

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي – تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2019

قسم: علوم التسيير

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

دفعة: 2019

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية

في تحقيق فعالية القرارات الإدارية

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبين:

بوطورة فضيلة

- سفيان دبايلية

- عبد الحميد دبايلية

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

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 - ب -	راضية عروف

السنة الجامعية: 2018 / 2019

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2019

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

دفعة: 2019

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية
في تحقيق فعالية القرارات الإدارية
دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تحت إشراف الدكتورة:

بوطورة فضيلة

من إعداد الطالبين:

- سفيان دبايلية

- عبد الحميد دبايلية

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa
أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي دريس	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقرررا
راضية عروف	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فكر وعرفان

باديء ذي بدء، أحمده ربي حمد الشاكرين وأتوجه إليك بالشكر والثناء كما يليق بذاتك العلية على أن وفقتنا ويسرت لنا السبيل لإتمام هذا العمل المتواضع، ونصلي ونسلم على سيد المرسلين محمد ﷺ وعلى آله وصحبه ومن إهتدى بهديه إلى يوم الدين، كما يدعوننا واجب الوفاء والأمانة أن نتقدم بوافر الإمتنان والعرفان لكل من غمرنا بعبائمه.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والإمتنان إلى الأستاذة الدكتورة **بوظورة فضيلة**، لتفضلها بالإشراف على عملنا هذا ولما قدمته لنا من عون صادق وإرشاد أمين مخلص، مما يجعلنا مدينين لها بكل تقدير وإحترام، فقد عاشت مع هذا البحث فكرا وعلماء، توجيهها وإرشادها، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

ونتوجه أيضا بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها وإظهاره بشكل علمي أفضل.

كما نتقدم أيضا بخالص الشكر والعرفان لكل أساتذتنا بكلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير والطاقت الإداري للكلية الذين أمضينا معهم 05 سنوات مليئة بالأخوة والمحبة.

وفي الأخير نتقدم بالشكر والتقدير لعمال مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة- وعلى رأسهم السيد رزق سفيان رئيس مصلحة الموارد البشرية الذين إستقبلونا طيلة فترة التبرص، وخالص الشكر لكل من ساعدنا في لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

والشكر لله سبحانه وتعالى أولا وآخرا والحمد لله رب العالمين

سفيان وعبد الحميد



الإهداء 01

ها هنا تختلط دموع فرحتي بتخرجي بوداع أحبتي، في غمضة عين مرت الأيام وها نحن اليوم نجني قطفها ونودع أحببتنا والمكان الذي نجلس فيه وكأننا أسرة واحدة، هذه سنة الحياة بالأمس إلتقيننا، واليوم إفترقنا، ولكن فرحتنا بتخرجنا أنستنا ألمنا.

ولذلك أهدي تخرجي هذا إلى:

أمي ثم أمي ثم أمي هي مفتاح نجاحي وسر آمالي ورفيقة دربي، أمي شكري لكي ليس له تعبير ولا مقابل فأنت العطاء والأمل والصدق في حياتي.

أبي يا من رباني وكبرني وأطعمني وكساني وحرمت من أمور كثيرة لنفسه وقدمها لي، أقول لك سامحني وأعذرني على كل شيء يا شمعة أنارت دربي وأضاءت طريقي، وشكرا لك على وقوفك بجانبني في مسيرتي الدراسية. أهذي هذا العمل إلى روح كل من أخي وحببي **عبيد**، وأجدادي **صالح ويحي** رحمهم الله وأسكنهم الفردوس الأعلى.

كذلك شكر خاص إلى أفراد عائلتي: رمزي، صبري وزوجته، منذر، أيمن، شيماء كتكوتة البيت.

وكتاكت وبرايم العائلة: رنيم شمعة البيت حفظها الله ورعاها، المشاغب يحي حفظه الله،

المشاكس إسلام حفظه الله.

وكذلك أصدقائي وأخوتي: **مجيد، حسني، علاء الدين، خالد، شوقي**.

إلى أصدقاء الدراسة ولهم معزة خاصة في قلبي: **سراب، نجوى، أسماء**.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

الإهداء 02

أشكر الله الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته أتممت هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى:
أكثر ما أملك في الوجود إلى من سهرت على تربيته وكانت سر وجودي التي مهما فعلت

لن أوفيهما حقها أُمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه جنات الفردوس الأعلى.

إلى كل من أكرمني الله بوجودهم في درب حياتي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب

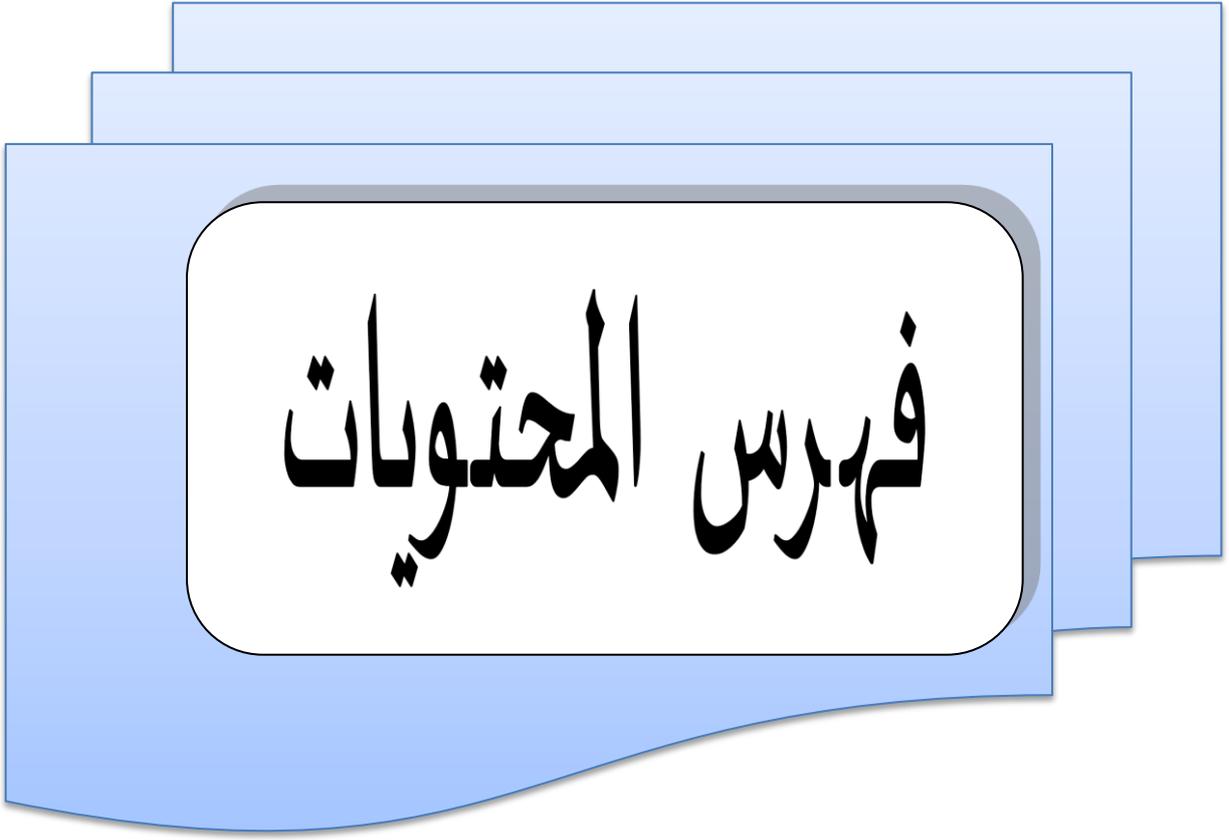
إلى كل الأصدقاء الذين كانوا برفقتي طوال المسار الجامعي: خالد، سفيان،

حسني، علاء الدين، شوقي.

إلى كل من يحبهم قلبي ولم يذكرهم لساني

أهدي لكم ثمرة هذا العمل المتواضع

عبد الحميد 2019



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
VI	قائمة الإختصارات والرموز
V	قائمة الملاحق
أ-ط	المقدمة العامة
25-02	الفصل الأول: الإطار النظري لنظام معلومات الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: : عموميات حول أنظمة المعلومات
03	المطلب الأول: أنظمة المعلومات في المؤسسات الإقتصادية
05	المطلب الثاني: كفاءة نظام المعلومات
08	المطلب الثالث: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: أساسيات نظام معلومات الموارد البشرية
10	المطلب الأول: عناصر أساسية لنظام معلومات الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: مجالات إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
17	المبحث الثالث: ركائز عملية لنظام معلومات الموارد البشرية
18	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية
24	المطلب الثالث: شروط كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية
26	خلاصة الفصل الأول
64-28	الفصل الثاني: إتخاذ القرارات الإدارية وعلاقته بنظام معلومات الموارد البشرية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إتخاذ القرارات الإدارية
29	المطلب الأول: مدخل لإتخاذ القرار
33	المطلب الثاني: أساليب ونماذج إتخاذ القرار
36	المطلب الثالث: ماهية إتخاذ القرارات الإدارية



39	المبحث الثاني: الركائز الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية
40	المطلب الأول: أساليب إتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها
44	المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية
47	المطلب الثالث: عناصر إتخاذ القرار الإداري وبيئته
51	المبحث الثالث: الكفاءة في نظام معلومات الموارد البشرية وفعاليتها في إتخاذ القرارات
51	المطلب الأول: الأبعاد والعوامل المؤثرة في فعالية القرارات الإدارية
54	المطلب الثاني: كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية ومراحل تطويره
58	المطلب الثالث: إنعكاس كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية القرارات الإدارية
65	خلاصة الفصل الثاني
96-67	الفصل الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بفعالية القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
67	تمهيد
68	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة
68	المطلب الأول: مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة -
70	المطلب الثاني: وظائف مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
74	المطلب الثالث: أنشطة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
76	المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات المستخدم في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
76	المطلب الأول: أنواع القرارات المتخذة في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
79	المطلب الثاني: أقسام نظام المعلومات في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
82	المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
84	المبحث الثالث: واقع دور كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
84	المطلب الأول: القرارات الأساسية لنظم المعلومات الفرعية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
88	المطلب الثاني: : فعالية القرارات وعلاقتها بكفاءة نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة
93	المطلب الثالث: تقييم القرارات الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة المناجم
97	خلاصة الفصل الثالث
101-99	الخاتمة العامة
107-103	ثبت المراجع
120-109	الملاحق
	الملخص



الصفحة	الجدول	الرقم
44	مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة	01
45	معايير التفرقة بين ظروف إتخاذ القرار	02
46	الفرق بين القرارات الإستراتيجية التكتيكية التنفيذية	03



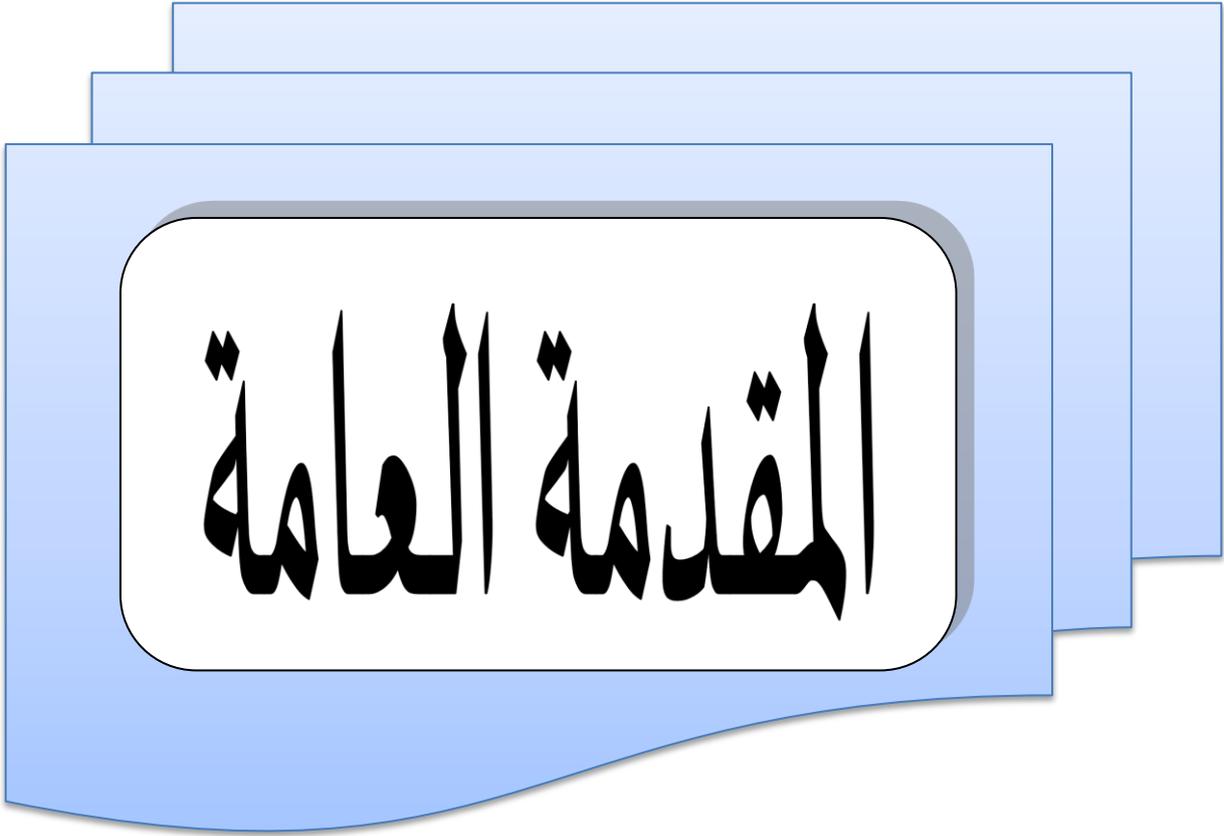
الصفحة	الشكل	الرقم
14	العناصر الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية	01
17	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	02
20	الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية	03
39	مراحل عملية صنع القرار	04
64	إدارة الأداء كنقطة إتصال لتكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية	05
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	06
83	كيفية الدخول لبرنامج Sage والبرامج التسييرية لإدارة الموارد البشرية التي يحتويها	07
88	العلاقة بين نظم المعلومات الوظيفية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	08



المدلول باللغة العربية	المدلول باللغة الأجنبية	الإختصار
نظام معلومات الموارد البشرية	Human Resources Information System	HRIS
الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Statistical Package for Social Sciences	SPSS
الشركة الوطنية للبحث والإستغلال	Société Nationale de Recherche et d'Exploitation	SONAREM
الشركة الوطنية للحديد والفوسفات	Société national de fer et de phosphate	FERPHOS
شركة مناجم الفوسفات	Société des mines de phosphate	SOMIPHOS
المركب المنجمي جبل العنق	Complexe Minier Djebel-Onek	CDO
المنشآت المينائية-عنابة-	Installation Portuaire D'Annaba	IPA
مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية	Centre d'étude et des Recherches Appliquées au Developement	CERAD
شركة مناجم الحديد	Société des mines de fer	SOMIFER
شركة البوزولان مواد البناء	Société Puzulan Matériaux de Construction	SPMC



الصفحة	الملاحق	الرقم
109	نظام معلومات الإنتاج "SAGE 100"	01
111	نظام معلومات التسويق "SAGE 100"	02
114	نافذة الدخول إلى برنامج "SAGE 100"	03
115	نظام معلومات الموارد البشرية "SAGE 100"	04



المقدمة العامة



تمهيد

تعرف المجتمعات الحديثة تطورات سريعة ومستمرة على المستوى الإقتصادي، السياسي أو الإجتماعي والتكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات، دخل العالم عصر مجتمع المعلومات، وفي الوقت الراهن وفي ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم تتسابق فيما بينها لوضع خطط وإستراتيجيات لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما صاحبه ظهور وإنتشار الحواسيب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات، لميزتها القوية في معالجة وتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة سريعة ودقيقة.

