على تدعيم العمليات الإدارية للمنظمة من تخطيط إداري وإتخاذ القرارات.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة




المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على متغيرات الدراسة



يشير الشكل رقم (01) نموذج الدراسة إلى أن التخطيط الجيد لإحتياجات الموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الإستفادة من الموارد البشرية وممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تحتاج المؤسسة إلى نظام معلومات موارد بشرية فعال يؤثر على هذه الوظائف من خلال تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الرواتب والتعويضات...إلخ، كما يساهم نظام المعلومات الإدارية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال تدعيم تطبيقات الموارد البشرية وعملياتي التخطيط الإدارية وعملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

**11- هيكل الدراسة:** تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تتضمن نتائج الدراسات والتوصيات، حيث تناول الفصل الأول نظم المعلومات الإدارية ونظام معلومات الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث وهي، نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، نظام المعلومات الإدارية، و نظام معلومات الموارد البشرية، أما بالنسبة للفصل الثاني فتم التعرض من خلاله لتخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة وعلاقته بنظام المعلومات وتضمن ثلاث مباحث وهي، وظيفة إدارة الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وأخيرا دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية، أما الفصل الثالث والأخير يتمحور حول دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي، بطاقة تعريفية عن مؤسسة سونلغاز وحدة الشريعة، إجراءات الدراسة الميدانية، وأخيرا تحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.





الفصل الأول: نظام  
المعلومات الإدارية  
ونظام معلومات  
الموارد البشرية

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه و تتأثر به، وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المنظمات إلى إكتسابها. إذ يضمن الإستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح والتفوق لهذه المنظمات، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات لمختلف المستويات الإدارية، ألا وهو نظام المعلومات الذي أصبح دورا هاما وحساسا في أداء المنظمة بكفاءة وفعالية وتميز.

وتعد تقنية المعلومات من المستلزمات التي تسهل عمل نظم المعلومات ولاسيما نظم المعلومات الإدارية، حيث أصبح هذا النظام منھجا لمؤسسات الأعمال وركيزة مهمة لإدارة المؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية. وهو أحد أهم النظم الفرعية لنظام المعلومات بغرض تحقيق الإحتياجات العامة لجميع المديرين بالمنظمة، كما أن له دور بارز في تجهيز ومعالجة البيانات للوصول إلى معلومات تتصف بالدقة والحداثة والصحة وتدعم أنشطة المؤسسة وعملياتها، وأيضاً تمد الإدارة بالمعلومات النوعية عن البيئة الداخلية والخارجية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في العملية الإدارية وذلك لإعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية، إذ تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لإهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من إتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفعالية استخدام الموارد البشرية.

وعليه سيتم تقسيم الفصل الأول إلى المباحث الثلاثة التالية:

❖ نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية

❖ نظام المعلومات الادارية

❖ نظام معلومات الموارد البشرية

### المبحث الاول : نظام المعلومات في المؤسسة

تلعب نظم المعلومات دورا حيويا وجوهريا في تطوير المؤسسات بصفة عامة، إذ أنها تمثل تلك الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى توفير المعلومات المناسبة والملائمة في الوقت الأكثر ملائمة ليستعين بها المديرين في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة. وعليه، سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

« ماهية نظام المعلومات؛

« أهداف ووظائف وأنواع نظام المعلومات؛

« عناصر ومكونات نظام المعلومات.

### المطلب الأول : ماهية نظام المعلومات

نتيجة لإدراك الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات بالنسبة للإدارة والحاجة الملحة لمعرفة الكثير عن كيفية تشغيلها في المنظمات، تزايدت أهمية نظم المعلومات بمرور الوقت وقد أدى ذلك إلى تغير المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات.

### أولا - تعريف نظام المعلومات

تعددت التعاريف التي قدمت في نظم المعلومات، وإختلفت هذه التعاريف باختلاف الخلفية العلمية لمقدميها، فعرف نظام المعلومات على أنه: " مجموعة من الأجزاء والمكونات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق غرض معين". كما عرف أيضا على أنه: " ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات وذلك في الوقت المناسب، وعند مستوى إداري ملائم. ومثل هذا النظام يقوم بإستقبال البيانات ونقلها وتخزينها ومعالجتها وإسترجاعها، ثم توصيلها بذاتها أو بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت والمكان المناسبين".<sup>1</sup>

وهو أيضا: " مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات القرارات، ويقوم نظام المعلومات بإستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) منها، وتستخدم مخرجات النظام وهي معلومات لإتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة".<sup>2</sup>

وعرف نظام المعلومات أيضا على أنه: " تلك النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمدنا بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة طبقا للعمليات الداخلة للمنظمة والبيئة المحيطة بها، وهي تدعم المديرين والعاملين والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في إتخاذ القرارات".<sup>3</sup> وأيضا " نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 71-72

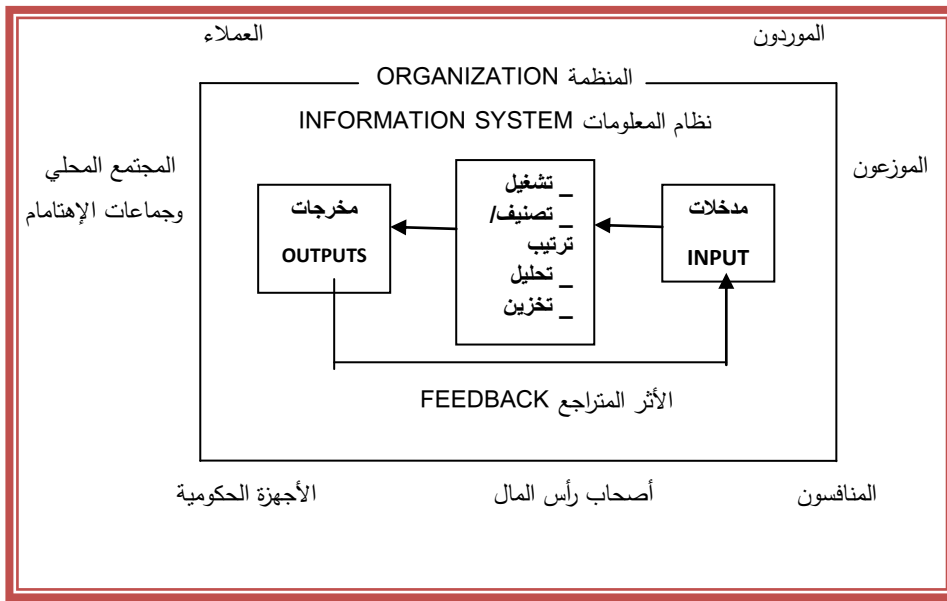
<sup>2</sup> - محمود عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 172

<sup>3</sup> - هاشم فوزي العيادي، نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 53

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

نحو متكامل داخل حدود وفي ظل قيود محددة، لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في بيئة ما وفي سبيل ذلك تقبل المدخلات وتقوم بعمليات لنتج مخرجات وتسمح بإستقبال مدخلات مرتدة (تغذية عكسية)<sup>1</sup>.  
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن نظام المعلومات هو كيان قائم بذاته، يتولى جمع ومعالجة البيانات وتخزينها وتحليلها وتجهيز المعلومات لهدف معين يتمثل في تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة.  
ويحتوي أي نظام للمعلومات على معلومات متنوعة حول الأفراد والأماكن والأشياء داخل المنظمة أو في البيئة المحيطة، كما يبينه الشكل رقم (02) الموالي:

### الشكل رقم (02): طبيعة ووظائف نظام المعلومات



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005

من خلال الشكل رقم (02) نلاحظ أن نظام المعلومات يربط بين كل من الموردون، العملاء، المجتمع المحلي وجماعات الإهتمام، الأجهزة الحكومية، أصحاب رأس المال، المنافسون والموزعون، كما أن هناك أنواع من الأنشطة التي تتولى إنتاج المعلومات التي تحتاجها المنظمة والمتمثلة في (مدخلات، مخرجات، عمليات التشغيل، الأثر المتراجع)، في حين أن نظام المعلومات يقوم بعملية جمع وتشغيل وتحليل وتصنيف وتخزين للبيانات من أجل تحويلها إلى معلومات ذات دلالة.

### ثانياً - خصائص نظم المعلومات

تتميز أنظمة المعلومات بالعديد من الخصائص التي تعكس مدى حداثة النظام وتطوره، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 23.

<sup>2</sup> - رحيم عبود، أحلام فرح الصوصاع، مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 194.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- المرونة بحيث يمكن استيعاب أي تعديل على النظام.
- ترابط مكونات النظام وعناصره.
- استيعاب البيانات والمعلومات مهما بلغت كثافتها.
- ميكنة النظام، بإستخدام أحدث التقنيات في مجال المعلومات.
- تنفيذ البرامج المتطورة في التنظيم والتحليل.
- الدقة في المخرجات.
- نقل المعلومات وتوصيلها للمستخدمين بالشكل المناسب والوقت المناسب.
- تلبية إحتياجات الإدارات بالمعلومات المنتظرة أو الطارئة.
- جودة النظام، وهذه الخاصية تقاس بأهمية المخرجات(المعلومات) وهي بدورها تتميز ببعض الصفات، التي تعكس مدى أهمية المعلومات الإدارية، أو بمعنى آخر تعتبر مقياسا لمدى تطور النظام بشكل عام.
- الدقة والتوقيت والشمول، الملائمة، الموضوعية، المقارنة، الإتاحة.
- هذه الخصائص تعتبر مقياسا لجودة النظام والمعلومات في آن واحد، وهي في نفس الوقت مقياس لمدى استفادة الإدارة من المعلومات ومن النظام.

### ثالثا - أهمية نظام المعلومات

- تلعب نظم المعلومات دورا حيويا في تطوير المؤسسات بصفة عامة، تكمن أهمية هذا النظام فيمايلي<sup>1</sup>:
- القدرة على تحسين عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام المنظمات.
  - مساندة عملية اتخاذ القرارات وتدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل.
  - تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق الذي تعمل فيه.
  - كما تزايدت مساهمة نظم المعلومات المستندة على الانترنت في تحقيق نجاح المنظمات الحديثة التي تعمل في ظل منافسة عالمية تتميز بالحدة وسرعة التغير وعدم التأكد.
  - تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة.
- ومن أهم الأسباب التي دعت إلى إقامة نظام المعلومات مايلي<sup>2</sup>:
- الزيادة الهائلة في المعلومات ومصادرها المطبوعة وغير المطبوعة، الأمر الذي يتطلب مواجهة من أجل التحكم في تدفقها وإتاحتها للمستخدمين من مجتمع مراكز المعلومات.
  - إستخدام النظم الآلية للمعلومات في تقديم خدمات معلومات أفضل، لأكثر عدد ممكن من المستخدمين من مراكز المعلومات.
  - إتاحة قاعدة عريضة للتعاون والعمل المشترك مع الأنظمة الأخرى، لإنشاء شبكات المعلومات المختلفة.
  - صعوبة في حفظ المعلومات وتخزينها واسترجاعها بالطرق التقليدية.

<sup>1</sup> - أحمد فردي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الهناء للتجليد الفني، الإسكندرية، 2009، ص: 4.  
<sup>2</sup> - هيبية غرارمي، نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 17-18.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- تركيز المؤسسات الصناعية والعلمية والسياسية والإقتصادية في البحث عن المعلومات الكافية.

### المطلب الثاني: أساسيات نظم المعلومات

يقوم نظام المعلومات بوظائف أساسية متعددة قصد تحقيق أهدافه، حيث تمكنه هذه الوظائف من الحصول على معلومات دقيقة ومفيدة من مصادرها، إذ لا يوجد نظام واحد يوفر كل المعلومات التي يحتاج إليها التنظيم، لذلك يوجد العديد من الأنواع لتصنيف وتقسيم نظام المعلومات في المؤسسة.

### أولاً- أهداف نظام المعلومات

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام المعلومات في مد كافة المستخدمين والمنتفعين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في حياتهم لتنمية مداركهم ومعارفهم وإكسابهم توجيهات وخبرات تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، أما مجموعة الأهداف الفرعية المنبثقة عن ذلك الهدف فإنها تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

- ربط النظم الفرعية العديدة معا في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة عندما يطلبها.

- المساعدة في ربط الأهداف العديدة التي تتواجد في المنظمة وتوجيهها جميعا نحو تحقيق الأهداف العامة الشاملة.

- يسهل عمليات اتخاذ القرارات على كافة نوعياتها ومستوياتها عن طريق توفير المعلومات المنتقاة والملائمة في الشكل السليم والتوقيت الصحيح للمساعدة في تقرير مسار الأداء الفعلي.

- توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء.

- تبسيط سبل وأساليب إعداد وإنتاج التقارير على كافة أنواعها.

- الرقابة على تداول أوعية البيانات المختلفة في المنظمة مثل النماذج والمستندات والسجلات ...

### ثانيا- وظائف نظام المعلومات

يحقق نظام المعلومات أهدافه من خلال مجموعة من الوظائف التي يقوم بها تتمثل في مايلي:<sup>2</sup>

**1- جمع المعلومات:** تعتبر المعلومات من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن وتكون هذه المعلومات في بداية الأمر عبارة عن خامات تأتي من مصادر مختلفة في المؤسسة وكذا في المحيط الخارجي، ويتم الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق يدوية وعلى شكل بيانات أو مراسلات أو عن طريق الحاسوب، وهذه الأخيرة يطلق عليها اسم الإستيعاب أي تزويد نظام المعلومات الآلي بمعلوماتية من المحيط الخارجي.

**2- تخزين المعلومات:** إن عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون آلية أو يدوية، فعملية التخزين اليدوي تشتمل على معظم المعلومات والبيانات التي جمعت يدويا لتخزن في شكل ملفات ومطبوعات ورقية وتوضع في أرشيف المؤسسة وذلك للإنتهاء من معالجتها وإستعمالها كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن عملية التخزين

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 180-181.

<sup>2</sup> - العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013، ص ص: 6-8.



## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

تشمل كل المعلومات التي جمعت آليا والتي وصفت فيما سبق بالمعلومات المبرمجة، وعملية التخزين الآلية تتمثل في بنوك المعلومات والتي تعتبر من أحسن الوسائل لتخزين المعلومات آليا وذلك للصفات التي تتميز بها:

- إمكانية إستعمالها من طرف عدة جهات وفي نفس الوقت.

- يكون إستعمالها أسرع وأسهل من خلال برامج آلية يطلق عليها إسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات.

- وتتطلب عملية التخزين إستعمال وسائل تقنية (ملفات) وتنظيمية (طرق التصنيف والتخزين).

**3- معالجة المعلومات:** بعد أن يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة، وتتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط الذي يتواجد في هذا النظام وذلك حسب أهداف وإحتياجات المؤسسة.

إن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وهنا من الصعب تصور المؤسسة وعملياتها الإدارية دون الإرتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية، هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات والمعلومات اللازمة.

فالمعلومات تلعب دورا بالغ الأهمية في المؤسسة ككل وتتمثل في:

- تشفير المعلومات حتى يسهل استعمال ونقل المعلومة والتعرف عليها.

- الإستغناء عن المعلومات التي ليست بها فائدة.

- تحديد المعلومة وتصحيحها بمسؤولية.

- اختيار المعلومات المطلوبة من بين كل المعلومات المخزنة في النظام.

**4- نشر المعلومات:** ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وإرسالها للمصالح والإدارات المعنية، بالإضافة إلى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الأدوات الفعالة.

فضلا عن هذه الوظائف الرئيسية، يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى والتي نذكر منها:

- إنتاج المعلومات الأساسية التي يطلبها المحيط الإقتصادي في شكل وثائق مثل الفواتير، كشف الحسابات... إلخ.

- توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المؤسسة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم والإستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في المحيط.

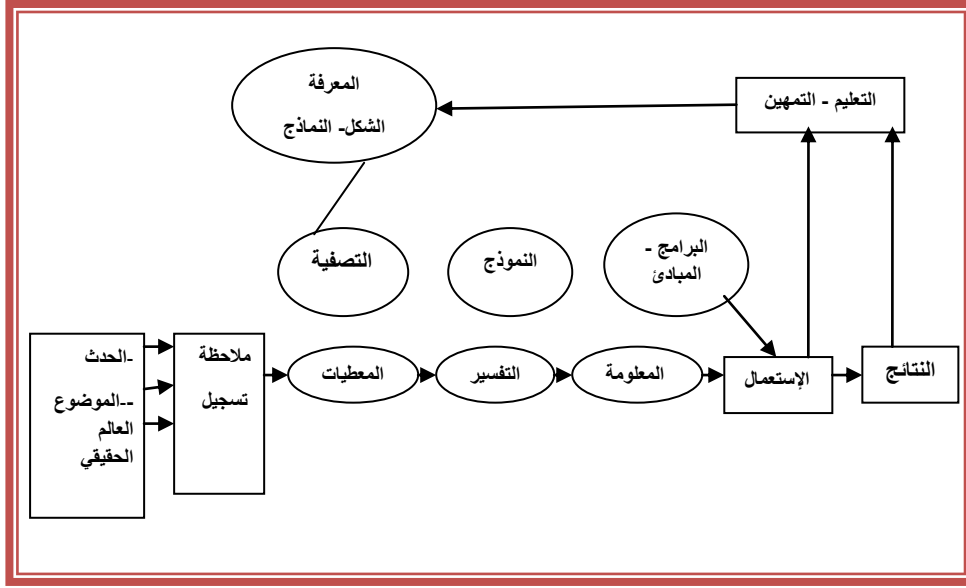
- خلق جو من الإتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات.

- توفير البيانات الضرورية للمؤسسة وحيازتها بالطرق الأكثر سرعة ومردودية عن طريق الرصد واليقظة المستمرين.

- تنظيم وترميز وترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير واتخاذ القرارات.

ويوضح الشكل رقم (03) العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعارف.

الشكل رقم (03): العلاقة بين بيانات، معلومات، معارف



المصدر: العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013، على الرابط الإلكتروني:

<http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3384>

من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ أن البيانات سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة و التسجيل، ينتج عنها بعد عملية معالجة المعطيات وتفسيرها يطلق عليه مصطلح المعلومات وتمثل المدخلات في نظام المعلومات، والمعلومات هي بدورها وسيط لإكتساب المعرفة وهي الحصيلة التي خرجنا بها من البيانات والمعلومات.

### ثالثا - أنواع نظام المعلومات

لنظم المعلومات عدة أنواع نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

- 1- **نظم تشغيل البيانات:** يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل الأجور، نظم حجز الفندق، وتنتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين وهما:
  - رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها. وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.
  - تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

<sup>1</sup> - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص: 5-7.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

**2- النظم المعرفية:** تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل، ويقصد بالعملين في مجال المعرفة هؤلاء الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء والمحامون والمهندسون حيث ينصرف مجال عملهم إلى خلق معلومات ومعرفة جديدة.

**3- نظم تجهيز المكاتب آليا:** تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الإتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة، ومن أمثلة الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب: معالج الكلمات، البريد الإلكتروني، شبكات الحاسب الشخصي، واجتماعات الفيديو.

**4- نظم المعلومات الإدارية:** بتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرار من معلومات ولذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

ويمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي والتي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

**5- نظم دعم القرارات:** وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة. ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للإستجابة للاحتياجات الغير مخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

**6- نظم دعم الإدارة العليا:** وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساعدة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط وإستراتيجيات المنظمة. وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

**7- النظم الخبيرة:** تستخدم النظم الخبيرة لمساعدة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لايمكن التنبؤ بخطواتها. وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.

وتتشكل العناصر الرئيسية لبنية المعلومات من جزئين رئيسيين وهما:

- نظم الحاسبات الآلية والتي تتضمن: المكونات المادية، والبرمجيات، والبيانات والملفات، والإتصال عن بعد، وتعد نظم الحاسبات الآلية العنصر الرئيسي لتطبيقات النظم لما تتضمنه من تفاعل مباشر بين العاملين بالمنظمة والنظم الموجودة بها. ومن ثم فإن نجاح المنظمة يتوقف على مقدرة تلك النظم على توفير الاحتياجات الوظيفية للمنظمة حاليا ومستقبلا.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- نظم التطبيقات الوظيفية والتي تشمل الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية والتي يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: عناصر نظام المعلومات

يشتمل نظام المعلومات على مجموعة من العناصر المكونات التي تكمل بعضها البعض وتترابط بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة بدون واحد منها، بحيث أن كل عنصر من العناصر يساهم في نجاح أو فشل نظام المعلومات المكون منه في أي مرحلة كانت سواء التصميم، الإستعمال أو التغيير.

### أولاً- عناصر نظام المعلومات

تتمثل عناصر نظام المعلومات في مايلي:<sup>1</sup>

**1- القوى والعناصر البشرية:** المؤهلة والمدرية لتنفيذ النشاطات المختلفة، كذلك فإن العناصر البشرية هذه تكون بمستويات وكفاءات مختلفة حسب طبيعة النظام ووظائفه.

**2- الأجهزة والنظم الفنية:** تشمل هذه النظم على البرمجيات التطبيقية المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها وإسترجاع معلوماتها، وأجهزة (HARDWARE) في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بمختلف أنواعها سواء كانت حواسيب أو أوعية ضوئية وليزرية أو إلكترونية، أو أجهزة أو معدات إتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة.

**3- البيانات والمعلومات المطلوب إتخاذها:** في نظام المعلومات والمتوفرة في الوثائق وفي مصادر المعلومات المختلفة، حيث تقوم البرمجيات والنظم والأساليب الفنية المذكورة بمعالجتها وتخزينها وتأمين إسترجاعها عن طريق الطاقات البشرية المدربة لذلك. ومن الجدير بالذكر أن مثل هذه البيانات والمعلومات تمثل مدخلات النظام، تعمل على إنتاجها جهات معينة كالجاعات مثلا، ومختلف المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وفي وسائل ومصادر وأوعية معلومات مختلفة كالكتب والدوريات والتقارير والبحوث...، وهي تمثل مجموعات أو أرصدة مختلف مراكز المعلومات سواء كانت مكتبة أو مركز توثيق أو أرشيف...

**4- الأفراد:** بمختلف شرائحهم الوظيفية والإجتماعية، سواء المستفيدين الذين يستخدمون مخرجات النظام، من جهة، وهم أنفسهم سيكونون عناصر مهمة في مد النظام بمدخلات جديدة بعد أن ينجزوا بحوثهم أو يتخذوا قراراتهم وينتجوا معلومات جديدة، أخصائي المعلومات المدربون في مجال نظم المعلومات.

### ثانياً- مكونات نظام المعلومات

توجد عدة مكونات لنظام المعلومات وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**1- موارد نظام المعلومات:** نظم مكونات (HARDWARE)، نظم البرامج (SOFTWARE)، عاملون في خدمات المعلومات، قاعدة بيانات، عاملون في الإدارة، إدارة تنفيذية.

**2- الموارد البشرية ذات الكفاية:** هي القوى البشرية الكافية اللازمة لإدارة نظم المعلومات معتمدة على الحاسوب وتشغيلها، والقيام بدراسة المعلومات وتحليلها، وتجميعها، وتنظيمها، وإخزائها وإسترجاعها وتدققها،

<sup>1</sup>- وهيبه غرارمي، مرجع سابق، ص ص: 21-22.

<sup>2</sup>- رحيم عبود، أحلام فرح الصوصاع، مرجع سابق، ص ص: 185-187.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

وإدارة تلك العمليات والعمل على تطويرها. فالعنصر البشري أحد أهم المكونات في نظام المعلومات كالمختصين في المعلومات.

**3- الأجهزة:** هي المكونات المادية التي يتكون منها الحاسوب، مثل وحدة المعالجة المركزية والذاكرة الثانوية التي يستخدمها الحاسوب لإختران البيانات والمعلومات والبرامج بصورة دائمة ليتم الإسترجاع منها واستخدامها في دعم نظام الحاسوب، وأجهزة الإدخال ولوحة المفاتيح والفأرة وأجهزة الإخراج كشاشة الحاسوب والطابعة.

**4- الميزانية:** تعتبر الميزانية من أهم المكونات لنظم المعلومات فتوفرها من عدمها يؤثر على إقامة النظم، من حيث توفير الموارد الأساسية للنظام كالأجهزة والبرامج والقوى العاملة.

**5- البرامج اللازمة لتحقيق النظام:** وهي مجموعات متتابعة مرتبة من التعليمات الموجهة لتنفيذ مهام وغايات محددة حيث يختار منها مشغل الحاسوب ما يناسب متطلباته، وينفذها الجهاز بغرض تحقيق الغايات والأغراض التي يسعى إليها المستفيد، ويوجد أنواع لنظم البرامج نذكرهم كالتالي:

**5-1- نظم برامج النظام:** هي التي تسبب في جعل الجهاز قادرا على تنفيذ عمليات معينة، مثل ترجمة البرامج من (لغة BASIC البيسك أو BASCAL باسكال) إلى لغة الآلة التي يستطيع الجهاز التعامل معها أو ترتيب البيانات أو إسترجاعها.

**5-2- نظم برامج التطبيقات:** هي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة.

**5-3-البيانات والمعلومات:** هي المدخلات التي يتم إختزانها ومعالجتها واستخدامها بواسطة نظام المعلومات، وحيث البيانات التي هي الحقائق الأولية كالأرقام والحروف والأشكال التي يمكن من خلالها إستكمالها، وترتيبها، وتحويلها إلى معلومات أو إجابات أكثر تكاملا ووضوحا حتى يمكن إختزانها أو إسترجاعها لتقديمها للمستفيدين كمخرجات.

### ثالثا - التحديات التي تواجه نظم المعلومات

هناك تحديات أساسية تواجه المديرين في بناء وإستخدام نظم المعلومات وهي:<sup>1</sup>

- إستثمارات كبيرة وتغيرات في مراحل العمل، وسلوكية المنظمة والإستغناء عن الهياكل وغير الكفؤة في المنظمة.

- تطوير الأجهزة والبرمجيات في أنظمة المعلومات في المنظمة، لكي تواكب المعايير العالمية.

- التحدي الإستراتيجي لإدارة الأعمال والنظم الواضح للشركة الرقمية، وكيف تستطيع إدارة الأعمال إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتصبح تنافسية ومؤثرة ومنتجة في إتجاهاتها إلى الرقمية. فإن تأمين شركة رقمية والحصول على منافعها هي رحلة طويلة وصعبة لمعظم المنظمات.

- تحدي العولمة، وكيف تستطيع الشركة فهم متطلبات الأعمال والنظام اللذين تتطلبهما بيئة الإقتصاد العالمي. فالنمو المتسارع في التجارة الدولية و بروز الإقتصاد الكوني يستدعيان نظاما للمعلومات تتمكن من إنتاج وبيع البضائع والمنتجات، في آن واحد في العديد من دول العالم المختلفة.

<sup>1</sup> - سيد صابر تعلق، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 194.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- تحدي معمارية المعلومات وبنيتها التحتية، وكيف يكون بإستطاعة المنظمات من تطوير معمارية وهيكله معلوماتية مناسبة، إضافة إلى بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تستطيع دعم أهدافها خاصة عندما تكون ظروف الأعمال وتكنولوجياتها متغيرة بشكل متسارع. فمواجهة التحديات التكنولوجية قد تتطلب إعادة تصميم المنظمة وبناء معمارية معلوماتية وبنية تحتية جديدة لتكنولوجيا المعلومات.

- تحدي إستثمار نظم المعلومات وكيف يكون بإستطاعة المنظمة من تحديد قيمة الأعمال التي تقدمها نظم المعلومات، فالمشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمة في تطوير حواسيب ذات قدرات عالية وغير مكلفة لايرتبط بالتكنولوجيا نفسها بقدر ما يرتبط بالإدارة والمنظمة والمنظمات. فإستخدام تكنولوجيا المعلومات لغرض تصميم وإنتاج وتوزيع وإدامة المنتج هو شيء، ولكن الأهم هو كيفية تأمين وتحقيق مردودات جيدة من عملها، وبعبارة أوضح كيف تستطيع المنظمة أن تحصل على مردودات جيدة من إستثماراتها في نظم المعلومات.

- التحدي الذي تواجهه المنظمة في مجال المسؤولية والسيطرة، وكيف للمنظمة أن تتأكد بأن نظم معلوماتها هي مستخدمة بطريقة مسؤولة من النواحي الأخلاقية والإجتماعية. وبعبارة أخرى كيف تصمم وتؤمن نظم المعلومات بالطريقة التي يستطيع الأفراد فهمها والسيطرة عليها.

### رابعا- فوائد نظم المعلومات

يساعد وجود نظام متطور للمعلومات على توفير المعلومات المناسبة وإمدادها للأفراد المناسبين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ولذلك يحقق نظام المعلومات عدة فوائد لمتخذ القرار خاصة في المجالات الآتية:<sup>1</sup>

- يساعد نظام المعلومات في توفير البيانات عن المتغيرات الخارجية المتعلقة بالظروف الإقتصادية والإجتماعية بصفة عامة.

- توفير البيانات الخاصة بظروف العرض والطلب عن الصناعة وحالة المنافسة وعناصرها بما يؤدي إلى تحديد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في الطلب.

- وضع الإفتراضات التي يقوم عليها تقدير الطلب في الفترة المقبلة.

- يقدم المعلومات التفصيلية عن الإمكانيات الداخلية للمنشأة بشكل يؤدي إلى وضع الخطط المختلفة للمشروع على أسس سليمة.

- برمجة القواعد والأسس والمعايير التي يسترشد بها متخذ القرار عند إتخاذ القرارات، بما لا يؤدي إلى سرعة جودة القرارات الصادرة بجانب توفير البيانات التي تسهل عملية تقييم نتائج تنفيذها بما يسهم في تحسين عملية وإتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة.

- توفير المعلومات الإستراتيجية (المتعلقة بالأجل الطويل) بما يعاون المؤسسة في وضع الإستراتيجيات في مجالات العمل المختلفة على أسس سليمة ومد صانع القرار بالتغيرات المتوقعة في العوامل الرئيسية والتي تتطلب تطويرا أو تعديلا في الإستراتيجيات المختلفة، بما يؤدي إلى تعظيم النتائج وتحقيق الإستمرارية والنمو

<sup>1</sup> - عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم إتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 119-121.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

والإزدهار للمؤسسة في حقل الأعمال بالإضافة إلى توفير المعلومات التي تساعد في ضبط الخطط الموضوعة بما يتلائم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- يؤدي توفير البيانات الدقيقة لصانعي القرار عن نتائج الأداء الماضي والحاضر وإتجاهات المستقبل إلى إمكانية إستخدامها للأساليب المتطورة في التنبؤ بما لا يقلل مخاطر عدم التأكد المرتبطة بالمستقبل إلى أقل حد ممكن، وإمكانية إستخدام النماذج الرياضية المتقدمة التي تعظم الربحية سوف تقلل التكلفة خصوصا بدعم نظام المعلومات بالحاسب الآلي الذي ساعد على وجود نظام متطور للمعلومات أدى إلى التسجيل الدقيق للأداء في كافة مجالات العمل المختلفة مع برمجة المعايير الرقابية المناسبة مما يؤدي إلى سهولة وفاعلية عملية التقييم التي تمثل جوهر عملية الرقابة.

- يسهل من تحديد الإنحرافات وتحليلها وتقديم نتائج التحليل إلى المراكز المسؤولة في التنظيم في الوقت المناسب، مما يساعد في تصحيح مسارات التخطيط أو التنفيذ بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة ممكنة نظرا لعدم تفاقم الأخطاء وآثارها السلبية على الأداء والمنفذين.

### المبحث الثاني: نظام المعلومات الإدارية

إن أي نظام يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين أولتتنفيذ نشاط عملي، وفي أي منظمة هناك العديد من الأنظمة المتعلقة بإنجاز مهامها كنظام التسويق والإنتاج والمالية وكذلك نظام المعلومات الإدارية. وعليه، سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

كماهية نظام المعلومات الإدارية؛

كدور نظام المعلومات الإدارية وأبعاده ووظائفه؛

كأنواع نظام المعلومات الإدارية واستراتيجياتها والصعوبات التي تواجهها.

### المطلب الأول: نظام المعلومات الإدارية

يعد نظام المعلومات الإدارية أحد أهم حقول النظرية الإدارية وتطبيقاتها الحديثة في مختلف المنظمات وخاصة في الوقت الحاضر، إذ أصبحت المعلومات المادة الأولية في ممارسة الأنشطة الإدارية في ظل التغيرات المتسارعة، غير أنه لايزال هناك إختلاف حول مفهوم نظام المعلومات الإدارية ويظهر هذا الإختلاف بسبب تنوع التعاريف المقدمة في هذا المجال والدور الإستراتيجي الذي تلعبه في الإدارة.

### أولاً- ماهية نظام المعلومات الإدارية

تتعدد مفاهيم نظام المعلومات الإدارية وكذلك تتميز بعدة خصائص ولها أهمية بارزة في المنظمة.

**1- تعريف نظام المعلومات الإدارية:** عرف نظام المعلومات الإدارية على أنه: " نظام يتكون من نظام معلومات يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية ". وعرف أيضا على أنه: " نظم متكونة من مجموعة من الإجراءات والسبل المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها وعرضها بشكل معلومات لأغراض إتخاذ القرارات." <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 63.



## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

وعرف كذلك: " نظام المعلومات الإدارية هو النظام الذي يجهز معلومات دقيقة وفي الوقت المحدد والتي يمكن الإدارة في كافة المستويات في صنع القرارات من أجل تحديد أهداف المنشأة. " ويعرف أيضا على أنه: " نظم معلومات صممت لخدمة وظائف المستوى الإداري، إذ أنها تخدم المستوى الإداري في المؤسسة عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي والتقارير التاريخية، كما تخدم نظم المعلومات الإدارية وظائف التخطيط والمراقبة وإتخاذ القرار.<sup>1</sup>

وأیضا هو: " مجموعة تنظيمية من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالعمليات الداخلية بالمنظمة والمخابرات الخارجية لها، وهي تلك التي تدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لمساندة عمليات صنع القرار.<sup>2</sup> " نظام المعلومات الإدارية نظام متكون من الأفراد والمعدات والإجراءات لغرض تصنيف وتحليل وإيصال المعلومات المطلوبة لصانعي القرار في الوقت المناسب بالدقة المطلوبة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن نظام المعلومات الإدارية هو مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبنها وتوزيعها على المستفيدين لغرض دعم عملية إتخاذ القرار وتأمين السيطرة على المنظمة، إضافة إلى تحليل المشكلات وتحديد البدائل الملائمة لحلها كما يقوم بتوفير قاعدة بيانات أنشطة المنظمة والبيئة المحيطة بها.