ومع ظهور مدخل النظم، أصبح يستخدم مصطلح نظم المعلومات كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة، حيث تعتبر نظم المعلومات ميدانا يختص بجمع البيانات من مصادر مختلفة وتحليلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات، ولا تتوافر هذه المعلومات إلا بوجود نظم المعلومات تعقد عليها الإدارة عند إتخاذ القرارات، التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغير المستمر، الذي تسيره المعلومات بإعتبارها موردا أساسيا لذلك أضحي لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا وحيويا في الفكر الإداري والمعلوماتي المعاصر، يجب الإلمام به والتعرف على تطوراته المختلفة.

كما أصبح جل تركيز المؤسسات على العنصر البشري كونه أهم وأثمن الموارد التي تمتلكها وهو الأكثر تأثير في الإنتاجية، مما ألزم المؤسسة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية والذي يسمح بجمع ومعالجة وتخزين المعلومات المتعلقة بالموارد البشري ثم إستعمالها في إتخاذ القرارات المتعلقة بهم مما يساهم في كفاءتها من خلال تفعيل عملية الترقيات والحوافز، مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر عملية إتخاذ القرارات المحور الرئيسي للنشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى سيطرتها على كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطه ومهما اختلف مستواه التنظيمي، وتتبع أهمية هذه العملية أيضا من إرتباطها المباشر بصناعة أهداف المؤسسة التشغيلية منها والإستراتيجية وهي الأهداف التي أنشئت من أجلها، لاسيما في ظل تزايد حجم المنظمات مما أدى إلى تعدد أنشطتها وتشعب إتصالاتها، بالإضافة إلى تعقد البيئة المحيطة بها، ولكي تحقق المنظمات في ظل هذه الظروف البقاء والإستمرارية هي بحاجة ماسة إلى لدعم أعمالها بنظم معلومات حديثة وعلى رأسها نظام معلومات الموارد البشرية لإستخدامها في تنمية الجوانب المختلفة بالمؤسسة، وبالتحديد تنمية أساليبها في إتخاذ القرارات وترشيدها.

1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالآتي: ما هو الدور الذي تلعبه كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الإقتصادية؟ وما هو هذا الدور في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

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

- ما المقصود بنظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية؟

- فيما يتمثل دور نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية؟



- ما هو مفهوم عملية إتخاذ القرار؟

- ما هو واقع نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

- هل هناك فعالية في إتخاذ القرارات في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

3- فرضيات البحث: من أجل معالجة الموضوع يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"إن كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية تلعب دورا في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-".

4- دوافع إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم أسباب إختيار الموضوع فيما يلي:

- يدخل موضوع الدراسة ضمن تخصص الماستر؛

- الميول الشخصي لمعرفة الدور الذي تقدمه أنظمة المعلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية بما فيها مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

5- أهمية الدراسة: إن كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بإنشغالات عمالها وأهدافهم، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد من الوظائف المهمة في المؤسسة لذا وجب على هذه الأخيرة مواكبة التطور في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تبني نظام معلومات الموارد البشرية الذي يساهم في رفع فعالية القرارات المتخذة بشأن المورد البشري من حيث توفير كل المعلومات المتعلقة بهذا المورد.

كما أن كل المؤسسات تتفق على هدف تنمية وتحسين أدائها من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، بإعتبار أنها محرك أساسي للموارد الأخرى، بما في ذلك مؤسسة مناجم الفوسفات بالإضافة إلى قدرتها على مواكبة تغيرات البيئة وخاصة التكنولوجية منها بما تمتلكه من مهارات ومعارف، لذا تحاول مؤسسة مناجم الفوسفات إتخاذ قرارات أكثر موضوعية وفعالية تخدم التنمية المحلية والوطنية بإعتبارها رائدة في مجالها، كما تستخدم أفضل الأساليب للحصول على هذه الموارد وتطويرها والمحافظة عليها، بإستخدام نظام معلومات الموارد البشرية إلى جانب تخفيض تكاليف تسييرها.

6- أهداف الدراسة: يمكن إيجاز بعض أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على نظام المعلومات وتوضيح مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية؛

- إبراز أهمية إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظائف تسيير الموارد البشرية من تخطيط الموارد البشرية، وتقييم الأداء، تدريب، وأجور الموارد البشرية؛

- التعرف على مفهوم عملية إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية؛

- التعرف على أساليب ونماذج إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية؛

- توضيح العلاقة بين كفاءة أنظمة المعلومات وفعالية القرارات في المؤسسات الإقتصادية؛

- معرفة الواقع الفعلي لإستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛

- التعرف على كيفية إتخاذ القرارات داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛



- التعرف على كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في فعالية القرارات داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

7- **منهج البحث وأدوات التحليل:** بالنظر إلى طبيعة الموضوع فإنه يعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا بغرض التعرف على المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات و بالأخص نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، وكذا التعرف على المفاهيم المرتبطة بإتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الإقتصادية والوقوف على أهم الأساليب والنماذج المتبعة في إتخاذ القرارات. وكذلك تم إستخدام منهج دراسة الحالة عند التعرض لواقع كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

8- **حدود الدراسة:** من أجل محاولة الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال زمني ومكاني لها حيث:

- **المجال الزمني:** كان البحث في السنة الدراسية (2018-2019) وبالتحديد خلال السداسي الثاني من هذه السنة الدراسية والذي خصصناه للجانب الميداني وكان مع بداية شهر أفريل.

- **المجال المكاني:** المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة الميدانية، مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

9- **الدراسات السابقة:** هناك العديد من الدراسات التي تناولت كل من نظام معلومات الموارد البشرية والقرارات الإدارية في المؤسسات الإقتصادية، تم إختيار بعض الدراسات تتماشى مع موضوع الدراسة من بينها ما يلي:

9-1- **الدراسات السابقة باللغة العربية:** يمكن إيجازها في ما يلي:

9-1-1- **دراسة (بن السعدي محمد الجواد، بعنوان: أثر أنظمة المعلومات في تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز بورقلة، 2015)¹**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر المعلومات في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفة هدف نظام المعلومات في توفير المعلومات الضرورية كل مستويات سير عمل المؤسسة عن حالتها الحالية والسابقة عن طريق تجميع هذه المعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تنفيذية مهمة، حيث توصلت الدراسة إلى إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ويؤدي إلى تسيير فعال للموارد البشرية في المؤسسة.

9-1-2- **دراسة (مغني بلقاسم، بعنوان: نظام المعلومات ودوره في إتخاذ القرار-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-الوادي-، 2014)²**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تبين مدى أهمية نظام المعلومات وتوضيح أنواعه وخصائصه، ومحاولة ربط العلاقة بين نظام المعلومات وإتخاذ القرار وذلك من خلال توضيح دور نظام المعلومات في إتخاذ القرار،

¹ - بن السعدي محمد الجواد، أثر أنظمة المعلومات في تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.

² - مغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في إتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-الوادي-، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.



وتوصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

9-1-3- دراسة (زروق مريم، بعنوان: أهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، 2012)¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظام المعلومات وعلاقته بإتخاذ القرارات ، حيث توصلت الدراسة إلى أن جودة ما يتخذه متخذ القرار من قرارات تتوقف على حصوله وإستخدامه بشكل جيد للمعلومات ، فتوفر المعلومات بالكمية والنوعية الملائمتين والوقت المناسب يمثل العمود الفقري لإتخاذ القرارات، كما يؤثر مستوى أمن ورقابة نظام المعلومات على مدى قيامه بالمهام الموكلة إليه وعلى مخرجاته المتمثلة في المعلومات ومدى إستجابتها لمتطلبات متخذ القرار لإتخاذ قرارات فعالة.

9-1-4- دراسة (رجم خالد، بعنوان: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة CHIALI بسطيف، 2012)²

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء هذه الأخيرة، كما هدفت الدراسة إلى محاولة الإطلاع على واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين، حيث توصلت الدراسة إلى أن إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة حيث يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين بالمؤسسة من خلال التسيير الكفء والفعال للموارد البشرية، بالإضافة إلى كفاءة القرارات المتخذة بشأنه المتمثلة في قرارات التدريب، تخطيط الموارد البشرية، الأجور، تقييم الأداء الذي يحقق الرضا لدى الفرد مما ينعكس إيجابيا على أداء الأفراد وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

9-1-5- دراسة (سماح محمد المتوكل، بعنوان: تأثير المشاركة في إتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي، 2011)³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المشاركة في صنع القرارات الإدارية على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم إتجاهات الموظفين نحو أسلوب الإدارة بالمشاركة كان متوسطا، ويركز على الأساليب والطرق غير الفعالة لإشعار الموظفين أنهم يشاركون في إتخاذ القرارات الإدارية، كما أن هناك رغبة ملحة لدى الموظفين في المشاركة في صنع القرارات عبر ممثل للموظفين منتخب من قبل مجالس تلك المنظمات.

9-1-6- دراسة (صفية خفش، بعنوان: أثر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الإلتزام، 2010)⁴

¹ - زروق مريم، أهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أم البواقي، 2012.
² - رجم خالد، نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة CHIALI -سطيف-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011-2012.
³ - سماح محمد المتوكل، تأثير المشاركة في إتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن، 2011.
⁴ - صفية خفش، أثر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الإلتزام، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية، 2010.



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الإلتزام في تطبيق هذه القرارات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إشارك الموظفين في إتخاذ القرارات الإدارية يساهم في إثارة الدافعية لديهم، كما أن إشاركهم يعد محفزا لهم للقيام بالأعمال على أكمل وجه، كما يساعدهم في حل مشكلات العمل.

9-1-7- دراسة (زاوي صورية، بعنوان: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكوابل ENICAB بسكرة، 2008)¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية مما ينعكس على أداء العاملين، حيث توصلت الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الموجود في المؤسسة يعاني من نقائص في أساليب الحصول على البيانات، طريقة معالجتها، إستعمال المعلومات الناتجة، مما جعل من قراراته قرارات روتينية تتسم بعدم الموضوعية والعدالة والدقة، الشيء الذي جعل العاملين غير راضين عن نتيجة تقييم أدائهم، يشكون من سوء الدورات التدريبية التي خضعوا لها وضعف الإتصال بينهم وبين إدارتهم.

9-1-8- دراسة (سريير عبدالله رابح، بعنوان: عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر، 2006)²

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في رشد القرار وفعاليتيه ومن الطرح النظري وما توصلت إليه الدراسات والبحوث العلمية وإمكانية إسقاط ذلك الطرح على الواقع العلمي في المؤسسة العامة بالجزائر لترشيدها وتحديث أدائها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضرورة تغيير المفهوم السائد في أذهان القادة على أن الإدارة ومن ورائها إتخاذ القرار يمكن أن تقوم أن يقوم بها أي شخص، وأن إتخاذ القرار خاضع للتقدير الشخصي، وإعتبار عملية صنع القرار علم وفن وخبرة تستلزم قدرات خاصة يتعين أن تتوفر في القادة والمسيرين، وكذلك إحاطة رؤساء المؤسسات والإدارات العامة بقواعد تشخيص المشكلات وأساليب التعامل معها في إتجاه ترشيد القرار.

9-2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية: يمكن إيجازها في ما يلي:

9-2-1- دراسة (Yassemin Bal and other) بعنوان: The importance of using human management for the information system and determinants of its resource management for the information system and determinants of its resource - The study of the case of a group of institutions in Turkey أهمية إستخدام إدارة الموارد البشرية لنظام المعلومات ومحددات نجاحه -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بتركيا، 2012)³

¹ - زاوي صورية، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكوابل ENICAB بسكرة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.

² - سريير عبدالله رابح، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر ، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006.

³ - Yassemin Bal and other ، أهمية إستخدام إدارة الموارد البشرية لنظام المعلومات ومحددات نجاحه -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بتركيا، المؤتمر الدولي لإدارة المعرفة والتعلم، المدرسة الدولية للعلوم الإجتماعية، سلوفينيا، 2012.



هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رضا المستخدمين عن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وإدراكهم لأهميته، وإذا ما كان هذا الإدراك والرضا يختلف باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين، حيث قام الباحثون بتوزيع 78 إستمارة على موظفي الموارد البشرية في عدة قطاعات بتركيا، وتوصلوا إلى أن المستجوبين يرون أن نظام معلومات الموارد البشرية هام في المؤسسة وأنهم راضين عنه، حيث يختلف هذا الرضا باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

an investigation into decision making بعنوان: Omotola, Oluwafemi) دراسة (2-2-9-2-2-9 styles practices and preferences of human resource managers in the banking in southwestern Nigeria. European, المصرفي في جنوب غرب نيجيريا، 2012) ¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أنماط إتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا، تكون مجتمع الدراسة من 23 مصرفا، وتكونت عينة الدراسة من 500 مدير موارد بشرية بطريقة عشوائية، والمتغيرات كانت (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، والمنصب الإداري)، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية لا يفضلون الإعتماد على نمط قرار واحد ومعين وإنما الجمع بين أكثر من نمط وذلك يعتمد على ظروف القرارات التي تواجههم، وجد أن الرجال أكثر عفوية في قراراتهم من الإناث، إرتبطت الخبرة والعمر بالنمط العفوي، إرتبطت الحالة الإجتماعية بالنمط الحدسي.

Management Information Systèmes and decision making business بعنوان: Srinivas Nowduri) دراسة (3-2-9-3-2-9 القرارات في المنظمات، 2011) ²

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة دور نظم المعلومات الإدارية والقيود والتحديات التي تواجهها في صناعة القرارات في المنظمات وقد توصلت الدراسة في هذا المقال إلى بعض النقاط لتحسين دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية صنع القرار، كأن يتعلم أصحاب الأعمال مواكبة التغيرات في نظم المعلومات وفي عملية صنع القرارات لأنه بدون ذلك من الصعب للغاية تحقيق أي تقدم إيجابي في القرارات، أن تكون إستراتيجيات نظم المعلومات الإدارية مصممة لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة الرقابة عليها لتجنب وقوع أخطاء غير ملحوظة تكون لها تداعيات وخيمة وتشجيع تفاعل العمال من النظم الآلية.

The Impact of Human Resource Information system on strategic decisions in iran, computer and information science بعنوان: Hassan Rangriz) دراسة (4-2-9-4-2-9 تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على القرارات الإستراتيجية، 2011) ³

¹ - Omotola, Oluwafemi, **an investigation into decision making styles practices and preferences of human resource managers in the banking in southwestern, Nigeria. European, Journal of Business and Management, Vol4, N11, 2012.**

² - Srinivas Nowduri, **Management Information Systèmes and business decision making, Journal of Management and Marketing Research, Vol07, March 2011.**

³ - Hassan Rangriz, **The Impact of Human Resource Information system on strategic decisions in iran, computer and information science, Vol4, N02, March 2011.**



هدفت هذه الدراسة إلى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على القرارات الإستراتيجية حيث تم توزيع إستبيان على 19 بنكا شمل 172 موظف في إدارة الموارد البشرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بشكل مختلف من قبل البنوك في دعم إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكذا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لإتخاذ قرار إستراتيجي يؤدي إلى تعزيز المكانة المهنية.

9-2-5- دراسة (Bahloul) بعنوان: the role of marketing information system technology in the decision making process case study دور تكنولوجيا نظم المعلومات التسويقية في عملية صنع القرار في البنوك العاملة، (2011)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا نظم المعلومات التسويقية في عملية صنع القرار في البنوك العاملة في فلسطين، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك العاملة في قطاع غزة والإدارات لهذه البنوك في فلسطين، وإستهدفت الدراسة كلا من مدراء البنوك و مدراء التسويق بالإضافة إلى موظفي الإدارة العامة لهذه البنوك، حيث توصلت هذه الدراسة إلى إعتقاد مدراء البنوك على تكنولوجيا نظم المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار، ويثق المدراء بهذه القرارات، حيث أن هذه البنوك تمتلك التكنولوجيا والبرامج التي تساعد على إتخاذ القرارات، وكذلك إلى أن مكونات نظم المعلومات التسويقية لها تأثيرها المهم على عملية صنع القرار.