### 2- خصائص نظام المعلومات الإدارية: تتمثل خصائص هذا النظام فيما يلي:<sup>4</sup>

- نظام المعلومات الإدارية وسيلة لتحقيق الإتصال المتبادل من خلال التزويد بإتصالات سريعة ودقيقة وقليلة التكاليف ما بين مستويات ووظائف المنظمة لتسهيل إنسياب المعلومات داخل المنشأة نفسها ومع محيطها الخارجي.

- تتميز معالجتها بإنجاز المهام بدقة كبيرة والأداء بسرعة عالية وبمعالجة كمية ورقمية وحسابات عديدة معقدة.

- تتميز بالقدرة الفائقة على تخزين ومعالجة حجم هائل من المعلومات وبمساحة قليلة وبطريقة يمكن الوصول إليها بسرعة ودقة ومن مناطق بعيدة جدا بتكاليف قليلة.

- تعتبر نظم آلية أي تستخدم في معالجة معلومات تكنولوجيا حاسوبية آلية.

- سهولة التطبيق والاستخدام من قبل المستفيد دون الحاجة إلى خبرة أو تدريب كبير.

- تعد نظم المعلومات الإدارية الجزء الحساس والمركز العصبي للتنظيم كاملا.

- تعتبر نظم المعلومات الإدارية نظم مفتوحة، تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.

- نظم المعلومات الإدارية هي نظم إنسانية أي أنها من صنع الإنسان وقابلة للتطوير من قبل الإنسان.

<sup>1</sup>- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص:59

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 263.

<sup>3</sup>- هاشم فوزي العيادي، مرجع سابق، ص: 59.

<sup>4</sup>- إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 53.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- نظم المعلومات الإدارية نظم مرنة يمكن تطويرها وتعديلها وتحديثها حيث إحتياجات ومتطلبات المرحلة التي تمر بها.

- نظم المعلومات الإدارية نظم ثابتة مستقرة مادامت تعمل بشكل جيد، فهي تزود الإدارة بالمعلومات المناسبة لحل المشاكل المصممة للتعامل معها.

- نظم المعلومات الإدارية نظم تحاورية بينها وبين المستفيد أي تستجيب لإستفسارات المستخدم للتأكد من تقديم المعلومة المطلوبة.

### 3- أهمية نظام المعلومات الإدارية: تبرز أهمية نظام المعلومات الإدارية فيمايلي:<sup>1</sup>

- تقليل الوقت والجهد للمدراء في إنجاز الأعمال والبحث وتحليل المعلومات وتوفير وقت أكثر على التخطيط.

- القدرة على تقييم احتمالات المستقبل.

- مواجهة التغيرات البيئية ورؤية الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

- نقل من حجم المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات عن طريق تزويد المدراء بالمعلومات والوقت المناسب.

- توفير إتصالات داخلية أفضل، تمكن المدراء من تنسيق قراراتهم بشكل فعال أكثر من السابق وبذلك يتحسن مجمل الأداء بالمنظمة.

- نظام يكافح من أجل جمع كل وجه مهم للمنشأة في سلوك صحيح ومؤثر والنظام يكون قد إستعمل هذه البيانات لغرض تجهيزها بشكل دقيق لكل الأقسام والنشاطات.

زادت أهمية نظم المعلومات الإدارية للعديد من الأسباب منها:<sup>2</sup>

- نمو المنظمات في حجمها وتعقد أعمالها وتشابك العوامل والمتغيرات البيئية.

- تزايد درجة التعقيد التكنولوجي في المجتمع بصفة عامة.

- إزدياد حجم المعلومات والمعارف المتاحة للمديرين والتي تستخدم إتخاذ القرارات.

- تطور طرق وأساليب الإدارة يتطلب نظام معلومات يضمن الإستفادة منها.

- إنتشار إستخدام الحسابات الآلية وتوافر سبل تشغيلها لخدمة العملية الإدارية.

- زياد درجة التخصص في أعمال المنظمات وتضاعف حدة المنافسة.

- تزايد قدرات الموارد البشرية وتنمية الإتجاهات الإيجابية نحو إستخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية.

### ثانيا- تطور نظام المعلومات الإدارية

بدأت نظم المعلومات الإدارية مع بداية الستينات من القرن الماضي إلا أن إنتشارها كان محدودا ولم تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة بدقة، بسبب إرتباطها بالحواسيب التي كانت إمكاناتها محدودة جدا أيضا إذ واكب التطور التكنولوجي لأجهزة الحاسوب تطور في نظم المعلومات الإدارية، ومع توسع وإنتشار إستخدام البرمجيات وظهور المتخصصين في هذه المجالات في مطلع السبعينات والثمانينات، وإستمر هذا التطور وتبلور

<sup>1</sup> - علاء السالمي وآخرون، مرجع سابق، ص:58.

<sup>2</sup> - وجدي لطفي إبراهيم عطاون، تحديد واقع نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2012، ص: 27.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

علم نظم المعلومات الإدارية، وأصبح التوجه نحو المجتمع المعلوماتي من خلال التحول الذي حصل في المجتمعات والمتمثل بثروة المعلومات، وإقتناء أدوات الذكاء، وسيطرة الأقوياء على العالم ماهي إلا القدرة على الإستثمار في العلم والمعرفة والمعلومات وهذا أدى إلى تغيير التركيبة الإجتماعية للمجتمع وظهور تركيبة إجتماعية جديدة تستند وتتركز أساسا على إستثمار المعرفة والمعلومات في المجالات كافة، ويمكن تحديد أبرز مراحل تطوير نظم المعلومات الإدارية كالاتي:<sup>1</sup>

- 1- **مرحلة تشغيل البيانات (1950-1960):** تضمنت هذه المرحلة نظم تشغيل البيانات إلكترونيا، التطبيقات التي ظهرت هي أتمته برامج المهام المحاسبية مثل حساب الرواتب وحفظ السجلات، وحساب الذمم.
- 2- **مرحلة التقارير الإدارية (1960-1970):** وهي المرحلة التي ظهر بها نظام المعلومات الإدارية الذي يوفر تقارير ذات طبيعة محدودة مسبقا لدعم إتخاذ القرارات، وأعدت الحاسبات في المنظمة أداة بحث وتطوير.
- 3- **مرحلة دعم القرارات (1970-1980):** وهي المرحلة التي ظهر بها نظم دعم القرارات التي توفر دعم محدد الغرض لخدمة عمليات إتخاذ القرارات.
- 4- **مرحلة النظم الإستراتيجية ونظم المستخدم النهائي (1980-1990):** وهي المرحلة التي ظهر فيها نظام المستخدم النهائي والذي يوفر دعما مباشرا لعمل المستخدم النهائي وتمتاز بإعتماد المستخدم على نفسه في توفير إحتياجاته المعلوماتية، وتوفر المعلومات المهمة للإدارة العليا وتوفر نصيحة الخبراء للمستخدم النهائي وتساند في تقديم سلع وخدمات لتحقيق ميزة تنافسية.
- 5- **مرحلة الأعمال والتجارة الإلكترونية (1990-حتى الآن):** وهي المرحلة التي يميزها نظام الأعمال الإلكترونية، وظهور المنظمات الرقمية ذات التطبيقات الإلكترونية المتكاملة، وظهور التجارة الإلكترونية، وتستند على الأنترنيت وغيرها من الشبكات.

### ثالثا - فوائد نظام المعلومات الإدارية

تقدم نظم المعلومات الإدارية العديد من الفوائد والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة.
- تحديد وتوضيح قنوات الإتصال أفقيا وعموديا بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الإسترجاع.
- تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الإنحرافات.
- تهيئة الظروف لإتخاذ قرارات فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.
- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة الإحتمالات المتوقعة بغية إتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.
- حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية التي تعتبر أساس في عملها.
- الرد على الإستفسارات وتكون عن طريق التحاور بين المستفيد والنظام.
- الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنشأة.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص: 21-22.

<sup>2</sup> - علاء السالمي وآخرون، مرجع سابق، ص: 65.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك مجموعة من الفوائد الأخرى من بينها:<sup>1</sup>

- إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية آتيا أو شهريا أو فصليا أو سنويا عن نشاطات المنظمة.
- توفر نظم المعلومات الإدارية قدرة متزايدة للوصول إلى المعلومات المحددة وإسترجاعها في الوقت المناسب بهدف صنع القرارات بالوقت والسرعة المناسبة.
- تمكن نظم المعلومات الإدارية المدراء أن يجمعوا ويربطوا معا كل المعلومات التي تحتاجها كل الإدارات في المنظمة لغرض إنجاز أعمال المنظمة المختلفة.
- تجميع البيانات التي تحتاجها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وصياغتها لإتخاذ القرارات عموما من مصادرها المختلفة من داخل المنظمة وخارجها وفق أسس علمية ويتم ذلك بعد تصنيف وترتيب البيانات المتجمعة وإزالة ما بها من تعارض أو إختلاف وكذلك تصنيفها مما بها من تكرار أو إزدواج.
- يخرج من القرارات جزء كبير من الشك فتصبح بذلك عملية إتخاذ القرارات ميسرة وعلى قدر كبير من الكفاءة بعد أن كانت تعتمد على أفراد قلائل من أصحاب الخبرة والمعرفة.
- زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة من خلال إشباع حاجاتها أو متطلباتها من المعلومات.

### المطلب الثاني: أساسيات نظم المعلومات الإدارية

لنظم المعلومات الادارية وظائف تقليدية تتمثل بجمع وتحليل وتخزين ومعالجة وإسترجاع البيانات بالإضافة إلى أن بعض نظم المعلومات الإدارية الذكية وذات البنية الشبكية تقوم بتنفيذ أدوار إستراتيجية للمنظمة، لذا يتطلب إستخدام نظم وتكنولوجيا معلومات بفعالية للفهم الكامل لأبعاد هذه النظم.

### أولا- الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات الإدارية

- يتضح الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهري في الأنشطة الرئيسية التالية:<sup>2</sup>
- المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساطة والوضوح والعمق والشمول على هذه الخصائص.
- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة وذلك عن طريق تحديد أنواع أنشطة الأعمال الجوهري وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة وتحليل عناصر الميزة التنافسية الإستراتيجية.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مقارنة عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية.
- تقديم المعلومات ذات الجودة الشاملة للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الممكنة وإختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة الملائمة للمنظمة.
- تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص: 29.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 229.

### ثانيا- أبعاد نظام المعلومات الإدارية

إن قيام المؤسسات بالإستثمار في نظم وتكنولوجيا المعلومات، لا شك أنه سيؤمن لها قيمة إقتصادية حقيقية ويرفع من عوائدها ويخفض من تكاليفها، كما ستكون هذه النظم بمثابة الحل الإداري للمشاكل والتحديات التي تفترضها البيئة المحيطة وبالتالي تتمثل أبعاد نظم المعلومات الإدارية في: المنظمة، الإدارة، التكنولوجيا، وفي مايلي نتطرق بنوع من التفصيل لكل بعد من هذه الأبعاد:<sup>1</sup>

**1- المنظمات:** تتمثل العناصر الأساسية لأي منظمة في الأفراد، الهياكل، الإجراءات التشغيلية، السياسات والثقافة، وكذلك نظم المعلومات التي قد تكون مندمجة وأحيانا مهيكلة داخل المنظمة وفي أغلب المنظمات فإن الإجراءات تشكل قواعد رسمية معدة لفترة طويلة وتبين طريقة إتمام وتنفيذ مختلف المهام وقد تكون هذه الإجراءات رسمية ومكتوبة، كما قد تكون عبارة عن تطبيقات غير رسمية وشفوية.

إن أي منظمة لا بد وأن يكون لها مسيرين يقومون على إدارة شؤونها، وبالإضافة إلى هؤلاء فإنها تحتاج كذلك إلى مهارات وكفاءات متنوعة وفي مختلف الوظائف المشكلة للمؤسسة، كما تحتاج إلى ما يعرف بعمال المعرفة مثل المهندسين والباحثين وغيرهم، والذين توكل لهم مهمة تصور منتجات وخدمات المؤسسة، وكذا خلق المعارف الجديدة، كما أن كل منظمة تمتلك ثقافة فريدة، بمعنى مجموعة أساسية من الإفتراضات والقيم والمهارات والتي تحظى بقبول الأفراد فيه، وأن بعض أجزاء هذه الثقافة يمكن أن توجد في نظام المعلومات المعتمد في المنظمة. وكما هو معروف فإن كل المنظمات تقريبا تتكون من وظائف أساسية والمتمثلة في المبيعات والتسويق، الإنتاج والإمداد، المالية والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية، بحيث يجب أن تعمل بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة وأن إعتقاد كل وظيفة من هذه الوظائف على نظام للمعلومات لا شك أنه سيدعم أداء مختلف الأنشطة المكونة لها.

**2- الإدارة:** يؤمن العمل الإداري الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يؤمن لها الخطط المختلفة التي تساعدها على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها، فالمدراء يضعون الإستراتيجيات ثم يخصصون الموارد البشرية، المالية والتقنية لتنفيذها وصولا إلى تحقيق الأهداف. وبالإضافة إلى قيام هؤلاء المدراء بالتسيير الجاري للمؤسسة، فهم ملزمون بخلق منتجات وخدمات جديدة وكذلك إعادة النظر بشكل مستمر في عمليات المنظمة، وفي هذا الإطار فإن نظم المعلومات تلعب دورا هاما من خلال إعادة تصميم المنظمة، كما أنهم يتخذون قرارات تختلف حسب المستوى الإداري، فالمدراء على مستوى الإدارة العليا يتخذون قرارات إستراتيجية طويلة المدى تخص المنتجات والخدمات التي تعرضها المؤسسة في السوق، بينما يعمل مدير الإدارة الوسطى على تنفيذ البرامج والخطط المقدمة من قبل الإدارة العليا، ويقوم المدراء التنفيذيون بإنجاز النشاطات التشغيلية للمؤسسة، وكل مستوى من تلك المستويات الإدارية تحتاج إلى معلومات خاصة به، وهذا يعني كذلك إختلاف نظم المعلومات عند كل مستوى.

<sup>1</sup>- مرمرى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليلي البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2009، ص: 27.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

**3- التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من المكونات الأساسية لنظم المعلومات، بحيث تستخدم من قبل المدراء كأداة لمواجهة التحديات وتتمثل في:

- التجهيزات المادية والبرمجيات.
- تكنولوجيا التخزين، والتي تتضمن الوسائل المادية لتخزين البيانات.
- تكنولوجيا الاتصالات، بمختلف مكوناتها المادية ومجموعة البرمجيات التي تربط تلك المكونات بحيث تسمح بتحويل البيانات ( نصوص، أرقام، صور، أصوات... إلخ) من مكان إلى آخر.
- الشبكات والمتمثلة في شبكة الأنترنت والأنترانت والإكسترانات، والتي تستخدم أساسا في تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات.

فبالنسبة لشبكة الأنترنت هي شبكة عالمية يمكن لأي شخص إستخدامها، فهي وسيلة جماهيرية وليست مقصورة على فئة معينة.

### ثالثا - وظائف نظام المعلومات الإدارية

يمكن تصنيف وظائف نظم المعلومات الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة ضمن المحاور التالية:<sup>1</sup>

- دعم عمليات المنظمة المختلفة.
- دعم وظائف الإدارة المختلفة.
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة.
- زيادة التعاون بين الإدارة العليا والفروع التابعة في المناطق المختلفة.
- التنسيق بين المنشأة وأصحاب المصالح المختلفين من الموردين والمستهلكين والموظفين حيث تؤمن نظم المعلومات الإدارية حركة الإتصال سواء في تبادل الرأي أو تنفيذ الصفقات التجارية بين الأطراف المختلفة.
- العمل على تحقيق الفاعلية بتوفير المعلومات الصحيحة اللازمة لإتخاذ القرارات، والكفاءات، بتوفير هذه المعلومات بأقل تكلفة ممكنة.
- المساعدة في تحقيق الميزة الإستراتيجية للمنظمة.

### المطلب الثالث : أنواع نظم المعلومات الإدارية

يعد نظام المعلومات الإدارية من الأنظمة التي توفر المعلومات المناسبة للقرارات الإدارية، إذ أن هناك مستويات مختلفة من النظم المطبقة في المنظمات ويرجع هذا الإختلاف للإهتمامات والخبرات والمستويات المطبقة فيها هذه النظم وفق إستراتيجيات مختلفة داخل المنظمة إذ أن تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المنظمات أوجد مجموعة من الآثار السلبية عليها.

### أولاً- أنواع نظم المعلومات الإدارية

يمكن تقسيم مجالات نظم المعلومات المطبقة وفقا للوظائف الرئيسية في المنظمة، حيث كل منها يتم خدمته بواسطة نظام معلومات خاص به، ونذكر منها مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص: 55.  
<sup>2</sup>- مزره شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية ( منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 22-23.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

1- **نظم معلومات الإدارة المحاسبية:** حيث تعمل كافة التقارير المحاسبية على هيئة المشاركة لكافة مستويات مدراء المحاسبة.

2- **نظم معلومات الإدارة المالية:** حيث يقدم المعلومات المالية إلى جميع المدراء الماليين داخل المنظمة بما في ذلك المسؤول المالي الأول، يقوم المسؤول المالي الأول بتحليل النشاط المالي القديم والحالي ويحدد المتطلبات والإحتياجات المالية المستقبلية، ويقوم برصد ومراقبة استخدام الأموال على مر الزمن باستخدام المعلومات المهيأة من قبل قسم نظم المعلومات الإدارية.

3- **نظم معلومات إدارة التصنيع:** حيث أن هذه العمليات أكثر من أي مجال وظيفي كانت تتأثر بالتطور الكبير في التكنولوجيا ونتيجة لذلك فإن عمليات التصنيع قد تغيرت. على سبيل المثال فإن المخازن تكون مجهزة تقدم في الوقت المناسب تماما، حيث لا توجد أموال طائلة تصرف على التخزين، ففي بعض الأحيان تكون الشاحنات جاهزة لنقل المواد الأولية إلى المصنع مباشرة والإستغناء عن المخازن.

4- **نظم معلومات إدارة التسويق:** حيث أن هذه النظم تدعم النشاط الإداري في تطوير المنتج وتوزيعه وقرارات التسعير وفاعلية الترويج والتنبؤ بالمبيعات. تعتمد نظم التسويق على المصادر الخارجية للبيانات أكثر من أي نظام آخر وهذه المصادر تشمل المنافسة والعملاء.

5- **نظم معلومات إدارة الموارد البشرية:** حيث أن هذه النظم لها علاقة مع الأنشطة المتعلقة بالعاملين والمدبرين وغيرهم من الأفراد الذين تستخدمهم المنظمة. بما أن هذه الوظيفة شخصية ولها علاقة في جميع المجالات الأخرى في قطاع الأعمال فهذه الأنظمة تلعب دورا مهما في نجاح المنظمة، الأنشطة التي تتضمنها نظم معلومات إدارة الموارد البشرية تشمل تحليل القوى العاملة والتخطيط والتوظيف والتدريب وتكاليف العمل.

### ثانيا- إستراتيجيات نظام المعلومات الإدارية

تتمثل إستراتيجيات نظام المعلومات الإدارية داخل المنظمة في مايلي:<sup>1</sup>

1- **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** يمثل التحليل البيئي نقطة الأساس في التخطيط الإستراتيجي، إذ لابد من تحليل البيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة والضعف التي تملكها المنظمة في نظام المعلومات، وتحليل البيئة الخارجية والتي تشمل جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة للوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه نظام المعلومات في المنظمة مستقبلا.

2- **تحديد الرسالة في نظام المعلومات:** تصف الرؤية الإستراتيجية الإجابة عن تساؤل مقدرة الشركة في الوصول إلى أهدافها، وهي غالبا متمثلة في رسالة المنظمة، والرسالة في نظام المعلومات الإدارية تعمل على قيام الدور الرئيسي في تطوير رسالة المنظمة بواسطة العمل التضامني مع الإدارة العليا لتنفيذ تكنولوجيا معلومات مناسبة للوصول إلى الغايات، وبعد تحديد رسالة نظام المعلومات يمكن تحديد أهدافها وصولا إلى الإستراتيجيات والسياسات المناسبة.

<sup>1</sup> - صالح أحمد مفتاح غميص، مرجع سابق، ص: 45-46.



## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- 3- تحديد أهداف نظام المعلومات:** إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذا فإن تحقيق أهداف نظام المعلومات يتم في ضوء إستراتيجية المنظمة وأهدافها ويتم ذلك عن طريق:
- تحليل وفهم الخطة الإستراتيجية للمنشأة وأهدافها.
  - ربط أهداف نظام المعلومات بالأهداف العامة للمنشأة.
  - دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.
  - وتتعلق أهداف نظام المعلومات من الرسالة و التي تتمثل في جعل المعلومات تخدم المنشأة في الإختيار بين البدائل المختلفة وإضافة قيمة للأعمال.
  - أما أهداف نظام المعلومات فيمكن أن تتمثل في الآتي:
  - تحسين الإتصال بين المستويات والوظائف المختلفة في المنشأة.
  - تزويد الإدارة بتصوير ومعايير عن الإحتياجات المطلوبة عن المعلومات.
  - جعل نظام المعلومات أكثر ملائمة وإستجابة لمتطلبات المستخدمين.
  - توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.
  - سرعة الحصول على المعلومات وضمان صحة وتكامل المعلومات.
  - دعم الخطط الإستراتيجية العامة.
- يعمل نظام المعلومات على تصميم وتنفيذ مشاريع نظام تستند على أهداف و إستغلال فرص الأعمال التي توفرها تكنولوجيا المعلومات الجديدة.
- 4- تحديد نظام المعلومات المطلوبة وأولويات النظام:** تشتمل هذه المرحلة على تجميع الأفكار والمعلومات لمشاريع نظام المعلومات من خلال التبادل الحر للأفكار علما أن تحديد الأولويات يعتمد على العوامل الإستراتيجية ودراسة الجدوى.
- ويمكن للإدارة العليا دراسة خيارات بدائل التقنية المختلفة من خلال إعتقاد أسلوب تخصيص الأسبقيات كأساس منطقي في إختيار مشاريع نظام المعلومات، أو إعتقاد أسلوب هامش الربحية، حيث يتم ترتيب النظام المقترح بحسب العائد الإقتصادي المتوقع منها.
- 5- تقدير موارد نظام المعلومات:** إن الطريقة الفعالة في التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات وإجراءات تطوير نموذج المعلومات يعتمد على الأهداف المتغيرة المتجددة والتي تخدم الإحتياجات بإستمرار أكثر من خدمتها لوظائف تقليدية.
- فلا بد من تحديد العناصر الأساسية لنظام المعلومات مع تحديد طاقتها التشغيلية ومتطلباتها، ولا بد من تحديد القرارات الإدارية الرئيسية حول الأجهزة، الإمتلاك، الإتصالات المركزية واللامركزية، السلطات، البيانات، البرمجيات، ومتطلبات إدارة التغيير، لأن ذلك يؤثر على القوى البشرية وخطط التدريب اللازمة، والتأكد من إمكانيات توفرها.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

6- السياسات: هي إرشادات عامة أو حدود معينة يسير على هديها متخذ القرار، وتهدف إلى ضمان إنجاز عملية التنفيذ بشكل يتماشى وصياغية الإستراتيجية، والتأكد من أن العاملين يأخذون قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يعزز رسالة نظام المعلومات وأهدافها وإستراتيجياتها والتي تنطلق أصلا من الرسالة العامة إلى المنظمة، مع ملاحظة أن أي تغيير في إستراتيجية نظام المعلومات يجب أن يتبعه تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها، فالسياسات هي آليات تنفيذ الإستراتيجيات.

### ثالثا- التأثيرات السلبية لإستخدام نظام المعلومات الإدارية

تتمثل هذه التأثيرات السلبية في مايلي:<sup>1</sup>

- إن الإحلال المتزايد لإستخدام نظم المعلومات الإدارية في تشغيل النشاطات والعمليات وإنجاز المهام التي كان يقوم بها الأفراد قد تؤدي إلى إنهاء وظائف كثيرة من هؤلاء الأفراد.
- قد يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية بشكل واسع للسماح للتنظيمات بجمع معلومات شخصية عن الموظفين مما يشكل خطر إنتهاك من الحقوق الشخصية.
- إن الإستخدام الواسع والمتزايد لنظم المعلومات الإدارية في المنظمات الرقمية تسبب في تخفيض الكثير من خدمات قطاع الأعمال كخدمات النقل وذلك لقدرة المستهلك على الوصول إلكترونيا إلى أية منظمة يريدتها والحصول على الخدمات دون الحاجة إلى السفر إليها.
- قد يؤدي الإستخدام المكثف لنظم المعلومات من قبل المستخدمين إلى الإجهاد العصبي أو المعاناة من التكرار المتواصل للضغط التكنولوجي أو أية مشاكل أخرى.
- قد تخترق نظم المعلومات الموزعة عبر الأنترنت حقوق الملكية وتنتشر نسخا غير قانونية من البرامج أو الكتب أو المقالات وغيرها من المنشورات.

والجدول رقم (01) يبين العيوب والحلول المناسبة لنظم المعلومات

### الجدول رقم (01): تشخيص بعض عيوب نظم المعلومات و الحلول المناسبة

الأعراض	المشكلة	الحل
التخلي عن استخدام النظام	حاجات ومتطلبات المستخدم قد تغيرت و تبدلت	إشراك المستخدم في عمليات إعادة البناء والتطوير للنظام
التقارير ناقصة وفيها أخطاء(غير دقيقة)	إجراءات الإدخال مشوشة أو غير واضحة( غير ميسرة للمستخدم)	تبسيط إجراءات جمع وحفظ البيانات عبر ترتيب مصادرها أو إستخدام آلية لإدخال البيانات
تزايد وقت استجابة النظام لما يطلبه المستخدم من معلومات	المتطلبات المناسبة للإدخال أو للإخراج أو لكليهما تفوق قدرات وطاقت وحدات النظام	أتمتة الإدخال وتحديث الإخراج وسعة الحفظ و معها سرعة المعالج

<sup>1</sup> - عومار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، 2011، ص: 83.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

أصبح المستخدم مشوشا حول كيف يستخدم النظام	لم تعد المخرجات مناسبة بشكلها ومحتوياتها وبعرضها وليس هناك توثيق لها يستند إليها ويعود إليه	إعادة تصميم المخرجات وتحسين التوثيق و ثم تدريب المستخدمين على ذلك
تكاليف النظام في تزايد أكثر من مساهمته في رفع إنتاجية المستخدم	واحد أو أكثر من عناصر النظام غير متوافقة مع غيرها أو أنها أصبحت غير مناسبة حاليا	تقييم جوانب عدم التوافق للتأكد بإمكانية وتصحيح ذلك أو قد يتطلب الأمر إعادة تنفيذ SDLC من جديد
تخلي المستخدم عن بعض أجزاء النظام	النظام قد أصبح متقادما ولم يعد يخدم أغراضه ووظائفه	التحديث بالمكونات المادية للنظام تلك التي تسمح بتحديث البرمجيات اللازمة للتطبيقات
يتوجب على المستخدم أن يغير نمط العمل حتى يتمكن من إسترجاع المعلومات	نظام تقديم المعلومات لم يعد يلي أنماط العمل في المنشأة	إعادة تصميم أدوات استرجاع وتوزيع المعلومات لضمان توفر المعلومات عند الحاجة والطلب

المصدر: عومار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، 2011.

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن لنظم المعلومات الإدارية عيوب وتأثيرات سلبية لإستخدامه والسبب راجع لعدة أعراض من أمثلتها التخلي عن إستخدام النظام، أو تكاليف النظام المرتفعة أو بسبب نمط أو بيئة العمل... إلخ، وما يقابلها من مشاكل ووضع حلول وإقتراحات لمواجهة هذه المشاكل ومحاربة هذه الأعراض.

### المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية

إن تحول وظيفة الموارد البشرية في الوقت الحالي إلى شريك إستراتيجي يساهم في خلق القيمة للمنظمة من خلال إعتبار أنشطتها أنشطة أساسية غير داعمة، جعل من نظم معلومات الموارد البشرية إنعكاسا واضحا على إهتمام المنظمات بمواردها البشرية وكذا حتمية من حتميات الإدارة الحديثة. وعليه، سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- ◀ ماهية نظام معلومات الموارد البشرية؛
- ◀ أساسيات نظم معلومات الموارد البشرية؛
- ◀ أبعاد ومتطلبات نظم معلومات الموارد البشرية.

### المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية من الركائز التي تلبي إحتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، حيث أصبح هذا النظام وظيفة متميزة لدعم إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة.

### أولاً- ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

تتعدد مفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية وكذلك تتميز بأهداف وله أهمية.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

**1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:** لتحديد مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لا بد من إستعراض بعض المفاهيم. فعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه: " مجموعة من الإجراءات التي يتم تنفيذها بواسطة الإنسان أو الآلات أو كليهما بهدف تحويل البيانات إلى معلومات وإيصالها إلى الجهات التي تستخدمها في التخطيط وإتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق وتقييم الأداء في الزمان والمكان الملائمين وبالكمية والنوعية المطلوبتين. " كما عرف أيضا على أنه: " نظام لتوفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة إستخدامها من قبل المدير، وأن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء (قاعدة بيانات) تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج."<sup>1</sup>

كما يعرف كذلك بأنه: " ذلك النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لإتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية كفاءة إستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه، ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية."<sup>2</sup> وأيضا نظام معلومات الموارد البشرية: " نظام مكون من قواعد البيانات، التطبيقات الحاسوبية، الأجهزة، والبرامج الضرورية لتخزين، جمع، تسجيل، إدارة، تسليم، تقديم ومعالجة البيانات لمديري الموارد البشرية."<sup>3</sup> كما أنه: " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة، والعمليات التسييرية، المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة."<sup>4</sup> وأيضا نظام معلومات الموارد البشرية هو: " تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة، وإيجاد القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة."<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية هو عبارة عن مكونات تعمل بصورة منظمة وفاعلة على جمع وتخزين، تحليل ومعالجة وإسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين.

## 2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

تكمن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإعتبرات التالية:<sup>6</sup>

- تسهم في تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، مرجع سابق، ص ص: 162-163.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 01، العدد 02، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008، ص ص: 747-748.

<sup>3</sup> - بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التسيير، تلمسان، 2016، ص: 38.

<sup>4</sup> - شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010، ص: 30.

<sup>5</sup> - فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: إستخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008، ص: 58.

<sup>6</sup> - خالد بن عبدالمحسن المرشدي، أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية حول " تحديات التغيير و التطوير واستشراف المستقبل"، جامعة القصيم، خلال الفترة من 26-28 محرم 1434 هـ الموافق 10-12 ديسمبر 2012، على الموقع الإلكتروني

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- تقوم بتزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في مجالات المزايا والتعويضات والأجور والتأمينات والتدريب وتنمية الكفاءات وتقييم الأداء، بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الإختيار والتعيين وشروطهما وتقييم الوظائف وتحليلها.
  - تساعد في عملية متابعة المتغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنطقة مثل الأهداف وتحليل الوظائف وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية.
  - تسهم في بناء خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية.
  - تحقيق مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل التشريعات الحكومية وإجراءات التعيين والإختيار والتأمينات الإجتماعية وغيرها.
  - تقوم بخدمة أهم مورد للمنظمات وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات- عمليات التحويل- المخرجات- التغذية العكسية).
  - تتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يحسن عملية صناعة القرار في المنظمة.
- أما الخصائص الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية فهي:
- يتعامل مع البيانات المتعلقة بالأفراد الموجودين في المنظمة وكذلك مع البيانات الخاصة بالإحتياجات المستقبلية.
  - يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية نظاما وظيفيا مهما يتكامل مع النظم الوظيفية الأخرى كنظام المعلومات المالية.

### ثانيا- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية:<sup>1</sup>

- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وخرن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.
- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالإختيار والتعيين والتقييم والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والحوافز.
- تقديم تلك البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام المديرين لإستخدامها في تقييم أداء العاملين في المنظمة وإتخاذ القرارات المتعلقة بتقلاتهم وترقياتهم وحتى الإستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى.
- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم لا لعمل وإختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في إستمارة طلب العمل، وصولا إلى تطوير سجل لهم ومن دون إزدواجية في إدخال البيانات.

<sup>1</sup> - عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص ص: 87-88.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

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

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

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- إعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.
- التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها.
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية.
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب.

### ثالثاً - عناصر نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن تجزئة نظام معلومات الموارد البشرية إلى العناصر الأربعة التالية:<sup>2</sup>

**1- المدخلات:** تعد المدخلات الأساس في توليد المخرجات المطلوب من قبل المستفيدين لذا تقتضي الضرورة تحديدها على أسس صحيحة وسليمة وبالمواصفات المطلوبة، فالمادة الأولية الجيدة ينتج عنها سلعة جيدة، وتتمثل مدخلات هذا النظام في البيانات فقط والتي يقصد بها كما سبق الإشارة من قبل المادة الخام التي تستخدم لتوليد معلومات لصانعي القرار، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع هي:

- البيانات المتعلقة بالموظف كالبيانات الشخصية، المؤهلات الدراسية، الخبرات العلمية السابقة، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالحياة الوظيفية كتاريخ إلحاق الموظف بالوظيفة، التدرج الوظيفي... إلخ.

- البيانات المتعلقة بالوظائف والتي تشمل مثلاً مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية وكذا التعديلات التي تطرأ عليها.

- البيانات المتنوعة كبيانات سياسات التوظيف والسياسات الخاصة بسوق العمل.

هذه البيانات يتم الحصول عليها من مصدرين هما:

- **المصادر الداخلية:** وهي البيانات التي تعكس واقع البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها نظام معلومات الموارد البشرية، ويتم الحصول على هذه البيانات من أنظمة البيانات الفرعية الأخيرة، إذ تعد هذه البيانات في الأصل مخرجات لأنظمة المعلومات الفرعية الأخرى الموجودة في المنظمة كنظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات التسويق، نظام معلومات الموارد البشرية... إلخ، وذلك في إطار علاقة التكامل بين الأنظمة الوظيفية.

<sup>1</sup> - زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، جوان، 2010.

<sup>2</sup> - سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014، ص: 82.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- **المصادر الخارجية:** وهي المصادر التي تقع في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتي تعكس الجهات التي تتفاعل معها المنظمة بوصفها نظام مفتوح، وهذه الجهات تتمثل في: الموردين، المنظمات، المنافسة، المؤسسات المالية الداعمة للعمالة... إلخ.

**2- عمليات المعالجة:** هي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات، والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة يمكن الإستفادة منها بالشكل الجيد، حيث يتم أولاً تسجيل ورصد البيانات من مصادرها ثم ترتيبها وتنسيقها وفق نمط معين حسب الإحتياجات وذلك بالإستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة، وأخيراً تخزينها والحفاظ عليها لإستدعائها عند الحاجة، وذلك في ملفات معينة يطلق عليهم إسم قاعدة بيانات الموارد البشرية، التي تخضع للتفسير تبعاً للتغيرات الحاصلة في النشاطات التي تتولد عنها البيانات.