9-2-6- دراسة (Pilpic Ljubica and others) بعنوان: applying information technology to business decision making in the hotel enterprises القرارات التجارية في المؤسسات الفندقية، (2009)²

هدفت هذه الدراسة إلى أن نجاح أداء أي شركة يعتمد على صنع القرارات، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن الأسس التي تحكم عملية صنع القرار من أجل ضمان نجاح الشركة، حيث توصلت الدراسة إلى أن نجاح أي شركة يعتمد على إتخاذ وتنفيذ القرارات بشكل جيد، وكذلك إلى أن المدراء هم المسؤولون عن إتخاذ جميع أنواع القرارات بإستثناء المستوى الأدنى من الإدارة الذي لا يصدر قرارات ذات أهمية إستراتيجية.

9-2-7- دراسة (Wallace J, Cornelius N) بعنوان: the use and impact of human resource information systems on human resource management professionals استخدام وتأثير نظم معلومات الموارد البشرية على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، (2007)³

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة إستعمال نظم معلومات الموارد البشرية وتأثيرها على موظفي الموارد البشرية البالغ عددهم 50 مديرا، بالإضافة إلى إجراء مقارنات بين مختلف المنظمات البريطانية المبحوثة للوصول إلى تصنيف لها من حيث الإستعمال، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إستعمال هذه النظم كان خيارا إستراتيجيا للمنظمات ويضيف قيمة محسوبة لها، كما بينت النتائج أن إستعمالها يؤثر على درجة إحتراف

¹ - Bahloul, the role of marketing information system technology in the decision making process case study, the banking sector in Gaza Strip, 2011.

² - Pilpic Ljubica and others, applying information technology to business decision making in the hôtel enterprises, 2009.

³ - Wallace J, Cornelius N, the use and impact of human resource information systems on human resource management professionals, Vol44, N1, information and management, 2007.



العاملين وإلى درجة مشاركتهم في وضع إستراتيجية المنظمة بفاعلية، بالإضافة إلى وجود فروق في درجة الإستعمال بين المنظمات تعزى لحجم المنظمة، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات الكبيرة.

9-2-8- دراسة (Teo S) بعنوان: The adoption and diffusion of human resources information systems in singapore المنظمات في سنغافورة، 2007)¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد إستعمالات نظم معلومات الموارد البشرية وأثار تبنيها في المنظمات في سنغافورة، من خلال توزيع إستمارة على 500 منظمة، منها 110 كانت صالحة للتحليل وقد تكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات هي: الإبداع، الخصائص التنظيمية والخصائص البيئية، بحيث إفتترضت أن هذه المتغيرات ترتبط بقرار وبدرجة تبني النظم، حيث توصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات تستخدم النظم في الجانب الإداري والأجور وسجلات الموظف، في مقابل إستخدام ضئيل لها في الجانب الإستراتيجي لتحسين تنافسية المنظمة.

9-3- التعقيب على الدراسات السابقة

هناك أوجه إختلاف وإتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم التطرق إليها ويمكن إيجازها في ما يلي:

9-3-1- أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على موضوعي نظام معلومات الموارد البشرية والقرارات الإدارية ودورهما في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية؛
- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية إستخدام إدارة الموارد البشرية لنظام المعلومات ومحددات كفاءته؛
- كما تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على إبراز أثر نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية وإبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية؛
- كما تم التطرق من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى مناقشة دور نظام المعلومات والقيود والتحديات التي تواجهه في عملية صناعة وإتخاذ القرارات في المنظمات؛
- كما ركزت الدراسات السابقة والدراسة الحالية أيضا على إبراز العلاقة بين نظام المعلومات وعملية إتخاذ القرارات الإدارية؛
- كما تطرقت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى أن نجاح أداء أي مؤسسة يعتمد على صنع القرارات ، وكما ركزت على محاولة تحديد إستعمالات نظام معلومات الموارد البشرية وأثر تبنيها في المنظمات.

¹ - Teo S, The adoption and diffusion of human resources information systems in singapore, vol4, N1, Asia pacific journal of human resource, 2007.



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

- ركزت الدراسات السابقة على الكشف عن هدف نظام المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات سير عمل المؤسسة، وكذا دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية صنع القرارات الإدارية، بينما ركزت الدراسة الحالية على إبراز كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية القرارات الإدارية؛
- ركزت الدراسات السابقة إلى واقع نظام المعلومات في المؤسسات المحلية والأجنبية في عدة قطاعات، بينما ركزت الدراسة الحالية على واقع نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق الفعالية في القرارات الخاصة بالموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛
- تطرقت كل من الدراسات السابقة إلى أثر المشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية، بينما تطرقت الدراسة الحالية إلى كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية؛
- تعرضت الدراسات السابقة إلى معرفة درجة إستعمال نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على موظفي إدارة الموارد البشرية، بينما تعرضت الدراسة الحالية إلى دور نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية عملية القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

10- هيكل الدراسة

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة إقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات، حيث يختص الفصل الأول بالإطار النظري لنظام معلومات الموارد البشرية ، متضمن ثلاث مباحث وهي عموميات حول أنظمة المعلومات، أساسيات نظام معلومات الموارد البشرية، ركائز عملية لنظام معلومات الموارد البشرية، أما بالنسبة للفصل الثاني فيتعلق بإتخاذ القرارات الإدارية وعلاقته بنظام معلومات الموارد البشرية، وتضمن ثلاث مباحث وهي مفاهيم عامة حول اتخاذ القرارات الادارية، الركائز الأساسية لاتخاذ القرارات الادارية، الكفاءة في نظام معلومات الموارد البشرية وفعاليتها في القرارات، أما الفصل الثالث والأخير فيتمحور حول نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بفعالية القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، حيث تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، أساسيات حول نظام المعلومات المستخدم في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، واقع دور كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام معلومات

الموارد البشرية



تمهيد

يشهد العالم حالياً في ظل العولمة تطوراً عميقاً وسريعاً على المستوى الإقتصادي، الإجمالي، والتكنولوجي، والسياسي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات، دخل العالم في ما يطلق عليه بعصر مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه للمعلومات مكانة هامة في حياة البشرية وفي جميع المجالات خاصة المؤسسات الصناعية والتجارية، إذ نجد على مستوى كل مؤسسة أنظمة معلومات والتي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغير المستمر، وتمثل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العصب الرئيسي حيث إن نجاح إدارة الأفراد هو نجاح المؤسسة كما أصبح التركيز على العنصر البشري استثمار جيد كونه من أثمن الموارد التي تملكها المؤسسة، وهو أكثر تأثير في الإنتاجية وبالتالي لا بد من إرساء نظام معلومات في المؤسسة دقيق يستخدم في إدارة الموارد البشرية من أجل إستقطابهم، وتنظيمهم وتوجيههم.

حيث يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أحد الأنظمة الوظيفية الفرعية داخل المنظمة حيث يهدف إلى تجميع البيانات ومعالجتها وتوفيرها لمديري وموظفي إدارة الموارد البشرية لأجل الإستفادة منها في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وظائف ونشاطات الموارد البشرية حيث تجدر الإشارة إلى نظام معلومات الموارد البشرية لا يعمل بشكل معزول على الأنظمة الفرعية الأخرى، فهو يعتبر مكملاً لها ومتفاعلاً معها فيخرجان نظم المعلومات في كافة إدارات المنظمة تعتبر مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية والعكس صحيح.

وعليه سيتم تقسيم الفصل الأول في المباحث الثلاثة التالية :

- ✓ عموميات حول أنظمة المعلومات؛
- ✓ أساسيات نظام معلومات الموارد البشرية؛
- ✓ ركائز عملية لنظام معلومات الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول أنظمة المعلومات

إستباقا من ظاهرة المعلومات التي يتسم بها العصر الحديث والمرتكزة حول مضمون المعلومات المتدفقة في أشكال وأوعية معتمدة وطبقا للحاجة الضمنية للحصول على معلومات سواءا للفرد أو المنظمة، وفي إطار مدخل النظم المستخدم، إرتبطت هذه النظم بالمعلومات وكونت ما أصطلح عليه حديثا نظام المعلومات، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ أنظمة المعلومات في المؤسسات الإقتصادية؛

❖ كفاءة أنظمة المعلومات؛

❖ ماهية أنظمة معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: أنظمة المعلومات في المؤسسات الإقتصادية

يهتم نظام المعلومات إهتماما بالغا بتقديم المعلومات الضرورية للإدارة من أجل القيام بمهامها الموكلة إليها بشكل جيد، وبالتالي فهو يساعد المديرين في أعمالهم من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو البقاء والإستمرارية وهذا ما أدى إلى زيادة أهميته.

أولا: تعريف أنظمة المعلومات

رغم أن أنظمة المعلومات بدأ الإهتمام بها منذ أواخر الخمسينيات من القرن العشرين إلا أنه لا يوجد تعريف جامع وشامل ومحدد لها، لذا سيتم إستعراض عدد من مفاهيم أنظمة المعلومات في هذا المجال حيث: يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة،¹ كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من العناصر المؤلفة من الأفراد والبيانات والآلات التي تعالج البيانات وتحولها إلى معلومات تخدم أغراض الإدارة،² وعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من التقنيات، الإجراءات، القواعد، الموجهة إلى إكتساب، تخزين، معالجة ونشر المعلومات بهدف مساعدة الأفراد والمجموعات داخل المنظمة لإتخاذ القرارات الإدارية.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن أنظمة المعلومات هي مزيج من الأفراد والمعدات والإجراءات، تعمل على توفير المعلومات وهيكلتها لدعم عمليات صنع القرارات الإدارية في الوقت والمكان المناسبين.

ثانيا: خصائص أنظمة المعلومات

لأنظمة المعلومات عدة خصائص نوجزها في ما يلي:⁴

1- الكفاءة والفعالية: إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع و بتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في إتخاذ القرارات ذات جودة وفعالية عالية، وهذا ما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ - محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط01، 2008، ص:177.

² - عدنان عواد الشوايكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص:105.

³ - Armand Dayan et autre, **manuel de gestion**, volume 01, Ellipses/AUF édition, Paris, 1999, p:449.

⁴ - ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، دون دار النشر، جامعة المنوفية، مصر، 2003، ص:10.



- 2- المرونة والديناميكية: بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما إقتضى الأمر ذلك، بهدف مواجهة الإحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.
 - 3- التكامل بين عناصر النظام: هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.
 - 4- تحديد التغيرات البيئية: ويكون ذلك من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة، لمساعدة المنظمة على إتخاذ القرارات التي تمكنها من إستغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العراقيل والتهديدات الخارجية.
 - 5- التواصل: حيث يعتبر نظام المعلومات بالمنظمة شبكة إتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضها البعض، وخارجية تسمح بتسهيل عملية الإتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.
- إن توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص، يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد والناجح لأقسامها ومصالحها مع إمكانية حصول المسيرين لهذه الأقسام على المعلومات اللازمة والكافية بطريقة فعالة لصنع القرارات.

ثالثا: وظائف أنظمة المعلومات

يمكن ذكر أهم الوظائف التي تخص أنظمة المعلومات في الآتي:

- 1- جمع المعلومات: تتمثل الوظيفة الأولى نظام المعلومات في جميع المعطيات، تعتبر المعلومات من أهم المداخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن وتكون هذه المعلومات في بداية الأمر عبارة عن خامات تأتي من مصادر مختلفة، ويتم الحصول عليها يدويا أو آليا.¹ وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على المعلومات:²

1-1- مصادر داخلية: تعبر عن المعلومات التي تسجلها وتحفظ بها المؤسسة كأرشيف وتكون في شكل

سجلات، ملفات وتقارير تتعلق بأوضاع العمل وإجراءاته لإستخدامها في أغراض التخطيط والتقويم والمراقبة.

1-2- مصادر خارجية: وهي المعلومات التي تجمعها المؤسسة من المحيط الخارجي، وتحتاج إلى مجهودات وقدرات أكبر من أجل إمتلاكها وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات والإستطلاعات والمقابلات الخ من الطرق والوسائل التي يمكن إستخدامها.

2- تخزين المعلومات: إن عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون يدوية أو آلية فعملية التخزين اليدوية تشتغل على معظم المعلومات والبيانات لتخزن في شكل ملفات أو مطبوعات ورقية توضع في أرشيف المؤسسة، وهناك المعلومات المبرمجة التي يتم تخزينها آليا في بنوك المعلومات والتي تعتبر من أحسن الوسائل لتخزين المعلومات وأنها تتسم بمجموعة من الصفات وهي:

- إمكانية استعمالها من طرف عدة جهات وفي نفس الوقت؛

- يكون إستعمالها أسهل وأسرع من خلال البرامج الآلية التي يطلق عليها إسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات.

¹ - العياشي عيوني، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة (مذكرة غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013-2014، ص:06.

² - العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص:45-46.



3- معالجة المعلومات: بعد أن يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة، وتتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط التي يتواجد في النظام وذلك حسب أهداف وإحتياجات المؤسسة من خلال تصفية البيانات والمعلومات وتحليلها، حيث أن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على إستثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية.

4- تسيير المعلومات: ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وإرسالها للمصالح والإدارات المعنية، بالإضافة الى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الوسائل المختلفة تنقل المعلومات كالشريط الورقي أو الممغنط أو الأقراص المرنة، أو من خلال شبكات الإتصال كالإنترنت.

فضلا عن هذه الوظائف الرئيسية، يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى والتي نذكر منها:¹

- تزويد الادارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها في الوقت المناسب؛

- تحديد المسؤوليات من خلال تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمؤسسة؛

- تخفيض عدد وحجم المشاكل؛

- تنظيم الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل؛

- ضمان إنسياب العمل من خلال توزيع الأدوار والطاقات حتى لا يخلق تعطل في مرحلة ما.

المطلب الثاني: كفاءة نظام المعلومات

حتى تنهض الإدارة بمسؤولياتها وتحقق الأهداف التي تسعى إليها لابد من توفير المعلومات الضرورية بالدقة والكمية والوقت والتكلفة الملائمة ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال نظام معلومات دقيق وكفاء .

أولاً: مقاييس كفاءة نظام المعلومات

تقوم عملية تقييم مستوى كفاءة نظام المعلومات على تحديد مدى التحقق الفعلي للأهداف المحددة²

1- مقاييس الكفاءة: يشير مفهوم الكفاءة إلى الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض تحقيق قيمة مضافة ضمن سلسلة القيمة المضافة في المؤسسة، وبالتالي فإن الكفاءة تعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة وبأقل مستوى من الموارد المستخدمة ودون المساس بالأهداف، والكفاءة مفهوم نسبي يتم قياسه من خلال نسبة مخرجات النظام إلى مداخلته أو النسبة المحققة الى التكلفة، وكحالة نظام المعلومات فقياس وتحليل إمكانية الإستثمار الرشيد لموارد هذا النظام، وتنظيم مخرجاته فهي وسيلة مناسبة لبلوغ درجة الكفاءة.

2- مقاييس الفاعلية: تعتمد مقاييس الفاعلية على تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ونظرا لإختلاف هذه الأهداف من مؤسسة إلى أخرى فإن أسلوب قياس الفاعلية لا يمكن قياسها كما، إلا أن هناك بعض الباحثين يعبرون عنها بالعلاقة بين الأهداف المحققة نسبة إلى الأهداف المخططة، غير أن هناك بدائل أخرى لقياس تلك الفاعلية منها أسلوب تحليل التكلفة والعائد، وأسلوب القيمة المضافة من خلال المقارنة بين نصيب الإدارة في التكاليف ومساهمتها في تحقيق الإيرادات ويسمح هذا الأسلوب بمعالجة نظم المعلومات

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 186-187.

² - يوسف مصطفى كمال، مقاييس الكفاءة والفاعلية لنظام المعلومات المحاسبي والعوامل المؤثرة فيه، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط الإلكتروني: <https://hrdiscussion>، تم الإطلاع عليه يوم 20-02-2019 على الساعة: 13:15.

على أنها التغيير في مستوى إنتاجية الإدارة، كما يمكن الإعتماد على أسلوب رضا المستخدم حول سهولة التعامل مع النظام والإستفادة من المعلومات التي يوفرها وقدرته على التعامل مع تطبيقاته.

ثانياً: معايير تحكم كفاءة نظام المعلومات

هناك عدة معايير تحكم كفاءة النظام يمكن إيجازها في ما يلي:¹

1- البساطة: وهو النظام الذي يتم بواسطته تسهيل وتطوير إجراءات، وسبل الحصول على البيانات وتوصيلها للمستخدمين.

2- المرونة: من المناسب أن يتصف النظام بالقدرة على التكيف مع التغيرات في الظروف البيئية ونمط التكنولوجيا السائد في بيئة العمل والقدرة على التكيف للتشغيل في الظروف الإستثنائية دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية شاملة في العمل.

3- الموثوقية: يجب أن تكون مخرجات نظام المعلومات الذي يمكن المستخدمين منه أن يعتمدوا عليها في تلبية حاجاتهم من المعلومات الضرورية.

4- القبول: أن يكون النظام مقبولاً ومرغوباً فيه من قبل أولئك الذين يصمم النظام لأجلهم، لذا لا بد من توفر درجة ملائمة من الإقتناع من جانب أولئك الأفراد بأهمية هذا النظام لهم وللمنظمة، من أجل تجنب المقاوامات التي قد يبديها هؤلاء الأفراد.

5- الإقتصادية: إن النظام الكفء ليس هو ذلك النظام الذي يحقق الهدف المخطط له فقط، وإنما هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع العائد المتوقع.

6- مستوى التناسب في مخرجاته: وهي تعكس مدى ملاءمة المخرجات من المعلومات لإحتياجات متخذي القرار.

7- الشمولية في النظام: وهي تشير إلى أن النظام المعلوماتي الجيد يفترض أن يكون لديه القدرة على تلبية إحتياجات متخذي القرار أياً كان موقعهم الوظيفي.

ثالثاً: عوامل نجاح نظام المعلومات

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تهتم بها المنظمة لزيادة إحتمال نجاح النظام وهي:²

1- تكوين رؤية مشتركة بشأن دور نظم المعلومات في المؤسسة: غالباً ما يصعب إستخدام نظام معلومات بفعالية دون أن يتم أولاً فهم الكيفية التي تعمل بها المؤسسة والوحدات الفرعية المكونة لها، ويعني هذا ضرورة تحليل وتوظيف بعض العناصر التنظيمية، ليس فقط على مستوى المؤسسة ككل ولكن وحدة تنظيمية فرعية من المحتمل أن تتعامل مع نظام المعلومات، وتتمثل هذه العناصر في: الأهداف التنظيمية، العناصر البيئية الرئيسية، المهام والأنشطة والقرارات الرئيسية، مصادر تدفق السلع والخدمات والموارد ومصادر مسارات تدفق البيانات.

¹ - محمد سميح محمد الوادية، علاقة نظم المعلومات الادارية بجودة القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 32-33.

² - فوزي أحمد ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص: 268.



ويجب أن تكون كل هذه الأمور واضحة ومفهومة جيدا قبل تصميم نظام المعلومات حتى يمكن ممارسة أنشطة نظام المعلومات بشكل أيسر وأسرع وأكثر فعالية، وأيضاً حتى يمكن تجنب الكثير من المشاكل التي قد تظهر بعد وأثناء الإستخدام الفعلي للنظام.

2- درجة رسمية نظام المعلومات: كلما زادت درجة رسمية ونظامية أنشطة نظام المعلومات كلما زاد احتمال نجاحها، وكلما كانت نواتجها أكثر شمولاً وإتساقاً مع الأهداف وإحتياجات المؤسسة، فأنشطة نظام المعلومات لا يمكن التعامل معها على حسب مقتضيات الحال، فيجب أن تكون هناك إجراءات محددة مسبقاً يمكن إتباعها بشأن كل أنشطة المعلومات بما في ذلك كيفية الحصول على الأجهزة والبرمجيات، تحديد المواصفات وتقييم نظام المعلومات وغيرها.

3- الوضع التنظيمي لوحدة المعلومات في المؤسسة: تضع معظم المؤسسات وحدة المعلومات ضمن الوحدات التنظيمية التابعة لأي إدارة تشغيلية قائمة، وغالباً ما تكون ضمن إدارة الحاسبات حيث أنها هي المستخدم الأول لخدمة المعلومات، أما الإتجاه التنظيمي الحديث فهو وضع وحدة المعلومات في كيان تنظيمي مستقل عن أي وحدات تنظيمية أخرى، وأيضاً وضعها في مستوى تنظيمي مرتفع في الهيكل التنظيمي فاستغلال الكيان التنظيمي لوحدة المعلومات يجعل خدمة المعلومات غير قاصرة على إدارة معينة بل يمكن الإستفادة منها في مجال، يمكن أن يزيد من فعالية أداء المؤسسة، إضافة إلى ذلك عندما تستخدم المؤسسة المعلومات كمورد إستراتيجي وأداة تنافسية فإن وحدة المعلومات لا بد أن يتم وضعها في مستوى تنظيمي مرتفع حتى يمكن لرئيس وحدة المعلومات السلطة الكافية للتفاوض مع رؤساء الوحدات الأخرى بشأن تخصيص موارد المعلومات.

4- الهيكل التنظيمي الداخلي لوحدة المعلومات: يعتبر تقسيم وحدة المعلومات وظيفياً إلى وحدات فرعية من أفضل الهياكل التنظيمية مثل العمليات، التنفيذ والتخطيط، فتهتم وحدة العمليات بأنشطة مثل: إدخال البيانات وتخزينها، إجراء المعالجات اللازمة عليها.

5- صيانة الأجهزة وغيرها: وهي وحدة يغلب نمط الأداء بها الطابع الروتيني، أما وحدة التخطيط فهي نتيجة لإهتمامها بالمستقبل فغالباً ما تميل إلى أن تكون عضوية في طبيعتها وتكون من مهامها التخطيط لعمليات وتوسعات وتطوير نظام المعلومات بالمؤسسة، وتدبير إحتياجاتها من موارد المعلومات، أما وحدة التنفيذ فهي تقع في هذين الشكلين التنظيميين فتهدف إلى تحقيق أهداف تباين من حيث طبيعتها، فهي من ناحية تسعى إلى تشجيع الإبتكارية، تحريك التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، ومن ناحية أخرى تهتم بوضع معايير وإجراءات يجب إتباعها لتحقيق قدر من النظامية في أداء العمل، ويمكن للمؤسسات أن تفاضل بين التنظيم المركزي لهذه الوحدات على حسب الإتجاه السائد في تنظيم الوحدات الداخلية في المؤسسة ككل.

7- دعم الإدارة: إذا حصل مشروع نظام المعلومات على المساندة والتدعيم من كافة المستويات الإدارية فإن هذا يؤدي إلى توليد إتجاهات إيجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة نظم المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم وإسهاماتهم سوف تصبح محل تقدير وإنتباه من جانب الإدارة، إن تدعيم الإدارة لمشروع تطوير نظام المعلومات يعني أن المشروع سوف تخصص له الموارد المالية اللازمة لنجاحه، بالإضافة إلى أن تدعيمها يساعد على تقبل التغيير الذي سوف يحصل في المؤسسة.

المطلب الثالث: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية الإتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم معلومات تكون أساس في رسم السياسات وإتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون العاملين، إذ لم تعد هناك إدارة موارد بشرية، بدون نظام معلومات المؤسسات الحديثة.

أولاً: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يختلف الكتاب والباحثون في تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بسبب التطور السريع لنظم المعلومات بسبب إختلاف الهدف من التعريف، حيث:

يعرف بأنه الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ وإسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم في أي منظمة، وبما يدعم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري¹، كما عرف على أنه مجموعة من الموارد المادية، البرامج، الأفراد، المعطيات والإجراءات التي تعمل على جمع، معالجة وتخزين المعلومات،² وعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه ينطوي على جميع المهام والأنشطة التي ترتبط بإدارة القوى البشرية العاملة وفقاً لطبيعة الإحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كإستقطابها وتطويرها وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم العلاقات المرتبطة بها مع الإدارات التنظيمية الأخرى في المنظمة، وخلق التنافس الكامل بين هذه المهام والمسؤوليات مع غيرها من الأقسام الأخرى بغية السعي لتحقيق أهداف المنظمة وإنجازها بكفاءة وفعالية،³ كما يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية داخل المنظمة، حيث يهدف إلى تجميع البيانات ومعالجتها وتوفيرها لمديري وموظفي إدارة الموارد البشرية لأجل الإستفادة منها في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وظائف ونشاطات الموارد البشرية،⁴ وعرف نظام معلومات الموارد البشرية أيضاً بأنه 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، وبالكمية والنوعية المطلوبين.⁵

ومن خلال مجمل التعاريف السالفة الذكر يمكن القول بأن نظام معلومات الموارد البشرية هو مزيج مترابط ومتناسق يشمل الأفراد والتجهيزات والتقنيات والبرامج التي تعمل على جمع المعلومات وتخزينها، الخاصة بالموارد البشرية ووضعها تحت تصرف متخذي القرار لإستخدامها في صناعة القرارات الفعالة.

ثانياً: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

لقد مرت عملية التطور الذي مر بها نظام المعلومات الموارد البشرية من النظام اليدوي إلى نظام

الحاسوب من خلال خمسة مراحل أساسية هي:⁶

¹ - السيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار النشر، مصر، 2009، ص:466.

² - Peix Robert, Systèmes d'information et management des organisation, 5^{ème} édition, librairie vuibert, Paris, 2004, p:03.

³ - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 01، 2007، ص ص: 242-243.

⁴ - محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط02، 2014، ص:392.

⁵ - عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014، ص:83.

⁶ - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 243-244.



- 1- دراسات الجدوى:** وقد تضمنت دراسات الجدوى التحول من النظام اليدوي لأنظمة الحاسوب من خلال:
- تشخيص المشكلات وتحديد بدقتها عالية؛
 - تحديد المشاكل العقبات الداخلية والخارجية المحتمل ظهورها في إستخدام أجهزة الحاسوب؛
 - تحديد الأهداف المتوخى بلوغها لإستخدام الحاسوب؛
 - تحديد مستلزمات ومتطلبات التشغيل؛
 - تقديم التقرير الأولي لدراسة الجدوى المتعلقة بسبل الإستخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية.

- 2- التصميم الأولي لنظام الموارد البشرية:** إن التصميم الأولي لنظام الموارد البشرية تحقق الأنشطة التالية:
- العرض التفصيلي لصورة النظام والمتوقعات التي سيكون عليها؛
 - عرض وتحديد البدائل التي سيكون عليها، النظام في ضوء الأهداف والمحددات؛
 - تقويم البدائل المتاحة للنظام؛
 - تقديم المقترحات والتوجيهات اللازمة لذلك.

- 3- الدراسات الهندسية:** لقد تضمنت الدراسات الهندسية والتقنية الجوانب الأساسية التالية:
- عرض المتطلبات الهندسية للمكونات المادية للنظام (كالأجهزة، العمليات التشغيلية، الأجهزة المساعدة)؛
 - الدراسات الأولية والتفصيلية حول التكاليف والفعاليات لأنظمة التصميم الهندسي البديلة الأخرى؛
 - إختيار التصميم المناسب والأكثر فاعلية وكفاءة؛
 - تقديم التوصيات والمقترحات؛
 - عند حصول الموافقة على ذلك يتم تقديم عرض مفصلا لمتطلبات النظام من القوى البشرية.

- 4- إختيار النظام وتطبيقه:** وعملية الإختيار تنطوي على القيام بالأنظمة التالية:
- إختيار الأنظمة الفرعية؛
 - إختيار النظام الكلي المقترح لنظام معلومات الموارد البشرية؛
 - تطبيق النظام وتشغيله.

- 5- متابعة وتقييم النظام:** وتنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة الضرورية التالية:
- قياس وتقديم الأداء المنجز؛
 - إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
 - المتابعة المستمرة للنظام.

إن هذه الخطوات تتضمن مراحل التطوير التي مر بها نظام معلومات الموارد البشرية وكيفية تحويله من النظام اليدوي البسيط إلى الأجهزة والأنشطة الحاسوبية التي أسهمت بتحقيق فاعلية وكفاءة نظام القوى البشرية العاملة في المنظمات الإنسانية المختلفة.

ثالثا: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية:¹

¹ - عاطف جابر طه، مرجع سابق ذكره، ص ص: 87-88.



- 1- 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.
- 2- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالإختيار والتعيين والتقييم والتدريب والتطوير و الرواتب والأجور والحوافز.
- 3- تقديم تلك البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 4- 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.
- 5- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل وإختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في إستمارة طلب العمل، وصولاً إلى تطوير سجل لهم ومن دون إزدواجية في إدخال البيانات.
- 6- السرعة الأكبر في إسترجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد، وتحليل أفضل للمعلومات، بما يقود إلى إتخاذ قرار ذو فاعلية أكبر وتحسين ثقافة العمل والعمل بشفافية أكبر بوجود النظام، ووضع إجراءات متناسقة بوجود النظام.
- 7- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن إستعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات ومكننة المهام الروتينية.

المبحث الثاني: أساسيات نظام معلومات الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة حجر الأساس للعملية الإدارية، حيث تقع على عاتقها كافة الأمور المتعلقة بتسيير المورد البشري، ونتيجة لزخم البيانات والمعلومات المتعلقة بالمورد البشري ظهرت نظم المعلومات من أجل مساندة هذه الإدارة في القيام بوظائفها، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ عناصر أساسية لنظام الموارد البشرية؛

❖ مجالات إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية؛

❖ مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: عناصر أساسية لنظام معلومات الموارد البشرية

يمثل نظام معلومات الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لبقية نظم المعلومات في المنظمة، حيث يعتبر همزة وصل بين قناة تبادل المعلومات والمستويات التنظيمية.

أولاً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

لقد أسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في إطار العديد من الأنشطة التي تمارسها إدارة

الموارد البشرية ومن هذه المجالات هي:¹

- 1- **السجلات والادارة:** لقد أدى استخدام الحاسوب في مجال السجلات إلى توفير الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الإنجاز، إضافة إلى زيادة المتابعة والرقابة وإمكانية تجميع التقارير والإستعانة بها في

¹ - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب خرشة، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 244-246.

إتخاذ القرارات الإدارية في الوقت والمكان المناسبين، وأن سرعة توفيرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء.

2- الإختيار والتعيين: إن الإستخدام السليم للحاسوب في أقسام الإختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية، جعل إمكانية الإحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف وإسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم إتخاذ القرار الموضوعي المناسب إنسجاما مع المعلومات ودقتها حول المرشحين، إضافة إلى سرعة إتخاذ القرار.

3- إدارة الأجور والرواتب: لقد حقق إستخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية وفي مجال الأجور والرواتب والمكافآت المزايا التالية:

- زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرافها في الأوقات المناسبة لمستحقيها؛
- المساهمة في إتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت والمستحقات للقوى العاملة في المنظمة؛
- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للإستقطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا؛
- المساعدة في سهولة إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للأجور والرواتب وإكتشاف الأخطاء والإنحرافات بالسرعة والدقة اللازمة بغية إتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.

4- برامج التدريب والتأهيل: لقد أسهم إستخدام الحاسوب في نظم المعلومات المتعلقة، بالعاملين إلى تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابلياتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية .

5- تقييم أداء العاملين: لقد أسهم الحاسوب في القيام بإعداد وسائل التقييم لأداء العاملين بموضوعية ودقة عالية، إضافة إلى إستخدامه في مجالات التقاعد والضمان والتطوير وغيرها من الأنشطة التي أصبح الحاسوب في إطارها أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، ولذا فإن نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعلا في تحسين وتطوير الأداء، فهي تتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات والمعلومات وإسترجاعها بدقة وسرعة كبيرة عند الحاجة إليها في إتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في مختلف نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية، بالإضافة الى قدرتها في خلق النزعة التنسيقية والتكاملية بين مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة المعنية.