**3- المخرجات:** تتمثل بمجموعة كبيرة من المعلومات المعدة وفق أشكال متنوعة مثل التقارير والمخططات والأشكال البيانية والتي تطلب من داخل المنظمة أو خارجها. ومع حجم ونوع مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية تختلف من نظام إلى آخر وحسب نوع وحجم العمل الذي تقوم به المنظمة، فإنها تحظى بأهمية بالغة مقارنة بباقي مخرجات أنظمة المعلومات الأخرى الموجودة في المنظمة نظراً لتعدد وتنوع المستفيدين منها من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للمنظمة، تعدد يرجع أساساً لعاملين هما:

- تعدد تطبيقات النظام التي تمس مختلف جوانب التنظيم.

- تخصص عمل هذا النظام في مورد لا تخلو منه أي إدارة أو وحدة تنظيمية موجودة في المنظمة.

**4- التغذية العكسية:** تمثل العنصر الذي يتم من خلاله قياس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية وفق معايير محددة، ويرتكز على المقارنة بين المعلومات التي تم توفيرها فعلياً من قبل النظام وبين المعلومات المستهدفة والمخطط توفيرها بهدف تحديد الإنحرافات فيما بينها وتشخيص أسبابها وتصحيحها.

وتكتسب المعلومات المرتدة أهمية خاصة في نظام معلومات الموارد البشرية نظراً لإرتباط مخرجاته بمهمة صنع القرارات والتي تعد المعيار في قياس فاعلية هذا النظام، كما تسمح بمتابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الأفراد وكذا تدعيم الرقابة عليه.

### المطلب الثاني: أساسيات نظام معلومات الموارد البشرية

يضم نظام معلومات الموارد البشرية في طياته مجموعة من النظم الفرعية التي تتنوع تطبيقاتها حتى يمكن لهذا النظام من العمل بشكل أفضل، حيث يتم تصميم هذا النظام تبعاً لمراحل مختلفة إذ يغطي هذا النظام مجالات تشمل جميع أنشطة الموارد البشرية.

### أولاً- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن من إستيعاب السياسات والإجراءات المستخدمة لإدارة رأس المال البشري في المنظمة، فضلاً عن الإجراءات اللازمة لتشغيل أجهزة الكمبيوتر وتطبيقات البرمجيات، ولوجود تأثير عالٍ لتكنولوجيا المعلومات على



## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

نشاطات الموارد البشرية، فإن نظام معلومات الموارد البشرية أصبح وظيفة متميزة لدعم إدارة الموارد البشرية. ومن وظائف نظام معلومات الموارد البشرية المهمة ما يلي: <sup>1</sup>

**1- دمج تقنيات الموارد البشرية:** لقد أثرت التطورات في مجال تكنولوجيا معلومات بشكل كبير على وظائف الموارد البشرية التقليدية كالتعويض، والإستقطاب والتدريب التي تعاني نوعاً من إعادة هندسة عملياتها، ومع ذلك خلقت عملية التغيير هذه تحديات كبيرة تواجه خبراء الموارد البشرية ناجمة عن التحول من العمليات التقليدية إلى عمليات معتمدة على الأنترنت والحاسوب.

**2- زيادة الكفاءة:** سمحت التقنية المحوسبة السريعة لأكثر المعاملات إن تحدث مع أقل الموارد الثابتة، كالرواتب وإدارة الجدارة. وعلى الرغم من تقدم تقنيات الحاسوب في وقت مبكر أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة في هذه المجالات، وأصبح الفرق في كفاءة تجهيز السجلات المتاحة التي كان يمكن إسترجاعها لمرة واحدة، والآن أصبح من الممكن إسترجاعها في أي وقت عند الحاجة إليها، إذ أصبح ذلك متوفر بسهولة لأي منظمة مهما كان حجمه.

**3- زيادة الفعالية:** في معظم الأحيان كان يتم تصميم تكنولوجيا الحاسوب والكمبيوتر للتحسين من فعالية ودقة المعلومات وإستخدامها لتبسيط هذه المعلومات، إذ توجد مجموعة كبيرة من البيانات.

**4- تمكين عمليات تكنولوجيا المعلومات:** على الرغم من أن العديد من المكاسب تتم في تطبيق النشاطات من خلال زيادة فعالية وكفاءة العمليات أكثر من المعالجة اليدوية، إذ أن بعضها غير ممكن إلا بإستخدام التكنولوجيا المعاصرة، أبرزها الإعتماد على الحاسوب (الأنترنت) والتي تعد منطقة تدريب، إذ يتم إنشاء برامج في الحاسوب لعمليات الموارد البشرية التي لم تكن متوفرة من قبل، وتم الرفع من مستوى التدريب من خلال الحاسوب المستند على الأنترنت للوصول إلى التدريب المناسب. ومن خلال إتخاذ برامج التدريب التقليدية وجعلها متاحة على شبكة الأنترنت خلقت للمنظمات أداة قوية لتطوير وتقييم مهارات العاملين.

### ثانياً- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يضم نظام معلومات الموارد البشرية مجموعة من النظم الفرعية أهمها مايلي: <sup>2</sup>

**1- النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة:** يساعد النظام الإدارة في تحديد إحتياجاتها من الأفراد في المستقبل للمساعدة في التنبؤ بالأجور والتخطيط وتحليل وتقييم الوظيفة وأصناف القوى العاملة والهيكل التنظيمي.

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

**3- النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة:** هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة ومن هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، والتدريب، والتحكم في مواقع الموظفين (الترقيات) وتغيير موقع الموظفين في المنظمة.

**4- النظام الفرعي للمستحقات:** يساعد النظام على توفير معلومات عن الزيادات والإستحقاقات والرواتب.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص: 170-171.

<sup>2</sup> - شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص: 44-45.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- 5- **النظام الفرعي للتدريب:** يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التدريبية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقا، والأفراد الذين إستفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها.
- 6- **النظام الفرعي للتقييم:** يضم هذا النظام معلومات متعلقة بعملية تقييم أداء الأفراد وهو نظام مهم جدا لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات.
- 7- **نظام الإستخبارات للموارد البشرية:** وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.
- 8- **نظام معلومات البيئة الخارجية:** يختص هذا النظام بتوفير المعلومات عن البيئة الخارجية والمتعلقة أساسا بمعطيات سوق العمل ومايتوفر فيه من كفاءات بشرية.
- 9- **نظام المعلومات الإجتماعي:** ويضم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال، (زواج، مواليد،... إلخ) والتي على أساسها يتم منح بعض المنح والعطل أو الزيادات تكريما للعامل من طرف المنظمة.

### ثالثا- مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية

- هناك أربعة خطوات أساسية تتبع لتصميم نظام معلومات الموارد البشرية، ويمكن تسميتها كذلك بمراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب لنظم معلومات الموارد البشرية وهي:<sup>1</sup>
- 1- **التحليل الأولي للأنظمة:** تتضمن هذه المرحلة تحليل وإدراك المشاكل ووضع الحلول لها، إضافة إلى تحديد وتعريف كافة المعوقات والصعوبات الناجمة عن البيئة والتي من الممكن أن تؤثر في النظام وتحديد الأهداف والمتطلبات التشغيلية للنظام، كذلك إعداد دراسة جدوى وتقرير وافي عن سياسات الأفراد العاملين.
  - 2- **التصميم الأولي للنظام:** ويتم في هذه المرحلة عرض تفصيلي مكتوب للصور المتوقعة للنظام وتحديد بدائل للأنظمة التي تتوافق مع الأهداف والمعوقات، وتقييم البدائل، وأخيرا تقديم التوصيات.
  - 3- **هندسة الأنظمة:** تركز هذه المرحلة على تحديد الشروط التفصيلية لهندسة الثلاث وتشغيل الأنظمة، ووضع التسهيلات والأدوات اللازمة المستخدمة في الأنظمة المختلفة، كذلك القيام بتنفيذ دراسة حول فاعلية التكلفة لكل بديل للأنظمة المصممة، وتحديد مسؤولية إتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك توفير وتهيئة الشروط اللازمة للأفراد العاملين على الأنظمة المختلفة.
  - 4- **إختيار وتنفيذ الأنظمة:** تتضمن هذه المرحلة تحديد وإختبار الأنظمة الفرعية وكذلك إختبار النظام الكلي للأفراد، كما وتكون هناك إختبارات أثناء تطبيق النظام.
  - 5- **متابعة وتقييم الأنظمة:** تتضمن هذه المرحلة الجوانب التالية: قياس أداء النظام، تقويم أداء النظام، إمكانية تعديل النظام عند الضرورة، تطبيق النظام المعدل، التقويم المستمر و المتابعة للنظام.
- رابعا: مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

حين تقرر المنظمة استخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية، فإن المجالات التي يغطيها هذا النظام تشمل جميع أنشطة الموارد البشرية، حيث يوضح هذا الشكل كيفية مساعدة البيانات المختلفة عن

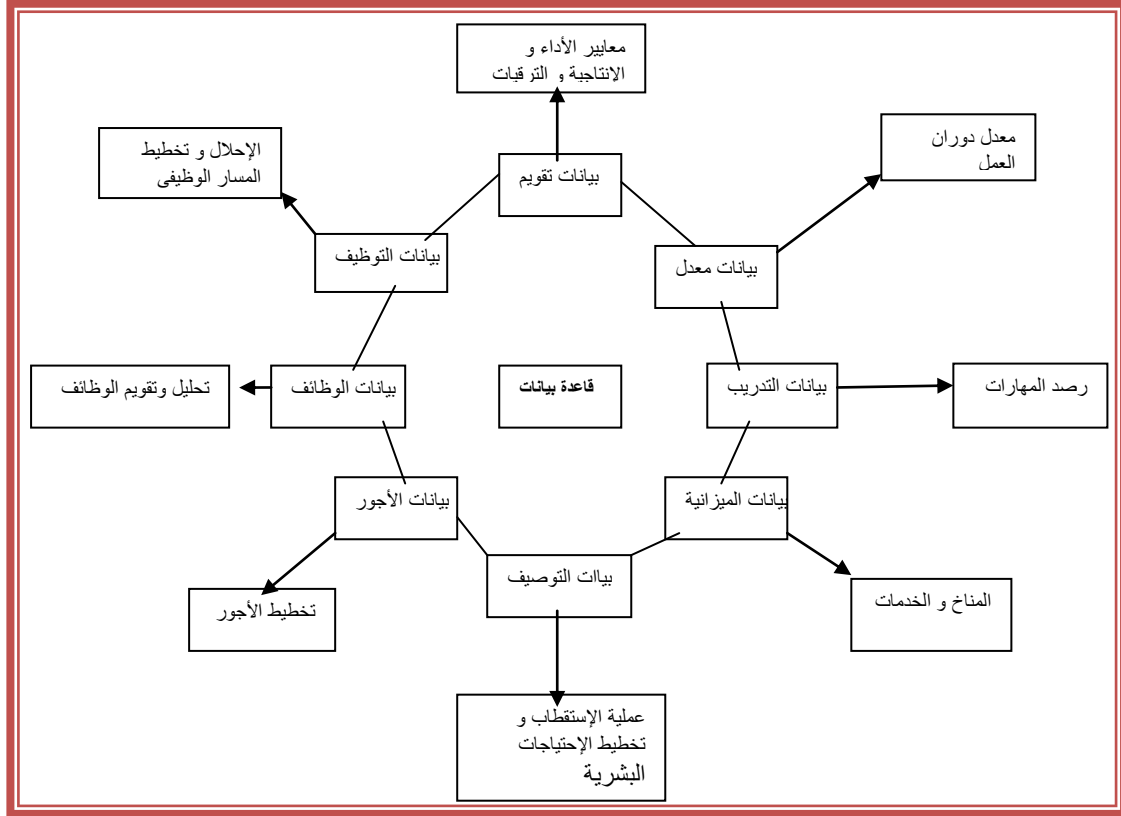
<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص: 177.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

العاملين في الوصول إلى المعلومات الموصل إلى إتخاذ القرارات، وحل المشكلات في الجوانب المختلفة من الموارد البشرية.

ويوضح الشكل رقم (04) قاعدة بيانات للموارد البشرية وإستخداماتها في إدارة أنشطة الموارد البشرية في المنظمة.

الشكل رقم (04): قاعدة بيانات للموارد البشرية و إستخداماتها في إدارة أنشطة الموارد البشرية



المصدر: عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمّل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014، على الموقع الإلكتروني: <https://www.policemc.gov.bh/mcms-store/pdf/>

من خلال الشكل رقم (04) نلاحظ أن نظم معلومات الموارد البشرية يتكون من قاعدة بيانات تشمل كل من ( بيانات التدريب، بيانات تقييم، بيانات توظيف، بيانات الوظائف، بيانات الأجور، بيانات التوظيف، بيانات الميزانية )، كما أن المجالات التي يغطيها النظام تشمل جميع أنشطة الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة في ( تخطيط الأجور، عملية الإستقطاب وتخطيط الإحتياجات البشرية، تحليل وتقويم الوظائف...إلخ ).

### المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات نظام معلومات الموارد البشرية

توحي تعاريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه يتضمن معاني متعددة ومتنوعة لكنها متداخلة في عناصرها، فلنجاح هذا النظام من الضروري توفر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام من أجل تحقيق مزايا وفوائد مختلفة.

أولاً- أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية:

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

ضمنيا توجي تعاريف نظام معلومات الموارد البشرية بأن هذا الأخير يتضمن معاني متعددة ومتنوعة ولكنها متداخلة في عناصرها، هذا الفهم يقودنا إلى التأكيد على الأبعاد الجوهرية له والمتمثلة في: <sup>1</sup>

**1- البعد التقني:** تعد تكنولوجيا المعلومات مورد أساسي من موارد نظام معلومات الموارد البشرية، ومكونا مهما في مكوناته التقنية. تضم مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات ومختلف تطبيقاتها وكل وسائل نقل وتخزين المعلومات إضافة إلى تكنولوجيا الإتصالات والشبكات والتي تساعد في معالجة وتجهيز المستفيدين بالمعلومات المتعلقة بالموارد البشري، هذه الأخيرة تختلف عن بقية المعلومات الأخرى فيه تتميز بأنها:

- متنوعة ومختلفة بسبب تباين الأفراد، وهذا ما يصعب عملية الوصف الشامل لكل فرد في العمل كما يجعل الأمر مكلفا.

- معلومات متغيرة لإرتباط جزء كبير منها بالمتغيرات الخارجية للمحيط (سوق العمل، قوانين،...) مما يستدعي متابعة مستمرة لتطوير هذه المتغيرات من أجل تحديث المعلومات والرجوع إليها عند صنع القرارات.

- معلومات نوعية أكثر منها كمية، وهذا ما يجعلها تفتقد لصفة الموثوقية التي تتعلق بخلو المعلومة من الأخطاء والتحيز في العرض والتصور السابق للأحداث والعمليات، لأن أغلب المعلومات التي يتم جمعها في مجال المورد البشري هي نتاج آراء تقويمية (المناخ الإجتماعي، القدرات...).

- معلومات فردية تختص بمتابعة وضعية فردية باعتبار أن كل مورد بشري حالة خاصة أو معلومات جماعية تخص مجموعة أفراد (صنف مهني، نوع المنصب...).

**2- البعد التنظيمي:** يقع نظام المعلومات ضمن البنية التنظيمية للمنظمة ويعمل في إطارها بما يعطي زيادة أكبر لقيمة المنظمة. وهذا يعني أنه مدمج في كل العناصر الفاعلة بها حتى يتسنى له التجاوب مع متطلبات البيئة الخارجية، حيث لا يمكن تصور أي وظيفة بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى، وحتى إن وجدت فإن مساهمتها تكون ضعيفة إن لم تكن مناقضة لأهداف المنظمة.

كما يشمل نظام المعلومات على عدة أنظمة فرعية وظيفية (ومنها نظام معلومات موارد بشرية)، يهتم كل واحد منها بمجموعة من المهام يجعل الكل مترابط ببعضه، حيث لا يمكن أن تبلغ المنظمة أهدافها إذا تعطلت أشغال أحد هذه الأنظمة.

**3- البعد البشري:** يعتبر العنصر البشري الأهم في توليفة نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يتوقف نجاحه على كافة الأفراد في إنتشار موارد النظام وإستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال الدعم المقدم للأنشطة والعمليات التسهيلية، وأهم الموارد الإنسانية العاملة في هذا النظام نذكر مايلي:

- مدير الموارد البشرية: الذي يتولى قيادة نظام المعلومات، توزيع المسؤوليات على الأفراد، تحديد أهداف أداء نظام المعلومات وكذا تقييم مدى جودته.

<sup>1</sup> - سناء جبيرات، مرجع سابق، ص ص: 84-87.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- مسؤول نظام معلومات الوظيفة: الذي يتولى مسؤولية أتمتة الوظيفة من خلال القيام بعدة مهام نذكر منها مايلي: إستخدام الإجراءات الجديدة، تكوين مستعملي النظام، المشاركة في تصور تطبيقات المعلوماتية، ضمان سرية وجودة البيانات المتعلقة بالفرد، ضمان العلاقة مع المصالح المعلوماتية.

- مسير القاعدة: يمثل المستعمل المباشر للنظام، يشترط فيه معرفة إستعمال معالجة النصوص، تسيير الملفات وكذا التحكم في البرامج المعلوماتية المتعلقة بعمليات تسيير الموارد البشرية.

### ثانيا- متطلبات نجاح معلومات الموارد البشرية

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم هذه المتطلبات مايلي:<sup>1</sup>

#### 1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

- تحديد الأهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.

- التخطيط الفعال لإحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره إقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.

- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.

- مراعاة إحتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

#### 2- المتطلبات التكنولوجية (الفنية): وتتمثل في عدة متطلبات:

- توفر الأجهزة والآلات و الأدوات اللازمة لتشغيل النظام، بمراعاة إمكانيات وإحتياجات المنظمة.

- توفر الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية واللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات الحاسبات الآلية أو الإستعانة بمجموعة من الإستشاريين في هذا المجال.

- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

- تكامل البيانات، الملفات في السجلات والوثائق من أجل إلتزامات أكثر فاعلية.

#### 3- المتطلبات الإقتصادية: ومن أهمها:

- توفير وقت كافي لعملية إعداد وتصميم النظام بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.

- العمل على تخفيض التكاليف.

- الإستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام المعلومات البشرية.

- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين في النظام، لزيادة مهاراتهم في التشغيل وإستخراج المعلومات.

#### 4- المتطلبات الإجتماعية : ومن بينها مايلي:

<sup>1</sup> - شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 40-41.

## الفصل الاول: نظام المعلومات الادارية ونظام معلومات الموارد البشرية

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.
- الإتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام المستفيدين منه.
- سهولة إستخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

### ثالثاً - فوائد نظام معلومات الموارد البشرية

تتمثل فوائد نظام معلومات الموارد البشرية في مايلي:<sup>1</sup>

- مساندة وتحضير وتخطيط الموارد البشرية.
- إعداد التنبؤات بإحتياجات المنظمة من الموارد البشري.
- المساعدة في إعداد وصف كامل لجميع الوظائف.
- تنظيم شؤون العاملين من العقود والتعيين والترقية والنقل.
- دعم إدارة الإستقطاب والإختيار والتعيين.
- دعم برامج التدريب والتطوير والتقييم.
- دعم برامج توزيع الأجور والمكافآت والتعويضات.
- تقديم تقارير مفصلة عن الموظفين وتحديثها بإستمرار.
- توثيق تفصيلات الموظفين وإدامة سجلاتهم.

<sup>1</sup> - إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص: 108.


### خلاصة الفصل الأول

نظم المعلومات هي مجموعة من العناصر التي تتداخل فيما بينها لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات عن موضوع معين بشكل منهجي، وذلك لإسناد التنظيم والتحكم به والتحليل وتشكيل تصور حالي ومستقبلي واضح عن الموضوع قيد البحث. حيث تتميز أنظمة المعلومات بالعديد من الخصائص والأهمية التي تعكس مدى حداثة النظام وتطوره، كما يلعب هذا النظام دورا حيويا في تطوير المؤسسات بصفة عامة ومساندة عملية إتخاذ القرارات وتدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل بهدف مد كافة المستخدمين والمنفعين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في حياتهم لتنمية معارفهم وإكسابهم خبرات، إذ يحقق هذا النظام أهدافه من خلال مجموعة وظائف تقوم بها داخل المنظمة.

إن أي منظمة لاتخلو من الأنظمة المتعلقة بإنجاز مهامها كنظام التسويق والإنتاج والمالية وكذلك نظام المعلومات الإدارية وهو نظام مكون من الأفراد والمعدات والإجراءات لغرض تصنيف وتحليل وإيصال المعلومات المطلوبة لصانعي القرار في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، ومن أهم خصائصه أنه وسيلة سهلة التطبيق والإستخدام من قبل المستفيد دون الحاجة إلى الخبرة أو تدريب كبير، يقوم بتقليل الوقت والجهد للمدراء في إنجاز الأعمال والبحث وتحليل المعلومات وتوفير وقت أكثر على التخطيط، حيث مر هذا النظام بمراحل مختلفة لنشأته وتطوره. لنظم المعلومات الإدارية وظائف تقليدية تتمثل في جمع وتحليل وتخزين ومعالجة وإسترجاع البيانات بالإضافة إلى أن بعض هذه النظم الذكية وذات البنية الشبكية تقوم بتنفيذ أدوار إستراتيجية للمنظمة، لذا يتطلب إستخدام نظم وتكنولوجيا معلومات بفعالية للفهم الكامل لأبعاد هذه النظم.

ويعد نظام معلومات الموارد البشرية ذلك النظام الذي يهدف إلى تجميع البيانات وتخزينها ومعالجتها المتعلقة بالموارد البشرية وإسترجاعها بهدف تخطيط وتنظيم الموارد البشرية وكذا القدرة على تقييم احتمالات المستقبل ومواجهة التغيرات البيئية وذلك لإتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها، حيث يعتبر نظاما وظيفيا مهما يتكامل مع النظم الوظيفية الأخرى يشمل عناصر متنوعة (مدخلات، مخرجات، عمليات المعالجة والتغذية العكسية)، يضم هذا النظام في طياته مجموعة من النظم الفرعية التي تنتوع تطبيقاتها حتى يمكن لهذا النظام من العمل بشكل أفضل، حيث يتم تصميم نظام معلومات الموارد البشرية تبعا لمراحل مختلفة إذ يغطي مجالات تشمل جميع أنشطة الموارد البشرية، ويعتمد نجاح هذا النظام على توفير متطلبات إدارية، إقتصادية، تكنولوجية وإجتماعية.



A decorative floral border with intricate scrollwork and leaf patterns, framing a central circular area.

الفصل الثاني:  
تخطيط الإحتياجات  
الوظيفية بالمؤسسة  
وعلاقته بنظام  
المعلومات

### تمهيد

تعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات الإقتصادية بإختلاف نشاطاتها ولاشك أن تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بمدى توفر المورد البشري الملائم والمؤهل، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها أي منظمة، كونها تركز بشكل رئيسي على العنصر البشري أو الأفراد العاملين أو المتطوعين فيها وتعد هذ الوظيفة عنصرا أساسيا في المنظمات التي تهدف من خلالها إلى الإرتقاء بإمكانياتها وسمعتها وتحقيق الأرباح وفق أسس عملية صحيحة. ومن هنا أصبحت إدارة الموارد البشرية مفتاح لضمان بقاء المنظمات وإستمراريتها وتوسعها من خلال الحصول على الموارد البشرية المؤهلة والعمل على تنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها.

يلعب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية دورا فعالا ضمن إستراتيجية المنظمة بهدف توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية، إذ تعد هذه العملية ديناميكية مستمرة، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنظمة الوقت الكافي للتعامل مع إحتياجاتها من الموارد البشرية وذلك مايساعدها على الإستجابة لتحديات سوق العمل.

التخطيط للموارد البشرية يمكن المؤسسة من حسن تحديد إحتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد وإنتقاء إحتياجاتها كما ونوعا من الموارد البشرية مع ضمان حصولها على إحتياجاتها من العمالة المؤهلة، فكلما كان تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية دقيقا تمكن إدارة الموارد البشرية من السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب... كما يساهم نظام المعلومات الإدارية بدور فعال في تنمية المنظمات وفي نجاح إدارتها وتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمليات الإدارية من تخطيط إداري وإتخاذ القرار، إذ تعادل أهمية كل وظيفة من هذه الوظائف بالضرورة أهمية المعلومات المعتمدة فيها.

وعليه، سيتم تقسيم الفصل الثاني إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ❖ وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- ❖ التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة.

### المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية، ونظرا لأهمية الموارد البشرية وإعتماد المؤسسات الإقتصادية عليها في تحقيق أهدافها فقد سعت الكثير من المؤسسات إلى الإعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الموارد البشرية. وعليه، سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

كـ ماهية إدارة الموارد البشرية؛

كـ أساسيات إدارة الموارد البشرية؛

كـ الوظائف والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية الوظائف العامة للمؤسسة حيث تهتم بالعنصر البشري كعنصر أساسي لتأدية مهامها ولتحقيق السياسات الراشدة في المنظمة مهما كان نشاطها، نظرا لما تحققه هذه الموارد البشرية من أهمية وأهداف مقارنة بالموارد الأخرى.

### أولاً: مداخل إدارة الموارد البشرية

- هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستتبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، من هذه المداخل الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة مايلي:<sup>1</sup>
- التركيز على إدارة الكوادر البشرية وإدارة الموارد البشرية من ناحية إدارية وتنقيفية متعلقة بتنمية المواهب وزيادة الخبرات ورفع الكفاءات العلمية والإدارية الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.
  - التركيز على إدارة الموظفين وإدارة العاملين والأفراد والإداريين كعنصر بشري هام يعد مدخلا إنسانيا وبشرياً في المنظمات والمنشآت الإدارية.
  - الإهتمام بتنمية وتلبية وتوفير حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والعاملين كونهم عنصر بشري هام في إدارة الموارد البشرية الحديثة.
  - التركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية والنفسية لدى الموظفين والإداريين والعاملين والأفراد في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
  - تقديم الإستشارات الوظيفية والنفسية والإدارية بما تفيد الموظفين والعاملين بهدف زيادة خبراتهم وتنمية مواهبهم الإدارية والوظيفية.
  - الإهتمام بتحقيق الأهداف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية مع تحقيق أهداف المنظمة ماديا وإداريا.
  - الإهتمام بمدخل الإدارة المتعلقة بتنمية الأفراد وتطوير الكوادر البشرية بهدف تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية وذلك وفق خطة مرسومة إداريا تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 17-19.

- الإهتمام الكلي والنظرة الشمولية الكاملة والمتكاملة في تحقيق خطط وأهداف وإستراتيجيات وتطبيق أنظمة وقوانين المنظمات والمنشآت الإدارية مع تطوير الكوادر البشرية وتنمية المواهب ورفع الكفاءات وزيادة الخبرات الإدارية والعملية.

- التركيز على مدخل الإدارة الفعالة في تحقيق إدارة ناجحة في إدارة الموارد البشرية.

- الإهتمام بالإدارة الحديثة كمدخل إستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

- الإهتمام بالقيادات الإدارية الفعالة ضمن إدارة الموارد البشرية الحديثة.

- مواجهة التحديات الإدارية وحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

- تدريب الموظفين والعاملين والإداريين على طرق وإستراتيجيات مواجهة وتخطي العوائق والصعوبات والمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

- التركيز على مدخل مساعدة الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في المؤسسات والمنشآت الإدارية والعمل على تنمية مواهبهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية والإدارية والعملية.

- تقديم الإستشارات والمنشورات وبذل النصائح للموظفين والأفراد والعاملين والسيطرة على المشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين والإداريين.

- حل ومعالجة المشكلات الخاصة بالأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية.

- التنبؤ بالمستقبل ووضع إستراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ضمن خطة مستقبلية تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

- الإهتمام بمدخل معرفة نقاط الضعف وتشخيص المشكلات لدى الأفراد والموظفين والعاملين والعمل على إزالة نقاط الضعف وتقوية الموظفين الإداريين وحل مشكلاتهم الوظيفية والمالية والإدارية وتطويرهم علميا وثقافيا.

### ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعدد مفاهيم إدارة الموارد البشرية وكذلك تتميز بعدة خصائص ولها أهمية بارزة في المنظمة.

**1- تعريف الموارد البشرية:** " هي الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة. " وهي أيضا: " مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة. " <sup>1</sup>. كما عرفت كذلك على أنها: " جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية. " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 31.

<sup>2</sup> - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 4.

وعليه يمكن القول أن الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة.

**2- تعريف إدارة الموارد البشرية:** هي ذلك النشاط المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات التي تتناسب مع إحتياجات المشروع، والعمل على إستخدام تلك الموارد إستخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات." <sup>1</sup> كما عرفت أيضا على أنها: "إستخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد." وهي أيضا: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة." <sup>2</sup> وعرفت أيضا: "إدارة تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر." <sup>3</sup>

ويقصد بإدارة الموارد البشرية أيضا: "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية." كما عرفت أيضا بأنها: "الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الإستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة." <sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة وهي سلسلة من الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية وإستخراج أفضل طاقاتهم من خلال التخطيط والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتقييم.

<sup>1</sup> - عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصبار، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 18.

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 20-21.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 7.

<sup>4</sup> - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 14.

- 3- أهمية إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الإقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>
- إعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
  - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
  - الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
  - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء بإعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.
  - العنصر البشري هو إستثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
  - تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- وهناك أهمية أخرى لإدارة الموارد البشرية تتمثل في مايلي:<sup>2</sup>
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والإحتفاظ بهم.
  - التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي للإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
  - إدارة الإستقطاب ( وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية ) والإختيار الجيد للعاملين، يؤدي إلى إختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
  - تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية.

### ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

- تعد أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة ومتنوعة نذكر منها مايلي:<sup>3</sup>
- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان إلتزام المؤسسة بإلتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 15.  
<sup>2</sup> بسيلوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص: 18.  
<sup>3</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص ص: 12-13.

## الفصل الثاني: تخطيط الاحتياجات الوظيفية بالمؤسسة وعلاقته بنظام المعلومات

- التنفيذ والحفاظ على إستراتيجية إستخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن أن لا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- توفير قناة إتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة،
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.
- وبالإضافة إلى الأهداف السابقة توجد هناك أهداف أخرى وهي كالتالي:<sup>1</sup>
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- إختيار أكفئ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياسته ولوائحه وتوصيل آرائهم وإقتراحاتهم للمسؤولين قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليه.
- الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الإقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود.

### المطلب الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتيجة للعديد من التطورات من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار، تزامنت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، ولضمان أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور حيوي إيجابي لا بد من مشاركة أطراف في مسؤوليتها.

### أولاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص: 39.



إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، وهو كمنشأ مستقل تزايد الإهتمام به في مختلف المنظمات مؤخرا مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج.

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد إستقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل، وتتمثل هذه التطورات في الآتي:<sup>1</sup>

**1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقائه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجدد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد (أي اللذين يفلحون الأرض ويعملون فيها) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهنيين بها، ومثل هذا النظام إحتكارا للصناعة أو الحرفة فأصبح هناك: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة.

**2- مرحلة الثورة الصناعية:** ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، فظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية العمل، وسوء ظروف العمل ( ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها). وكذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم. فكان بالتالي لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين، أي أنه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك على شكل إنتفاضات عشوائية ثم إضطرابات منظمة، ثم ما لبثت أن تكونت إتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم وتتفاوض بإسمهم فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل ونحوها.

**3- مرحلة القرن العشرين:** شهد ذلك القرن أحداثا ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة " فريدريك تايلور " (1856-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين.

تلي مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والإختبارات، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة " إلتون مايو " التي إعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالإهتمام بالعاملين.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013، ص ص: 27-29.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين والإختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتأديب ورعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الطبية والإجتماعية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية ( 1930-1960 ) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين.

### ثانياً: مسؤولية إدارة الموارد البشرية

إن طريقة إعداد وتطبيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منظم مدروس أو بطريقة مرتجلة عشوائية سوف يكون لها تأثير حيوي، نجد في معظم المنظمات الكبيرة منها والمتوسطة أن هنالك دائرة أو وحدة تنظيمية للموارد البشرية. وفي المنظمات صغيرة الحجم قد نجد موظف موارد بشرية متخصص ولكن كثيراً من أعمال إدارة الموارد البشرية يقوم بإنجازها الرؤساء والمديرون الآخرون ولا سيما (الإنتاج، التسويق، المالية).

وفي كلتا الحالتين على المديرين الآخرين أن يكونوا على دراية جيدة بسياسات وممارسات الموارد البشرية ودورهم في إدارة الموارد البشرية، ولكن لضمان أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور حيوي إيجابي يتطب ذلك مشاركة ثلاثة أطراف في مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وهذه الجهات الثلاثة هي:<sup>1</sup>

#### 1- الأدوار الرئيسية لإختصاصي موظفي الموارد البشرية: تتمثل أدوار موظفي الموارد البشرية في مايلي:

##### 1-1- شريك عمل: وتتمثل فيمايلي:

- يبدي إهتماماً بأهداف ذوي المصالح والعلاقة بالمنظمة.

- يدرك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- يساعد في وضع وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- يساعد في عمليات الدمج والإستحواذ والمشروعات الدولية المشتركة.

##### 1-2- مستشار: تتمثل في الآتي:

- ينظر للمديرين والرؤساء الآخرين والعاملين باعتبارهم زبائن ويعمل كشريك لتحقيق مطالبهم وحاجاتهم.

- يضع سياسات وممارسات الموارد البشرية بالمشاركة مع الجهات الأخرى الثلاثة.

##### 1-3- مبدع/مبتكر: تتمثل فيمايلي:

- يبادر بدون الإيعاز من أحد إلى إتخاذ الإجراءات اللازمة.

- يستخدم التعلم الإلكتروني والإنترنت وغيرها من التقنيات الحديثة لتطوير وتحسين خدمات الموارد البشرية.

- يقوم بإستمرار بمراجعة وتحديث سياسات وممارسات الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 29-32.

**1-4-4- راصد: يقوم بمايلي:**

- يتأكد أن الجميع على إطلاع بتعليمات وأنظمة التوظيف والعمل على تطبيقها.
- يقيم مدى فعالية سياسات وممارسات الموارد البشرية.
- يعمل مع المديرين والعاملين على تعديل السياسات إذا ما لزم الأمر.
- يدرّب المديرين والرؤساء ويشجعهم على تطبيق سياسات وممارسات الموارد البشرية كما هو مطلوب.