بالإضافة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية يحقق للمنظمات العديد من المزايا من أهمها الآتي:¹

- خزن وإسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة؛
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية؛
- السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات؛
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء؛

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 323-324.



- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغييرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة؛
- تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

ثانياً: دور نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية دوراً حيوياً داخل المؤسسة خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، نظراً لما يقدمه من معلومات مفيدة لصناعة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات، وهنا سوف نعمل على إبراز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية:¹

1- نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية: إن لنظم المعلومات دوراً كبيراً في هذا المجال نظراً لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالإعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها التي تساعد على تحليل البيانات الإحصائية.

2- نظام المعلومات وعملية التوظيف: إن المؤسسات تستقبل عدد كبير من طلب العمل يصعب معالجتها بالطرق التقليدية، وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الإختيار، فنظم المعلومات اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منظم مع إحترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح بإحصاء كافة الكفاءات والمناصب المتوفرة بالمؤسسة.

3- نظام المعلومات وتطوير الكفاءات: يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ونظراً لأهميته هناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة وبرامج التدريب تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، حيث ظهرت العديد من الأنظمة التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين ومنها (Dimension of leadership) (Decide).

4- نظام المعلومات والمسار المهني: تسمح نظم المعلومات بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، إنطلاقاً من الحاسوب إلى قاعدة العمليات المتاحة حول الأفراد العاملين، حيث يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل ومدى تطوره في أداءه، وماهي المناصب التي تقلدها، كما هناك بعض النظم التي تسمح للأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني والحكم عليه.

5- نظام المعلومات والعلاقات العملية: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد وداخل المؤسسة وخارجها متحدية في ذلك حاجز الزمن والمكان، كما ساعدت الشبكة على تفعيل عمل المجموعات، وهذا يعزز العلاقات العملية بين الأفراد.

6- نظام المعلومات والامن الصناعي: ساعدت نظم المعلومات هنا في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي يتعرض لها العامل نتيجة الإستعمال الخاطئ للمواد الكيميائية أو مواد معينة، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الإطلاع عليها في أي وقت من خلال الشبكات المعلوماتية.

¹ - شمس ضيات خلفوي، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011، ص ص: 10-08.



ثالثا: وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية عدة وظائف منها ¹:

- 1- وضع الخطط التفصيلية والإجمالية والتنبؤية لقوة العمل، وذلك بمقابلة حاجات المؤسسة للقوى العاملة مع العروض من الموارد البشرية من داخل المؤسسة وخارجها، وإيجاد الرصيد، وعروض البدائل لمعالجة الفروقات.
- 2- بناء ملفات شخصية لكل عضو في المؤسسة، يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الأولاد، المؤهل وتاريخ الإلتحاق ونوع الوظيفة... الخ.
- 3- وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية، يوضح فيه طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث متوسط العمر، ونسبة النوع، ومعدل الشهادات، والقدم الوظيفي، وحجم وطبيعة المهارات البشرية التي تمتلكها المؤسسة.
- 4- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة، مبينا فيه متطلبات كل وظيفة والمهام التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والكفاءات المتواجدة في المؤسسة، ومدى مطابقتها مع الوظائف المتاحة.
- 5- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية، مثل صكوك التعيين، الإجازات العادية والمرضية، تسجيل الغياب، النقل، الترقيّة وغيرها من الأنشطة الدورية الروتينية.
- 6- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية، بإستخدام قاعدة بيانات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومعدلات أداء العاملين، أو حساب نسبة تكاليف الأيدي العاملة في المنتج النهائي، وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية مثل الغياب ودوران العمل.... الخ.

المطلب الثاني: مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية إستخدامات عديدة في المنظمة ككل وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فهو يقدم لمديري وموظفي هذا القطاع معلومات عن العنصر البشري بالتخطيط له والإستقطاب والتعيين، لذلك وجب على العاملين عليه أن يكونوا حريصين على تقديم هذه المعلومات الدقيقة للمديرين لكي تساعدهم في عملية إتخاذ القرار السليم.

أولا: مجالات الإستخدام

تختلف المعلومات المطلوبة من قبل مستخدم أي نظام عن المعلومات المطلوبة من قبل مستخدم أي نظام آخر، فالمعلومات المطلوبة مثلا من نظام معلومات المالية تتعلق بالحسابات والموازنات التقديرية، ونظام المعلومات التسويقية يزود مستخدميه بمعلومات عن الأوضاع التنافسية في السوق والمبيعات الفعلية. أما في ما يتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية، فيقوم بتزويد مستخدم النظام بالمعلومات التي تخص الموارد البشرية، ونشاطاتها والتي تعد بمثابة عناصر أو مجالات الإستخدام للنظام المذكور والتي يمكن أن تقاس عن طريقها درجة كفاءة وفعالية النظام.

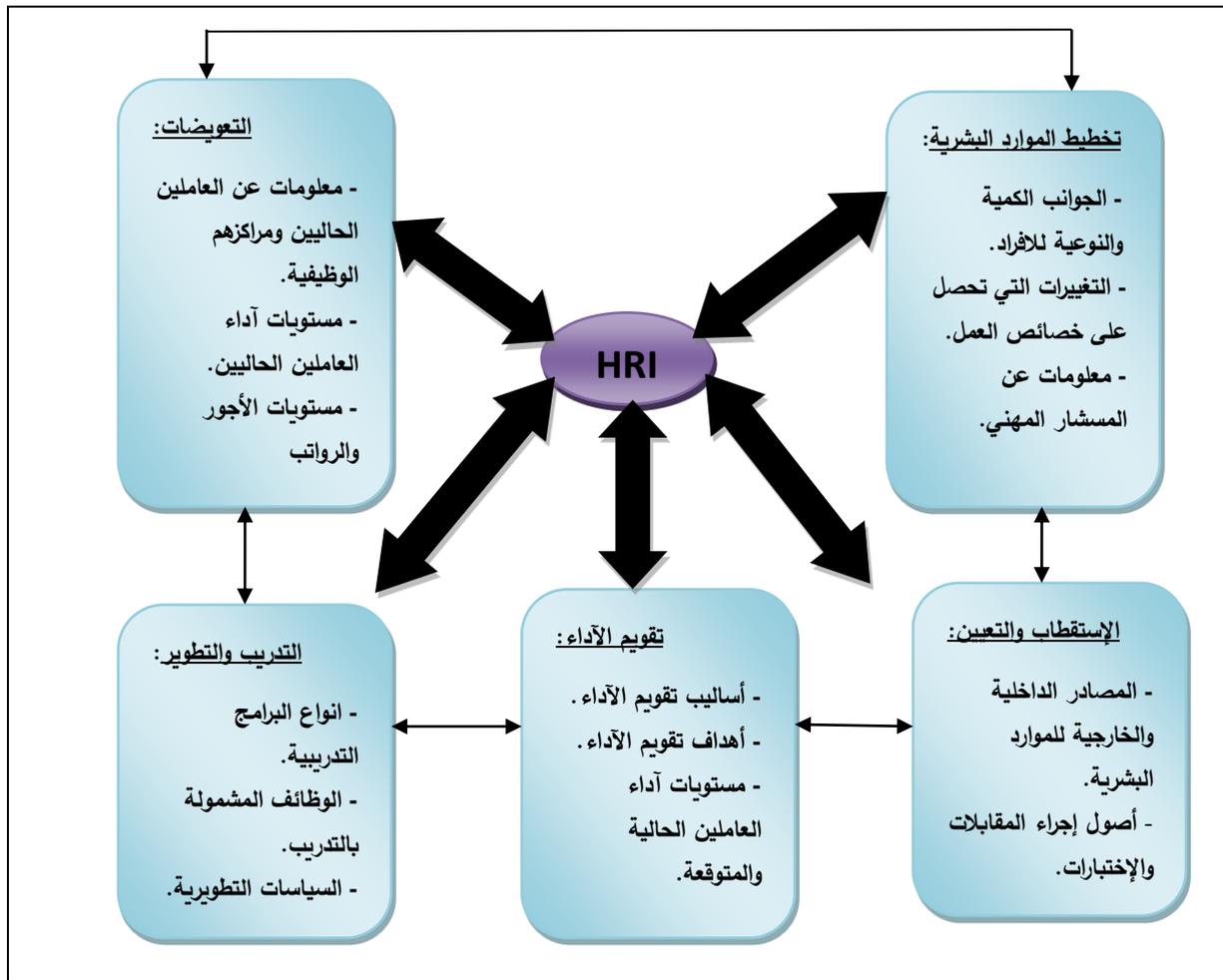
¹ - لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص:161.



وقد تم تصنيف نظم المعلومات في المنظمة حسب المجالات الوظيفية الى خمسة أنواع:

- 1- نظم معلومات التسويق والمبيعات؛
 - 2- نظم معلومات الإنتاج والتصنيع؛
 - 3- نظم معلومات التمويل والمحاسبة؛
 - 4- نظم معلومات الموارد البشرية؛
 - 5- أنواع أخرى تتعلق بطبيعة الصناعة مثل : نظم المعلومات الجامعية.
- ويوضح الشكل رقم (01) العناصر الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية.

الشكل رقم (01): العناصر الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 02، 2014، ص: 400.

يتضح من الشكل رقم (01) أن المعلومات المطلوبة لمستخدم في نظام الموارد البشرية تتضمن ما يلي:

- 1- **معلومات عن تخطيط الموارد البشرية:** عدد الأفراد المطلوب تعيينهم ونوعيتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى تغيرات خصائص العمل، ومعلومات على المسار الوظيفي، وكذلك الوصف الوظيفي للوظائف، ومخزون المهارات.
- 2- **معلومات عن الإستقطاب والتعيين:** مصادر الإستقطاب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وإجراءات المقابلات والإمتحانات، بالإضافة إلى التوجيهات المستقبلية فيما يتعلق بالتقنيات.



3- **معلومات التعويضات:** معلومات عن المراكز الوظيفية للموظفين الحاليين، ومستويات الرواتب والأجور المنظمة وفي السوق، بالإضافة إلى معلومات عن الحوافز والمكافآت.

4- **التدريب والتطوير:** معلومات عن الخطط التدريبية، وأنواع البرامج التدريبية المنفذة والمشاركين فيها وتقييمها وكذلك السياسات المتبعة لتطوير الموظفين.

5- **تقويم الأداء:** يزود نظام معلومات الموارد البشرية المستخدمين بمعلومات عن أساليب تقويم الأداء ومستويات أداء العاملين ونقاط القوة والضعف لديهم، بالإضافة على استخدامات نتائج تقويم الأداء في التدريب والتطوير وفي الزيادات السنوية والحوافز وفي إنهاء الخدمات وغيرها.

المطلب الثالث: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

لا تخلو المنظمات الاقتصادية من نظم المعلومات البشرية في عملية تسيير أنشطتها وإتخاذ القرارات الخاصة بموردها البشري، ولكل نظام معلومات مكونات يتركز عليها في تأدية مهامه، وتتضمن مكونات نظام معلومات الموارد البشرية النقاط التالية:¹

أولاً: المدخلات

تتعلق المدخلات بالبيانات المدخلة والتي تشكل المادة الخام التي لا يتم الاستفادة منها في شكلها الحالي والتي تحتوي عادة على بيانات تفصيلية عن الموظفين وعن الوظائف ومسمياتها والوصف الوظيفي، وكذلك عن رؤية إدارة الموارد البشرية ورسالتها، وأهدافها، وعن أسلوب الإشراف المتبع والتعويضات والترتيبات وغيرها وتتأثر المدخلات نظام معلومات الموارد البشرية بالبيئة الخارجية القانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمنافسة.

ثانياً: العمليات

تتم في هذه المرحلة معالجة البيانات Data processing من خلال تحويل المدخلات الخام إلى مخرجات أو معلومات يمكن الاستفادة منها والإستناد عليها للمساعدة في إتخاذ القرارات.

ثالثاً: المخرجات

هناك عدة أشكال من المخرجات أو النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء العمليات السابقة من أهمها:

- بيانات وإحصاءات الموظفين والوظائف والعمليات الإدارية؛
- تقارير دورية عن أوضاع الموظفين كالرواتب الشهرية والعمل الإضافي؛
- تقارير غير دورية عن أوضاع الموظفين والوظائف، وتصدر وفق إحتياجات المستفيدين من هذه التقارير أو في حالة وقوع مشكلة معينة يتطلب المساعدة في حلها الإطلاع على مثل هذه التقارير.

رابعاً: التحكم/ الرقابة

وهو ذلك الجزء المتعلق بالتحكم بسير الخطوات كما هو مخطط ومرسوم مسبقاً، ويفترض أن تكون هناك وسيلة تنبيه عند حصول خطأ أثناء قيام البرنامج بالوظائف المحددة له، مما يتطلب إجراء عمل تصحيحي للمسار.

¹ - مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 266-270.

خامساً: التغذية الراجعة

التغذية الراجعة تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية عمل النظام ومستوى أدائه ومدى رضى المستفيدين عن مخرجاته، وللتغذية الراجعة تأثيرا مهما في دور نظام معلومات الموارد البشرية حيث تمكن من معالجة المشكلات التي قد تعترض فعالية استخدام النظام، فالمعلومات المجمعة من خلال التغذية الراجعة يمكن إستخدامها في التعرف على مواطن القوة والضعف في النظام مما يساعد على إجراء التحسينات المستمرة عليه.

- بالإضافة إلى الوظائف الرئيسية التالية:

يتكون أي نظام لمعلومات الموارد البشرية من ثلاث مكونات وظيفية هي ¹:



1- وظيفة المدخلات: حيث يتم إدخال المعلومات الخاصة بالأفراد في HRIS وهذا يشمل الإجراءات المطلوبة لتجميع البيانات مثل من الذي يجمع البيانات، ومتى، وكيف تم تشغيل هذه البيانات، وقديما كان يتم إدخال البيانات من خلال البطاقات المثقبة CARD والتي تحتوي كل بطاقة منها على 80 حرف وبإستخدام ماكينات التتقيب ومن خلال إستخدام الوصلات الإلكترونية يتم إدخال وتغذية المعلومات في الحاسب الآلي عن طريق وحدات وماكينات ووسائط إدخال البيانات المعروفة.

2- وظيفة حفظ البيانات: بعد ما يتم إدخال البيانات إلى نظام المعلومات، فإن وظيفة حفظ البيانات تتضمن تجديد وتحديث وإضافة البيانات الجديدة إلى قاعدة البيانات، وفي النظم التي لا تعتمد على الحاسب الآلي فإن الكتبه يقومون بذلك بأيديهم وذلك من خلال ملئ المستندات الورقية ثم يقومون بالإدخال المناسب في ملفات، أما بالنظم الآلية والتي تعتمد على الحاسب الآلي فإنه يتم إنجاز الوظيفة، بدقة وبسرعة، حيث يتم تجهيز البيانات الجديدة والمتاحة بعد عملية الإدخال مباشرة.

3- وظيفة الإخراج: إن وظيفة الإخراج هي الوظيفة المدركة والمرئية بوضوح لنظم معلومات الموارد البشرية، حيث يتم الحصول على النتائج والمخرجات المطلوبة من هذا النظام، ولإنتاج المخرجات ذات القيمة لمستخدمي الحاسب، فإن نظم معلومات الموارد البشرية يجب أن تعمل من أجل المخرجات وإجراء الحسابات الضرورية وصياغة النتائج وإخراجها بالصورة التي يفهمها المستخدم، وفي النظم الغير آلية تتم هذه الوظيفة "يدويا" ومن خلال التصنيفات الإحصائية وكتابة التقارير على الآلة الكاتبة، أما في النظم الآلية تتم هذه الوظيفة بإستخدام برامج معدة لإنجاز آلاف العمليات الحسابية في دقائق، وإنتاج الصور الملونة والحصول على النتائج مباشرة وفي نفس الوقت من خلال كابل "سلك" مخصص لذلك، ويمكن من خلال الأقمار الصناعية أن تكون هذه النتائج متاحة على النطاق العالمي ومن خلال الأسطوانات المخصصة لذلك هذا بالإضافة إلى أن النظم الآلية تساعد في الحصول على المعلومات والنتائج بسرعة من خلال الشاشات المرئية وذلك أفضل من الإنتظار لمدة أسابيع حتى يمكن كتابة التقارير على الآلات، الكاتبة بالإضافة إلى إمكانية الإحتفاظ بالمعلومات والنتائج "نسخة منها" داخل نظام المعلومات، كما يؤدي ذلك إلى إنخفاض حجم الأخطار والانحرافات في نظم الحاسب الآلي عن النظم التقليدية التي تعتمد على الماكينات في كتابة التقارير والنتائج وهكذا.

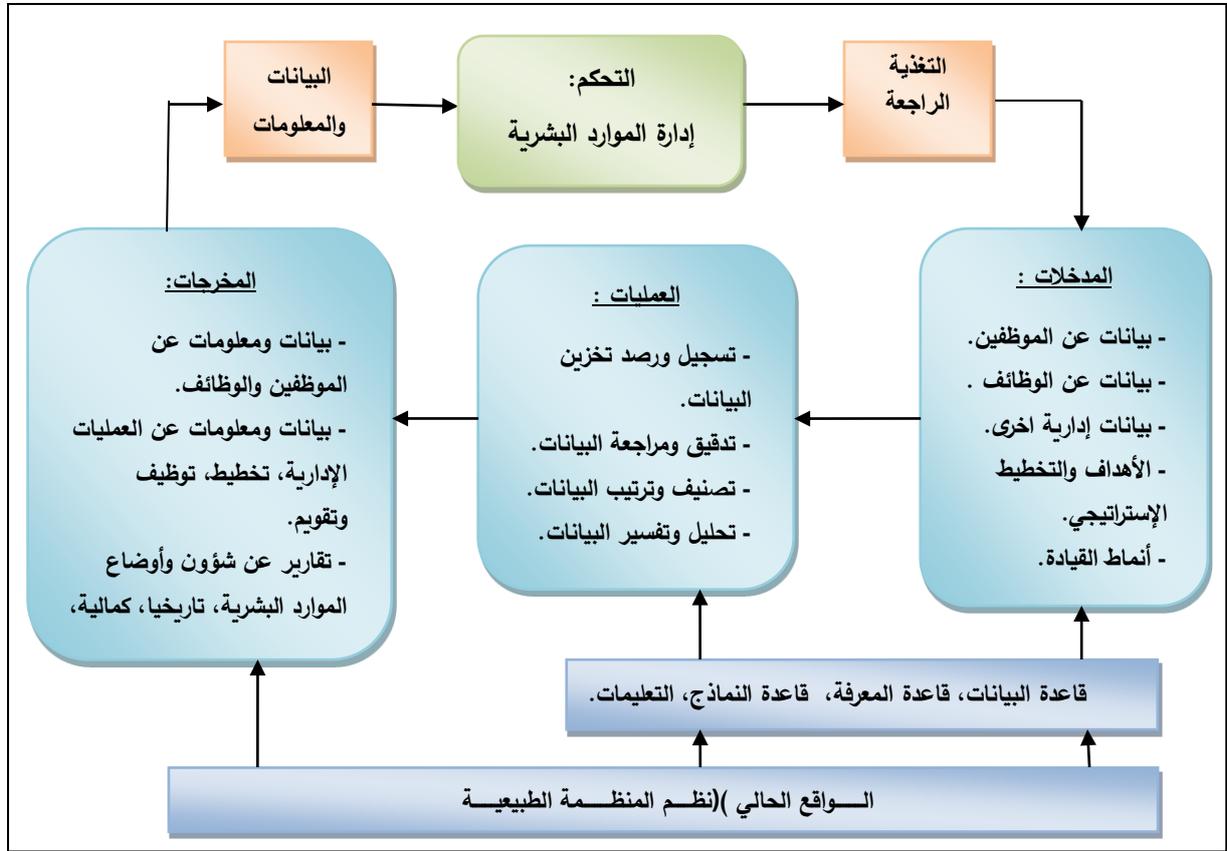
¹ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص ص: 445-446.



وأصبحت الكثير من المنظمات تقوم بإستخدام نظام معلومات الموارد البشرية المعتمدة على الحاسوب، وإجمالاً فإن نظام معلومات الموارد البشرية يتكون من خمسة عناصر أساسية: المدخلات (Inputs)، والعمليات (Processes)، المخرجات (Outputs)، التحكم/ الرقابة (Control)، والتغذية الراجعة (Feedback).

ويبين الشكل رقم (02) مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.

الشكل رقم (02): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 03، 2009، ص: 116.

المبحث الثالث: ركائز عملية نظام معلومات الموارد البشرية

إن التأكيد على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية، يستدعي أن يكون لها نظام معلومات موارد بشرية متطور يتلاءم وطبيعة التطورات الخاصة في المجالات الاقتصادية، السياسية، القانونية والإجتماعية المحيطة بالأنظمة، نظام مصمم بشكل قادر على مواجهة التحديات والعقبات ويساعد الإدارة على إتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة وعليه يجب أن يكون هذا النظام كفي لكي يحقق النتائج المرجوة، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- ❖ مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية؛
- ❖ تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية؛
- ❖ شروط كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية.



المطلب الأول: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية

تعمل المنظمات على أن يكون لديها نظام معلومات الموارد البشرية ذو كفاءة عالية، فتكون حريصة على أن تصمم نظام معلومات متكامل ولا يعيبه أي نقص فهو حجر الأساس في إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية

تشتمل عملية التصميم على الخطوات التالية:

1- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع خطة للنظام، تتضمن الأهداف الموجودة منه في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة، ويشتمل على ما يلي:¹

- تحديد غايات النظام؛

- تحديد القرارات التي يستعان بالنظام عند إتخاذها؛

- الحصول على موافقة الإدارة على تصميم النظام.

2- مرحلة تحليل النظام: وهذا يعهد محلي النظام بدراسة النظام الجديد، وهؤلاء يبدؤون عملهم في العادة بدراسة النظام القديم والتعرف على عيوبه ومواطن ضعفه وأسباب فشله، وقد يأخذ ذلك بعض الوقت ولكن هذا الوقت لا يكون ضائعاً لأنه ضروري في سبيل تصميم نظام جديد أفضل، كما يجب على المنظمة أن تتيح لمحلي النظم فرصة الحصول على البيانات بكافة الطرق، ومن خلال تفهم محلي النظم للنظام القديم فإنه يمكنهم وضع تصور عن هيكل للنظام الجديد.²

3- مرحلة تصميم النظام: بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة يصبح للمحلل فكرة واضحة على ما هو مطلوب من النظام الجديد، بحيث يتم إستعراض مجموعة من بدائل التقنيات التي يمكن إستخدامها في بناء نظام المعلومات كتخزين البيانات على شكل سلسلة من الملفات أو قاعدة البيانات، كذلك تحديد ماهي العمليات التي سيتم حوسبتها وأياً سيظل دوماً، كما يتم في هذه المرحلة تحديد عيوب ومزايا كل بديل من البدائل المطروحة، مع تحديد تكلفة، ثم يترك الإدارة لإختيار البديل الملائم لظروف المنظمة.³

4- مرحلة تنفيذ النظام: تتمثل أهم مرحلة من مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تعكس مدى إقبال العالمين والمديرين والفئات الأخرى ذات الإهتمام على إستخدام النظام والإستفادة منه.

5- مرحلة تقييم النظام: يمكن التحقيق من مدى فعالية نظام المعلومات الحالي بواسطة مجموعة مؤشرات نجملها فيما يلي:⁴

- وفورات الوقت والتكلفة؛

- مدى التحسن في عملية صنع القرارات (توظيف الكفاءات المميزة مثلاً)؛

- مدى التحسن في مجال خدمة العملاء؛

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط02، 2009، ص:134.

² - محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص:492.

³ - علي ميا، دور نظم معلومات الموارد البشرية في إختيار القيادات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد02، 2008، ص:203.

⁴ - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:542.



- مدى الحصول على معلومات تفصيلية بشأن سياسات الموارد البشرية.

ثانياً: الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

يمكن تحديد أهم الأنظمة الفرعية المرتبطة بنظام معلومات الموارد البشرية بالآتي:¹

1- نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية: يستخدم مصطلح تخطيط الموارد البشرية للإشارة إلى (العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، ومقارنة هذه الحاجة مع الموارد البشرية الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد إستقبالهم إعتقاداً على إستراتيجيات وأهداف المنظمة)، وتبرزها أهمية نظام معلومات الموارد البشرية فيما يوفره من معلومات وإحصائيات خاصة بالأفراد العاملين في المنظمة للمستفيدين، فعندما تضع المنظمة خططا للتوسع في أعمالها من خلال إنشاء فروع جديدة في مواقع جديدة يصبح لنظام معلومات الموارد البشرية، دور مهم في تصميم وتنفيذ تلك الخطط، وأن تخطيط الموارد البشرية يتم جنباً إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إذ أن نوع الأهداف التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها تحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي على المنظمة الحصول عليها.

2- نظام معلومات التوظيف: يقسم التوظيف إلى الإستقطاب والتعيين، ونعني بالإستقطاب إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة سواء من مصادر داخلية أو خارجية، أما التعيين فهو الإمتداد الطبيعي للإستقطاب، فشغل الوظائف الشاغرة يتطلب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف المختلفة وواجبات ومؤهلات الأشخاص المتقدمين لشغلها وخصائصهم، ويقدم نظام معلومات التوظيف المعلومات التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم وتطوير خطط التوظيف ويقوم كذلك بتهيئة المعلومات حول الوظائف الشاغرة وواجبات ومتطلبات تلك الوظائف، كل هذه المعلومات تساعد إدارة الموارد البشرية على القيام بعمليات التوظيف والتي تكون خاضعة للقوانين والتشريعات الحكومية.

3- نظام معلومات التدريب والتطوير: يقصد بالتدريب بأنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين بإتجاه تحقيق أهداف المنظمة في حين يقصد بالتطوير على أنه إكتساب المعرفة والمهارات التي يمكن إستخدامها في العمل حاضراً ومستقبلاً، ولقد أصبح موضوع تدريب العاملين العامل الحاسم في التمييز بين المنظمات الأكثر نجاحاً وهو الحقل الخصب لإكتشاف الإبتكارات في مجال إدارة الموارد البشرية، وأن ما وصلت إليه بعض الشركات العالمية مثل TOYOTA من مكانة متميزة في الحقل الصناعي الذي تعمل فيه يعود إلى أسباب عديدة منها حالات تدريب العاملين الشاملة والكثيفة، ونتيجة لتدريب و تطوير الموارد البشرية لما لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمات قامت العديد منها ببناء أنظمة معلومات لها دور فاعل في دعم قرارات الموارد البشرية المتعلقة بعمليات التدريب والتطوير من خلال إنتاج وخزن معلومات تتعلق بتحديد الهدف من البرنامج التدريبي وموضوعاته وأسلوب التدريب وتحديد الزمان والمكان المناسب للتدريب، فضلاً عن معلومات عن إمكانية المدربين والمتدربين وكذلك تكاليف التدريب.

¹ - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2014، ص ص:171-174.

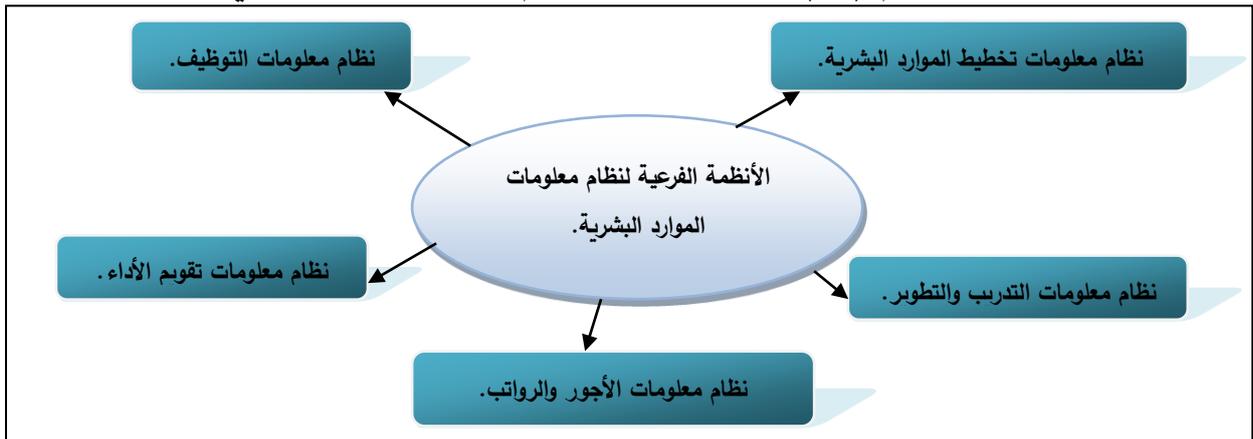


4- نظام معلومات تقييم الأداء: يقصد بتقييم الأداء تحليل وتقييم أداء العاملين ومسلوكهم فيه ومدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقلدهم لوظائف ومناصب ذات مستوى أعلى، وعليه فإن تقييم الأداء يأخذ في الإعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية، أن نظام معلومات تقييم الأداء يوفر معلومات تمكن إدارة الموارد البشرية وتساعد في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال إكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقييمها عن طريق جهود التدريب والتنمية، وتحديد العاملين الذين لا تتفق قدراتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لنقل هؤلاء إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم، وتحديد مدى صلاحية إختيارات التوظيف والوسائل والطرق التي تلعب دورا لإتمامها، إلى جانب سلامة عمليات التوظيف بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لمؤهلاته، وتحديد الأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين سواء كانت كمية أو غير كمية، وإستمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين.

5- نظام معلومات الأجور والرواتب (التعويض): التعويض هو ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله، ويقسم التعويض إلى قسمين الأول يطلق عليه التعويض المباشر مثل الأجور والمشاركة بالأرباح أو الحوافز أو غيرها من المكافآت، والثاني يطبق عليه التعويض غير المباشر مثل العطل والإجازات والتأمين الصحي والضمان الإجتماعي عليه فإن المنظمة تتحمل تكلفة معينة لكل فرد عامل فيها وأن هذه التكلفة تعتبر عاملا مهما في صنع قرارات الموارد البشرية والتي تتحمل أنظمة معلومات الموارد البشرية عامة ونظام معلومات التعويض خاصة مسؤولية توفيرها لمتخذ القرار، إذ يزود هذا النظام المستفيدين بكافة المعلومات حول التعويضات المباشرة مثل العطل والإجازات والتأمين الصحي والضمان الإجتماعي عليه فإن المنظمة تتحمل تكلفة معينة لكل فرد عامل فيها وأن هذه التكلفة تعتبر عاملا مهما في صنع قرارات الموارد البشرية والتي تتحمل أنظمة معلومات الموارد البشرية عامة ونظام معلومات التعويض خاصة مسؤولية توفيرها لمتخذ القرار، إذ يزود هذا النظام المستفيدين بكافة المعلومات حول التعويضات المباشرة وغير المباشرة والمزايا التي يحصل عليها الأفراد العاملين والتي تتميز بالصيانة والتحديث بصورة مستمرة .

ويمكن إنجاز الأنظمة الفرعية السابقة الذكر في الشكل رقم (03) كما يلي:

الشكل رقم (03): الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على المعطيات النظرية.



من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ أن نظام معلومات الموارد البشرية يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في: نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية والذي يوفر للمنظمة معلومات حول عملية تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، نظام معلومات التوظيف ويعمل على توفير معلومات حول إستقطاب وتعيين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، نظام معلومات التدريب والتطوير ويعمل على توفير المعلومات اللازمة حول تحديد البرنامج التدريبي والأفراد الذين هم في حاجة إلى تدريب وتطوير في مختلف المستويات، نظام معلومات تقييم الأداء يوفر للمنظمة معلومات تمكن إدارة الموارد البشرية وتساعد في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال إكتشاف نقاط الضعف لديهم، وأخيراً نظام معلومات الأجور والرواتب حيث يزود هذا النظام المستفيدين بكافة المعلومات حول التعويضات التي يحصل عليها الأفراد العاملين.