**1-5- مدير تغيير: ينجز المهام التالية:**

- يسترشد برؤية طويلة المدى تحدد إلى أين تتجه المنظمة.
  - يدرك ويتفهم ماهي المواهب المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات المستقبلية.
  - يتوقع ماهي تطلعات وإهتمامات العاملين وما يقلقه ويوجد الحلول لها.
- 2- مسؤوليات مديرو الوحدات الأخرى في إدارة الموارد البشرية: وتتمثل هذه المسؤوليات فيمايلي:**

- المساعدة في تحليل وتوصيف الأعمال.
- المساعدة في إعداد التنبؤات بإحتياجات الموارد البشرية من القوى العاملة.
- توفير التدريب للعاملين.
- مقابلة المتقدمين المرشحين للاختيار والتعيين.
- تقييم أداء مرؤوسيههم.
- المساعدة في توفير الأمن والسلامة للعاملين أثناء العمل.
- تحفيز العاملين لديهم وزيادة دافعيّتهم وحماسهم للعمل والإنتماء، بمساندة ودعم الرواتب وغيرها من المنافع.
- القيام بدور هام في العلاقات العملية والعلاقة مع الإتحادات العملية فالمدير يمثل الإدارة أمام مرؤوسيه ويمثل المنظمة يوميا.

- تقديم التوصيات والإقتراحات بشأن ترقيات وزيادات وعلاوات المرؤوسين لديهم.

- توصيل وشرح سياسات وتعليمات إدارة الموارد البشرية للعاملين لديهم والتأكد من تطبيقها.

**3- مسؤوليات العاملين في إدارة الموارد البشرية: وتبرز هذه المسؤوليات في الآتي:**

- يقوم بعض العاملين بكتابة الوصف الوظيفي الخاص بهم، وحتى تصميم وظائفهم.
- كثير منهم يشاركون في تقييم أدائهم أو أداء رؤسائهم أو زملائهم.
- كثير من المنظمات تجري إستطلاعات منتظمة وتطلب فيها من العاملين التعبير عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم عن كيفية إدارة الناس في المنظمة.

- يطلب من العاملين تقييم إحتياجاتهم وأهميتهم للمنظمة، ويرسمون مسارههم الوظيفي في ضوء ذلك.

- ينبغي على كل عامل يحرص على التقدم والتطور أن يتعلم كيف تدير المنظمات الفعالة الموارد البشرية.

### ثالثاً: طبيعة إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب كتاب الإدارة بأن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية لمنظمة الأعمال وأن منظمات الأعمال تعمل في ظل نوعين من البيئات، الأولى هي البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية من الآتي (الأفراد العاملين، الجماعات، الوظائف). والنوع الثاني هي البيئة الخارجية للمنظمة المكونة من البيئة الخارجية الخاصة والبيئة الخارجية العامة والتي تحتوي كل منها على مجموعة من المتغيرات وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- البيئة الخارجية الخاصة: وتضم المتغيرات التالية:

المجهزون المستهلكون، المنافسون، أصحاب العلاقة، الممولون، الموارد البشرية.

- البيئة الخارجية العامة وتضم:

الجوانب (الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، القانونية، السياسية، التكنولوجية، الطبيعية).

ولأجل أن تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها يتطلب منها العمل على إنجاز ثلاثة خطوات

أساسية هي:

**1- إجراء التحليل البيئي:** حيث يتطلب من المنظمة إجراء تحليل البيئة الداخلية لأجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في عناصرها وكذلك تحليل البيئة الخارجية بنوعها العامة والخاصة لأجل تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة وتحديد التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة أو تؤدي إلى فشلها.

**2- تحقيق الموائمة الداخلية:** وذلك من خلال العمل على خلق حالة من التوافق أو الإنسجام بين مكونات البيئة الداخلية (الفرد، الوظيفة، الجماعة، المنظمة) وكالاتي:

- خلق موائمة بين الفرد مع الوظيفة.

- خلق موائمة بين الفرد مع الجماعة.

- خلق موائمة بين الفرد مع المنظمة.

- خلق موائمة بين الوظيفة والجماعة.

- خلق موائمة بين الوظيفة مع المنظمة.

- خلق موائمة بين الجماعة مع المنظمة.

ولأجل أن تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الموائمات فإنه يتطلب من إدارة الموارد البشرية الإجابة على

مجموعة من التساؤلات وهي:

- مانوع العمل المراد إنجازه داخل المنظمة؟

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 39-36.

- من المسؤول عن أداء العمل؟

- كيف يؤدي العمل؟

- ما شكل المنظمة بعد إنجاز العمل؟

**3- تحقيق الموائمة الخارجية:** بما أن منظمة الأعمال تعيش في بيئة تحتوي على مجموعة من العوامل المتغيرة والمؤثرة في المنظمة لذلك يجب على المنظمة أن تعمل على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية بنوعها العامة والخاصة وفي هذه الحالة تسمى (المنظمة كنظام مفتوح).

### المطلب الثالث: الوظائف والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية العديد من المشاكل التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة.

### أولا: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى عدد من المجموعات التالية:<sup>1</sup>

**1- مجموعة التوظيف:** وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية على إختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وفيمايلي هذه الأنشطة:

**1-1 تحليل وتوصيف الوظائف (التحليل الوظيفي):** ويقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات ومتطلبات من يشغلها، من حيث المهارات والمعرفة وإعداد معايير الأداء المناسبة لها.

**1-2 تخطيط الموارد البشرية (تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية):** ويرتبط هذا النشاط عادة بأهداف وإستراتيجيات المنظمة، ويركز هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ومواصفاتهم ويجرى ذلك في ضوء نتائج تحليل وتصميم العمل، ويتطلب هذا التقدير معدل الطلب من حاجة المنظمة للعاملين في فترة محددة، وتحديد ماهو متاح ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

**1-3 إستقطاب الموارد البشرية:** يعد الإستقطاب الركن الأول من أركان عملية التوظيف، وتكون عملية الإستقطاب من خلال الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين ومن ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الإختيار أمام المديرين التنفيذيين ومن ثم توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها، بحيث يتم تركيز جهود الإستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة وإستبعاد غير المؤهلين لشغلها.

<sup>1</sup> - شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2014، ص: 14-17.

**1-4- إختيار وتعيين الموارد البشرية:** ويتركز هذا النشاط في إختيار أفضل المتقدمين في المنظمة عن طريق إستخدام المعايير الموضوعية، وتعيينهم في الوظائف المؤهلين فيها.

**2- مجموعة التدريب والتطوير:** تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين يكملان بعضهما البعض ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية، لتكوين أكفء في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتتكون هذه الوظيفة من الأنشطة التالية:

### **1-2- التدريب والتطوير:**

**التدريب:** ويركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات ومعارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

**التطوير والتنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، لتكون أكثر قدرة على النجاح في الوظائف أو المواقف المستقبلية التي تواجهها.

**2-2- تقييم أداء العاملين:** ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة، فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أداء أعمالهم ومكافآتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم كفاءة أداء الموظف، وهنا يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

**2-3- تخطيط المسار الوظيفي:** وتقوم هذه الوظيفة بالتخطيط المستقبلي سواء على مستوى الفرد من خلال مساعدة الموارد البشرية من التخطيط الوظيفي على ضوء العوامل المرتبطة بذاته، وشخصيته وبالبيئة المحيطة، كما وتقوم بالتخطيط على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة، خلال فترة حياتهم الوظيفية بما سيكفل الإنتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

**3- مجموعة التعويضات (الرواتب، الأجور، المكافآت):** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات و مكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

**3-1- نظام التعويض المالي:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل معايير يتم على أساسها دفع رواتب و أجور الموارد البشرية، وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.

**3-2- نظام الحوافز:** هو الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها وإستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك أدائه، وأنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه وتشمل الحوافز مايلي:

**المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

– **المزايا الوظيفية الإضافية (الفوائد):** وهو نظام تحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها من يعمل في المنظمة، مثل التأمين الصحي والضمان الإجتماعي إضافة إلى الإجازات الممنوحة للموظفين.

**4- صيانة الموارد البشرية:** تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية في مكان عملها.

**4-1- توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

**4-2- توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية، طبية، وبيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

**5- علاقات الموارد البشرية:** والتي تشمل مايلي:

**5-1- دمج الموارد البشرية:** وذلك من خلال تصميم برامج خاصة بتفعيل مشاركة العاملين في الإدارة والعمل وتوفير العلاقات الإنسانية الطيبة معهم.

**5-2- علاقات العمل:** ويركز هذا النشاط على بناء علاقات جيدة بين المنظمة ونقابات العمل التي ينتمي إليها، فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام الإتفاقات معها بخصوص ذلك.

**ثانيا: المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية وطرق علاجها**

تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل وتتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

**1- المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:** تتمثل هذه المشاكل فيمايلي:

- إن عملية الإختيار تتم وفقا لمعايير المحسوسية والعلاقات الشخصية والرشوة وغيرها.

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، بل يتم وضع الفرد المناسب أي من ذوي النسب والحسب في المكان المناسب.

- تسرب العاملين والموظفين الأكفاء إلى مؤسسات أخرى وإنتشار ظاهرة "صائدي الرؤوس".

- التعارض بين أهداف العاملين وأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

- وجود صراعات بين العاملين وبعضهم البعض من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.

- إعداد تقارير الأداء بشكل غير عادل إعتقادا على العلاقات والأهواء الشخصية وغياب الشفافية والتغذية المرتدة بنتائج التقرير.

- إنخفاض الروح المعنوية للعاملين وإنخفاض الإنتاجية بصفة عامة.

- غياب فلسفة التميز والإبتكار والإبداع في المنظمة، وعدم تشجيع العامل المبدع المتميز.

<sup>1</sup> - عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 33-35.



- عدم مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف وإتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعلهم يحاولون إفشالها عند التنفيذ الفعلي لها.

- زيادة معدل دوران العمالة عن المعدلات الطبيعية.

- إتباع الطرق التقليدية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- إنخفاض العلاقة بين الأجر والإنتاجية.

- لا يوجد تخطيط وتنمية للمسار الوظيفي في العديد من المنظمات.

- لا توجد معلومات شاملة وحديثة عن الموارد البشرية في كثير من المنظمات.

- تقادم القوانين واللوائح الخاصة بالعنصر البشري.

- عدم وضوح ونشر الرؤية والقيم الأساسية والثقافة التعليمية للمنظمة.

- غياب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة.

**2- طرق علاج المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:** وهناك طرق مختلفة لمواجهة وعلاج هذه المشاكل وهي كالتالي:

- إختيار الموظفين الجدد طبقا لمعايير الموضوعية تعتمد على الجدارة والكفاءة.

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- إحلال العاملين الذين تركوا الخدمة أو تسربوا إلى خارج المنظمة.

- تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

- الإدارة الفعالة للصراع، وتحقيق الإنسجام والتناغم بين العاملين وبعضهم البعض وبين الإدارة من جهة أخرى، وتنمية التعاون والعمل بروح الفريق.

- إعداد تقارير أداء عادلة وموضوعية وشفافة والبعد عن الأهواء الشخصية وتزويد العاملين بمعلومات مرتدة عن نتائج تقارير أدائهم.

- وضع نظم أجور وحوافز عادلة لرفع الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية.

- المساهمة في إضفاء وتدعيم روح التميز والإبتكار والإبداع في المنظمة، وذلك بمكافأة العامل المتميز.

- مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف وإتخاذ القرارات ليعملون على إنجازها عند التنفيذ الفعلي لها.

- خفض معدل دوران العمالة وتوفير الأمان والإستقرار الوظيفي ورعاية العاملين.

- النظر إلى التدريب على أنه إستثمار في أعلى وأعز ما تملك المنظمة، والنظر إلى كلفة عدم التدريب لآكلفته.

- إتباع الطرق الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- ربط الأجر بالإنتاجية.

- تخطيط وتنمية للمسار الوظيفي في كافة أشكال المنظمات.

- إعداد نظام معلومات متطور عن الموارد البشرية.
- تحديث القوانين واللوائح الخاصة بالعنصر البشري.
- وضوح ونشر الرؤية والقيم الأساسية والثقافة التعليمية للمنظمة.
- إتباع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة.

### المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ تركز عليه الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وهي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والغرض المتوفر منها ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة، كما يساعد المؤسسة في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدرتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية. وعليه، سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؛

◀ أساسيات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؛

◀ متطلبات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومقوماته.

### المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات، وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها. إذ يحقق هذا التخطيط العلمي والجيد للموارد البشرية مجموعة من الخصائص والأهداف وغيرها.

### أولاً: مداخل تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالمدخل الإتجاه الذي تسير فيه عملية التخطيط بحيث نميز مدخلين هما:<sup>1</sup>

**1- التخطيط من الأسفل إلى الأعلى:** حسب هذا المدخل تطلب إدارة الموارد البشرية من باقي الإدارات في المؤسسة أن تقوم بتقدير كل من قوة العمل لديها وحجم الأعمال المطلوبة منها والمحددة في إستراتيجية المؤسسة بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي ووصولاً إلى المستويات العليا للإدارة.

**2- التخطيط من الأعلى إلى الأسفل:** على عكس المدخل السابق، تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بوضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق تحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية علياً ثم تقوم بنقلها إلى المستويات الأدنى والتي تقوم بتدقيقها وتفصيلها وبعد الإنتهاء من الخطة يتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا.

<sup>1</sup> - بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التقنيات الكمية للتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، 2009، ص: 51.

ويجب أن نشير في هذا المقال إلى أنه وحسب مدخل التخطيط المعمول به فإن كل مستوى إداري بما يحتويه من وحدات يناقش حجم الأعمال المطلوبة منه والأخرى المتوفرة لديه مع المستوى الأدنى أو الأعلى منه كما أنه وفي كثير من الأحيان يفضل التخطيط من الأعلى إلى الأسفل وذلك نظرا لخبرة ونضج المستوى الأعلى فيما يخص توقعات إستراتيجية المؤسسة وإحتياجاتها وعليه تكون البداية من الأعلى أكثر دقة وصحة من البداية من الأسفل إلى الأعلى.

### ثانيا: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تتعدد مفاهيم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ويتميز بعدة خصائص وله أهمية بارزة في المنظمة.

#### 1- تعريف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

عرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه: " عملية تحليل إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها، ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة." وقد عرف أيضا بأنه: " أحد المدخلات المهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي، ويتم بإنسجام وتناسق معها وهو نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارتها إستراتيجيا. <sup>1</sup>

كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: " التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء إستراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة وتوفيرها في الوقت والزمن المناسبين لكي يساعد على بقاء وتطور المنظمة وتحقيق أهدافها. " وهو أيضا: " التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص. <sup>2</sup>

وعرف أيضا على أنه: " عملية تحديد وضمان حصول المنظمات على إحتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل إحتياجاتها وتحقيق الرضا لهؤلاء الأفراد. <sup>3</sup> وأيضا التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبصفة عامة هو: " عملية وضع أهداف التنظيم، وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف. <sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو وظيفة أساسية في المنظمة تهتم بتقدير الإحتياجات المستقبلية للمنظمة من الأفراد المؤهلين ومعرفة كيفية تلبية هذه الإحتياجات

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، سحر محمد فوطه، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 0، العدد الثامن والسبعون، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2009، ص: 31.

<sup>2</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص ص: 75-76.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ( المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين )، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 184.

<sup>4</sup> - حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 92.

باستعمال تقنيات العرض الداخلي والخارجي، وهو مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة، والأفراد والأنظمة.

**2- خصائص التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:** تتصف عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- أنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة.
- أنها تتطوي على العديد من الأنشطة المتداخلة والمترابطة في ذات الوقت.
- القابلة للتعديل بما يتفق والتغير في ظروف المنشأة الداخلية أو بيئتها الخارجية.
- أنها تتضمن برامج تخطيط وتنمية العنصر البشري مثل التعيين والتدريب وتقييم الأداء، وذلك للتأكد من أنه قد تمت مواجهة إحتياجات المنظمة من العمالة.
- يسعى النظام الفعال لتخطيط الموارد البشرية إلى إحداث التوازن بين إحتياجات المنظمة من العمالة المنتجة، وبين إشباع رغبات وإحتياجات الأفراد في الحصول على الوظائف المناسبة.

**3- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:** تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- يساعد على منع الإرتباكات الفجائية في خطط الإنتاج. وبمعنى آخر إستمرارية الإنتاج، حيث يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة.

- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي إلى ترشيد إستخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

- يساعد على سير عمليات الإختيار والتعيين، إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المؤسسة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والإختيار.

- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والترقية.
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الإقتصادي.

كما أن هناك أهمية أخرى للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تتمثل في:<sup>3</sup>

- يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتدريب والتحفيز.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة ( مهارات، قابليات، خصائص ) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص: 184-185.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية ( مدخل كمي )، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص ص: 46-47.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 57.

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى.

**4- أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:** تحقق عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الأهداف نسردها كالآتي:<sup>1</sup>

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية لتحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
- التعرف على واقع البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الإستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الإستقرار النفسي والإجتماعي والصحي لهذه الموارد.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الإقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.
- تحقيق الإستفادة القصوى من الموارد البشرية وضمان التنمية المستمرة.
- تأمين الطاقة الإنتاجية اللازمة لدعم أهداف المنظمة.
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها.
- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

### ثالثاً: عناصر وفوائد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عناصر وكذلك فوائد.

#### 1- عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: تتمثل هذه العناصر فيما يلي:<sup>2</sup>

- رسالة المنظمة: هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

<sup>1</sup> - قرماط نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، 2010، ص: 71.

<sup>2</sup> - كمال تيميراز، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013، ص: 53-54.

- **المحيط الخارجي:** يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق، كما يجب تحليلها وبناءا عليه يقوم مدير الموارد البشرية بإختيار الأهداف وتبني الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية.
- **المحيط الداخلي:** يركز التخطيط الإستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.
- **الأهداف التنفيذية:** وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد إستراتيجية المؤسسة.

- **الخيارات الإستراتيجية:** إن أهم عنصر في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمنظمة وإختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

### 2- فوائد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: تحمل هذه العملية في طياتها فوائد كبيرة للمنظمة تتمثل في:<sup>1</sup>

- تمنع حصول الإرتباكات الفجائية، وإضطراب العمل في حال الإستقالات أو ترك الخدمة، لأي سبب.
- تضمن إستمرارية العمل ببسر وسهولة في حال زيادة حجم المنظمة.
- تؤمن للموظفين التسهيلات والفرص اللازمة للتعليم والتدريب والحصول على التطوير الوظيفي اللازم.
- تفتح الآفاق، وتوفر الفرص للموظفين داخل المنظمة للتقدم من خلال مساهمهم الوظيفي.
- تخلق جوا صحيا، تشجيع الموظفين، وتحفيزهم.
- تعزز عملية التطوير الوظيفي وتزيد من فعالية التدريب.
- الكشف عن أسباب مواطن الضعف داخل المنظمة، ومنحها الفرصة لوضع الخطط الإصلاحية.

### المطلب الثاني: أساسيات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بخطوات وأساليب متبعة في تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية وتنفيذ خطتها الإستراتيجية، وإستكمال عملية الإلمام بماهية هذا النشاط الفعال من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث توجد هناك مجموعة من العوامل وفقا لظروفها ودرجة تنوعها.

### أولا: خطوات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الخطوات الآتية:

**1- صياغة الإستراتيجية:** إن عملية صياغة الإستراتيجية يتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وهذا ما يطلق عليه تحليل (سوت) ولذا فإن الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في هذا المجال إذ أنها تزود المخططين الإستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية

<sup>1</sup> - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 28.

لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق العاملة وكذلك تحديد التهديدات التي ترافق الأعمال الإستثمارية للمنظمة في الأسواق، إضافة لتزويدهم بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك نقاط الضعف التي تنتاب الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

إن هذه البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية خصوصا مايرتبط بالمنافسين والسلع البديلة والجوانب التشريعية المتعلقة بنظام العمل والتأمين الصحي والإجتماعي والدعم الحكومي. من القوانين والتشريعات السارية ذات أثر فعال في تحقيق التحليل البيئي الملائم الذي يعد قاعدة في صياغة الإستراتيجية.

**2- تنفيذ الإستراتيجية:** وهذا يعني القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية، وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على إسهام ومشاركة فعالة بشأنه إذ لا يمكن أن يمارس التنفيذ للإستراتيجية وتطبيقها على الأرض دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الإستراتيجي للغايات والأهداف المتوخى بلوغها، لذا فإن التطبيق أوالتنفيذ الناجح للأداء الإستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإسهام الفعال للعاملين في المنظمة، وبالأحرى أن دورهم في التنفيذ يعد حجر الأساس في نجاح الخطط الإستراتيجية.

**3- تقييم الإستراتيجية:** إن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تحقق من الإنحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع بإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن يتفاقم لإنحراف ويتعذر إتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته.

ويوضح الشكل رقم (05) خطوات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

**الشكل رقم (05): خطوات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية**



**المصدر:** خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، الطبعة الثانية، 2009، ص ص: 42-43.

من خلال الشكل رقم (05) نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تلعب دورا حيويا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، ونظرا لكون التخطيط الإستراتيجي للمنظمة يمتد لمدة زمنية طويلة لذا لا بد من وضع وصياغة الإستراتيجية للموارد البشرية بحيث تحقق التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العاملة.

**ثانيا: أساليب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية**



تتمثل أساليب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فيمايلي:<sup>1</sup>

**1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):** يقوم التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة إعتقادا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الإعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لموادها البشرية وهذه الإعتبارات هي:

**1-1- التغيرات التكنولوجية:** كثيرا ما يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية للموارد البشرية، إعتقادا فإن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما لتحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

**1-2- التغيرات التنظيمية:** تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كإستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغير مجال أعمالها في حالة التنوع والإتكماش. ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المنظمة تستخدم أساسا في تحديد هيكل الوظائف والملاك، ويمكن إستخدام دراسة الوقت أساسا في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين، وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن إستخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض إستنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة.

**2- الأسلوب الإحصائي:** يعتمد إستخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الإجتماعية والإقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجة، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة، إعتقادا فإن إستخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أما المنظمة والمعروفة والتي يمكن أن تتضمن: تحليل السلاسل الزمنية، إستخدام نماذج الإنحدار وتحليل سلسلة ماركوف.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية وقد قدم مجموعة من الكتاب مايعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف، لذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما: التخطيط العقلاني، التخطيط الحدسي.

يستخلص مما سبق أنه لا يوجد أسلوب مثالي لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها، فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2011، ص ص: 129-132.

البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية، وبسبب تلك الأهمية فقد عد تخطيط الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تخفيض التكاليف في المنظمة عن طريق:

- عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية وبذلك يتحقق الإستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد.
- الدقة في إعداد الموازنة التقديرية لتكلفة العمل والتي تعتمد على كم ونوع الموارد البشرية في المنظمة.

### ثالثاً: مسؤولية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

إن مسؤولية تخطي الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فقط وإنما هي مسؤولية مشتركة تقع على كل من إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات في المؤسسة بحيث يمكن تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

**1- مسؤولية مباشرة:** وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنظمة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وإجراء المقارنات بينهما لتحديد إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص، للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد بل تمتد لتشمل تقييم خطة الموارد البشرية لتحديد مدى فعاليتها بعد التنفيذ وتحديد الثغرات فيها للعمل على تلافها.

**2- مسؤولية غير مباشرة:** تقع هذه المسؤولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة، الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية، التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد اللازمة للمنظمة مستقبلاً.

ويوضح الجدول رقم (02) توزيعاً مثالياً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين إلا أنه يجب الإشارة إلى أن ظروف المؤسسة قد تفرض إجراء تعديلات على هذا الجدول:

<sup>1</sup> - عمر وصفي العقبلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي' دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 236.

جدول رقم (02): توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد مهارات ومواصفات شاغليها.</li> <li>- تحديد إحتياجات الأقسام من العاملين إستنادا على حجم العمل.</li> <li>- التخطيط للترقيات والتقلات وتحديد إحتياجات الأفراد من التدريب.</li> <li>- إستيفاء المعلومات المرسله من إدارة الموارد البشرية بصدد التخطيط.</li> <li>- مراجعة ومناقشة خطة الموارد البشرية ومدى مناسبتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أهداف المشروع من تخطيط الموارد البشرية.</li> <li>- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.</li> <li>- البدء ومتابعة إجراءات تخطيط الموارد البشرية.</li> <li>- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد إحتياجات الأقسام.</li> <li>- التنبؤ بإحتياجات المشروع كله وتجميع الإحتياجات الجزئية في خطة كلية.</li> <li>- ترجمة الإحتياجات إلى خطة عمل في التعيين، النقل، الترقية والتدريب.</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص: 164.

من خلال الجدول نلاحظ أنه حتى يتم الإطلاع على مختلف المسؤوليات لابد من وجود تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وحتى يتحقق هذا التنسيق لابد من تحديد مختلف الأدوار والمسؤوليات بدقة وخلق التعاون بين مختلف المديرين من خلال اللجان والمناقشات والإجتماعات.

رابعا: أسباب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

توجد أسباب كثيرة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية سنورد أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- إن السبب الأول للتخطيط يكمن في:** العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط والأداء حيث أن التخطيط يعتبر في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية وهو ما أثبتته بعض الدراسات التي إهتمت بمقارنة أداء المؤسسات المخططة مع أداء المؤسسات غير المخططة والتي خلصت إلى أن تلك التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية لعملية تخطيط الموارد البشرية ، وتم الإستنتاج في الأخير إلى أن وضوح أهداف التخطيط (والتركيز على آلياته) يدل على نجاح التخطيط وبالتالي يؤدي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط والأداء الإداري.

**2- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد:** بحيث يهدف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى تقدير الإحتياجات من هذه الموارد بالمهارات والتخصصات اللازمة وذلك لتوفيرها في الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد أو في المهارات وكذلك حالات الفائض الأمر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة ويحد من حسن أدائها.

<sup>1</sup> - بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص ص: 57-58.

**3- التكيف مع التغيير ومواجهته:** حيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات في مختلف المجالات كالتيكنولوجيا، الأسواق، المنافسة والتشريعات الحكومية وغيرها، هذه التغيرات تؤدي بدورها إلى حدوث تعديلات في متطلبات المهارة ومحتويات الوظائف، الأمر الذي يمكن الإستجابة له عن طريق التخطيط.

**4- السبب الرابع للتخطيط هو إداري محض:** حيث أن التخطيط يحث المديرين على تحديد الأهداف وهو بذلك يفرض على الموارد البشرية الإلتزام بمضامينه ومساراته وبرامجه ويظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الأفراد فنجد أن الفرد الذي يدرك الأهداف المرجوة يعمل بجد لتحقيقها أما الآخر الذي يعمل دون أهداف فإنه يشكو من نقص الحافز لتحقيق الأداء الجيد.

**5- تصميم برامج التدريب:** تمكن معرفة المهارات والتخصصات المطلوبة مستقبلا جهاز التدريب داخل المؤسسة من وضع برامج التدريب وفق خطة محددة بغرض توفير الكفاءات المطلوبة لأن خطة الموارد البشرية تبين إحتياجات المؤسسة من التخصصات الجديدة الغير متوفرة حاليا داخل المؤسسة وهو مايسهل المهمة على جهاز التدريب للحصول على هذه الكفاءات عن طريق إيجاد الأفراد الذين لهم إستعدادات لإكتساب المهارات المطلوبة، فعلى سبيل المثال إذا خطت المؤسسة لإدخال تكنولوجيا جديدة تعمل وحدة التدريب على تطوير وتنمية مهارات الأفراد بالعدد الكافي حتى تتم الإستفادة من هذه التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب بدلا من الإنتظار مدة طويلة يتم فيها تدريب الأفراد.

**6- يوفر تخطيط الموارد البشرية:** جمع المعلومات اللازمة للقيام بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من نقل، ترقية، إختيار، تعيين، تدريب وتقاعد.

### خامسا: العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على عمليات تخطيط الموارد البشرية وتنميتها ومن بينها مايلي:<sup>1</sup>

**1- سياسة التعليم:** تشكل السياسات التعليمية الجيدة حجر الأساس في عمليات تخطيط الموارد البشرية وتنميتها ولهذا الإطار مدخلاته وعملياته ومخرجاته التي تعتبر مؤشرا دالا على مستوى وإتجاهات تخطيط الموارد البشرية من خلال ماتوفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع الإحتياجات السوقية والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.

ويلاحظ في هذا المضمار أن الدول المتقدمة تتبع سياسات تعليمية جيدة تعمل على إشباع حاجات السوق، وكذلك تقوم الأجهزة المعنية في هذه الدول بإجراء عمليات مراجعة مستمرة للأنظمة التعليمية وعلى النقيض من ذلك تقف الدول النامية أمام أنظمة تعليمية وسياسات عاجزة عن تحقيق الأهداف المطلوبة وعن تحديد هوية ونوعية مخرجاتها.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص ص: 70-71.

**2- التدريب:** يلعب التدريب دورا بارزا في التأثير على برامج تخطيط الموارد البشرية وتمييزها، فبرامج التدريب وعمليات نقل المهارات وتطويرها تعتبر من الطرق المؤدية إلى تنمية الموارد البشرية، ويعتمد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية على القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، وتحديد الأفراد العاملين للإشتراك بهذه البرامج.

**3- الإعلام:** يلعب الإعلام دورا مهما في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية محلية وبواقعية توحد الجهود وتزيد الوعي لدى كافة القطاعات، لخلق القناعات في المجتمع بأهمية عمليات تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

**4- الجاني الثقافي والفكري:** يساهم هذا الجانب في توفير ونشر الوعي في المجتمع لخلق الأجواء المناسبة التي تسهل العمليات الإدارية وتعمل على زيادة الإنتاجية، ثم تشجع الإستثمار في الموارد البشرية من خلال إستغلال هذا العنصر عن طريق ما يتم توفيره من رعاية تعليمية وصحية واجتماعية وثقافية.

### المطلب الثالث: متطلبات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومقوماته

تحقق الشركات التي تهتم بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية العديد من المزايا والمنافع وفقا لمتطلبات ومقومات متعددة لكي تتم بالصورة المأمولة لتحقيق أهداف المنظمة، ولإستكمال عملية الإلمام بماهية هذا النشاط الفعال من أنشطة إدارة الموارد البشرية يتوجب ضرورة وجود علاقة تربط بين تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارتها، كما قد تواجه مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء هذا التخطيط.

### أولا: متطلبات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى:<sup>1</sup>

- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة كالسن، والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العلمية والقدرات والمهارات الخاصة.
- معدلات أداء لمختلف الوظائف في المنظمة.
- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي.

ولضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لابد من توفر أسباب عديدة من أهمها:<sup>2</sup>

**1- دقة أهداف المنظمة:** إن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى بتحقيقها والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 45.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 55.

2- توفر البيانات والمعلومات الدقيقة: تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.

3- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط: لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.

4- إرتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى: بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، وقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

### ثانيا: مقومات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يحتاج نجاح تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، إلى مقومين أساسيين لاغنى عنهما، وهما

التكامل الوظيفي والضبط الوثائقي:<sup>1</sup>

1- التكامل الوظيفي: تتناغم وظائف المنظمة ما لتحقيق الأهداف. وعليه، فإن تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية-التخطيط- من الأمور المشتركة بينهم، والتي تتطلب علاقات التعاون، والتشاور، والنقاش المستمر. وتتولى وحدة الموارد البشرية بالمنظمة بلورة أهداف المنظمة بصورة إجرائية، حتى تصمم نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، ثم تجمع البيانات، اللازمة سواء التاريخية الوثائقية، أو عن طريق التنفيذيين مثل تحديد إحتياجات الوحدات من العاملين كما ونوعا، فضلا عن تخطيطهم للتقنيات والتنقلات والتدريب. ويرى تشكيل لجنة للموارد البشرية، يمثل فيها كل أصحاب الشأن السابق الإشارة إليهم، على أن يكون لممثل وحدة الموارد البشرية صياغة توصيات هذه اللجنة، وفق أسس ومصطلحات الموارد البشرية على أن ترفع هذه القرارات إلى الإدارة العليا، لإتخاذ القرار اللازم في هذا الخصوص، والعمل على تنفيذه.

2- الضبط الوثائقي: تفرض البيروقراطية الأدائية في المنظمات، بفعل القوانين واللوائح، وفيما يتعلق بالموارد البشرية (إجراءات التوظيف، قرارات الترقية والنقل والإنتداب، إجراءات الإحالة للتقاعد، وغير ذلك الكثير من المناشط)، وجود أداء ورقي وثائقي موازي، يتطلب تنظيما فنيا يتمثل في التصنيف والترميز وإعداد الفهارس، مستهدفا الإسترجاع الميسر والسريع، مع المحافظة عليها. وتحتوي هذه الوثائق الورقية على بيانات تفصيلية عن العاملين بالمنظمة مثل الإسم، والسن، والنوع، والمؤهلات، والخبرة، والتدريب، والإجازات، والإنتدابات، والترقيات، والجزاءات، والتقدير، وغير ذلك من البيانات المرتبطة بالعاملين. وعندما غشيت تكنولوجيات الحاسوب، جل المنظمات، حرصت وحدات الموارد البشرية على تكوين قواعد البيانات، والتي تعرف بأنها المجموعة المتكاملة من الملفات المصنفة والمرمزة، والتي تحقق الإستخدام الكفاء والفعال.

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص ص: 121-122.

بالإضافة إلى هذه المقومات سنذكر كذلك المقومات التالية:<sup>1</sup>

- وضوح الأهداف.
- وضوح خطة الإنتاج والمبيعات.
- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية.
- وجود توصيف تحليلي للوظائف.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد/ الجماعة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة.

### ثالثاً: الصعوبات والمشاكل التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

قد تواجه عملية وضع وتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة عقبات من أهمها:<sup>2</sup>

- عدم إهتمام الإدارة العليا، فقد ترى الإدارة العليا في المنظمة عدم الحاجة إلى صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إعتقاد البعض بأن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية مساندة لباقي وظائف المنظمة.
- تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل بدون التفكير في التخطيط طويل الأجل وهذا قد يعود إلى الإهتمام بالإحتياجات الآنية للموارد البشرية ودرجة توفرها ومدى وجود المهارات والقدرات المطلوبة.
- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك بسبب حداثة الموضوع نسبياً وتعدد الخلفيات العلمية لإدارة الموارد البشرية.
- عدم توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل عدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية لدى الكثير من المنظمات.
- ضيق الوقت فقد يحول إنشغال مدير وموظفوا إدارة المواد البشرية بالأعمال اليومية لنشاطات إدارة الموارد البشرية من إستقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وغيرها، دون تخصيص وقت كافي لعملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وهناك أيضاً مشكلات تحد من فعاليتها، ومن أهم تلك المشكلات مايلي:<sup>3</sup>

- نقص الكفاءات القائمة على تخطيط الموارد البشرية، حيث يوجد عملياً ندرة التخصصات والمهارات اللازمة للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية، إذ يعد هذا التخصص من التخصصات النادرة في عالمنا العربي.
- غياب التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى كالإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والتحفيز.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الإسكندرية، 2004، ص: 132.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014، ص: 89.

<sup>3</sup> - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص: 75-76.



- وجود خلل وظيفي في المنظمة، حيث توجد وظائف لديها فائض في العمالة، في حين توجد وظائف أخرى تعاني من عجز، وهذا يشكل تحد يواجهه عملية تخطيط الموارد البشرية.
- قصور في البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، وتتمثل أوجه القصور إما في عدم توافر البيانات أو عدم دقتها، أو تقادمها وعدم حداثةها، أو عدم شمولها.
- كثرة وتعقد وتشابك العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم تلك العوامل التحليل الوظيفي، ورسم المسار الوظيفي، والإنتاجية والأداء، والمهارات والقدرات وغيرها.
- صعوبة التنبؤ بأعداد وتخصصات العمالة اللازمة في ظل المتغيرات البيئية سريعة التغير مثل المتغيرات الإقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والطبيعية والمنافسة والعملاء وأسواق العمالة الموجودة وغيرها من العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وإنتاجيتها وما تحتاجه من عمالة.

### رابعا: علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

تعد معرفة علاقة نشاط تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى شيئا ضروريا، حيث يأتي فحص طبيعة هذه العلاقة ليلقي المزيد من الضوء على مدى أهميته بالنسبة للمنظمة، وفيما يلي توضيح لطبيعة هذه العلاقة:<sup>1</sup>

- 1- العلاقة مع الإستقطاب:** يمكن النظر إلى نتائج تخطيط الموارد البشرية وماتظهره من تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على أنها مدخلات رئيسية لعملية الإستقطاب، فهي تساعده في وضع الخطة التي على أساسها سيقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي يتوفر لديها حاجة المنظمة من حيث العمالة والنوعية المطلوبتين والعمل على إستقطابها.
- 2- العلاقة مع الإختيار والتعيين:** ما أشرنا إليه بصدد العلاقة مع الإستقطاب، نشير إليه في مجال العلاقة مع إختيار وتعيين الأفراد، فنتائج التخطيط الفعال هي مدخلات أيضا لنشاطي الإختيار والتعيين، فهي تحدد لهم العدد المطلوب إختياره وتعيينه، والتخصصات المطلوب توافرها في هذا العدد، ليقوم بعملية الإنتقاء لأفضل المتقدمين للعمل، والسعي لتعيينهم في الأعمال المناسبة لهم.
- 3- العلاقة مع التدريب:** تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب في أنها توضح له أعداد و تخصصات الأفراد الذي سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل- في حالة إظهار التخطيط نقصا في الموارد البشرية- وإحتياجاتهم التدريبية، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد، ومما لا شك فيه أن هذا يساعد نشاط التدريب في معرفة ماهو المطلوب منه مستقبلا من أعمال تدريبية، يستوجب الأمر معها القيام بوضع الخطة التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة، من أجل تأهيل وإعداد حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا- التي سيعمل على توفيرها- لتكون مؤهلة لممارسة مهامها المكلفة بها على الوجه الأكمل.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص ص: 67-68.

**4- العلاقة مع برامج المسار الوظيفي للأفراد:** يقصد بالمسارات الوظيفية أن المنظمة تعني عادة على تحديد حركة تنقلات العاملين لديها- سواء عن طريق الترقية أو النقل- منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها، حيث يكون من المعروف بالنسبة لكل فرد يعمل في المنظمة إذا بدأ بوظيفة كذا، فسيكون بالإمكان أن ينتهي إلى وظيفة كذا، وعليه يمكن القول أن برامج المسارات الوظيفية في المنظمة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار- إما متخصص أو غير متخصص- خاص بها، يتدرج من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى، وبالتالي تعمل هذه البرامج المشار إليها على تحديد إحتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، و الزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الإحتياجات التي إما أن يتم توفيرها من داخل المنظمة أو خارجها، وأيا كان مصدر توفير الحاجة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءا أساسيا من خطة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك لأنها تبين إحتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطة الموارد البشرية الموضوعية.

### المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية

يساهم نظام المعلومات الإدارية بدور فعال في تنمية المنظمات وفي نجاح إدارتها في تحقيق أهدافها ويظهر هذا الدور في توفير المعلومات المطلوبة لكافة العمليات الإدارية من تخطيط الإحتياجات الوظيفية للمؤسسة ودعم عملية الرقابة الإدارية وعملية إتخاذ القرار المناسب. وعليه، سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

#### ◀ تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة؛

#### ◀ تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية؛

#### ◀ دور نظام المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الاول: تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة

إن تلبية إحتياجات المؤسسة من العمالة بالخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم المؤسسة، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة في فترة زمنية مقبلة، ولهذا فإن التخطيط الجيد لإحتياجات الموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الإستفادة من الموارد البشرية، وممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية من إستقطاب وإختيار وتعيين وتمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق التدريب وتقييم الأداء.

#### أولا: عملية الإستقطاب

تتميز هذه العملية بمجموعة من التعاريف وكذا لها أهمية وأهداف داخل المنظمة.

**1- تعريف الإستقطاب:** "هو نشاط يعمل على إتقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف وتتوقف عملية الإستقطاب عادة على حجم المنظمة وإمكانيتها وظروف سوق العمل

والجوانب الاقتصادية بصفة عامة.<sup>1</sup> وهو أيضا: " عملية جذب للأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من أجل الإختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة."<sup>2</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الإستقطاب هو مجموعة من الأنشطة المصممة لجذب طالبي الوظائف المؤهلين جيدا والباحثين عن عمل، لعمل مجمع مرشحين للإختيار من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة لديهم.

**2- أهمية الإستقطاب:** إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الإستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية الإستقطاب، حيث يركز الإستقطاب على النقاط التالية:<sup>3</sup>

- الحصول على عدد كبير من الأفراد المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن لدى المنظمة خيار واسع يستطيع من خلاله إختيار الأفراد المستقبين الكفؤين والجيدين لشغل الوظائف.
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الإستقطاب، إذ أن سوء إختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الإستقطاب.
- تركز عملية الإستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الإختيار، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.
- إستمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة.
- إستبعاد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين.

### 3- طرق الإستقطاب: وتتمثل فيمايلي:

إن عملية الإستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت الذي تمارسه المنظمة للبحث عن المرشحين يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة، والمنظمة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الإختيار مما يعني أن الإستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية و الإختيار. تسعى المنظمة لتحديد إحتياجها من الموارد البشرية كما ونوعا، حاليا ومستقبلا. ويتم ذلك من خلال عملية التوظيف التي تشمل الإستقطاب والإختيار والتعيين.

إن عملية التوظيف تقتضي من البداية تحليل متطلبات ومؤهلات من سوف يشغل تلك الوظائف، وكذلك وصف لها، ويتم الإعلان عنها وترغيب من تنطبق عليهم شروط للتقدم بطلب للعمل المنظم. ويمكن القول أن هناك علاقة مشتركة بين المنظمة والفرد من خلال الإعلان والإستقطاب، حيث تبحث المنظمة عن أفراد مؤهلين للعمل لتحقيق أهدافها بالإستعانة بجهود الأفراد وأدائهم وقدراتهم.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ وآخرون، الإستخدم الأفضل لتطبيقات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وأثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد93، السنة35، جامعة بغداد، 2012، ص: 230

<sup>2</sup> - مرفت محمد بيان الغلايني، علاقة إستقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة للحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 15.

<sup>3</sup> - عطا آدم حمه صالح، كاوه محمد روستم، دور الإستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلبيانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد2، العدد3، أبريل 2016، ص: 318\_319.

## ثانيا: عملية الإختيار والتعيين

تتعدد مفاهيم الإختيار والتعيين وكذلك تتميز بأهداف ولها أهمية.

**1- تعريف الإختيار:** " وهي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الإختيار يتم طبقا لمعايير الإختيار التي تطبقه المنظمة.<sup>1</sup> كما عرف بأنه: " إختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الإستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تتفق وإستعداداتهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب."<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الإختيار والتعيين هو عملية موائمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين لشغل تلك الوظيفة، إذ يعتبر الهدف الأساسي من العملية الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للشخص طالب الوظيفة فضلا عن التنبؤ بإتجاهاته وسلوكه...إلخ.

## 2- أهمية الإختيار والتعيين:

تأتي أهمية عملية الإختيار مما يأتي:<sup>3</sup>

- توفير روح معنوية عالية في مجتمع العمل، وبنشأ ذلك من ثقة الأملين بأنفسهم نتيجة شعورهم بأن مهاراتهم وقدراتهم وميولهم مستخدمة بطريقة صحيحة وفي موضوعها ويؤدي ذلك بالنتيجة إلى إنصرافهم إلى عملهم و إختفاء مشاعر الإحباط والتوتر والرغبة لديهم من النقص من شأن الإنجازات الناجحة لغيرهم.
- إنخفاض معدل إصابات العمل. وينجم ذلك من التأكد المسبق من توافر المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل والتي تؤدي عدم مراعاتها إلى زيادة حوادث العمل.
- سيادة الشعور بالعدل داخل المجتمع. فالإختيار يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويقضي على الوساطة والمحسوبية والمحاباة في شغل الوظائف بعبارة متكافئة يسمح الإختيار بتطبيق مبدأ الجدارة في نطاق المنظمات العامة والذي يركز على مبدأ مساوات الأشخاص في شغل الوظائف المتاحة في حالة تساويهم بالشروط اللازمة لشغلها.

## 3- طرق عملية الإختيار:

هناك عدة إجراءات يمكن إستخدامها في إختيار القوى العاملة من أهمها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، 2011، ص: 45.

<sup>2</sup> - إيهاب عبدالله جرجون، واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال- كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، 2009، ص: 9.

<sup>3</sup> - محمد عوده حسين، أحمد مجيد حميد، أثر الإختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد الرابع والسبعون، 2009، ص ص: 130-131.

<sup>4</sup> - منير زكريا أحمد عدوان، مرجع سابق، ص ص: 46-50.

**3-1- طلب التوظيف:** وهي تلك الإستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة ويملاها المتقدم للتعريف عن نفسه، وهو من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدمين الأولين وتتضمن في محتواه معلومات تتعلق بالشخص المتقدم، وبوضعه الأسري والإجتماعي، وتأهيله المهني، وخبراته السابقة والدورات التي حصل عليها وأيضا المراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف عليها.

**3-2- المقابلات الشخصية:** تعتبر المقابلات الخطوة التالية في الإختيار، وبعد إكمال المعلومات عن المرشحين، هي مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيره، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات هامة لا يمكن الحصول عليها من الإستمارات والشهادات والإختبارات وغيرها. وتعتبر هذه المقابلات من أكثر الأساليب إنتشارا وإستعمالا في المنشآت المختلفة.

**3-3- التحري والتوصية:** ويتم ذلك بالإتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص اللذين ذكرهم المتقدم في طلب الإستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها والتي تتعلق بمستوى إنجازته وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي أن لا يتم الإعتماد على التوصية الشفوية بالمستخدمين السابقين والمعروفين وأن يؤخذ تقويمهم بحذر.

**3-4- إختبارات التوظيف:** وهو إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوك وأداء شخصين أو أكثر، وفي مجال إدارة الموارد البشرية تستخدم الإختبارات أكثر من إستخدام كونها تستخدم في إتخاذ القرارات بهدف تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل، ومن أهم أنواع هذه الإختبارات (إختبارات الإستعداد والقدرات، إختبارات الأداء، الإختبارات الشخصية، إختبارات الإهتمامات المهنية).

**3-5- الفحص الطبي:** قبل تعيين شخص ما يجب التأكد بلياقته الشخصية للعمل الذي سيعين فيه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به الطبيب سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة أو مستشفى معتمد من قبل المنشأة، ويجب أن يتوفر لدى الأطباء معلومات عن نوع الوظائف التي سيشغلها الموظف، فقد يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح للعمل من الناحية الصحية لهذه الوظيفة، ويفيد أيضا في حماية الموظفين الموهوبين في المنشأة وذلك تجنباً لوجود مرض معدي لدى الشخص المرشح للوظيفة.

### ثالثاً: عملية التدريب

تتعدد مفاهيم عملية التدريب وكذلك تتميز بأهداف وله أهمية.

**1- تعريف التدريب:** وهو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والإتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها. وهو أيضا: " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات يؤدون وظائفهم بمهارة من أجل

السير الحسن للمؤسسة.<sup>1</sup> كما عرف كذلك على أنه: " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد."<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم وإتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم.

### 2- أهمية عملية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية:<sup>3</sup>

#### 2-1- بالنسبة للمنظمة:

- يساهم التدريب في تجسيد الربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يؤدي التدريب إلى الإرتقاء بمستوى الإنتاج كميًا ونوعيًا من خلال تلافي الأخطاء ما يؤدي إلى خفض التكاليف بسبب إنخفاض نسبة الفاقد.

#### 2-2- بالنسبة للأفراد العاملين:

- زيادة الإستقرار والمرونة في بيئة العمل مع القدرة على تحسين المنتج حتى ولو لم تتوفر عمليات الرقابة أو الإشراف المباشر.

- يؤدي التدريب إلى تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين.
- يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي للفرد خدمة للمنظمة.
- يساعد الأفراد في تحسين قدراتهم على مستوى إتخاذ القرارات وحل المشاكل.

### 3- طرق عملية التدريب:

توجد العديد من الطرق التي يمكن إستخدامها في عملية التدريب وهي كالتالي:<sup>4</sup>

3-1- **التدريب أثناء العمل:** وفقا لهذا العمل يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولاً عن تدريب وتعليم العاملين والفاعلية العظمى لهذا الأداء.

<sup>1</sup> - جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص: 5-6.

<sup>2</sup> - باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة-، 2007، ص: 16.

<sup>3</sup> - بلهي حسينة، علاقة التدريب بإحتياجات المشرفين وانتظاراتهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار-عنازة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس، 2005، ص: 35-37.

<sup>4</sup> - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 159-160.

**3-2- التدريب عن طريق القاعات الدراسية:** تعتبر هذه الطريقة مقيدة عندما يكون الهدف هو تعليم الأفراد المبادئ العلمية لموضوع معين أو التعرف على اتجاهات نظريات معينة، وأيضا التدريب على كيفية التعامل مع المشاكل أو عندما يكون العمق في المعرفة مطلوب في هذه النواحي فقد تكون هناك بعض المظاهر بالنسبة لكل الوظائف تقريبا والتي تظهر من الأحسن تعلمها من خلال التدريب عن طريق القاعات الدراسية وليس التدريب أثناء العمل.

**3-3- التدريب عن طريق مراكز التدريب الملحقة بالمنظمة:** يعتبر التدريب عن طريق مراكز التدريب التابعة للمنظمة أحد الأساليب التي تجمع بين التدريب أثناء العمل وخارج العمل ويطبق هذا الأسلوب عن طريق المنظمة في مكان العمل وتقوم هذه الطريقة على إعطاء المتدربين توجيهات عن تشغيل الآلات والمعدات.

**3-4- التدريب التكميلي:** يتم عن طريق المعاهد العليا والجامعات وهناك الكثير من الشركات التي تشجع العاملين على المشاركة في برامج هذه المعاهد العلمية المتخصصة عن طريق سداد نفقات إشتراكهم في هذه البرامج، وأيضا هناك الكثير من الشركات التي تشجع العاملين وتحثهم على الإنضمام في أنشطة الهيئات الفنية والمهنية وغالبا ما تدفع لهم تكاليف العضوية فيها وتكاليف حضور الاجتماعات والندوات التي تعدها هذه الهيئات بهدف أن يلم الفرد بأحدث التطورات في مجال تخصصه.

### رابعا: عملية تقييم الأداء

تتعدد مفاهيم عملية تقييم الأداء وكذلك تتميز بأهداف ولها أهمية.

**1- تعريف عملية تقييم الأداء:** هي دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>1</sup> وعرفت أيضا على أنها: " ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل."<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى وهو كذلك تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل المتعلقة به، وكذلك قدراته و إمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية.

<sup>1</sup> - بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص: 19.

<sup>2</sup> - ريم بنت عمر بنت منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد والإدارة، 2013، ص: 45.



## 2- أهمية عملية تقييم الأداء:

لتقييم أداء العاملين أهمية تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

- يؤدي إلى إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
- يعتبر من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف على الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
- يكشف عن قدرات العاملين ويتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى ويساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة المناسبة.
- يعد أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري، فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل.
- الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

## 3- طرق عملية تقييم الأداء:

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين نذكر منها مايلي:<sup>2</sup>

- 3-1- طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى أسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الإستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وماهي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل.
- 3-2- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية):** يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.
- 3-3- طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأدار غير المرضي، الأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا،

<sup>1</sup> - موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2009، ص: 15-16.

<sup>2</sup> - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأجراء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة- كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 2010، ص: 23-24.

حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة ، أو مرضي، أو غير مرضي.

**3-4- طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيره. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف.

### المطلب الثاني: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية

نظام معلومات الموارد البشرية دورا مهما داخل المنظمة بالنسبة لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري داخل المؤسسة، إذ يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، الرواتب والتعويضات، تقييم الأداء.

### أولا: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ومرحلة تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية

إن مرحلة تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية تعني في أحد جوانبها تحديد الطلب على القوى العاملة كما ونوعا، بالإضافة إلى إستعراض مالمدى المنظمة من عرض لهذه القوى العاملة. ولا يتم ذلك إلا عن طريق الدراسات الإقتصادية، وإستخدام أساليب التنبؤ بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة. إن مرحلة تحديد الإحتياجات تكمن في وضع التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال مدة مستقبلية، كما عرفت بأنها التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء إستراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع ومن كل قسم، أو إدارة في المنظمة، وتوفيرها في الوقت المناسب والزمان والمكان المناسبين مما يساعد على بناء المنظمة وتطورها وتحقيق أهدافها. أي أنها عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال مدة الخطة بالإحتياجات والتعرف على العجز والفائض وإتخاذ الإجراءات اللازمة لإحداث التوازن المطلوب.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى:<sup>2</sup>

**1- مرحلة إدخال البيانات لتحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:** وهي العملية التي يتم فيها إستقبال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وإدخالها إلى النظام والتي يتم الحصول عليها من مصادر متعددة،

<sup>1</sup> - عبد المنعم محمد أبوليفة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، المؤتمر الدولي الثالث حول " تكامل مخرجات التعليم في سوق العمل في القطاع العام والخاص"، جامعة البليقي التطبيقية، عمان، خلال الفترة من 28أفريل إلى 01 ماي، ص ص: 6-7، على الموقع الإلكتروني

وتستخدم في ذلك ثلاثة نظم فرعية للمدخلات وهي: النظام الفرعي للبيانات المحاسبية، النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية، وأخيرا النظام الفرعي لإستخبارات الموارد البشرية.

فالنظام الفرعي للبيانات المحاسبية يوفر بيانات شخصية عن الأفراد العاملين كالإسم، الجنس، السن، المستوى التعليمي وغيرها، أو بيانات مالية كإرواتب والأجور، الضرائب على الدخل...إلخ، في حين يتولى النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية جمع البيانات المتعلقة بالبحوث التي يمكن أن تجرى على العاملين في المؤسسة، كالدراسات الخاصة بتحليل وتقويم العمل، تنمية العاملين وغيرها، أما النظام الفرعي لإستخبارات الموارد البشرية فيوفر البيانات عن البيئة الخارجية للمؤسسة، مثل: قوانين العمل، المهارات المتوفرة في سوق العمل، وتلك المتواجدة في المؤسسات المنافسة، التعليم، الظروف الإقتصادية. والملاحظ أن معظم هذه البيانات تكون صعبة المنال وهي في الغالب بيانات ذات أهمية كبيرة على المستوى الإستراتيجي.

**2- مرحلة المعالجة بتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة:** بعد الحصول على مختلف البيانات المرتبطة بالموارد البشري يقوم النظام بمعالجتها، حيث يعمل على تحليلها وترتيبها وتصنيفها وفق نمط معين حسب الإحتياجات وذلك بالإستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة ثم تخزينها والحفاظ عليها للرجوع إليها عند الحاجة، وقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ كم هائل من البيانات والمعلومات وفي مساحات محدودة جدا، وكذلك خلال وقت قصير جدا وذلك بالإستعانة بقواعد البيانات التي تمكن الأفراد في المؤسسة من حفظ وإسترجاع البيانات وإستخدامها في إنجاز مختلف المهام والأنشطة الإدارية.

**3- مرحلة الحصول على المعلومات التي تحدد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:** بعد عملية المعالجة يتم الحصول على معلومات مفيدة يستقبلها مستخدموا النظام في شكل تقارير دورية كردود على إستفساراتهم لقاعدة البيانات، سواء على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل إلكترونية (شاشات، إسطوانات) بهدف إستخدامها في القيام بمختلف أنشطة الموارد البشرية، أو تقديمها لأطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ونظرا لأهمية المخرجات التي يطرحها هذا النظام، فإن مستخدميه متعددون ومختلفون من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للإدارة، وهذا يعود إلى عاملين أساسيين هما:

- تعدد تطبيقاتهم التي تمس مختلف جوانب التنظيم.
- إن عمله يتخصص في مورد لا تملو منه أي إدارة أو وحدة تنظيمية، لذا فإن نتائجه هي ذات أهمية بالغة لكل فرد داخل المؤسسة.

**ثانيا: أساليب تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية**

هناك عدة أساليب تستخدمها المؤسسة في تحديد إحتياجاتها وهي كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد المنعم محمد أبو ليفة، مرجع سابق، ص ص: 8-9.

**1- أسلوب تنبؤ الخبراء:** ويسمى بأسلوب دلفي، يتم عن طريق الإستعانة بمجموعة من المدراء وإستقصاء وجهات نظرهم في حاجة المنظمة من الموارد البشرية وللفترة القادمة، وتؤخذ وجهات النظر هذه بالإعتبار مع وجهة نظر إدارة الأفراد وتلخص النتائج، وتعود ضمن تقرير إلى المدراء والمخططين في قسم الأفراد لإعطاء رأيهم، وتكرر العملية لحين الحصول إلى رأي نهائي.

**2- أسلوب إتجاهات الإنتاجية:** ويعني إتجاهات نمو الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل، مقياس بنصيب العامل من الإنتاج، تمهيدا لتقدير الإحتياجات من الموارد البشرية عن أهداف إنتاجية معينة، مع الأخذ في الإعتبار عنصر التطور التكنولوجي.

**3- إستخدام عوامل العمل:** بإستخدام هذا الأسلوب يتم تحديد المعدل الزمني مقدرا بعدد الساعات التي يتطلبها إنجاز كل وحدة من وحدات العمل.

**4- النماذج الرياضية:** يتم إستخدام هذه النماذج من خلال تطبيق بعض الأساليب الكمية في تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ومن بين هذه الأساليب الكمية مايلي:

**4-1- السلاسل الزمنية:** من خلالها يتم تحليل مستويات العمالة أو التوظيف على فترات زمنية سابقة لإستخدامها كأساس لتوقع مستويات العمالة في المستقبل.

**4-2- الإرتباط بين الظواهر لتحديد الإحتياجات المستقبلية من العمالة:** وتستخدم فيها غالبا معادلة الإنحدار الخطي لتوضيح الإرتباط بين ظاهرتين، وعلى هذا الأساس يمكن تقدير قيمة أحدهما على ضوء معرفة قيمة الأخرى، في حالة وجود إرتباط قوي بين حجم العمل كمتغير مستقل وحجم العمالة كمتغير تابع فإنه يمكن التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل على ضوء معرفة حجم العمل في المستقبل.

بالإضافة إلى النماذج الرياضية السابقة هناك العديد من الأساليب الكمية الأخرى التي تستخدم في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية (كالبرمجة الخطية، خطوط الإنتظار) وتعتمد هذه الأساليب على العلاقة بين عدد من المتغيرات أو العوامل على حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

**ثالثا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية**

نبرز تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال:<sup>1</sup>

**1- السجلات والإدارة:** لقد أدى إستخدام الحاسوب في مجال السجلات إلى توفير الوقت والمكان المناسبين وإن سرعة وتوفرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فاعلية في معالجة المشاكل.

<sup>1</sup>- رجم خالد، دادان عبد الغني، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونطراك- حاسي مسعود، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد التاسع عشر جوان 2016، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص: 8.

**2- الإختيار والتعيين:** إن الإستخدام السليم للحاسوب في أقسام الإختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية، جعل إمكانية الإحتفاظ بالمعلومات حول الأفراد المرشحين للوظائف وإسترجاعها في الوقت المناسب، كما أن ذلك يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم إتخاذ القرار المناسب بالتعيين.

**3- إدارة الأجور والرواتب:** لقد حقق إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مجال الأجور المزايا التالية:

- زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرفها في الأوقات المناسبة.  
- المساهمة في إتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت.

- إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المؤسسة.

- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للإقتطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا.

- تسهيل عملية إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة بغية إتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.

**4- برامج التدريب والتأهيل:** لقد أسهم إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل

وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية، حيث تمر عملية وضع البرامج التدريبية إلى: تحديد الإحتياجات التدريبية، تحديد أهداف برنامج التدريب، ومحتوى برنامج التدريب، تحديد أساليب التدريب، تحديد أدوات التدريب، إختيار المدرب وفق شروط معينة، تحديد فترة ومكان التدريب، إختيار البرنامج النهائي للتدريب، تنفيذ البرنامج، تقييم فعالية البرنامج.

حيث تهدف المؤسسة من خلال وضع البرامج التدريبية إلى:

- الإرتقاء بمستوى وجودة الإنتاج أو الأداء، سواء بالنسبة للعاملين الذي يحتاجون إلى التدريب على كيفية أداء وظائفهم بكفاءة أو رفع مستوى العاملين القدامى أو ذوي الخبرة الذي يحتاجون دائما لتعلم المزيد.

- توفير الإحتياجات من العاملين عن طريق الترقية من داخل المؤسسة، مما يكون له أثر إيجابي على رضائهم وإنتمائهم للمؤسسة.

- تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغير المستمر في العوامل البيئية والتكنولوجيا ذات التأثير على الوظيفة.

- رفع الروح المعنوية للفرد عندما يشعر بأنه قد أتقن عمله.

- العمل على إشاعة روح التعاون بين الأفراد نتيجة تدريبهم على العمل الجماعي بطريقة أفضل وبأقل جهد،

مما يساعدهم على تغيير إتجاهاتهم نحو عملهم وإكتسابهم قيم إيجابية جديدة.<sup>1</sup>

**5- تقييم أداء العاملين:** يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم في

الوظيفة حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في:

<sup>1</sup> - خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، 2016، ص ص: 75-76.

## الفصل الثاني: تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة وعلاقته بنظام المعلومات

- التنبؤ بإحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها.
  - توفير المدخلات اللازمة لتحديد إحتياجات التدريب الفعلية من تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.
  - إظهار مدى مصداقية إجراءات الإختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
  - منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.
  - إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الإهتمام بها أكثر.
  - إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب.
- 6- نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية:** إن لنظم المعلومات دورا كبيرا في هذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالإعتماد 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.

### والجدول رقم (03) يوضح تطور وظائف إدارة الموارد البشرية إعتامادا على نظام معلومات الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية	إدارة الموارد البشرية التقليدية	نظام معلومات الموارد البشرية
<b>الحصول على الموارد البشرية</b>		
<b>التوظيف</b>	- نسخ ورقية من السيرة الذاتية. - الإعتقاد على طرق تقليدية للإعلان عن الوظائف الشاغرة. - توفير الإحتياجات من الموارد البشرية خلال أشهر.	- نسخ إلكترونية من السيرة الذاتية. - الإعلان عن الوظائف الشاغرة بإستخدام الأنترنت. - توفير الإحتياجات من الموارد البشرية خلال أسبوع على الأكثر.
<b>الإختيار</b>	- النسبة المرتفعة من تكاليف التوظيف تستعمل في عملية جذب طالبي الوظيفة. - دراسة وإستعراض السيرة الذاتية يكون يدويا. - اتباع طريقة FTF (تعتمد على ترتيب الملفات) في عملية الإختيار.	- التكاليف توجه لعملية الإختيار. - دراسة وإستعراض السيرة الذاتية يكون إلكترونيا . - الإعتقاد على المقابلات عن بعد.
<b>مكافأة الموارد البشرية</b>		
<b>تقييم الأداء</b>	- تقييم المشرف. - التقييم يكون وجها لوجه.	- استخدام طريقة 360 درجة في التقييم. - تقييم إلكتروني ( إستخدام تطبيقات في عملية إدخال نتائج التقييم وفي الأخير يتم طباعة نتائج التقييم مع الإحتفاظ بنسخة إلكترونية).
<b>التعويضات والمنح</b>	- استغراق وقت طويل في المعاملات الورقية.	- إستغلال الوقت في تحليل المرتبات على مستوى المؤسسات المنافسة.

## الفصل الثاني: تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة و علاقته بنظام المعلومات

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على المرتبات والمكافآت.</li> <li>- الموظفين ساذجون بالنسبة للإدارة فيما يتعلق بالأجور والمكافآت.</li> <li>- التركيز على مساواة داخليا فيما يتعلق بالمرتبات والمكافآت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على المرتبات والمكافآت.</li> <li>- الموظفون متعلمون وواعون.</li> <li>- التركيز على المساوات على المستوى الخارجي.</li> </ul>
<b>تنمية الموارد البشرية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرق تدريبية نمطية وموحدة.</li> <li>- عملية توجيه وإدارة التدريب يكون من جهة إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرق تدريبية مرنة (إستخدام التكنولوجيات الحديثة).</li> <li>- الموظف جزء مهم في إدارة وتوجيه عملية التدريب والتطوير.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير الموارد البشرية هو المسؤول الوحيد عن وضع ورسم ومتابعة المسار المهني للموظف.</li> <li>- التعامل مع التغذية العكسية للقرارات.</li> <li>- التعامل مع شبكة شخصية تقليدية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة تشاركية للمسار المهني بين إدارة الموارد البشرية والموظف.</li> <li>- الإعتماد على التخطيط الإستباقي بإستخدام التكنولوجيا.</li> <li>- التعامل مع شبكة إلكترونية/ شخصية.</li> </ul>
<b>صيانة الموارد البشرية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف عمل آمنة من خلال البيانات والمعدات.</li> <li>- متابعة مستوى الإرهاق البدني.</li> <li>- الإعتماد على برامج تفاعلية.</li> <li>- التركيز على ضغوطات الوظيفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الإعتبارات الإنسانية.</li> <li>- الإهتمام بالإرهاق النفسي والصحة والعافية.</li> <li>- برامج إستباقية للحد من التوتر والضغوطات.</li> <li>- الضغوطات الشخصية إضافة للضغوطات المتعلقة بالوظيفة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على العلاقة بين الإدارة والموظف.</li> <li>- المساواة في فرص العمل.</li> <li>- المضايقات والتمييز.</li> <li>- إستخدام طرق تقليدية وغير عادلة في كتابة الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإهتمام بالعلاقة موظف/ موظف.</li> <li>- حقوق الملكية الفكرية/ أمن المعلومات.</li> <li>- إستخدام التكنولوجيا في عملية متابعة الأداء.</li> </ul>
<b>المحافظة على المورد البشري</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقطة غير محورية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة أداء العمال بفتح الكجال بإعطاء آرائهم وإقتراحاتهم عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة.</li> <li>- السعي لزرع ثقافة مؤسسة قوية، السعي لغرس الولاء.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقطة غير محورية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإهتمام بالخدمات الإجتماعية، الرعاية الصحية، خدمات للمسنين، الأطفال... الخ.</li> </ul>



المصدر: رجم خالد، دادان عبد الغني، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونطراك- حاسي مسعود-، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد التاسع عشر جوان 2016، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في المساعدة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال تطبيقاته في كل من التوظيف، تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين، التدريب وإدارة الأداء، المسار المهني وأيضاً الأمن والسلامة وكيفية إدارة العلاقات مع الموظفين، كما ساهم في زيادة دقة العمليات وتوفير المعلومات اللازمة عن الموارد البشرية إضافة إلى فعالية تخطيط التدريب والموارد البشرية وتسيير المسار المهني.

### المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية

تعد نظم المعلومات الإدارية من أهم المرتكزات الأساسية القائمة عليها التنمية الإدارية، ساهمت بشكل كبير في تغيير وتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة تعمل كنسيج متكامل مع البنية التنظيمية للمنظمات الحديثة تشكل أداة هامة لتدعيم العمليات الإدارية الأساسية للمنظمة من عمليات التخطيط والرقابة وعملية إتخاذ القرار.

### أولاً: نظم المعلومات ودورها في عملية صنع القرارات الإدارية

إن عملية صنع القرار المبني على المعرفة يتطلب وجود معلومات ومعارف أساسية لحل المشكلات الإدارية بطرق علمية، هذا ما يستوجب على المؤسسات توفير نظام معلومات قادر على تلبية إحتياجات متخذي القرار.

#### 1- العوامل التي تبرز الحاجة إلى نظام معلومات كقاعدة في عملية صنع القرارات الإدارية:

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية لمنظمات الأعمال، وتتلخص فيما يلي:

**1-1- التغيرات في القوى البيئية:** ويقصد بها التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية والقانونية والتشريعية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية. إن التكيف والملائمة من جانب منظمة الأعمال والتغيرات في القوى البيئية أمر حتمي للبقاء والإستمرار، إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق بدون توفير المعلومات الدقيقة والكافية والحديثة والموقوتة عن مثل هذه التغيرات، كما أن البيئة الداخلية للمنظمة تتعرض إلى التغير من فترة إلى أخرى بسبب التغيرات الخارجية، ومن هنا فإن دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتعامل معها يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عن مثل هذه التغيرات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص: 100.

**1-2- نشوء الإقتصاد العالمي:** تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وإزدهار مايعرف بالإقتصاد العالمي أو العولمة، مما أدى إلى الحاجة إلى المعلومات وزاد من قيمتها كأحد العوامل المتحكمة في نجاح المنظمات، حيث توفر فرص جديدة في التجارة، وتوفر الإتصالات والقوة التحليلية التي تحتاج إليها هذه المنظمات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال، كدراسة الأسواق، وإكتشاف الفرص التسويقية والتنبؤ بحجم الطلب.<sup>1</sup>

**1-3- التحول في الإقتصاديات الصناعية:** إن تحول إقتصاديات معتمدة على المعرفة والمعلومات، زاد من أهمية المعلومات ونظمها وتكنولوجياتها، فلم تعد الإنتاجية تقاس بحجم الإنتاج ولا بجودته، بل أصبحت تقاس بجودة المعلومات المستخدمة في القرارات الإدارية لهذه المنظمات. لذلك أصبحت مواكبة هذه الإقتصاديات مرهونة بالإهتمام بالجانب المعلوماتي أكثر من غيره.

**1-4- قيود الوقت المتاح للمدير:** تعد قيود الوقت المفروضة على متخذ القرار مبررا آخر للحاجة إلى المعلومات، ويمكن تقسيمه إلى قيود خارجية متعلقة بطلب السوق. وأخرى داخلية متعلقة بأجال إنجاز الأنشطة، حيث يقوم متخذ القرار بتقليصه إلى أقل درجة ممكنة بإستخدام الأساليب السابقة. بالإضافة إلى القيود المتعلقة بربط الأنشطة فيما بينها، وعندما يكون متخذ القرار ملزما بإحترام هذه الآجال من أجل تحقيق ميزة تنافسية، فعليه أن يتخلى عن الأساليب التقليدية لإتخاذ القرار كالتجربة والخطأ والحكم الشخصي، وأن يعتمد على المعلومات الدقيقة والسريعة وإستخدام نظم المعلومات المتطورة.

**1-5- تزايد سخط وعدم رضا العملاء:** من بين الظروف التي تبرز حاجة المنظمات للمعلومات كذلك، سخط العملاء وعدم رضاهم، خصوصا بعد أن أصبح إرضاء الزبائن عاملا تنافسيا مهما بين المنظمات، ففي الوقت الذي أصبح فيه كسب الزبون أمرا صعبا، فإن المحافظة عليه تتطلب من المنظمة حرصا شديدا على ردود فعله تجاه منتجاتها، ولا يتحقق ذلك إلا بالحصول على معلومات دقيقة وسريعة حوله. إذ يدفع المنظمات للتنافس حول الوسائل المسهلة للحصول على هذه المعلومات.

**1-6- التحول في مشروعات العمل:** إن التحدي الآخر في بيئة الأعمال يرتبط بطبيعة المنظمة والإدارة، فقد حدث تحول في إمكانية وقدرات الإدارة. وكما نعرف فإن الغرض الرئيسي لأي منظمة أعمال هو تحقيق الربحية من خلال خلق القيمة الناتجة عن إنتاج السلع والخدمات، وبالإعتماد على الموارد ذات التكلفة المنخفضة. حيث ساهمت نظم المعلومات والتكنولوجيا بشكل ملحوظ في التحول الذي حدث في أساليب خلق القيمة ووظائف الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الشيخ ولد محمد، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص: 129.  
<sup>2</sup> - إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص: 47-48.

### ثانيا: دور نظم المعلومات الإدارية في عملية التخطيط الإداري

مع التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات تزايدت الأنواع التطبيقية لنظم المعلومات الإدارية، ما ساهم في زيادة دورها المؤثر والإستراتيجي في نجاح المنظمات، وتعتبر هذه النظم أداة من الأدوات الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمات المعاصرة في عملية التخطيط يتجلى دورها فيما يلي:

- التخطيط وظيفة مستقبلية وبالتالي ضرورة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة والمحتملة في البيئة الخارجية والداخلية في المنظمة، ويقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتقديم معلومات عن الظروف البيئية الحالية، وتوضح الأداء الحالي للمنظمة والذي يمكن من خلاله تحديد أداء المنظمة في المستقبل وإتجاه التغيرات المستقبلية وهل توجد فرصة أو تهديد للمنظمة.

- بمجرد وضع الخطة لابد أن تصل المعلومات التي تتعلق بالخطة للأفراد الذين سيطبقونها ويراقبون العمليات، ولابد من الإستعانة بتكنولوجيا الإتصال لتوصيل الخطة لمنفذيها سواء داخل المنظمة أو في الفروع المختلفة والتعرف على آرائهم فيما يتعلق بتقييم الأوضاع الفعلية بعد وأثناء تنفيذ الخطة.

- القائم بالتخطيط لابد وأن يضع الأهداف، ولكي يستطيع أن يضع أهدافه بدقة لابد من جمع معلومات عن الوضع الحالي للمنظمة وعن ظروف البيئة الخارجية من ظروف منافسة وظروف إقتصادية وسياسية وإجتماعية. يقوم المخطط بوضع معايير الرقابة على تحقيق الأهداف ولمعرفة مدى نجاح أو فشل الخطة الموضوعة وكذلك تحديد الإنحرافات، ولا يستطيع القائم بالتخطيط تحديد هذه المعايير دون جمع معلومات.

- عند القيام بوظيفة التخطيط لابد من جمع المعلومات عن الأداء السابق والحالي وظروف العمل داخل المنظمة، وقد يتم جمع المعلومات عن أداء المنظمة إما حسب الأنشطة أو حسب الإدارات، يجب جمع معلومات عن المصادر والموارد الضرورية لأداء النشاط، ومعلومات عن إمكانيات الخطط المتاحة التي تستطيع المنظمة من خلالها تنفيذ خططها.

- يجب إنشاء الإجراءات لمعالجة البيانات التي يتم الإستعانة بها في خطوة من خطوات التخطيط، ويقدم نظام المعلومات الإدارية التقارير التي يمكن من خلالها للقائم بالتخطيط وضع الخطط والأهداف الفرعية والبدلية وبدائلها وتحديد الأهداف.

### ثالثا: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية

إن التقنيات الحديثة في نظم المعلومات الإدارية ساهمت بشكل كبير في تغيير وتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحويلها من النمط التقليدي للتسيير إلى النمط المعاصر الذي يعتمد على أسس وأساليب وطرق علمية في كيفية إدارة وتسيير الموارد البشرية، وبظهر دور نظم المعلومات الإدارية فيها من خلال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سوهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص ص: 329-330.

**1- تطبيقات التوظيف:** تتضمن تطبيقات توظيف العاملين داخل المنظمات في كل من عمليات جذب وإستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين والتي يمكن عرضها فيما يلي:

**1-1- جذب وإستقطاب العاملين:** يساعد نظم المعلومات الإدارية من خلال المعلومات المقدمة على المرشحين للوظائف في جذب وإستقطاب العاملين وتحديد الشخص المناسب للوظيفة وذلك من خلال:

- إسترجاع المعلومات الخاصة بإسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة.

- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الإستقطاب (المقابلة والإختيار....).

- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف.

- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.

- زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات والتسريع بملى الأماكن الشاغرة، وبذلك يتمكن المديرون من تحديد المصادر التي تهئ أكثر العاملين نجاحا في المستقبل.

- زيادة معايير الإختيار سواء معايير موضوعية مرتبط بالعمل أو بمعايير ذاتية كبعض السمات الشخصية.

**1-2- توفير قاعدة بيانات تدريبية للعاملين:** من خلال تخزين وإسترجاع بيانات حول العاملين والتي تتضمن: إدارة الرواتب والأجور، توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز، التخطيط للموارد البشرية.

نستنتج أن دور نظم المعلومات في عملية الإستقطاب مهم جدا، لما توفره من معلومات دقيقة وعلمية عن كل متقدم للوظيفة، مايساهم في تسهيل عملية الإختيار ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب إضافة إلى ما تساهمه هذه النظم في توفير قاعدة بيانات تساهم في متابعة الموظف منذ دخوله للمنظمة إلى خروجه وتتبع مراحل عمله.

**2- تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:** والتي سوف يتم توضيحها فيما يلي:

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية لنظم المعلومات الإدارية بتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط التعاقب وتحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.

وتستلزم عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من الملفات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية لها ومن بين هذه الملفات ملف العاملين والمصنف حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب، إن هذه الملفات تحدد إمكانية حركية العاملين كما أنه بالإمكان الإستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترفيات إلى تنقلات ومعدلات دوران وغيرها، ومن بين هذه البيانات:

- عدد التعيينات الجديدة، كذلك التقلات والترقيات من قسم إلى قسم.

- عدد العاملين الذي تحتاجهم المنظمة مستقبلا.

- عدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإستقالة والنقل...إلخ.

نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية أصبحت أداة علمية وتقنية، من خلالها يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تخطط وتضع رؤية مستقبلية لمواردها البشرية والإستثمار فيها وتتبع حركات العاملين داخل المنظمة والعمل على تجديد المعلومات الدقيقة عنهم من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية لها مع المنظمات الأخرى.

**3- تطبيقات إدارة الأداء:** حيث يتم تخزين معلومات تقويم الأداء في قاعدة بيانات إلكترونية، إضافة إلى التسهيلات التي يقدمها الحاسب الشخصي في تسهيل عملية أداء الموظفين لمهامهم المطلوبة، فتطبيقات هذه العملية تساعد المنظمة في ربط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساوم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

أما البرمجيات الخاصة بتقويم الأداء، يمكن أن تحدد نظم المعلومات نوع الطريقة المناسبة للتقويم، وبعد الإنتهاء من عملية التقويم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياسا بالمعايير المحددة.

إن تطبيقات تقويم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وتساوم نظم المعلومات الإدارية في مسح البيئة الداخلية للمنظمة عن كل المعلومات المتعلقة بهذه العملية ليتسنى للإدارة تصحيح الإنحرافات ومعالجة مشاكل إنخفاض الأداء بأقل وقت وأقل تكلفة.

نستنتج أن نظم المعلومات وبفضل تقنيات الحاسوب لها ساهمت بمتابعة وتقييم أداء العاملين داخل المنظمة، مايمكن الإدارة من المتابعة الدائمة لإحتياجات الموظفين ومدى كفاءتهم في أداء الوظيفة المطلوب منهم، ومعرفة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب به، وكذا معرفة العراقيل وتحديد الأخطاء وطرق كيفية معالجتها والعمل على التحسين المستمر والديناميكي لأداء العمال والرقابة عليهم.

**4- تطبيقات التدريب والتطوير المهني:** تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب، التي تحتاج إلى وجود معلومات دقيقة عن المهارات والخبرة التعليمية للموظفين. كما أنه بالإمكان إستخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة المالية مرتفعة فيها، إذ أن هذه المعلومات يمكن إستخدامها في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية بما يتماشى مع إمكانيات المنظمة.

كما أن نظم المعلومات الإدارية قد يوفر خططا للتطوير المهني تحتوي على معلومات مهمة كنقاط القوة في المهارات المطلوبة، والحاجات التدريبية والتطويرية الأساسية للمواقع الإدارية.

إن تطبيقات التطوير المهني تساعد الإدارة في تحسين فاعلية الأداء ومساعدة العاملين في تحديد ميولهم المهنية وتقديم النصح و الإرشاد للعاملين فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المنظمة كإستحداث وظائف جديدة.


نستنتج أنه وبفضل نظم المعلومات الإدارية يمكن تحديد متطلبات التدريب داخل المنظمة وماهي الأقسام التي تحتاج إلى أولية في التدريب، مع إمكانية معرفة التكاليف المترتبة على هذه العملية والمتطلبات والإحتياجات المستقبلية للموارد البشرية ومعرفة تقنيات تدريبها تماشياً مع متطلبات البيئة المتغيرة، إضافة إلى مساهمة نظم المعلومات في عملية التطوير المهني للعاملين داخل المنظمة ومعرفة رغباتهم وإكتشاف فرص عمل جديدة مايسمح بخلق بيئة عمل فعالة ومتطورة.

### خلاصة الفصل الثاني

ختاماً لهذا الفصل، تم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة تنظيمية كونها تتعامل مع جميع القضايا والأمور التي تهتم الأفراد في المنظمات، بداية من إختيارهم وتعيينهم وتحفيزهم وتدريبهم وكل ما يتعلق بشؤونهم في العمل، وما يترتب من أبعاد أخرى تهتم حياتهم ومعيشتهم، إذ تكتسي هذه الوظيفة أهمية بالغة في المؤسسات الإقتصادية نظراً لوظائفها المتعددة وأنشطتها المهمة التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، ولأنها تتعامل أيضاً مع أحد الموارد المهمة وهي المورد البشري الذي يعد الركيزة للنجاح في أي مؤسسة.

تعد وظيفة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من الوظائف المهمة في إدارة المنظمات، تهتم بوضع أهداف التنظيم وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف، له دور رئيسي في إنجاز المنظمة وزيادة فعاليتها إذ يحقق هذا التخطيط العلمي والجيد للموارد البشرية مجموعة من الخصائص والأهداف وغيرها، كما يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتدريب والتحفيز، وبالتالي تمر هذه العملية بخطوات وأساليب متبعة لتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية وتنفيذ خطتها. إن التخطيط الجيد لإحتياجات الموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الإستفادة من الموارد البشرية وممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية من إستقطاب وإختيار وتعيين وتدريب، وبإعتبار المورد البشري المحرك لباقي الموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى وجود نظام معلومات موارد بشرية فعال داخل المنظمة، نظراً لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتعلقة بالمورد البشري داخل المؤسسة، إذ يؤثر هذا النظام على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التوظيف، تقييم الأداء، الرواتب والتعويضات...إلخ. تعد نظم المعلومات الإدارية من أهم المرتكزات الأساسية التي ساهمت بشكل كبير في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة تعمل كأداة هامة على تدعيم العمليات الإدارية للمنظمة من عملية التخطيط وإتخاذ القرارات.





الفصل الثالث: دور نظام  
المعلومات الإدارية في  
تخطيط الإحتياجات  
الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز-تبسة- وحدة  
الشريعة

### تمهيد

تم في هذا الفصل التطرق للدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز -تبسة- وحدة الشريعة وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة، وستكون محاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة واقع تخطيط الإحتياجات الوظيفية ومدى تطبيقه في المؤسسة والتأكد من حقيقة وجود نظم المعلومات الإدارية والإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار فرضياتها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة.

وسيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بأهدافها ووظائفها إضافة الى شرح هيكلها التنظيمي، كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات عاملها و زبائنها، وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

❖ بطاقة تعريفية عن مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة الشريعة؛

❖ إجراءات الدراسة الميدانية؛

❖ تحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

### المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة الشريعة

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات العمومية الجزائرية التي تعمل على إنتاج ونقل وبيع الكهرباء والغاز والتي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية من خلال إبراز مكانتها في الإقتصاد الجزائري وكيفية تنظيمها والهيئات المشرفة على تسييرها، إضافة إلى أهدافها ومهامها المتعددة وهيكلها التنظيمي الذي يوضح أهم الأقسام والمصالح في هذه المؤسسة. وعليه، سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة؛

◀ تقديم مديرية التوزيع -تبسة- وحدة الشريعة؛

◀ الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

مرت مؤسسة سونلغاز بعدة مراحل منذ الإستقلال تم فيها تغيير الأهداف والوسائل تبعا لتغيرات المحيط الذي كانت تعمل فيه، وبرزت ثلاث مراحل أساسية ميزت مسار المؤسسة وأثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، وهذه المراحل هي مرحلة مابعد الإستقلال ومرحلة التسيير الإشتراكي التي شهدت تحولات كبرى على مستوى الإقتصاد الوطني، لتصل إلى مرحلة التسعينات التي عرفت أهم التغيرات على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى تعدد الهيئات المشرفة على تسييرها.

### أولا: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

تم في 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية لكهرباء وغاز الجزائر المعروفة إختصارا بالحروف الرامزة (EGA)\* وكان ذلك إبان الإستعمار الفرنسي، التي أسند إليها إحتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني، وكذلك توزيع الغاز.

بعد الإستقلال إستمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت (EGA) إلى (\*\*Sonalgaz) الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.<sup>1</sup> لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد حلها وبإنشائها تعزز لها إحتكار عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية، وهو مشروع يندرج ضمن مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وقد أوكلت لها المهام التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بموجب الأمر رقم 59-69 المؤرخ في 1969/07/28 الصادر في 1969/08/01، الجريدة الرسمية، العدد 521، المتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

<sup>2</sup> - بموجب الأمر 59-69 الصادر في 1969/07/28 الصادر في 1969/08/01، الجريدة الرسمية، العدد 521.

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

- إحتكار، إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
  - نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.
  - توزيع الغاز الطبيعي للإستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.
  - وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية، ونتجت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة:
  - كهريف: للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
  - كهركيب: لتكوين البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
  - كناغاز: لإعداد وإنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
  - إنراقا: لأشغال الهندسة المدنية.
  - التركيب: للتركيب الصناعي.
  - (AMC): لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.
- في 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIS\*) وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الإقتصادي والتكفل بالجانب التجاري<sup>1</sup>، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، تخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- تم إستكمال إنشاء كل فروع سونلغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج الموكلة لها بالنتيجة على أسواق بخلاف أسواقها، وتحقيق إستقلالية مالية، وفي عام 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة مساهم ذات أسهم (\*SPA) بقرار رئاسي رأس مالها 150 مليار دج موزع على 150 ألف سهم بقيمة مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة، وتمارس سونلغاز من خلال إكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:<sup>2</sup>
- نقل الغاز لتلبية إحتياجات السوق الوطنية.
  - توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن.

<sup>1</sup> - بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 الصادر في 14/12/1991، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، بتاريخ 22 ديسمبر 1991، والمتعلق بالقانون الأساسي لسونلغاز.

<sup>2</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 10/06/2002، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخة في 02 يونيو 2002، المتعلق برأس مال سونلغاز.

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي.

- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

وعرفت سونلغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل صحة العمال والبحث والتطوير كما أنشأت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وإنطلاق مشروع تنظيم وظيفة الإعلام الآلي سعيا لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة لتكون مهمتها تحديث وتطوير أنظمة الإعلام الآلي لمجمع سونلغاز، وتطورت سونلغاز خلال الفترة 2004-2006 بتحول سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (Holding) من شركات ذات الأسهم مسماة سونلغاز SPA\*، وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز SPA وعليه تم إنشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:<sup>1</sup>

- سونلغاز إنتاج الكهرباء.

- تسيير شبكة نقل الكهرباء.

- تسيير شبكة نقل الغاز.

كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونلغاز وهي أربعة فروع للتوزيع وهي:

- الجزائر العاصمة.

- منطقة الوسط.

- منطقة الشرق.

- منطقة الغرب.

وفي سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الإتصالات بين سونلغاز وسوناطراك وهي شركة الطاقة والإتصالات الجزائرية.<sup>2</sup>

وفي 01 جانفي 2009 تم إنشاء مؤسسات فرعية ضمن النظام الفرعي المعلوماتي للمجمع، وبالتالي أصبح المجمع يتضمن حاليا 33 مؤسسة فرعية و6 مؤسسات مساهمة مباشرة.

ثانيا: الهيئات المسيرة للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

يشرف على تسيير مجمع سونلغاز الهيئات الثلاث التالية: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الرئيس المدير

العام حسب المرسوم الرئاسي رقم 02-01 الصادر في 05 فيفري 2002.

<sup>1</sup> - المادة 165 من (القانون رقم 01-02 ) المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 بتاريخ 2002/05/05، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26،33 يونيو 2013،الخاص بالكهرباء والغاز.

<sup>2</sup> - [www.sonalgaze.com.dz](http://www.sonalgaze.com.dz)، على الرابط الإلكتروني sonalgaz.dz/fr، يوم 2020/06/01، على الساعة: 19:44.

## 1- الجمعية العامة:

تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة بإعتبارهم المساهم الوحيد وهم:<sup>1</sup>

- الوزير المكلف بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- المسؤول عن المؤسسة المكلف بالتخطيط، ويترأسها الوزير المكلف بالطاقة.

يحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز الجمعية العامة، كما تتولى المؤسسة أمانة الجمعية، وتتولى الجمعية

العامة معالجة المسائل التالية:

- البرامج العامة للنشاطات.
- تقارير المراجعين الماليين القانونيين.
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة.
- تخصيص الأرباح.
- فتح رأس مال الشركة وزيادته وتخفيضه.
- إنشاء الشركات وأخذ المساهمات في الجزائر والخارج.
- تعيين المراجعين الماليين القانونيين.
- إقتراح تعديل القانون الأساسي.
- تغيير المقر لسونلغاز.

وتجدر الإشارة إلى أن الجمعية العامة تجتمع مرة واحدة كل سنة على الأقل في دورة عادية وفي دورة

غير عادية كلما إقتضى الأمر وبناء على إستدعاء من رئيسها.

## 2- مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتي ذكرهم:<sup>2</sup>

- الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز.
- ممثلان عن الوزير المكلف بالطاقة.
- ممثلان عن الوزير المكلف بالإشراف.

<sup>1</sup> - المادة 9 من المرسوم الرئاسي رقم 02-195، المؤرخ في 01/06/2002، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخة في 02 يونيو 2002، الخاص بتنظيم رئاسة المؤسسة.

<sup>2</sup> - المرسوم الرئاسي 02-195 المادة 10 المؤرخ في 01/06/2002، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخة في 02 يونيو 2002، والخاص بتنظيم رئاسة المؤسسة.

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

- ممثل عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة.
- ممثلان عن العمال.
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الغاز للشركة القابضة سونلغاز.
- الرئيس المدير العام المكلف بنقل الكهرباء للشركة القابضة سونلغاز.
- يحضر الرؤساء المديرين العامون للفرع المعنية أعلاه، أعمال مجلس الإدارة بصوت إستشاري يرأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز.
- يدرس مجلس الإدارة ويوافق ويفصل، عند الإقتضاء خصوصا فيما يأتي:
  - التوجيهات الإستراتيجية.
  - أسلوب إتخاذ القرار لاسيما في مجال العلاقات بين الشركة القابضة سونلغاز وفروعها وفيما بين الفروع في حدود إحتزام القوانين والأنظمة المعمول بها وهذا القانون الأساسي.
  - خلاصة مشاريع البرامج العامة لنشاطات الشركة القابضة سونلغاز.
  - ميزانية الشركة القابضة سونلغاز.
  - مشاريع حصيلة الشركة القابضة وحسابات النتائج المحققة من طرفها.
  - حسابات النتائج المدعمة.
  - فتح رأس مال الشركة القابضة سونلغاز والفروع طبقا للقواعد والإجراءات التي توافق عليها الجمعية العامة للشركة القابضة سونلغاز.
  - مشروع المساهمات المالية.<sup>1</sup>

### 3- الرئيس المدير العام:

يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة سونلغاز ويمكنه الإستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بكل أجزء من صلاحياته، ويعد مسؤولا عن السير العام للشركة كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة.

إن الإنتقال الذي عرفته الشركة بموجب المرسوم الرئاسي 02-1995 تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها لتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2011/06/08، العدد 32، ص: 18.



## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في قطاع المحروقات، والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

### ثالثا: أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

تهدف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز (SPA) خاصة ما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج.

- طموح سونلغاز هو أن تغدوا مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

### رابعا: عدد العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

يمثل الجدول رقم (04) عدد العمال في مديرية التوزيع-تبسة-سونلغاز وحدة الشريعة المتمثل في 509

عامل موزعة كمايلي:

### جدول رقم (04): عدد العمال في مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز)

المجموع	نساء	رجال	سير مصلحة المستخدمين
126	21	105	C الإطارات
174	15	159	HM السلطة العليا
46	06	40	PM السلطة الدنيا
163	02	161	E المنفذين
509	44	465	T المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة الشريعة

يمثل الجدول رقم(04) عدد العمال في مديرية التوزيع تبسة ( سونلغاز ) وحدة الشريعة المتمثل في 509

عامل موزعة كمايلي: عدد الإطارات في المؤسسة 126 إطار، أما المنفذين في المؤسسة يتمثل عددهم في

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة الشريعة.

163 عامل ونلاحظ كذلك أن عدد عمال السلطة العليا يبلغ 174 عامل وعدد عمال السلطة الدنيا بلغ 46 عامل.

#### المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

تعتبر مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة وحدة الشريعة فرع لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة، في مجال أصغر وبصلاحيات أقل تتمثل في أعمال التوزيع وإستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها.

#### أولا: نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

قبل نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد بعنابة، سنة 1978 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر، الشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة وإستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 02-01 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة، هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية ب 13878 كلم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر ب 136850 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها 7017 كلم و 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كلم. 2020 إمتياز التوزيع تابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SAGED.

#### ثانيا: موقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

تقع المديرية الجهوية للتوزيع تبسة وحدة الشريعة التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وسط المنطقة الصناعية على طريق قسنطينة وتبعد على وسط المدينة بحوالي 5 كلم، وبعد ترقية المركز إلى المديرية الجهوية للتوزيع كان إلزاما تزويدها بكل الأدوات والوسائل الضرورية التي تجعلها قادرة على المنافسة، ومواجهة التحديات الجديدة والمتمثلة في فتح سوق الطاقة وتحليلها ومن بين الوسائل ما يخص المحاسبة والتسيير المالي لكي تعمل المديرية كما خطط لها.

#### ثالثا: أهداف مديرية توزيع الغاز والكهرباء-تبسة- وحدة الشريعة

تتمثل أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة فيمايلي:

- تحقيق الربح لضمان إستمرارية الشركة والعمل على رفع رأس مالها.
- إشباع حاجة المستهلكين والإرضاء من خلال توفير المنتج المتمثل في الكهرباء التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية.

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

- العمل على تسيير الموارد البشرية بنظرية إستراتيجية من خلال وضع وتطوير برامج تسعى لترقية التحاور والتشاور في مجال العلاقات الإجتماعية والمهنية.
  - جذب رؤوس الأموال الخارجية.
  - الحرص على زيادة الجودة وتخفيض التكاليف.
  - ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية.
  - الحفاظ على صورة الشركة على المستوى المحلي.
- رابعا: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز:

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الإمتثال لأحكام القانون 01-02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، إعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:1

### 1- الشركة الأم:

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع
- ممارسة الرقابة على الفروع
- إعداد السياسة المالية وتنفيذها
- تحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع.

### 2- فروع المهن القاعدية:

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع. تنشط هذه الأخيرة، وعددها ثمانية، في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء
- تسيير شبكة نقل الكهرباء/ الغاز.
- تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

- توزيع الكهرباء والغاز (أربع شركات).

### 3- فروع الأشغال:

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة. وهكذا، فقد اقتنت هياكل إنجاز مندمجة داخل المؤسسة. عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى. وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984. وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه، منذ جانفي 2006، إلى مجمع سونلغاز.

### 4- الفروع المحيطة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعاً تتحكم في رأسمالها كليا. تنشط هذه الفروع وعددها أربعة عشر (14)، بصفة أساسية، في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

### 5- مساهمة الشركة:

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنوع والشراكة. وهكذا فقد إستثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الإتصالات اللاسلكية أو صيانة معدات الإنتاج الكهربائي. ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.

- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.

- تحقيق إستثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.

- إكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

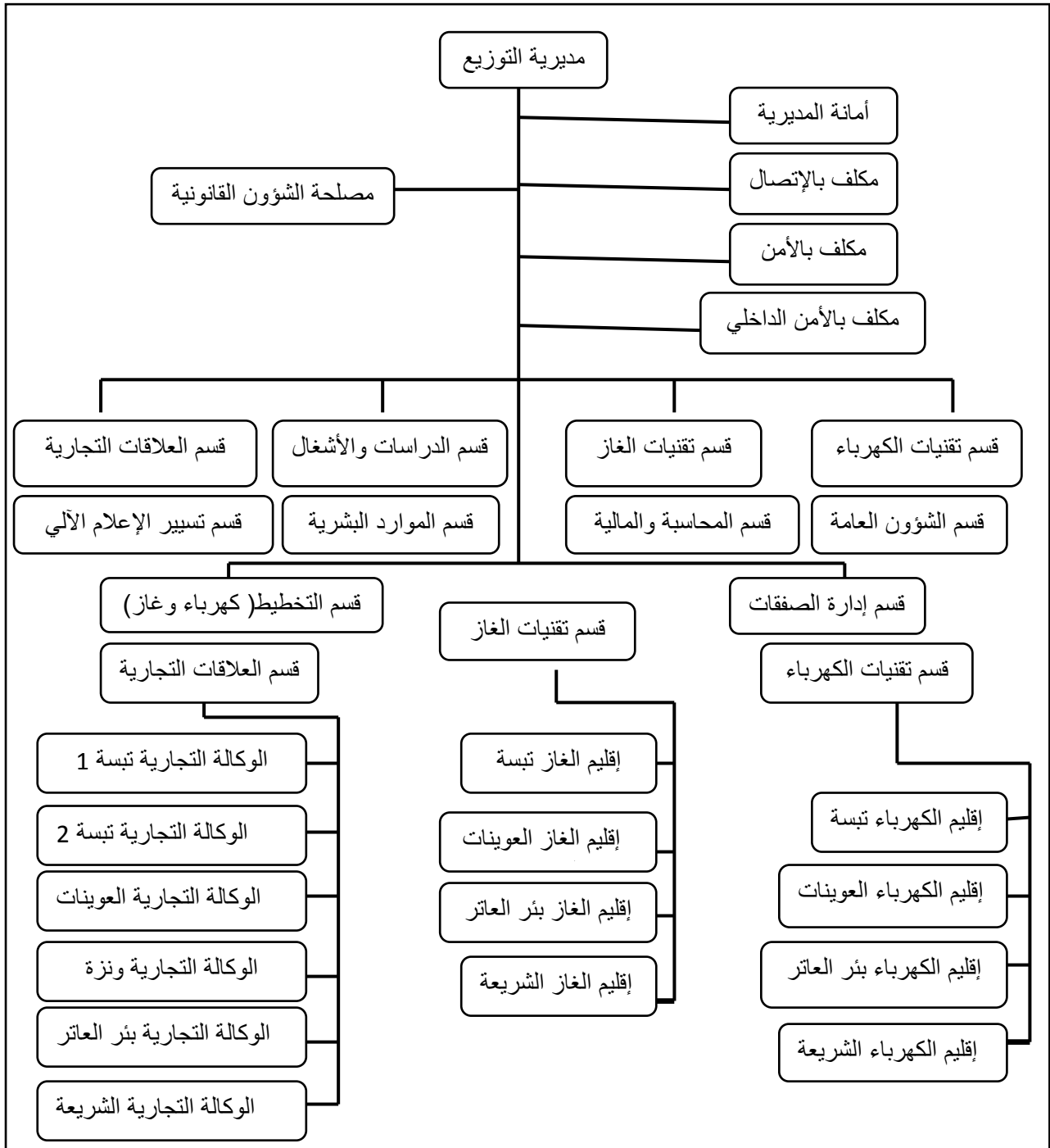
لمديرية توزيع الغاز والكهرباء-تبسة- وحدة الشريعة مجموعة من المهام التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي الذي يوضح أهم أقسامها ومصالحها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة فيما يلي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-بتبسة- وحدة الشريعة

(أنظر الملحق رقم 02)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة

الشريعة

وفيما يلي شرح لأهم الأقسام الموجودة بالهيكل التنظيمي:

#### 1- قسم الإتصال:

تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء.
- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية.
- إقتراح مواضيع الإعلان والمعلومات للعملاء.
- الحفاظ على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلام.

#### 2- قسم الشؤون القانونية:

تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:

- المساعدة في حل المشاكل ذات الطابع القانوني.
- يمثل سونلغاز من طرف مسؤول عن المدير الجهوي أمام القضاء وإتخاذ كل الإجراءات الودية في مصالح توزيع الكهرباء والغاز.

- متابعة تنفيذ القرارات القضائية.

- تصميم وبث المعلومات ذات الطابع القانوني حسب الحاجة.

#### 3- قسم الإستغلال الكهربائي:

تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- إعداد دراسات تنمية الشبكات.
- وضع خطط التنمية التي تم تحديدها على المدى القصير والمتوسط.
- تنفيذ ومراقبة نشاط العمل.
- الحفاظ على التجهيزات والمعدات المتنوعة.
- ضمان الإستخدام الأمثل للشبكات وفقا لقواعد وأهداف الجودة وإستمرارية الخدمة.

#### 4- قسم إستغلال الغاز:

تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تصميم دراسات الإستغلال وصيانة المعدات وأعمال الغاز في إطار الجودة وإستمرارية الخدمة.

#### 5- قسم العلاقات التجارية:

تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

- تنفيذ الساسية التجارية من خلال الوكالات التجارية كما يضمن الإمتثال لإجراءات الحكم وإدارة العميل مع دوام السيطرة على تطبيقها.
  - إقتراح طرق التمويل وإمداد مناطق التجمعات بالطاقة.
  - المشاركة في تنفيذ سياسة المجمعات التجارية.
  - وضع الفواتير ومختلف العروض.
  - متابعة وتحليل رصيد العمال عن طريق حساب وتحليل النتائج المقترحة للنشاطات.
  - تقديم المشورة للعملاء في:
    - الطاقة الكهربائية والغاز.
    - إختيار التجهيزات.
    - طريقة التوصيل.
    - قواعد الأمن.
  - إقتراح خدمات نسبية في شكل دراسات على الزبون وإنشاء تركيبات داخلية للغاز.
  - تنسيق وتسيير أشغال الغاز.
- 6- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:**
- تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:
  - تأمين تسيير المعالجة المعلوماتية.
  - السهر على دعم النظام.
  - إدارة مجموعة معدات المعلوماتية ومحيطها.
- 7- قسم المحاسبة والمالية:**
- تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:
  - بنية الخزينة.
  - تهيئة تقديرات الخزينة.
  - مراقبة الخزائن من مصدر الوكالات.
  - مراجعة حسابات النتائج.
  - تهيئة الميزانية السنوية للمركز.
  - إنجاز جدول اليومية وبيان فعالية مركز التقسيم.



#### 8- قسم الموارد البشرية:

تتمثل وظائفها الأساسية فيما يلي:

- ضمان إدارة الموظفين الإداريين.
- ضمان المراقبة والسيطرة على الأوضاع تحت إدارة الموظفين.
- ضمان إنشاء كشوف مرتبات الموظفين.

ثانيا: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وحدة الشريعة

تتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:

- الحرص على تطبيق القوانين التقنية والإقتصادية والبيئية لضمان حماية المستهلكين وتحقيق الشفافية ووضع حد للتمييز بين مختلف المتعاملين.
- تحديد إحتياجات وسائل الإنتاج على المدى البعيد وترخيص بناء محطات جديدة.
- المصادقة على مخطط نمو الشبكة.
- السهر على تطبيق مهام الخدمة العمومية التي تضمنها الدولة ومراقبتها.
- إنشاء خدمة المصالحة والتحكيم لدراسة طعون المستهلكين والنزاعات بين المتعاملين.
- السهر على التزويد العقلاني بالطاقة للمواطنين.

#### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرض هذا المنهج الذي يعرف بأنه طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس حيث أنه في عذا البحث تتم معرفة ما مدى تأثير نظام المعلومات الإدارية على تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة، ويعتمد هذا البحث بشكل أساسي على إستبيان معد بدقة ويهدف للوصول إلى نتائج واقعية، وسيتم من خلال هذا المبحث توضيح عينة الدراسة التي شملها الإستبيان وآلية التحليل وإستخلاص النتائج من أجل معرفة إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المقترحة في الإستبيان، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة لتحقيق الأهداف المستهدفة منها. وعليه، سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاث التالية:

◀ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

◀ المعالجة الإحصائية للبيانات؛

◀ نتائج إختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل إتمام هذه الدراسة تم إختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات وبالتالي تم إختيار عينة المجتمع سوف يتم التطرق لها كما يلي:

#### أولاً: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على إختلافها، وذلك من خلال عدد القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعاً، كما تم إستخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

نظراً لأن موضوع نظام المعلومات الإدارية من أهم المواضيع الحديثة التي إهتم بها الباحثون وما مدى تأثيرها على زيادة فعالية المؤسسات، تم البحث عن مؤسسة تتميز بعدد كبير من العمال، وقياس أدائهم ومعرفة ما مدى تطبيقه لنظم المعلومات الإدارية، وكذلك مدى تأثير هذه النظم على تخطيط الاحتياجات الوظيفية بالمؤسسة، قد تم إختيار مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة والتي تمثل عدد عمالها 509 عامل لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تمتلك نظام المعلومات الإدارية وتعمل على تخطيط إحتياجات موظفيها.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

لقد تم الحرص على أن تكون عدد العينات في هذه الدراسة تقدر بـ 50 عينة تم إختيارها بطريقة عشوائية هي ما يعادل نسبة 100% من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 509 عينة، وذلك من أجل الوصول على أدق النتائج، والجدول التالي رقم (01) يوضح تداول الاستمارة كالتالي:

#### جدول رقم (05): تداول الإستهيبان

الإستهيبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	50	100%
التي لم يتم إسترجاعها	0	0
غير صالحة للتحليل	0	0
صالحة للتحليل	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الإستهيبان

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أنه تم تحضير 50 إستبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم إسترجاع 50 إستبانة أي ما نسبته 100% وهي نسبة معقولة يمكن الإعتماد عليها، في حين إنعدام عدد الإستهيبانات غير صالحة للتحليل، وجاء توزيع 50 إستبانة فقط نظراً للظروف التي مرت بها البلاد على إثر تفشي وباء كورونا، وفر السلطات العامة الجزائرية للحجر الصحي على أغلب المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، وهو ما لمسنا في مؤسسة محل الدراسة حيث تم العمل في هذه المؤسسة بالنظام العمالي الذي يقارب

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

ما نسبته (50%) فقد تم تسريح أغلب العمال ومنحهم إجازات إستثنائية في فترة الدراسة التطبيقية التي كانت مقررة في هذ المؤسسة.

### رابعاً: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات الدراسة تم الإستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في بعض المعلومات التي تم تسلمها من مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة، منها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة .

### 1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من خلال التعرف عليها من الناحية التاريخية و التعرف أكثر على أهدافها ومهامها، هيكلها التنظيمي، ، وكذلك من خلال إجراء مقابلة واحدة مع نائبة مدير الموارد البشرية لأجل تسهيل عملية طرح الإستبانة.

### 2- الملاحظة

تم الإعتماد على الملاحظة لأنها أقرب طريقة لوصف مجتمع الدراسة الذي غالبا ما يكون صعب الفهم.

### 3-المقابلة

تم الإعتماد على المقابلة لدعم الإستبيان في تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

### 4- الإستبيان

تعتبر الإستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجمعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد إشتملت على جزئين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما .

**4\_1\_البيانات الثانوية:** المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الكتب و المراجع العربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والرسائل العربية منها والأجنبية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة .

**4\_2\_البيانات الأولية (الإستبانة):** لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الإستبانة بعد الأخذ برأي الدكتورة المشرفة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها وتضمنت الإستبانة قسمين رئيسيين هما :

**4\_2\_1\_القسم الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والنوعية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، والأقدمية في المؤسسة، الدورات التدريبية وعددها.

**4\_2\_2\_القسم الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب30 سؤال تم تقسيمه على ثلاث محاور أساسية(نظم المعلومات الإدارية)، (تخطيط الاحتياجات الوظيفية)، وأخيرا (دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية) يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (06) توزيع أسئلة محاور الإستبيان:

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

جدول رقم (06): توزيع أسئلة الاستبيان على محاور الدراسة

رقم المحور	محاور الدراسة	عدد الأسئلة
الأول	نظم المعلومات الإدارية	12
الثاني	تخطيط الاحتياجات الوظيفية في المؤسسة	9
الثالث	دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية	9
المجموع الكلي		30

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستبيان

وقد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (07)

جدول رقم (07): مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان و أوزانه

المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

وسيتم توضيح طول الخلايا في الجدول رقم (08)

جدول رقم (08) : طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1,80	لا أوافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1,80 إلى أقل من 2,60	لا أوافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3,40 إلى أقل من 4,20	أوافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4,20 إلى أقل من 5	أوافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: سلم ليكارت الخماسي

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ تحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2 من 2 إلى 3.... إلخ) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (موافق بشدة، موافق، محايد، إلخ)، وعليه يساوي طول الفئة  $0.8 = 5/4$  بالمئة، ثم إضافة هذ القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

### المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

على إعتبار أن هذه الدراسة تبحث عن دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، وجب وضع إستبيان وسيتم إختبار صدق وثبات هذه الدراسة من خلال معاملي الصدق والثبات بالإضافة إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، كما سيتم معرفة إتجاهات وإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

#### أولاً: إختبار صحة الإستبيان

لإختبار صحة الإستبيان تم الإعتماد على ما يلي:

#### 1\_ صدق أداة الدراسة:

بعد إعداد الإستمارة كان لا بد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الدكتورة المشرفة من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ماتراه المشرفة.

#### 2\_ ثبات أداة الدراسة :

تم توزيع إستمارات البالغ عددها (50) على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (أنظر ملحق رقم 04) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (09): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة

معايير الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.460	12	نظم المعلومات الإدارية
0.366	09	تخطيط الإحتياجات الوظيفية
0.545	09	دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة الإقتصادية
0.563	30	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو 0.563 وهي نسبة ثبات مرتفع ومقبول، يمكن الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بمعنى أنه سيتم الحصول على نفس النتائج إذا ما تم توزيع الاستبيان مرة أخرى وبنفس الظروف.

ولقياس مدى ثبات الإستمارة تم الإعتماد على معامل الإرتباط بين النتغيرات بيرسون، وعليه يمكن إستعمال

الإستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها وتتمثل من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

الجدول رقم (10): مصفوفة الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

العلاقة بين متغيرات الدراسة		المعلومات نظم الإدارية	تخطيط الإحتياجات الوظيفية	دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة الإقتصادية
معامل الارتباط				
الإدارية المعلومات نظم	Sig. (bilatérale)	1	0,006	0,101
الوظيفية الإحتياجات تخطيط	Sig. (bilatérale)	0,006	1	0,034
دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة الإقتصادية	Sig. (bilatérale)	0,101	0,034	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والتابعة كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 لدي تخطيط الإحتياجات الوظيفية، حيث جاءت النتيجة 0.006 وتدل على وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتخطيط الإحتياجات الوظيفية ( أنظر الملحق رقم 05).

#### ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الإعتماد على الإستمارة، حيث تم إستخدام أسلوب التوزيع والجمع الغير مباشر، إذا أن العامل حصل على الإستمارة في الصباح وتم جمعها بعد أسبوع وهذا لسوء الأوضاع في البلاد بسبب تفشي وباء كورونا وبسبب الحجر الذي تم إقراره، حيث تم توزيع 50 إستمارة وتم الإجابة عنها جميعها.

#### ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما ثم الإعتماد في معالجة البيانات إحصائيا، وللإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها ثم الإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك بإستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الموالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي و التكرارات و النسب المئوية ومعامل الإختلاف، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف مجتمع الدراسة

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبيان، وكذلك الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

**1\_ التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:  
تكرار المجموعة

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{100} \times 100$$

المجموع الكلي للتكرارات

### 2\_ معامل إرتباط ألفا كرونباخ

استخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

n: يمثل حجم العينة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

vt: يمثل التباين في مجموع محاور الإستمارة.

### 3\_ المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

#### 3\_1\_ المتوسط الحسابي:

يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

xi: القيم.

$\bar{x}$ : المتوسط الحسابي.

n: عدد القيم.

#### 3\_2\_ الإنحراف المعياري: الإنحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات

للتباين ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n}}$$



$x_i$  : القيم.

$\bar{x}$ : الوسط الحسابي.

n: عدد القيم.

#### 4\_ معامل ارتباط بيرسون

يعرف الارتباط بأنه "مقياس لإتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويرمز له بالرمز r، فالارتباط هو مقياساً لإتجاه العلاقة الخطية ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابهم كلهم إنطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n-1)s_x s_y}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات

$x_i$ : قيم المتغير الأول.

$y_i$ : قيم المتغير الثاني.

$s_x$ : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

$s_y$ : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

#### 5\_ الإنحدار البسيط

يستخدم هذا الإختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستخدم كذلك لتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الإنحدار الخطي البسيط فلا بد من رسم خط الإنحدار للوصول إلى معادلة الإنحدار  $Y=a+bx$  حيث:

أن b تمثل إنحدار الخط المستقيم ( ميله) ونعني به معدل التغير في y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x، أما a فتتمثل معامل التقاطع ( ثابت المعادلة).

رابعا: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع إستمارات الإستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك ( أنظر الملحق رقم 06):

#### 1\_ توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
96%	48	ذكر

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

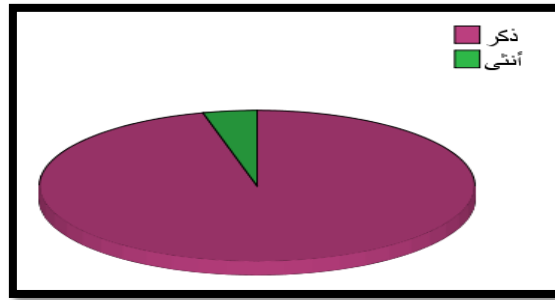
انثي	2	%4
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 96% حيث بلغ عددهم 48 فرداً، في حين سجلت الإناث نسبة ضعيفة مقارنة بالذكور والتي قدرت نسبتها بـ 4% والملاحظ أن عينة الدراسة من جنس الذكور أكثر من جنس الإناث، وهذا راجع إلى الظروف الحالية التي تمر بها البلاد جراء وباء "كورونا" إذ تم منح عطل مدفوعة الأجر لجنس الإناث (فئة الأمهات و المرضعات) ،وعطل بنسبة 50% من العمال في كل مؤسسة وحسب ما صرح به مدير قسم الموارد البشرية فقد كانت أغلبية المستفيدين من هذه العطلة خلال إجراء التريص من الإناث، فقد تمت الإستعانة ببعض الموظفين من جنس ذكر للمساعدة في توزيع الإستبيان.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الشكل رقم (07):

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (11).

## 2\_ توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	السن
%2	1	أقل من 30 سنة
%40	20	من 30 _ 40 سنة
%58	29	من 40 _ 50 سنة
%00	00	أكبر من 50 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

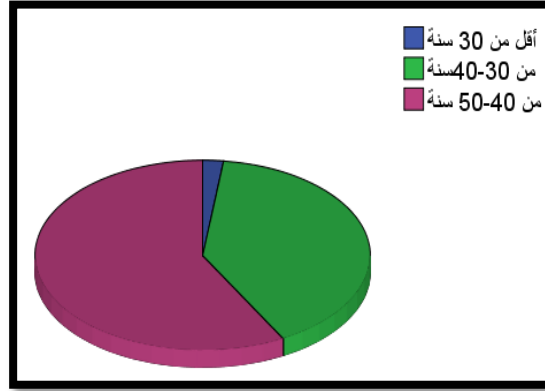
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة ضمن الفئة المحصورة بين سن 40 إلى 50 سنة بنسبة 58% يليه السن بين 30 الى 40 سنة بنسبة 40% ثم يليه توزيع الأعمار الأقل من 30 سنة بنسبة

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

2 % ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل في الشركة الذي يحتاج إلى فئات عمرية ذات خبرة عالية، أما فيما يخص الفئة العمرية التي تفوق 50 سنة فهي منعدم أي صفرية وذلك راجع عادة إلى التقاعد.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال الشكل رقم (08) الآتي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (12).

### 3\_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

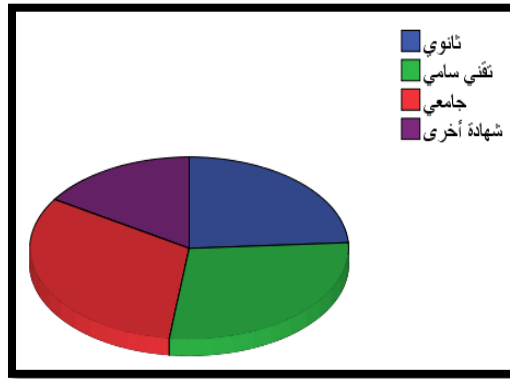
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوي التعليمي
24%	12	ثانوي
00%	00	تقني
28%	14	تقني سامي
32%	16	جامعي
16%	8	دراسات اخري
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 32 % من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وتليها نسبة الأفراد ذوي الشهادة تقني سامي بنسبة 28 % تليهم المستوي الثانوي بنسبة متوسط تقرب بـ 24 % مقارنة بنسبة أصحاب الشهادات الأخرى التي قدرت بـ 16 % ، أما نسبة شهادة التقني سامي فهي منعدمة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على إرتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة أي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال. ويمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل رقم (09) الآتي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (13).

4\_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوي الوظيفي
22%	11	مدير
00%	00	عمال تقنيين
14%	7	رؤساء مصالح
10%	5	مراقب خدمات
54%	27	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54% من أفراد العينة أي حوالي النصف فئة لديهم مستويات وظيفية أخرى، تليها نسبة المدير التي قدرت بـ 22% ثم نسبة رؤساء المصالح المقدر بـ 14% في حين كانت نسبة العمال التقنيين منعدمة وهذا يعكس لنا فكرة أن المؤسسة تركز على مستويات معينة في عملية التوظيف وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية من خلال الشكل رقم (10) الآتي:

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (07).

#### 5\_ توزيع ينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

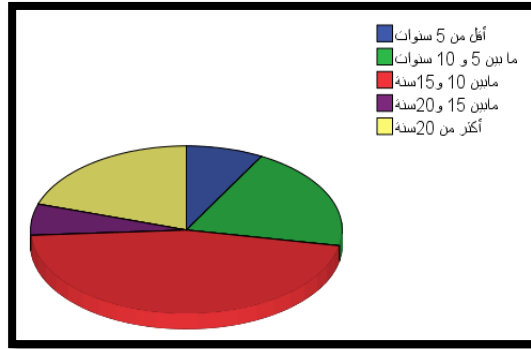
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
8%	4	اقل من 5 سنوات
20%	10	ما بين 5 الى 10 سنوات
46%	23	ما بين 10 و 15 سنة
6%	3	ما بين 15 و 20 سنة
20%	10	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 23 من أفراد العينة يمتلكون خبرة ما بين 10 إلى 15 سنة أي ما يمثل نسبته 46% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات هي 10 أفراد أي ما نسبته 20% ونفس النسبة إلى الخبرة أكثر من 20 سنة وبالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فلقد بلغ عددهم 4 أي ما نسبته 8% ونلاحظ من هذ النتائج أن أكثر أفراد العينة هم الذين تتراوح خبراتهم أكثر من 10 سنوات. وقد يرجع ذلك إلى عدم إحالة عدد من الموظفين إلى التقاعد وإستبدالهم بموظفين جدد من أجل الإستفادة من خبرتهم الكبيرة.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (15).

6\_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإستفادة من الترقية

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الإستفادة من الترقية:

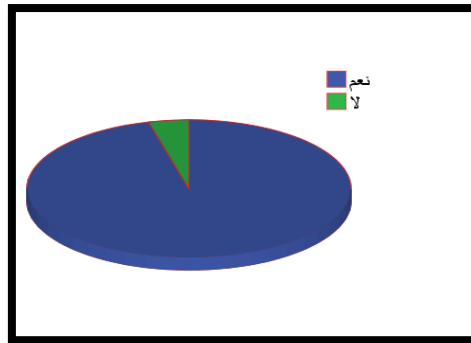
الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الإستفادة من الترقية

النسبة	التكرار	الاستفادة من الترقية
96%	48	نعم
4%	2	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 48 من أفراد العينة إستفاد من الترقية أي ما يمثل نسبته 96 % من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لم يستفيدوا من الترقية بفردين فقط أي ما نسبته 4 % . وقد يرجع ذلك العمل الجاد والخبرة والإجتهاد من طرف العمال مما يؤدي إلى ترفيتهم من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الاستفادة من الترقية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (16).

### 7\_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية:

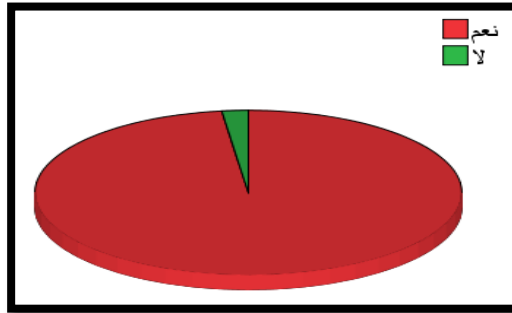
الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
%98	49	نعم
%2	1	لا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 49 من أفراد العينة قاموا بالدورات التدريبية أي ما يمثل نسبته 98 % من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لم يقوموا بهذه الدورات التدريبية فرد واحد فقط أي ما نسبته 2 % . وهذا راجع إلى نوع وعدد الدورات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (17)

### 8\_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
%8	4	01
%38	19	02
%30	15	03
%24	12	أكثر من 3
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

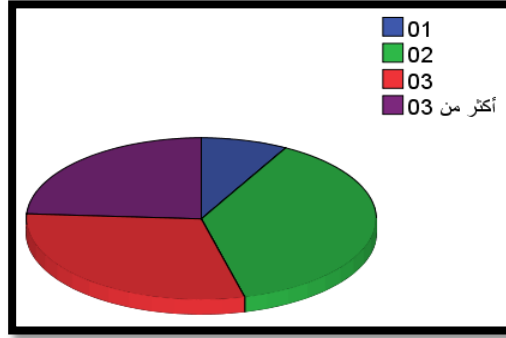
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 19 من أفراد العينة قاموا بالدورات التدريبية مرتين أي ما يمثل نسبته 38 % من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لم يقوموا بالدورات التدريبية 3



الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

مرات هو 15 فرد أي ما نسبته 30 %، ثم تليه عدد الأفراد الذين قاموا بالدورات التدريبية أكثر من 3 مرات بالنسبة 24 %، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أهمية الدورات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة من حيث متغير عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (18)

#### خامسا: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم تحليل محوري الدراسة المتمثلين في متغير نظم المعلومات الإدارية ومتغير تخطيط الاحتياجات الوظيفية بالمؤسسة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري: المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات هذه الأخيرة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابات.

#### 1\_ تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير نظم المعلومات الإدارية

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة نظم المعلومات الإدارية، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكرت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي (أنظر ملحق رقم 07):

الجدول رقم (19): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل

الترتيب الابعاد	النتيجة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق عام	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم العبارة
			0,343	1.80	واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية					
02	مرتفع جدا	موافق	0.781	1.96	16	20	14	0	0	التكرار
					32	40	28	0	0	%
06	متوسط	موافق	0.757	1.72	23	18	9	0	0	التكرار
		بشدة			46	36	18	0	0	%
01	مرتفع	محايد	0.840	2.22	12	16	21	1	0	التكرار

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

	جدا				24	32	42	2	0	%	
04	متوسط	موافق	0.774	1.82	20	19	11	0	0	التكرار	
		بشدة			40	38	22	0	0	%	
05	متوسط	موافق	0.789	1.90	17	22	10	1	0	التكرار	
					34	44	20	2	0	%	
06	متوسط	موافق	0.763	1.70	23	20	6	1	0	التكرار	
		بشدة			46	40	12	2	0	%	
07	مرتفع جدا	موافق	0.829	1.92	19	16	15	0	0	التكرار	
		بشدة			38	32	30	0	0	%	
08	متوسط	موافق	0.707	1.70	22	21	7	0	0	التكرار	
		بشدة			44	42	14	0	0	%	
09	متوسط	موافق	0.688	1.66	23	21	6	0	0	التكرار	
		بشدة			46	42	12	0	0	%	
10	متوسط	موافق	0.713	1.68	23	20	7	0	0	التكرار	
		بشدة			46	40	14	0	0	%	
11	منخفض	موافق	0.575	1.58	23	25	2	0	0	التكرار	
					46	50	4	0	0	%	
12	متوسط	موافق	0.713	1.58	23	20	7	0	0	التكرار	
		بشدة			46	40	14	0	0	%	
			1.42	1.78	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور نظم المعلومات الإدارية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2.22) والانحراف المعياري (0.840) عند العبارة رقم (03) بدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن العمال في المؤسسة يمتازون بالكفاءة العالية والعلاقات الجيدة فيما بينهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (1.96) وانحراف معياري (0.781) عند العبارة رقم (01) بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني نظام المعلومات الإدارية يوفر مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (1.92) وانحراف معياري (0.829) عند العبارة رقم (07) بدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على ضرورة توفير برامج تدريبية متعلقة باستخدام نظم المعلومات الإدارية من قبل الإدارة العليا.

بينما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (1.72) و انحراف معياري قيمته (0.757) عند العبارة رقم (02) بدرجة قبول متوسطة، وهذا يعني أن عملية الإتصال في المؤسسة لا تتم بشكل كاف مع قسم نظم المعلومات الإدارية يكون بصورة مباشرة، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (1.82) و انحراف معياري قيمته (0.774) عند العبارة رقم (04) بدرجة قبول متوسطة، وعليه فإن نظم المعلومات الإدارية تساهم في تطوير مهارات العاملين، في حين سجلت العبارة رقم (05) درجة قبول متوسطة بمتوسط حسابي قيمته (1.90) وانحراف معياري (0.789)،

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

وهذا يدل على وجود وسائل إدخال وإخراج المعلومات تتناسب وإحتياجات العمل في المؤسسة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.70) عند العبارة رقم (06) بدرجة قبول متوسطة، وانحراف معياري قيمته (0.763)، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تشجع على إستخدام نظم المعلومات الإدارية.

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (1.66) عند العبارة رقم (09) بدرجة قبول مرتفعة، وانحراف معياري قيمته (0.688)، ومنه فإن نظم المعلومات الإدارية تساهم في زيادة القدرة على إتخاذ القرار، وسجلت العبارات رقم (8، 10، 12) درجة قبول متوسطة أيضا، وبمتوسط حسابي متقارب جدا قيمته (1.58، 1.68، 1.70) وانحراف معياري مختلف بين كل عبارة وأخرى إذ بلغ (0.707، 0.713، 0.713) على التوالي لكل عبارة، ومنه نستنتج أن الإدارة العليا تقدم الدعم المالي اللازم لإستخدام نظم المعلومات الإدارية، وأن نظم المعلومات الإدارية تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وأيضا تساعد في تحسين فاعلية الأداء بشكل عام.

كما سجلت العبارة رقم (11) درجة قبول منخفضة ولكن بمتوسط قيمته (1.58) وانحراف معياري بلغ (0.575)، وعليه فإن نظم المعلومات الإدارية لا تساعد في زيادة القدرة على حل المشاكل في العمل داخل المؤسسة.

## 2\_ تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تخطيط الاحتياجات الوظيفية بالمؤسسة

يتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات 13 إلى 21 بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي ( أنظر الملحق رقم 08)

الجدول رقم (20): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع

الرقم العبارة	لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	موفق	موفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	النتيجة	ترتيب الابعاد	واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية	
											0,272	1.99
13	التكرار	0	0	6	32	1.88	0.594	موافق	منخفض	06	12	13
	%	0	0	12	64						24	24
14	التكرار	0	0	10	20	1.80	0.756	موافق بشدة	مرتفع	07	20	20
	%	0	0	20	40						40	40
15	التكرار	0	0	13	27	2.06	0.682	موافق بشدة	متوسط	02	10	27
	%	0	0	26	54						20	54
16	التكرار	0	0	24	16	2.28	0.784	محايد	مرتفع جدا	01	10	16
	%	0	0	48	32						20	32
17	التكرار	0	0	13	26	2.04	0.699	موافق	متوسط	04	11	26
	%	0	0	26	52						22	52
18	التكرار	0	0	18	17	2.06	0.818	محايد	مرتفع جدا	03	15	17
	%	0	0	36	34						30	34
19	التكرار	0	2	6	28	1.92	0.752	موافق	مرتفع	05	14	28

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

					28	56	12	4	0	%	
08	متوسط	موافق	0.616	1.78	16	29	5	0	0	التكرار	20
					32	58	10	0	0	%	
09	مرتفع	موافق	0.767	1.06	13	21	16	0	0	التكرار	21
					26	42	32	0	0	%	
					مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تخطيط الاحتياجات الوظيفية بالمؤسسة						
					0.80	1.87					

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

بلغ المتوسط الحسابي قيمة ( 2.28 ) وبانحراف معياري قدره ( 0.784 ) عند العبارة رقم (16) بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تساعد على توفير الدعم والظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2.06) وبانحراف معياري (0.818) عند العبارة رقم (18) بدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن عبء هذا التخطيط للموارد البشرية يقع على إدارة الأفراد وشؤون العاملين ، كما سجلت العبارات رقم (21،19،14) درجة قبول مرتفعة، بمتوسط حسابي قيمته(1.06،1.92،1.80)، وبانحراف معياري بلغ (0.756،0.752،0.756) لكل عبارة على حدى على التوالي، ومنه يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز في المؤسسة، وأنها لا تتوفر على معلومات شاملة وحديثة عن الموارد البشرية، وأيضا أنه للحرص على التقدم والتطور ينبغي تعلم كيفية إدارة المؤسسات الفعالة للموارد البشرية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2.06) بانحراف معياري (0.682) عند العبارة رقم (15) وبدرجة قبول متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تضمن بالشكل الكافي تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (2.04) وبلغ الانحراف المعياري (0.699) عند العبارة رقم (17) بدرجة قبول متوسطة، ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على نظام معلومات الموارد البشرية لحل مشاكل إدارة الموارد البشرية.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) قد وصلت (1.88) بدرجة قبول منخفضة وبلغ الانحراف المعياري (0.594) ومنه يمكن القول أن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يعتمد على مقارنة بين ما هو مطلوب من العمالة وما هو معروض منها داخل المؤسسة ، كما نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (20) أن المتوسط الحسابي قيمته (1.78) وهذا يوافق درجة قبول متوسطة أما الانحراف المعياري فقيمته (0.616)، ومنه فإن إنخفاض الروح المعنوية للعاملين لا يؤدي إلى نشوء مشاكل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3\_ تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية بالمؤسسة

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

يتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات 22 إلى 30 بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي ( أنظر الملحق رقم 09):

الجدول رقم (21): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو إشكالية الدراسة

الترتيب الاعداد	النتيجة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موفق بشدة	موفق	محايد	لا اوفق	لا اوفق بشدة	الرقم العبرة	واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية	
											التكرار	%
			0.253	4.39								
09	منخفض	موافق	0.557	1.66	19	29	2	0	0	22	التكرار	
					38	58	4	0	0		%	
07	مرتفع	موافق	0.657	1.76	17	29	3	1	0	23	التكرار	
					34	58	6	2	0		%	
03	مرتفع	موافق	0.634	1.92	12	30	8	0	0	24	التكرار	
					24	60	16	0	0		%	
08	مرتفع	موافق	0.565	1.74	16	31	3	0	0	25	التكرار	
					32	62	6	0	0		%	
02	مرتفع	موافق	0.566	1.92	10	34	6	0	0	26	التكرار	
					20	68	12	0	0		%	
05	منخفض	موافق	0.535	1.80	13	34	3	0	0	27	التكرار	
					26	68	6	0	0		%	
06	متوسطة	موافق	0.639	1.80	16	28	6	0	0	28	التكرار	
					32	56	12	0	0		%	
04	مرتفع جدا	موافق	0.647	1.90	13	29	8	0	0	29	التكرار	
					26	58	16	0	0		%	
01	مرتفع	لا اوافق	0.633	3.74	1	1	9	38	1	30	التكرار	
					2	2	18	76	2		%	
			0.60	2.02	المجموع							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

بلغ المتوسط الحسابي قيمة ( 1.90 ) وبانحراف معياري قدره ( 0.647 ) عند العبرة رقم (29) بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا يعني أن تحديد أهداف وإستراتيجيات المنظمة مرتبط بتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية ، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.74) وبانحراف معياري (0.633) عند العبرة رقم (30) بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على المحسوسية والعلاقات الشخصية والرشوة وغيرها في عمليات الإختيار والتعيين، كما سجلت العبارات رقم (23،24) درجة قبول مرتفعة، بمتوسط حسابي قيمته(1.76،1.92)، وبانحراف معياري بلغ (0.634،0.657) لكل عبارة على حدى على التوالي، ومنه يمكن

## الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

القول أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحتاج إلى وجود نظام معلومات موارد بشرية فعال، وأن هذا النظام يؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتوظيف...إلخ.

في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (1.74) بانحراف معياري (0.565) عند العبارة رقم (25) وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن نظام المعلومات الإدارية تساعد على جذب وإستقطاب العاملين من خلال المعلومات المقدمة على المرشحين، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (1.92) وبلغ الانحراف المعياري (0.566) عند العبارة رقم (26) بدرجة قبول مرتفعة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتبر نظام المعلومات الإدارية أداة إستراتيجية تستخدمها في عملية التخطيط الإدارية.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (28) قد وصلت (1.80) بدرجة قبول متوسطة وبلغ الانحراف المعياري (0.639)، ومنه يمكن القول أن لنظم معلومات الموارد البشرية أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية، كما نلاحظ بالنسبة للعبارتين رقم (27.22) أن المتوسط الحسابي قيمته (1.80،1.66) على التوالي وهذا يوافق درجة قبول منخفضة أما الانحراف المعياري لكليهما فقيمتها (0.535،0.557)، ومنه نستنتج أن التخطيط الجيد لإحتياجات الموارد البشرية لا يساعد على زيادة فعالية الإستفادة من الموارد البشرية في المؤسسة، وأن نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة تساعد على تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية وتخطيط الاحتياجات الوظيفية بالمؤسسة من خلال (إتخاذ القرار، التخطيط الإداري...) وغيره من العمليات الإدارية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة، حيث تم الإستناد إلى مستوى الدلالة المعنوية، وهو أقصى إحتمال يمكن تحمله من الخطأ الأول، ويرمز لهذا الإحتمال بالرمز  $\alpha$  يحدد قبل سحب العينة وعادة يكون 0.05 وهذه القيمة لرفض فرضية العدم عند تحليل فرضيات الدراسة.

نصت الفرضيات على أنه:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة".

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم المعلومات الإدارية وعملية إتخاذ القرارات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة".

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- سونلغاز وحدة الشريعة".

ولإختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

### linear Regression $Y=\alpha X+ \beta$

والذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر متغيرات التابعة وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد  $R^2$  لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال نتائج مخرجات برنامج (SPSS)، لاختبار الفرضيات (أنظر الملحق رقم 10):

عند مستوى المعنوي 0.05

• الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (22): جدول إختبار صحة الفرضية الأولى

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع: نظم المعلومات الإدارية	معامل الارتباط	ثابت الانحدار	اختبار جودة النموذج f	معامل التحديد $R^2$	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة Sig
تطبيقات إدارة الموارد البشرية (a)		0.006	0.130	8.354	0.148	2.89	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لنظم المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، سوف يتم دراسة صحة وخطأ الفرضية الأولى عند مستوى المعنوي (0.05)، حيث أن ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية صحيحة، لأن معامل الارتباط قدر بـ 0.006 وهو دال على وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

وكانت قيمة  $f = 8.354$  دالة إحصائياً عند مستوى معنوي 0.05 وتدل على وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية وصحة الإعتماد على النموذج دون أخطاء، وتشير قيمة  $R^2 = 14.8\%$  تقريبا وتبقي نسبة 85.2% تفسرها عوامل أخرى إضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة وحدات القياس الأخرى.

ونشير نسبة  $t = 2.89$  إلى أن العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تصل إلى الصفر بمعنى أنه يوجد علاقة بينهما.



الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

•الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دالة إحصائية عند المستوى معنوي 0.05 بين نظم المعلومات الإدارية  
وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

الجدول رقم (23): جدول إختبار صحة الفرضية الثانية

مستوي الدالة Sig	اختبار التأثير T	معامل التحديد $R^2$	اختبار جودة النموذج f	تابت الانحدار	معامل الارتباط	المتغير التابع: نظم المعلومات الإدارية	المتغيرات المستقلة
0.101	1.673	0.055	2,799	0.035	0.101		دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة (b)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لنظام المعلومات الإدارية وعملية إتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، سوف يتم دراسة صحة وخطأ الفرضية الثانية والفرضية الثالثة عند مستوى المعنوي (0.05)، حيث أن من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خطأ، لأن معامل الارتباط قدر بـ 0.101 وهو غير دال على وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

وكانت قيمة  $f = 2,799$  دالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 وتدل على عدم وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية إتخاذ القرارات في المؤسسة وصحة الإعتماد على النموذج دون أخطاء. وتشير قيمة  $R^2 = 5.5\%$  تقريبا وتبقي نسبة 94.5% تفسرها عوامل أخرى إضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة وحدات القياس الأخرى.

وتشير نسبة  $t = 1.673$  إلى أن العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن أن تصل إلى الصفر بمعنى أنه لا يوجد علاقة بينهما.

• والفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دالة إحصائية عند المستوى معنوي 0.05 بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإداري.

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الاحتياجات الوظيفية في مؤسسة  
سونلغاز - تبسة- وحدة الشريعة

الجدول رقم (24): جدول إختبار صحة الفرضية الثالثة

مستوي الدلالة Sig	اختبار التأثير T	معامل التحديد $R^2$	اختبار جودة النموذج f	ثابت الانحدار	معامل الارتباط	المتغير التابع: نظم المعلومات الإدارية	المتغيرات المستقلة
0.101	1.673	0.055	2,799	0.035	0.101		دور نظم المعلومات الإدارية في عملية التخطيط الإداري (c)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي اُستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لنظام المعلومات الإدارية و عملية التخطيط الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، سوف يتم دراسة صحة وخطأ الفرضية الثالثة عند مستوى المعنوي (0.05)، حيث أن ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خطأ، لأن معامل الارتباط قدر بـ 0.101 وهو غير دال على وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإداري . وكانت قيمة  $f = 2,799$  دالة احصائيا عند مستوي معنوي 0.05 وتدل على عدم وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإداري وصحة الإعتماد على النموذج دون أخطاء. وتشير قيمة  $R^2 = 5.5\%$  تقريبا وتبقي نسبة 94.5% تفسرها عوامل أخرى إضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة وحدات القياس الأخرى.

### خلاصة الفصل الثالث

اشتمل الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة الشريعة وهي تعتبر من أهم المؤسسات العمومية الجزائرية التي تعمل على إنتاج ونقل وبيع الكهرباء والغاز والتي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية من خلال إبراز مكانتها في الإقتصاد الجزائري وكيفية تنظيمها والهيئات المشرفة على تسييرها، والتي مرت بعدة مراحل تاريخية لتصل إلى ما عليه الآن من تطور في مجال الكهرباء والغاز من خلال الوظائف التي تقوم بها، كما تعتبر مديرية التوزيع تبسة- وحدة سونلغاز فرع من فروع المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها المختلفة، وأجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين وزبائن مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة الشريعة، والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة والذي ساعد على التعرف على مفهوم نظم المعلومات الإدارية وإعتباره مدخلا لتخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات عينة من العاملين وزبائن المؤسسة، وقد أكدت الإجابات على عدم وجود أثر لنظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز تبسة- وحدة الشريعة، فالمؤسسة لا تقوم بشكل جيد بتخطيط إحتياجات موظفيها.

A decorative black and white floral frame with intricate scrollwork and leaf patterns, surrounding a central white circle. The text is centered within this circle.

# الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة

تم التطرق في موضوع البحث والتي تتمحور إشكاليته حول دراسة دور نظام المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة الإقتصادية أخذنا بعين الإعتبار واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.

### 1- الملخص

تعتبر المعلومات موردا رئيسيا من موارد المنظمة ومصدرا مهما من مصادر نجاحها، كما تعتبر عاملا من عوامل زيادة كفاءة فاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة، الأمر الذي جعل من وجود أنظمة المعلومات الإدارية في المنظمات المختلفة ذو أهمية خاصة، حيث يساعد المنظمات على القيام بأداء وظائفها بنجاح وكفاءة عالية. وتعد نظم المعلومات الإدارية من أهم آليات العملية الإدارية التي تعمل الإدارة من خلالها على تحقيق أهدافها بأفضل الطرق وأقل التكاليف، كما أن بقاء المؤسسات ونومها يتحدد في وجود نظم معلومات إدارية توفر المعلومات الضرورية اللازمة لتحديد إتجاهات عمل المنظمات وأهدافها الإستراتيجية ومن ثم تنفيذ النشاطات ومتابعتها والسعي إلى تطويرها، وتمثل نظم المعلومات الإدارية العصب الذي تشعر من خلاله المنظمة وتحس بكيانها. ويمكن القول أن هذه النظم وقدراتها وتطبيقاتها والمهارات المطلوبة فيها، قد ساهمت بوصفها أحد الأدوات المساعدة لتحسين قدرة المنظمات على الإستجابة للتغيير وتحقيق التنمية والتطور في مختلف أنشطتها ووظائفها.

وعليه يوجد دور كبير يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، وخاصة في عملية تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، إذ يقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والسريعة كما يحتوي على قاعدة بيانات الأفراد سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويقوم بتدعيم جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف المؤسسة من خلال تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية إلى تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب للموارد البشرية، ونجاح نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على مواكبة التغيرات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية.

لقد مرت مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة بعدة مراحل تاريخية لتصل إلى ما عليه الآن من تطور في مجال الكهرباء والغاز، إضافة إلى أهدافها المتعددة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هيئاتها المتعددة، وتعتبر مديرية التوزيع سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة فرع من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز حيث تسعى هذه المديرية إلى أن تكون رائدة في مجال الكهرباء والغاز وهذا من خلال مهامها ووظائفها المتعددة التي يوضحها هيكلها التنظيمي، كما تمتلك هذه المؤسسة نظام معلومات إداري يساعد في تحسين فاعلية الأداء بشكل عام و لا يعمل على تخطيط إحتياجات موظفيها وهذا راجع إلى عدم الإعتماد على التكنولوجيا ونظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات لعدم توفر نظم خبيرة ونظم لدعم القرارات لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها ويوفر مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات داخل المؤسسة من أجل زيادة فعالية الإستفادة من الموارد البشرية، تسعى مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة إلى توفير نظام معلومات للموارد البشرية يؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التوظيف... إلخ.



**2- إختبار فرضيات الدراسة:** بناء على المعلومات المقدمة في الدراسة تمت الإجابة على الفرضيات كالاتي:  
**2-1- تتمحور الفرضية الأولى حول:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة".

تم قبول هذه الفرضية حيث تم التوصل إلى أنه وحسب رأي العينة العلاقة إحصائيا موجودة بين نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة، وهذا راجع إلى أن التقنيات الحديثة في نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة ساهمت في تغيير وتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث تقوم بـتدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية من تطبيقات التوظيف و تطبيقات التدريب والتطوير... إلخ في هذه المؤسسة وأيضا لأن الأمر صادر من الإدارة العليا.

**2-2- تتمحور الفرضية الثانية حول:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم المعلومات الإدارية وعملية إتخاذ القرارات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة".  
 تم رفض هذه الفرضية حيث تم التوصل إلى أنه وحسب رأي العينة العلاقة إحصائيا غير موجودة بين نظم المعلومات الإدارية و عملية إتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز-تبسة، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا راجع لعدم توفر نظم لدعم القرارات فعال يساعد في التنبؤ بالخطوات في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة، وكذا لأن الإدارة العليا لم تصدر هذا الأمر على مستوى المؤسسة من أجل تنفيذه.

**2-3- تتمحور الفرضية الثالثة حول:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة".

تم رفض هذه الفرضية حيث تم التوصل إلى أنه وحسب رأي العينة العلاقة إحصائيا غير موجودة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإداري في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا راجع إلى عدم توفر برامج معلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية بالشكل اللازم وأن قرار التخطيط يكون على مستوى الإدارة العليا في الجزائر العاصمة ومؤسسة سونلغاز-تبسة ماهي إلا فرع ينفذ سياسات الإدارة العليا.

**3- نتائج الدراسة:** من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها فيمايلي:

**3-1- نتائج الدراسة النظرية:** ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- أن نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة بتطبيقاتها توفر معلومات دقيقة عن معايير الأداء لكل وظيفة ومستوى أداء الفرد أو فريق العمل، وبما تمتلكه من قدرات تحليلية عالية تستطيع أن تستخلص من مجموعة هائلة من المعلومات عن مستوى أدائهم.



- أن نظم المعلومات الإدارية من شأنها أن تساعد المدراء على قياس تقييم وتخزين معلومات أداء العاملين، كما توفر مخطط للتطور المهني مما يساعد الإدارة في تحسين فاعلية الأداء.
  - لنظم معلومات الموارد البشرية دور كبير في إدارة الموارد البشرية وخاصة في عملية تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
  - إن نجاح نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على مواكبة التغيرات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية.
  - لنظم المعلومات الإدارية دور هام في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتسهيل كل من عملية إتخاذ القرار وعملية التخطيط الإداري داخل المؤسسة.
  - تقدم نظم المعلومات الإدارية المعلومات الدقيقة والمناسبة والضرورية لتسهيل عملية إتخاذ القرار.
  - تمكن نظم المعلومات الإدارية المنظمة من القيام بعمليات التخطيط والتحكم بنشاطاتها التشغيلية بكفاءة وفعالية.
  - تساعد نظم المعلومات الإدارية على تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة بشكل فعال.
- 3-2- نتائج الدراسة التطبيقية:** ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:
- يوجد تأثير لنظم المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - لا يتم الإعتماد على التكنولوجيا ونظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات وذلك راجع لعدم توفر نظم خبيرة ونظم لدعم القرارات لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - عدم وجود علاقة ترابطية بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإداري داخل مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة وهذا راجع إلى نقص الكفاءات القائمة على تخطيط الموارد البشرية.
  - تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل وهذا يشكل صعوبة في عملية التخطيط في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - يرتبط تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة بتطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
  - تساعد نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة على تحسين فاعلية الأداء بشكل عام وتطوير مهارات العاملين.
  - لا توجد علاقة تأثير بين نظام المعلومات الإدارية وتخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة لأن التخطيط يكون على مستوى الإدارة العليا في الجزائر العاصمة ومؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة ماهي إلا فرع ينفذ سياسات الإدارة العليا.
- 3-مقترحات الدراسة:** في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات يمكن إيجاز أهمها فيمايلي:



- تعزيز الوعي على كافة المستويات بأهمية نظم المعلومات الإدارية في نجاح مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - من أجل أن تعمل نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة بكفاءة ينبغي توفير موارد بشرية فعالة لتشغيل هذه النظم وإدارتها.
  - ضرورة الإهتمام بموضوع نظم المعلومات الإدارية وإعطائه أهمية كبيرة داخل مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - تفعيل الإتصال بصورة مباشرة مع قسم نظم المعلومات الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - الإهتمام بالموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تدريبية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - توفير وسائل إدخال وإخراج المعلومات يتناسب وإحتياجات العمل داخل مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - رفع الروح المعنوية لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز- تبسة وتحليلهم بالعلاقات الجيدة فيما بينهم.
  - ضرورة التخطيط الجيد لإحتياجات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة لزيادة فعالية الإستفادة من الموارد البشرية.
  - الحد من المعوقات التي تقف في طريق تخطيط الإحتياجات الوظيفية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
  - تجنب معايير المحسوسية والعلاقات الشخصية والرشوة وغيرها في عمليات الإختيار والتعيين داخل مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة.
- آفاق الدراسة:** لا شك أنه ورغم الجهد المبذول في إتمام الدراسة فإنه لا يخلو من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على الإحاطة بكل شيء بالتفصيل إلا أنه يمكن أن تكون همزة وصل يربط بين دراسات سابقة ودراسات مقبلة تكون كتمهيد لمواضيع أخرى من بينها مايلي:
- دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية.
  - أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية على مخرجات العملية الإدارية.
  - علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية.





ثبت المراجع



## 1- المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ( مدخل النظم)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 2- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 3- أحمد فردي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الهناء للتجليد الفني، الإسكندرية، 2009.
- 4- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 5- إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 6- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 7- بسيلوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 9- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ( المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 10- حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية ( إطار متكامل )، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 11- حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 12- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 13- رحيم عبود، أحلام فرح الصوصاع، مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 14- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية ( دليل عملي )، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.



- 15- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 16- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- 17- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 18- سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 19- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 20- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الإسكندرية، 2004.
- 22- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
- 23- عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
- 24- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصبار، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 25- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 26- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 27- عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم إتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 28- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 29- علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 30- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 31- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثانية، 2009.



- 32- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
- 33- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 34- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
- 35- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.
- 36- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- 37- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 38- محمود عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 39- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية ( منظور تكنولوجي )، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 40- منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 41- منير نوري، فريد كورنل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2011.
- 42- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية ( مدخل كمي )، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
- 43- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013.
- 44- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.
- 45- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 46- هاشم فوزي العيادي، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 47- وهيبه غراممي، نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

#### ثانياً: المذكرات والأطروحات

- 1- إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2008.



- 2- أيمن محمد أحمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة قدمت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإداري، 2013.
- 3- إيهاب عبد الله جرعون، واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال-كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-، غزة، كلية التجارة، 2009.
- 4- باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة-، 2007.
- 5- بلهي حسينة، علاقة التدريب بإحتياجات المشرفين وإنتظاراتهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار-عنابة- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس، 2005.
- 6- بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التقنيات الكمية للتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم-، كلية الحقوق والعلوم التجارية، 2009.
- 7- بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التسيير، تلمسان، 2016.
- 8- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2012.
- 9- جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
- 10- خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية- دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر-، 2016.
- 11- ريم بنت عمر بنت منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، كلية الإقتصاد والإدارة، 2013.
- 12- سناء جبيرات، تقييم نظم معلومات الموارد البشرية في تحجسين الأداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية من منظور المستعملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014.



- 13- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية ( حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3، 2010.
- 14- الشيخ ولد محمد، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أويكر بلقايد- تلمسان-، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.
- 15- شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة-، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2014.
- 16- صالح أحمد مفتاح غميص، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي- دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا- قسم الإدارة-، 2017.
- 17- عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014.
- 18- عومار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، 2001.
- 19- العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، دراسة إستطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.
- 20- فيصل ساخي، أنظمة المعلومات: إستخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2008.
- 21- قرمات نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، 2010.
- 22- كمال تيميراز، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013.
- 23- مرفت محمد بيان الغلايني، علاقة إستقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة للحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.



- 24- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- دراسة حالة شركة CHIALI Profiplast بسطيف.2010.
- 25- منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-، كلية التجارة، 2011.
- 26- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2009.
- 27- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر- غزة-، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، 2010.
- 28- وجدي لطفي إبراهيم عطاونه، تحديد واقع نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2012.
- ثالثا: المراسيم والأوامر:
- 1- المادة 165 من ( القانون 01\_02) المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 بتاريخ 2002/05/05، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 26 يونيو 2013، الخاص بالكهرباء والغاز.
- 2- بموجب الأمر رقم 59\_69 المؤرخ في 1969/07/28 الصادر في 1969/08/01، الجريدة الرسمية، العدد 521، المتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.
- 3- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91\_475 الصادر في 1991/12/14، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، بتاريخ 22 ديسمبر 1991، المتعلق بالقانون الأساسي لسونلغاز.
- 4- المادة 09 من المرسوم الرئاسي رقم 02\_195، المؤرخ في 2002/06/01، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخة في 02 يونيو 2002، الخاص بتنظيم رئاسة المؤسسة.
- 5- المرسوم الرئاسي 02\_195، المادة 10 المؤرخ في 2002/06/01، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخة في 20 يونيو 2002، والخاص بتنظيم رئاسة المؤسسة.
- 6- المرسوم الرئاسي رقم 02\_195 المؤرخ في 2002/06/10، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخة في 02 يونيو 2002، المتعلق برأس مال سونلغاز.
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2011/06/08، العدد 32.





## رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

1- عبد المنعم محمد أبو ليفة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، المؤتمر الدولي الثالث حول " تكامل مخرجات التعليم في سوق في القطاع العام والخاص"، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، خلال الفترة من 28 أبريل إلى 01 ماي.

2- خالد بن عبد المحسن المرشدي، أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية حول " تحديات التغيير والتطوير وإستشراف المستقبل"، جامعة القصيم، خلال الفترة 26\_28 محرم 1434 هـ الموافق 10\_12 ديسمبر 2012.

## خامساً: المجلات

1- رجم خالد، دادان عبد الغني، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناپراك \_ حاسي مسعود\_، العدد 19، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان 2016.

2- زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 7، جامعة محمد خيضر \_ بسكرة\_، جوان 2010.

3- شوقي ناجي جواد، سحر محمد فوطه، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 0، العدد 78، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2009.

4- عبد الناصر علك حافظ وآخرون، الإستخدام الأفضل لتطبيقات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وأثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 93، السنة 35، جامعة بغداد، 2012.

5- عطا آدم حمه صالح، كاوه محمد روستم، دور الإستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح منظمات لمدينة فاروق في السلیمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 3، أبريل 2016.

6- محمد إبراهيم، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 1، العدد 2، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008.

7- محمد عوده حسين، أحمد مجيد حميد، أثر الإختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 74، 2009.

## II- المراجع باللغة الأجنبية

1-Saleh Al- Azharani, **Management Information Systems Role in Decision-Making During Crises : CaseStudy**, Department of Computer Information Systems, Al Imam Muhammad Bin Saud University, Riyadh, Saudi Arabia, 2010-





2- Akram Jalal Karim, The **Significance Of Management Information Systems For Enhancing Strategic And Tactical Planning**, Ahlia University, Manama, Kingdom, of Bahrain, 2011.

3-G.Satyanarayana Reddy, And Others, **Management Information Systems To Help Managers For Providing Decision Making In An Organization**, International Journal of Reviews In Computing,2009.

4-Ajayi,I.A.and Omirin,Fadekemi F, **The Use of Management Information Systems in Decision Making In The South-West Nigerian Universities**, Department Of Educational Foundation and Management, Faculty of Education, University of Ado-Ekiti, Nigerian, 2 May, 2007.

III- المواقع الإلكترونية

1- الموقع الإلكتروني لـ [www.Sonalgaze.com.dz](http://www.Sonalgaze.com.dz)



الملاحق

الملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

إستثمار الإستبيان

دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية بالمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-تبسة- وحدة الشريعة

تحية طيبة بعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بجامعة تبسة، للسنة الجامعية 2021 / 2020 نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة الإقتصادية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتبسة وحدة الشريعة.

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الإستثمار المرفقة وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها تحاط بالسرية التامة وأن نتائج هذا الإستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتورة:

\_ فضيلة بوطورة \_

إعداد الطالبتين:

\_ سهى قدري \_

\_ سوسن قدري \_

السنة الجامعية: 2021 / 2020

تابع الملحق رقم ( 01 )

يرجى وضع علامة  في الخانات المناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس:  ذكر  أنثى
- 2/ العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 \_ 40 سنة
- من 40 \_ 50 سنة  أكبر من 50 سنة

- 3/ المستوى التعليمي:  ثانوي  تقني
- تقني سامي  جامعي
- شهادة أخرى

ثانياً: البيانات الوظيفية

- 4/ الخبرة في العمل:  أقل من 5 سنوات  ما بين 5 و 10 سنوات
- ما بين 10 و 15 سنة  ما بين 15 و 20 سنة
- أكثر من 20 سنة
- 5/ الاستفادة من الترقية:  نعم  لا
- 6/ المستوى الوظيفي:  مدير  عمال تقنيين
- رؤساء مصالح  مراقب خدمات
- أخرى

- 7/ هل قمت بالدورات التدريبية:  نعم  لا

- 8/ عدد الدورات التدريبية:  01  02
- 03  أكثر من 03

تابع الملحق رقم ( 01 )

ثالثاً: محاور الإستبيان

المحور الأول: نظم المعلومات الإدارية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يوفر نظام المعلومات الإدارية في مؤسستكم مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات.					
02	يتم الإتصال في مؤسستكم مع قسم نظم المعلومات الإدارية بصورة مباشرة.					
03	يمتاز العاملون في مؤسستكم في قسم نظم المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية والعلاقات الجيدة فيما بينهم.					
04	تساهم نظم المعلومات الإدارية في مؤسستكم في تطوير مهارات العاملين.					
05	تتوفر في مؤسستكم وسائل إدخال وإخراج المعلومات تتناسب وإحتياجات العمل.					
06	تشجع الإدارة في مؤسستكم على إستخدام نظام المعلومات الإدارية.					
07	توفر الإدارة العليا في مؤسستكم البرامج التدريبية المتعلقة بإستخدام نظم المعلومات الإدارية.					
08	تقدم الإدارة العليا في مؤسستكم الدعم المالية اللازم لإستخدام نظم المعلومات الإدارية.					
09	تساهم نظم المعلومات الإدارية في مؤسستكم في زيادة القدرة على إتخاذ القرار.					
10	تؤدي نظم المعلومات الإدارية في مؤسستكم إلى سرعة إنجاز العمل.					
11	تساعد نظم المعلومات الإدارية في مؤسستكم في زيادة القدرة على حل المشاكل في العمل.					
12	تساعد نظم المعلومات الإدارية في مؤسستكم في تحسين فاعلية الأداء بشكل عام.					

المحور الثاني: تخطيط الإحتياجات الوظيفية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يعتمد تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية في مؤسستكم على مقارنة بسيطة بين ماهو مطلوب من العمالة وماهو معروض منها داخل المؤسسة.					
14	يساعد تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم في التخلص من الفائض وسد العجز.					
15	تضمن مؤسستكم تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.					
16	تساعد إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم على توفير الدعم والظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.					
17	من طرق علاج المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم إعداد نظام معلومات متطورة عن الموارد البشرية.					
18	يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في مؤسستكم على إدارة الأفراد وشؤون العاملين.					
19	لا توجد معلومات شاملة وحديثة عن الموارد البشرية في مؤسستكم.					
20	إنخفاض الروح المعنوية للعاملين في مؤسستكم يؤدي إلى نشوء مشاكل لإدارة الموارد البشرية.					
21	ينبغي على كل عامل في مؤسستكم يحرص على التقدم والتطور أن يتعلم كيفية إدارة المؤسسات الفعالة للموارد البشرية.					

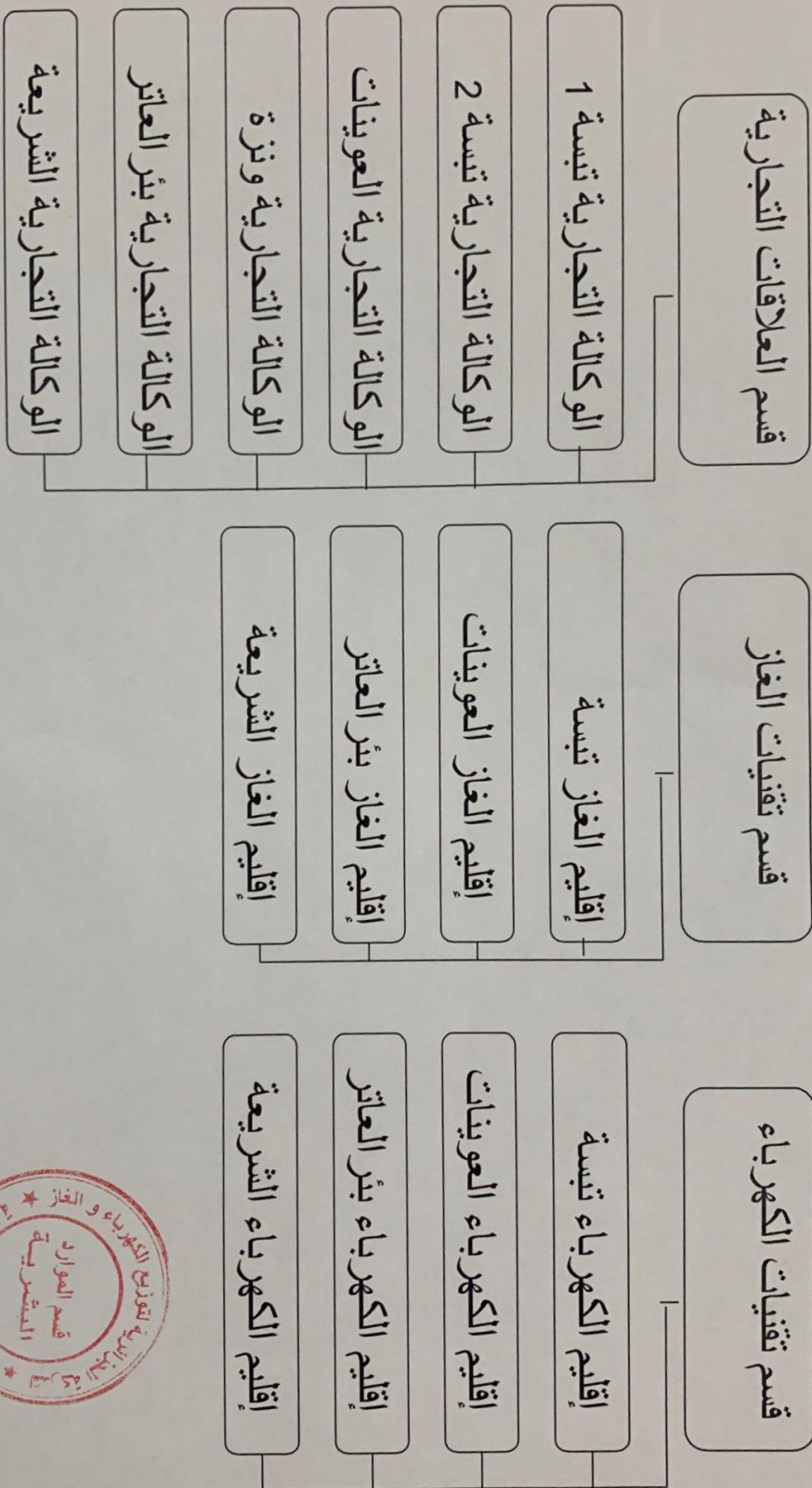
المحور الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية في المؤسسة الإقتصادية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	التخطيط الجيد لإحتياجات الموارد البشرية في مؤسستكم يساعد على زيادة فعالية الإستفادة من الموارد البشرية.					
23	تحتاج إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم إلى وجود نظام معلومات موارد بشرية فعال.					
24	يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسستكم على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التوظيف... إلخ.					
25	تساعد نظم المعلومات الإدارية على جذب وإستقطاب العاملين من خلال المعلومات المقدمة على المرشحين.					

					26	تعتبر نظم المعلومات الإدارية في مؤسساتكم أداة من الأدوات الإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات في عملية التخطيط الإداري.
					27	تساعد نظم المعلومات الإدارية في مؤسساتكم على تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية.
					28	لنظم معلومات الموارد البشرية في مؤسساتكم أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية.
					29	يرتبط تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في مؤسساتكم عادة بأهداف وإستراتيجيات المنظمة.
					30	عمليات الإختيار والتعيين في مؤسساتكم تتم وفقا لمعايير المحسوسية والعلاقات الشخصية والرشوة وغيرها.

مع الشكر والتقدير







\*



الملحق رقم (03): عدد العمال في المؤسسة لسنة 2020

Répartition des effectifs actifs par structures : 06.2020

GSP	EFFECTIF					
	STRUCTURES	C.S	C	HM	PM	E
STAFF DR	1	1	0	1	0	3
S. Juridique	1	3	0	0	0	4
Div. Finances et Comptabilité	4	7	4	0	0	15
Div. Tech Electricité	4	9	25	4	8	50
Div. Planification Elec /Gaz	0	2	1	0	0	3
Div. Exploitation Gaz	1	2	4	2	0	9
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	3	4	18	1	2	28
Div. Adm Marché	1	6	10	3	2	22
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	2	2	0	0	5
Div. Ressources Humaines	3	4	4	0	0	11
Div. Relations Commerciales	4	7	5	7	4	27
S. Affaires Générales	1	1	3	2	6	13
AG Comm Teb1	1	4	16	0	8	29
AG Comm Teb2	1	4	20	2	9	36
AG Comm El-Aouinet	1	6	7	2	4	20
AG Comm Ouenza	1	4	14	0	4	23
AG Comm Bir El Ater	0	3	15	0	6	24
AG Comm Cheria	1	4	15	2	8	30
Dist. Elec . TEB	1	3	1	4	29	38
Dist. Elec . El-Aouinet	1	5	1	1	12	20
Dist. Elec . Bir El Ater	2	3	3	3	10	21
Dist. Elec . Cheria	1	2	2	3	13	21
Dist. Gaz. TEB	2	2	0	3	14	21
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	0	2	2	6	11
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	1	1	11	14
Dist. Gaz. Cheria	0	0	1	3	7	11
Total	38	88	174	46	163	509

Répartition des effectifs actifs par GSP et Sexe

LIBELLE	EFFECTIFS AU 30/06/2020 (B)		
	H	F	T
CADRE	105	21	126
HAUTE MAITRISE	159	15	174
PETITE MAITRISE	40	6	46
EXECUTION	161	2	163
TOTAL	465	44	509



## الملحق رقم (04)

### معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاوّر الدراسة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,563	3

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الإدارية المعلومات نظم	6,37	,179	,388	,460
الوظيفية الإحتياجات تخطيط	6,18	,223	,441	,366
الوظيفية الإحتياجات تخطيط	3,78	,264	,316	,545

## الملحق رقم (05)

### العلاقة بين متغيرات الدراسة (معامل الارتباط بيرسون)

#### Corrélations

		الإدارية المعلومات نظم	الإحتياجات تخطيط الوظيفية	الإحتياجات تخطيط الوظيفية
الإدارية المعلومات نظم	Corrélation de Pearson	1	,385**	,235
	Sig. (bilatérale)		,006	,101
	N	50	50	50
الوظيفية الإحتياجات تخطيط	Corrélation de Pearson	,385**	1	,300*
	Sig. (bilatérale)	,006		,034
	N	50	50	50
الوظيفية الإحتياجات تخطيط	Corrélation de Pearson	,235	,300*	1
	Sig. (bilatérale)	,101	,034	
	N	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## الملحق رقم (06)

### تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة

#### • المتغير الجنس

توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	96,0	96,0	96,0
	أنثى	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### • المتغير العمر

خصائص العينة من حيث متغير السن:

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	1	2,0	2,0	2,0
	سنة 30-40 من	20	40,0	40,0	42,0
	سنة 40-50 من	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### • المتغير المستوى التعليمي

توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	12	24,0	24,0	24,0
	سامي تقني	14	28,0	28,0	52,0
	جامعي	16	32,0	32,0	84,0
	أخرى شهادة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

• المتغير المستوي الوظيفي

توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية

الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	22,0	22,0	22,0
تقنيين عمال	7	14,0	14,0	36,0
مصالح رؤساء	5	10,0	10,0	46,0
خدمات مراقب	27	54,0	54,0	100,0
أخرى	50	100,0	100,0	
Total				

• المتغير سنوات الخبرة

خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية:

العمل في الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	8,0	8,0	8,0
سنوات 5 من أقل	10	20,0	20,0	28,0
سنوات 10 و 5 بين ما	23	46,0	46,0	74,0
سنة 15 و 10 ما بين	3	6,0	6,0	80,0
سنة 20 و 15 ما بين	10	20,0	20,0	100,0
سنة 20 من أكثر	50	100,0	100,0	
Total				

• الاستفادة من الترقية

خصائص العينة من حيث متغير الاستفادة من الترقية:

التدريبية بالدورات قمت هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	49	98,0	98,0	98,0
نعم	1	2,0	2,0	100,0
لا	50	100,0	100,0	
Total				

• هل قمت بالدورات التدريبية

خصائص العينة من حيث متغير الدورات التدريبية

التدريبية بالدورات قمت هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	49	98,0	98,0	98,0
لا	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

خصائص العينة من حيث متغير الاستفادة عدد الدورات التدريبية

التدريبية الدورات عدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 01	4	8,0	8,0	8,0
02	19	38,0	38,0	46,0
03	15	30,0	30,0	76,0
03 من أكثر	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (07)

تحليل بيانات المحور الأول

Statistiques

الإدارية المعلومات نظم

N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		1,80
Mode		2
Ecart type		,343



**الملحق رقم (08)**  
**تحليل بيانات المحور الثاني**

**Statistiques**

الوظيفية الإحتياجات تخطيط

N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,39
Mode		4 <sup>a</sup>
Ecart type		,253

a. Présence de plusieurs modes.

La plus petite valeur est affichée.

**الملحق رقم (09)**  
**تحليل بيانات المحور الثالث**

**Statistiques**

دور نظم المعلومات الإدارية

N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		1,99
Mode		2
Ecart type		,272

**الملحق رقم (10)**

دراسة صحة الفرضيات

• الفرضية الأول :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,385 <sup>a</sup>	,148	,130	,320	,148	8,354	1	48	,006

a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفية الإحتياجات تخطيط

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,857	1	,857	8,354	,006 <sup>b</sup>
Résidu	4,924	48	,103		
Total	5,781	49			

a. Variable dépendante : الإدارية المعلومات نظم

b. Prédictors : (Constante), الوظيفية الإحتياجات تخطيط

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,828	,337		2,455	,018
الوظيفية الإحتياجات تخطيط	,486	,168	,385	2,890	,006

a. Variable dépendante : الإدارية المعلومات نظم

## • الفرضية الثانية :

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,235 <sup>a</sup>	,055	,035	,337	,055	2,799	1	48	,101

a. Prédictors : (Constante), الإقتصادية المؤسسة في الوظيفية الإحتياجات تخطيط في الإدارية المعلومات نظم دور

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,319	1	,319	2,799	,101 <sup>b</sup>
Résidu	5,462	48	,114		
Total	5,781	49			

a. Variable dépendante : الإدارية المعلومات نظم

b. Prédictors : (Constante), الإقتصادية المؤسسة في الوظيفية الإحتياجات تخطيط في الإدارية المعلومات نظم دور



Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,398	,836		,476	,636
تخطيط في الإدارية المعلومات نظم دور المؤسسة في الوظيفية الإحتياجات الإقتصادية	,318	,190	,235	1,673	,101

a. Variable dépendante : الإدارية المعلومات نظم

## إتفاقية التربص:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: ..... /ف. ع. ت. ك. ع. ا. ق. ت. ع. ب. ح. ت. 2020/2019

### إتفاقية التربص

#### المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية : والعلوم التجارية . وعلوم التسيير

مع المؤسسة : "خمس فلتان"

مقرها في : .....

ممثلة من طرف : .....

الرتبة : .....

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- خديجة دسوس

2- خديجة سحي

3- .....

4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

#### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعينين.

التخصص: إدارة أعمال.

#### المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في: مصلحة قسم الموارد البشرية  
الفترة من : 20 مايو 2020 إلى : 02 جوان 2020

توقيع: .....

تاريخ: .....



## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تخطيط الإحتياجات الوظيفية، التي تعد من أهم حقول النظرية الإدارية وتطبيقاتها الحديثة في مختلف المنظمات وخاصة في الوقت الحاضر، إضافة إلى كونه مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة مع بعضها البعض، تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبنها ثم توزيعها على المستفيدين لغرض دعم عملية السيطرة على المنظمة.

أما الجانب التطبيقي فقد تم إختيار مديرية سونلغاز تبسة وحدة الشريعة التي تختص في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، حيث أن المديرية تولى أهمية كبيرة وتسعى بإستمرار لتحقيق رضا مواردها البشرية وتخطيط إحتياجاتها الوظيفية داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات الإدارية، تخطيط الإحتياجات الوظيفية، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تبسة - وحدة الشريعة.

## Abstract

This study aimed to identify the role of management information systems in planning job needs, which is one of the most important fields of managerial theory and its modern applications in various organizations, especially at the present time, in addition to being a group of elements that overlap or interact with each other, working to collect various types Data and information are processed, stored, transmitted and then distributed to the beneficiaries for the purpose of supporting the process of controlling the organization.

As for the practical aspect, the Directorate of Sonelgaz Tebessa has chosen the Cheria unit that specializes in the production and distribution of electricity and gas, as the directorate attaches great importance and strives continuously to achieve the satisfaction of its human resources and plan its functional needs within the organization.

**Keywords:** Management information systems ،Job needs planning ،Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Corporation - Tebessa - Cheria Unit.