المطلب الثاني: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

تسعى جميع المنظمات لإمتلاك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية ذو كفاءة وسرعة في دعم القرارات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة، وتسعى هذه المنظمات لجعل هذا النظام يتماشى وإحتياجاتها خاصة في عصر المعلومات، وذلك من خلال تدعيمه بالتطبيقات التي تحتاجها في عمليات صنع القرار.

إن تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية تعني جميع سبل التعاملات الجارية بمهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وإعتماد الحاسوب في التعامل معها بدلاً من الأساليب الشخصية في الإستقطاب، الإختيار، والتعيين، والترقية والمكافأة... الخ، من أجل توفير المعلومات لكي يتم إعتماؤها في إتخاذ القرارات، ويمكن إيضاح بعض الجوانب في هذا المجال.¹

أولاً: تطبيقات التوظيف

تقديم الإشارة إلى السبل التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في عمليات الإختيار أو التعيين وهما المصدر الداخلي في المنظمة والمصدر الخارجي خارج المنظمة، وكلا المصدرين يتطلبان فترة البيانات المتعلقة بالأفراد المراد إختيارهم للتوظيف أو التعيين طبقاً لطبيعة المؤهلات والكفاءات أو القابليات والمهارات المطلوبة للعمل وهذا يعني أن تتوافر لدى الأفراد المراد تشغيلهم مهارات فكرية وإنسانية وفنية يتطلبها العمل المراد تشغيلهم فيه، ولذا فإن التطبيق الأمثل لمثل هذه البيانات يتم توفيرها في قاعدة البيانات أو المعلومات التي تم الإشارة لذكرها سابقاً بحيث أن تحتوي على كافة المعلومات المطلوبة بغية الدراسة والتحليل والمقارنة وإختيار المعلومات التي يتم في إطارها القرار المراد إتخاذه بشأن التعيين مثل:

- المؤهلات العلمية؛
- المستوى الدراسي؛
- الخبرة في العمل؛
- التصنيف الوظيفي للمهنة؛
- المهارات الفكرية المطلوبة للعمل.

¹ - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2009، ص ص:254-



ثانيا: تطبيقات إدارة الآراء

تعد عملية تطبيق وإدارة وتقييم الأداء من المهام المناطة في إدارة الموارد البشرية والتي تتطلب بلا أدنى شك سبل موضوعية في إعتداد تطبيق الحاسب الآلي لها لكي تحقق معها كل سبل التقويم والإدارة الموضوعية والدقة العالية، وهذا من نشأته أن يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة من البيانات المتعلقة بطبيعة الأداء وسبل تقرير مستوى الإنجاز المتحقق للعاملين من خلال المقارنات القائمة بين المخطط والمتحقق فعلا في الأداء، ويمكن إيراد بعض الأمثلة، من البيانات المراد توفيرها بغية التعرف على مستوى الأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة وبالتالي إدارة الأداء العام للأفراد العاملين في المنظمة ومن هذه المعلومات الآتي:

- الطاقات الإنتاجية التصميمية للمعدات والأجهزة؛

- الطاقات الإنتاجية المتاحة للمعدات والأجهزة؛

- الطاقات المخططة؛

- الطاقة المحققة (الفعلية)؛

- عدد أيام العمل في السنة؛

- عدد ساعات العمل في اليوم؛

- إجمالي الرواتب والأجور؛

- الأجور الشهرية؛

- الأجور اليومية.

ثالثا: تطبيقات التدريب والتطوير المهني

إن المنظمات المعاصرة أصبحت متطلبات تعلم وتدريب، إذ أن التطوير والتحسين المستمر في الأداء أصبحت الظاهرة التي تتسم بها منظمات اليوم وإلا فإن المنظمة التي لا تسعى للتطوير والتحسين المستمر في الأداء لا يمكن لها أن تواجه المنافسة الحادة في الأسواق الحالية، ولذا إتخذت إدارة الموارد البشرية على عاتقها مهمة إعداد وتوفير الأفراد العاملين كما ونوعا لغرض الوفاء بالالتزامات إتجاه إنجاز العمليات الإنتاجية والخدمية في المنظمات الحديثة، ولكي يكون أسلوب التدريب والتطوير المهني قائما على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء لابد وأن يبرمج هذا النشاط من خلال إعتداد الحاسب الآلي ولذا فإن تطبيق هذا النشاط التطويري والتدريبي يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالنشاطات الجارية في المنظمة ثم يتم في ضوءها إتخاذ القرار المتعلق بالعمليات التطويرية والتدريبية ومن الأمثلة، على هذه البيانات التي تشكل قاعدة المعلومات للمنظمة هي:

- أنواع المهن والوظائف؛

- الوظائف الإدارية والمحاسبية؛

- الوظائف الهندسية والفنية؛

- إعداد العاملين بمختلف الوظائف؛

- الحاجات الفعلية للعاملين؛



- أنواع النشاطات التدريبية والتطوير.

رابعاً: تطبيقات التعويضات

إن نظام قاعدة البيانات التي ينبغي أن يصمم يعتمد على نوع التعويضات المطلوبة وتوفير البيانات المتعلقة بها، إذ أن التعويضات قد تتطوي على الرواتب و الأجر والمكافآت والحوافز والإعانات والخدمات النقدية والخدمات العامة والإجتماعية المقدمة للعاملين وغيرها من الجوانب المتعلقة بتعويضات العمل ولذا فإن قاعدة البيانات التي يجب أن تعتمد لغرض بناء تلك القاعدة تتطلب بيانات ومعلومات واسعة وشاملة، وترتبط بالعديد من الأنشطة المؤداة في المنظمة، لكي يتم من خلالها إمكانية تحقيق سبل الإستفادة من تلك البيانات في إعتداد القرارات المتخذة بشأن التعويضات والمكافآت ومن الأمثلة على هذه البيانات ما يلي:

- عدد العاملين الكلي؛

- الرواتب والأجر الكلية وتفصيلات عن أنواعها؛

- أنواع الحوافز والمكافآت وتفصيلاتها؛

- الضمان الإجتماعي للعاملين؛

- الإعانات المالية للمحتاجين من العاملين.

إن جميع التطبيقات التي وردت في السابق تتطلب بناء قاعدة بيانات والمعلومات واسعة والتي ترتبط بجميع الحالات والأنشطة والمتغيرات المتعلقة بالمنظمة والأفراد العاملين بالنشاط المراد تطبيقية في إدارة الموارد البشرية بصورة موضوعية ويتسم بالدقة والوضوح والسرعة في صنع القرار المراد إتخاذها بالنشاط المعين.

خامساً: تطبيقات التخطيط للموارد البشرية

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط التعاقب، وتحديد

الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً.

يؤكد تخطيط التعاقب على أن المؤسسة لديها عمال لا بد أن تعيدهم إلى المواقع التي تشغل بسبب التقاعد والترقية، والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة، لذلك فإنه لا بد أن تكون هناك العديد من الملفات، منها ملف للعاملين مصنّفين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب، إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة 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 ترقيات، تنقلات ومعدلات دوران وغيرها، ويمكن إستخدام البيانات الخاصة بحركية العاملين في التنبؤ بأثر التعيينات والإستغناء على قوة العمل المستقبلية، وتحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:¹

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً؛

- عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات من قسم إلى آخر؛

- عدد العاملين الذين ستقدمهم المؤسسة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإستقالة والتنقل... الخ.

¹ - كسرى مسعود، إيصولاج زهية، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، 2013، ص ص: 198-199.



ويساهم نظام تخطيط الموارد البشرية في عملية صناعة القرارات بفاعلية، سواء كانت هذه القرارات لملء الشواغر فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التي تشكو من عجز أو نقص في الموارد البشرية.

المطلب الثالث: شروط كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية

هناك دوافع قوية تؤدي بالمنظمات الى تغيير نظام معلوماتها الحالي أو تطويره، حتى تلبي مطالبها فيما يخص معلوماتها لتسيير كما هناك دوافع ومتطلبات يتوقف عليها نجاح نظام معلومات الموارد البشرية إضافة إلى بعض المعوقات قد تؤثر سلبا عليها.

أولاً: متطلبات نجاح نظام 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 تلك المتطلبات نذكر:¹

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

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

- التخطيط الفعال لإحتياجات النظام من المواد المتعددة؛

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

- مراعاة إحتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

2- المتطلبات التكنولوجية (التقنية): ويمكن حوصلتها في ما يلي:

- توفر الأجهزة والأدوات والآلات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانية وإحتياجات المنظمة؛

- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية، اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الإستعانة بمجموعة من الإستثماريين في هذا المجال؛

- تكامل البيانات والملفات والسجلات والوثائق من أجل إستخدامات أكثر فاعلية.

3- المتطلبات الإقتصادية: وندرجها في ما يأتي:

- توفير وقت كافي لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يساهم في إتخاذ نظم مبنية على أساس واضح وسليم؛

- العمل على تخفيض التكاليف؛

- الإستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية؛

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

4- المتطلبات الإجتماعية: ويمكن إيجازها في الآتي:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى، لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق؛

¹ - عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص ص: 352-353.



- الإتصال الجيد بين العاملين؛
 - روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه؛
 - سهولة استخدام مخرجات النظام كما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.
- ثانياً: العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية**
- وتتمثل هذه العوامل في النقاط التي يمكن إجمالها في الآتي:¹
- عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة؛
 - عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات؛
 - ضعف الإرتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية؛
 - وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي إلى تعدد التقارير؛
 - عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا؛
 - الإعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته؛
 - استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في بعض الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية، استخدامها وتشغيلها؛
 - مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.

ثالثاً: تقييم نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن تقييم هذا النظام من خلال:²

- 1- الكفاءة والفعالية:** تخصص بعض المنظمات وقتاً قليلاً لتقييم آثار وتأثيرات نظام معلومات الموارد البشرية، ومثل هذا التقييم يعتمد على التعليقات غير الرسمية للموظفين والمديرين الذين يستخدمون ويستفيدون من (HRIS)، ومن الطرق الموضوعية للتقييم هي مراقبة مستويات استخدام النظام وتحقيق الأهداف بكفاءة، وتتم عملية الرقابة هذه من خلال استخدام نظم الحاسب وذلك للتعرف على قدرة الأفراد على استخدام التطبيقات العملية في نظام معلومات الموارد البشرية، وفي هذا الجزء توجد طريقتين لقياس قيمة (HRIS) الأولى تنعكس على حماية وتوفير تكاليف إنجاز الأنشطة الإدارية، تخفيض مستويات العاملين، توفير نفقات البريد في إرسال الوارد، الصادر، أو تخفيض وقت إنتظار المديرين للمعلومات، وكل هذه العناصر تعتبر صحيحة ودقيقة لقياس الكفاءة الإدارية للنظام، والطريقة الثانية لقياس القيمة المضافة لنظام معلومات الموارد البشرية تعتمد على الإستفادة من مخرجات هذا النظام في إتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، وهذا المقياس يعتبر أكثر صعوبة في التنفيذ ولكن الفائدة الحقيقية لنظام معلومات الموارد البشرية تكمن في هذا العنصر " إتخاذ القرارات".
- 2- ثانياً: العدالة والمساواة:** إن معظم قضايا المساواة في نظم معلومات الموارد البشرية هي في الحاجة إلى التأكيد على سرية وخصوصية النظام، وفي الوقت نفسه قدرة النظام على أن يكون شاملاً وواسعاً ومنتشراً وكافياً في المنظمة لكي يضيف القيمة ويحقق الأهداف، ويلعب نظام معلومات الموارد البشرية دور القيادة في دعم قرارات الموارد البشرية.

¹ - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

² - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 502-503.



خلاصة الفصل الأول

أنظمة المعلومات عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة، وعادة ما تتميز هذه الأنظمة بالكفاءة والفعالية، المرونة والديناميكية، التكامل بين عناصر النظام، تحديد التغيرات البيئية، التواصل، كما أن لأنظمة المعلومات عدة وظائف هي: جمع المعلومات، تخزين المعلومات، معالجة ونشر المعلومات، وتبرز كفاءة النظام في مقاييس الكفاءة والفاعلية، وهناك معايير تحكم هذه الكفاءة كالبساطة والمرونة، ولهذا النظام عوامل تساعده على النجاح كتكوين رؤية مشتركة بشأن دور نظم المعلومات، نظام معلومات الموارد البشرية عبارة عن الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ وإسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية بما يدعم كفاءة وفعالية إتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري، ويهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى تزويد الإدارة بالمعلومات الفعالة والصحيحة في أسرع وقت بأقل التكاليف.

نظام معلومات الموارد البشرية أهمية بالغة تتمثل في الإختيار والتعيين، إدارة الأجور والرواتب، تقييم أداء العاملين، أما الدور الذي يلعبه النظام فهو تخطيط الموارد البشرية، تطوير الكفاءات، ويستخدم نظام المعلومات الموارد البشرية لغرض الإستقطاب و التعيين، التدريب والتطوير، تقويم الأداء، وللنظام مكونات يقوم عليها تتمثل في المدخلات، العمليات، المخرجات، الرقابة، والتغذية العكسية ويمر نظام معلومات الموارد البشرية بمراحل تصميم أساسية كالتخطيط، تحليل النظام، ومرحلة التصميم، مرحلة التنفيذ والتقييم.

ويتضمن نظام معلومات الموارد البشرية عدة أنظمة فرعية منها: نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية، نظام معلومات التوظيف، نظام التدريب، نظام الأجور، نظام تقييم الأداء، ويحتوي النظام على عدة تطبيقات تتمثل في تطبيقات التوظيف، إدارة الأداء، وتطبيقات التعويضات ولنظام معلومات الموارد البشرية شروط تحكم كفاءته كالكفاية والفعالية والعدالة والمساواة وهناك عدة متطلبات يجب توفرها لضمان نجاحه كالمتطلبات الإدارية والاجتماعية والتكنولوجية.

الفصل الثاني:

إتخاذ القرارات الإدارية وعلاقته
بنظام معلومات الموارد البشرية

**تمهيد**

ليس هناك شك في أن لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو مؤسسة، أهدافا يتم العمل من أجل تحقيقها، والتي ترتبط بسلسلة من القرارات المتلاحقة التي تختلف في مستوياتها ونوعيتها حسب الموقف الذي يتم مواجهته، فالإنسان طالما وجد نفسه أمام أي موقف يفرض عليه أن يقدم إجابة أو أي ردت فعل، فإنه في حقيقة الأمر أمام عملية إتخاذ القرار، وهذا ما دفع بالقول أن عملية إتخاذ القرارات هي جوهر الحياة، أما على مستوى المؤسسة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية والإدارية، كما أعتبرت كذلك جوهر القيادة الإدارية لأن التوقف على إتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقفه وبالتالي ضعف المؤسسة وتعرضها للكثير من المشكلات، وإن عملية إتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل إداري، كما أنها تتصل إتصالا مباشرا بالوظائف الإدارية الأخرى بل يمكن القول أنها أكثر أهمية من باقي العمليات الأخرى حيث تشكل عاملا مشتركا بين كل الوظائف الإدارية.

وبناء على ذلك أصبحت القرارات الإدارية من أهم الموضوعات الإدارية التي تلقى إهتماما كبيرا من جانب المهتمين بالإدارة والمهتمين بالقانون الإداري على حد سواء، نظرا لحيوية الدور العلمي والتنظيمي والوظيفي لها، حيث إعتبر بعض المهتمين بالإدارة عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية وقلب الإدارة ووسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتمثل عملية إتخاذ القرار جزءا أساسيا من عمل متخذ القرار، ونشاطا رئيسيا من أنشطة الإدارة، لذلك وجب القول بأن أي تصرف يتخذه إنما ينطوي على إتخاذ قرار إداري، فإتخاذ القرار الإداري يلعب دورا حاسما في ممارسة العمليات المختلفة إذ أن النجاح أو الفشل ينسب إليه، حيث أن متخذ القرار الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسره في أداء مهامه.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ✓ مفاهيم عامة حول إتخاذ القرارات الإدارية؛
- ✓ الركائز الأساسية لإتخاذ القرارات الإدارية؛
- ✓ الكفاءة في نظام معلومات الموارد البشرية وفعاليتها في القرارات.



المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إتخاذ القرارات الإدارية

إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ويحدد حياته، فالقرار الإداري سيد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة، جعلت هذه الأهمية المنظرين والإداريين على حد سواء يسعون لإيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية، وكانت نتيجة ذلك تعدد وجهات النظر حول الكثير من الجوانب المهمة لها، غير أن هذا الإختلاف كان يهدف إلى إيجاد الطريقة العملية والمثلى للقيام بها، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ مدخل لإتخاذ القرار؛

❖ أساليب ونماذج إتخاذ القرار؛

❖ ماهية إتخاذ القرارات الإدارية.

المطلب الأول: مدخل لإتخاذ القرار

يعتبر القرار جزءا مهما وأساسيا مرتبط بكافة أمور حياتنا، فمتخذ القرار يحتاج إلى المعلومات ليستخدمها في عملية صنع القرار، لذا وجب أن تكون هذه المعلومات حاملة لمجموعة من المواصفات يؤهلها لأن يعتمد عليها متخذ القرار، فهي مطلبا ضروريا لعملية إتخاذ القرارات، حتى يكون بالإمكان إتخاذ قرارات تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

أولا: مفهوم القرار

عرف القرار من وجهة نظر الفرد هو أن أفعل الشيء المعني وأن لا أفعل أما من وجهة نظر المنظمة فإن هذا القرار قد يكون فيه نجاح أو فشل المنظمة¹، ويعرف القرار على أنه الإختيار الواعي المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين²، ويعرف أيضا على أنه إختيار أفضل البدائل المتاحة بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة³، كما عرف أيضا هو ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى إختيار وإستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها وإستخدامها لتحقيق هدف معين⁴، وتم تعريفه على أنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات المستمرة قبل عملية الإختيار⁵.

ثانيا: وظائف إتخاذ القرار

مكونات عملية إتخاذ القرارات هي مجملها عبارة عن وظائف Fonctions لإتخاذ القرار والوظيفة تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تساهم في تحقيق العمل الأكبر أما وظائف إتخاذ القرار فهي ستة وظائف يمكن إدراجها كما يلي:⁶

1- وضع الأهداف الإدارية: تبدأ عملية إتخاذ القرار عندما تقوم بوضع الأهداف وتمثل هذه الوظيفة دورة ذاتية

¹ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الإتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص: 17.

² - رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000، ص: 46.

³ - علي خلف ججاجحة، إتخاذ القرارات الإدارية، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 21.

⁴ - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 66.

⁵ - jean-lac charron et sabine sépari, **organisation et festion de l'entreprise(manuel et application)**, dunod;paris,3^{ème}Edition, 2004, P: 297.

⁶ - خليل محمد العزوي، ادارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2006، ص ص: 32-33.



ومن وضع الأهداف عندما تحقق هدف ما من خلال إتخاذ القرار تسعى مجددا إلى وضع أهداف جديدة وهكذا.

2- البحث عن البدائل: في عملية إتخاذ القرارات البحث عن البدائل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل توفير المعلومات الملائمة وتعرف المعلومات الملائمة على أنها المعلومات التي تشكل أو تصاغ على شكل بدائل تسعى إلى إنجاز الأهداف أو هي المعلومات التي تخدم تحقيق الأهداف.

3- مقارنة وتقييم البدائل: يمكن القول أن البدائل طرق أو مناهج مختلفة للعمل سواء كانت مفردة أو مشتركة والتي بدورها تساعد في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة ومن خلال وسائل رسمية أو غير رسمية للبدائل فالمقارنة تعتمد على حالة التأكيد أو عدم التأكيد العلاقات الأثر - بالنتيجة وتعتمد كذلك على تفصيلات متخذ القرار لمختلف النتائج المتاحة.

4- إقرار الخيار (عمل): الخيار هو عبارة عن لحظة في عملية مستمرة لإتخاذ القرار عندما يختار متخذ القرار طريقة عمل أو مناهج عمل من عدة بدائل موضوعة.

5- تنفيذ القرار: ويكون ذلك عندما يتم تطبيق منهج العمل فعليا في المنظمة كما تشير عملية التنفيذ إلى لحظة في العملية الكلية لإتخاذ القرار عندما يتم تحويل الخيار من شفوي إلى شيء مطبق على أرض الواقع.

6- المتابعة والرقابة: تتطلب هذه الوظيفة التأكيد من أن نتائج القرار المطبق تنسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقا، وللتأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم.

ثالثا: نظريات إتخاذ القرار

يختلف الكتاب فيما بينهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها كبار المسؤولين في المنظمات وذلك بسبب إختلاف الآراء وإصدار القرارات التي تتبنى في معظمها على قيم إجتماعية والقيم تكون في معظمها تقديرية وتعتبر عن الآراء الشخصية والقناعة الفردية والمصالح الذاتية ولهذا يتعين علينا منذ البداية أن نفرق بين القرارات التي تقوم على أساس التقويم الشخصي وهي قرارات يكون الحكم فيها على أساس التوقعات والتصورات والمعلومات المجتمعة في الذهن ومن القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الإختيارات الهامة فالنوع الأول من القرارات المبنية على الحقائق تلك التي تخضع للتجربة ويمكن ثبوت صحتها بالأسلوب العلمي التجريبي.

ولهذا السبب إرتأينا إلا أن نتطرق إلى عرض بعض النظريات التقليدية من مجال إتخاذ القرارات وسنتعرف

على بعض الإعتبارات التي تؤثر في نوع القرار المتخذ عليه، وهناك أربعة نظريات رئيسية تتلخص فيما يلي:

1- نظرية الدوافع الإقتصادية في إتخاذ القرار: تقوم هذه النظرية على أساس أن طرق إتخاذ القرارات تتغير باستمرار وذلك تبعا لتغير الظروف وإستعمال تكنولوجيا جديدة ومتطورة كما أن القرارات تتخذ بناء على ضوء الفوائد المادية والثمار التي تجنى من أي قرار وعليه فإن إتخاذ القرار يتطلب إتباع الخطوات العلمية الآتية:

- إلمام القيادة وفهمها فهما جيدا لجمع المشاكل التي تدرسها بدقة؛

- إختيار البدائل لكل قرار وتحديد المصاريف كل بديل؛

- وضع قائمة مرتبة ترتيبا علميا بالفوائد التي يمكن الحصول عليها؛

-التوصل عن طريق المقاييس الثلاثة السابقة إلى أحسن طريقة لجني الثمار والحصول على أكبر فائدة ممكنة.¹

¹ - فاروق شوقي البوهي، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص:140.



2- نظريات إتخاذ القرارات العملية: بما أن النظرية السابقة تعتبر تصورية وتستجيب لطموحات المفكرين والمخططين الذين يحولهم أن يضعوا التصورات الفكرية المعقدة لكل نظرية مثالية فإن بعض المفكرين يرون أنها من الأفضل الإعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في إتخاذ القرارات حيث يكون المنطق الأساسي هو الواقع والمعاش والبرامج المتشابهة الموجودة في الوقت الحاضر بمعنى آخر فشيء المهم هو القليل من الإعتماد على النظريات المثالية والإهتمام بالخطوات المتوالية والإجراءات التكميلية التي تتخذ للتغلب على جميع الصعوبات التي تواجهها وفي واقع الأمر فإن هذا الأسلوب يعني القرارات التي تتخذ لا تحل كل المشاكل بصفة جذرية مهما كانت درجة العقلانية فيها وإنما تحل عن طريق مجموعات متعاقبة من القرارات التي تتخذ نتيجة للتغيرات الطارئة وبروز ظواهر جديدة لم تكن واضحة للعيان في الماضي وبناء على ذلك بأن الحلول النهائية للمشاكل هي نتيجة للتغيرات الجزئية والتعديلات التي يتطلبها الوضع والتقويمات التي تحصل أثناء القيام بالواجب.¹

3- نظرية قرارات الترضية: بالنسبة للأستاذ هيربرت سيمون وغيره من المفكرين في نظرية التنظيم فإن القرارات المتخذة تجمع في معظمها بين المثالية والواقعية وحجته في ذلك أن الإنسان يعتمد على الأساليب العلمية ويحال أن يجد البدائل الجيدة وتستعين بالخبراء للتعرف على آرائهم والتأكد من جدوى تخطيطاتها المستقبلية لكل المشاكل هنا هو أن القرارات المتخذة يختلف وصفها من قرار إلى قرار ويسعى المسؤولين إلى إتخاذ قرارات مقبولة وترضيهم أو نسبة النجاح فيها قوية جدا وهذا التحفظ يجعل الإنسان يقبل بالحلول البسيطة والمضمونة العواقب وتكون النتيجة في النهاية هي الإعتماد على الأسلوب التقليدي في العمل والمقبول لدى الجميع.

حسب إفتراض هيربرت سيمون أن عملية إتخاذ القرار ربما كانت أهم جانب إداري في أي قرار من مستويات متباينة تمتد من قمة النظام حتى القاعدة، إذا احتاج المنفذ أنيتخذ قرارات حول كيفية تطويع القرارات التنفيذية فمشكلة الإداري كما يرى سيمون لا تكمن في إصدار القرارات وإنما في دراسة المعطيات والمعلومات التي يسند لها القرار وتفسيرها بشكل يجعل الإستنتاج منها والبناء عليها سليما وعلميا.

ويقول سيمون أن كل تنظيم لكل شخص يعمل فيه مجمل القرارات التي يتعين عليه إتخاذها والتأثير الذي يخضع له في صنع القرارات وعليه فإن سيمون يعتبر سلوك الفرد سلوكا هادفا يعمل على تحقيق غرض محدد يرسمه له البناء الرسمي من خلال تنظيم يحدد مهام الأعضاء ومسؤولياتهم بما يشمل تحديد قنوات الإتصال من خلال تنظيم يحدد مهام الأعضاء ومسؤولياتهم بما يشمل تحديد قنوات الإتصال ووضع برامج تدريبية تمكن الأفراد من إدراك وفهم بدائل صنع القرار.

4- نظرية القرارات التفصيلية والقرارات التكميلية: بالنسبة لكثير من المفكرين وخاصة إترينيوني فإن القرارات تختلف بإختلاف المشاكل التي يحاول أي إنسان أن يعالجها ويوجد الحل الملائم لها فهناك القرارات الحاسمة والمصيرية التي تتطلب التفاصيل الدقيقة والتخطيط المسبق لها بحيث لا يمكن البحث فيها بسهولة وإنما بصعوبة لأنها حيوية وتؤثر في مجرى الأمور في نفس الوقت نلاحظ أن هناك بعض القرارات الروتينية والتي يمكن إتخاذها بسهولة ذلك لتكاملة القرارات الحاسمة وتصويب الأخطاء التي تبرز خلال مراحل تنفيذ القرارات وإنطلاقا من الحقائق تستطيع أن نخرج بفكرة واضحة عن إتخاذ القرار وهي أن القرارات الحاسمة تتطلب البدائل

¹ - سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص: 28-29.



والتفاصيل الدقيقة والتخطيط لما سيحدث في المستقبل وذلك على ضوء المعلومات المتوفرة عادة إتخاذ القرارات.¹
رابعا: الصعوبات تعترض عملية اتخاذ القرار

من أهم الصعوبات التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه العوائق في: 2:

1- عدم إدراك وتحديد بدقة: يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

2- شخصية متخذ القرار: قد يكون المدير واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية وقيود خارجية وبالتالي ينجم عنها الخضوع لإدارة السلطة الأعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما تنعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

3- نقص المعلومات والخوف من إتخاذ القرار: إتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية وهي الأساس في إنتاجه ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من إستخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مسبقا، ونظرا لضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا تستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له إختيار البديل الأمثل .

4- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار: فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم المبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الإنتقال إلى الأهداف الأخرى.³

5- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة: بغية إمكانية التعرف إلى مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغيرات والعلاقات الإنسانية والظروف الإقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية والتطورات التكنولوجية وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أم منفعة حيث سيتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة فمثلا المعيار المناسب لقياس مدى الفاعلية الكلية لعملية الإنتاج قد يرتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.

6- الإخفاق في تحديد الأهداف: إن إخفاق متخذ القرار في تحديد الأهداف أو نجاحه في تحديد هذه الأهداف فإن ذلك سيؤدي إلى إفتقار العملية بمجملها إلى التركيز، فيجعل الوصول إلى نتيجة مقبولة أمر صعب.

¹ - خليل محمد حسين الشماع، محمود خضير كاسم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 258.

² - بلحاج فتحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016، ص: 276-277.

³ - محمد سميح محمد الوادية، مرجع سبق ذكره، ص: 58-59.



- 7- **إعتماد منظور ضيق:** عندما يكون متخذ القرار مقيدا ضمن منظور ضيق فإن ذلك من شأنه تقويت القرارات الفعالة والملائمة والإخفاق في التفكير بطريقة إبداعية منطقية تؤثر على سلامة القرار.
- 8- **الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب:** عندما يتوقف متخذ القرار عند كل خيار مطروح وقفة متأنية ومدروسة بعمق ومعرفة نتاج كل خيار ومزاياه فسيكون القرار متسرعاً والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم.
- 9- **صعوبة تفهم متخذ القرارات للمشكلة:** لعل إدراك متخذ القرار لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها وعليه ينبغي الإلمام بكل أبعاد المشكلة ومعرفة الهدف الذي يصبوا إلى الحقيقة.

المطلب الثاني: أساليب ونماذج إتخاذ القرار

إن المداخل المختلفة لصنع القرار يتم توضيحها في إطار مجموعة من النماذج والأساليب التي تبيّن مدى تطبيق فروع المعرفة في إتخاذ القرار، وهناك طرق وأساليب متعددة ومتداخلة لصنع القرارات وحل المشكلات تختلف بين الماضي والحاضر من حيث العشوائية والعلمية، وكل هذه الأساليب والنماذج أكسبت مفهوم إتخاذ القرار أهمية كبرى.

أولاً: أساليب إتخاذ القرار

هناك أساليب مختلفة ومتنوعة لإتخاذ القرار تتدرج في مدى صلاحيتها ودرجة تعقيدها من الأسهل إلى الأصعب ويعتمد على درجة أهمية القرار (وتوفير الظروف) توقيته أو الأطراف المعنية بهذا القرار إذ تعتبر الحكم الشخصي على موضوع ما، والمعرفة المسبقة بالعلاج يحل مشكلة ما هو أبسط وأسهل في حين تعتبر الأساليب الكمية والرياضية هي الأكثر صعوبة وتعقيداً ونذكر منها:¹

1- **أسلوب الحكم الشخصي:** يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على مدى تقدير متخذ القرار ونظرته للأمور من منظور شخصي معتمد بذلك على خبراته السابقة والحالات التي مر بها وكذلك على المعلومات والبيانات المتوفرة لديه ومثل هذا الأسلوب يصعب وصفها ضمن إطار محدد للتعامل معه في الحالات التي قد تواجه المنظمة أو نقله للمدراء الآخرين وقد يكتسب هذا الأسلوب من خلال الخبرة الشخصية ومدى إدراك الشخص للتعامل مع الأمور ثم أن هذا الأسلوب يعتمد كما أشرنا إلى طبيعة المدير ونظريته إلى العامل مع الأمور ومدى قدرته على الإختزال والروابط المواقف والإستفادة من الظروف الداخلية والخارجية.

ورغم بساطة هذا الأسلوب إلا أنه كغيره من أساليب إتخاذ القرار يتصف ببعض المزايا والعيوب نذكر منها:

1-1- مزايا أسلوب الحكم الشخصي: وتتمثل في النقاط التالية:

- قصر الوقت المستغرق في سبيل إتخاذ القرار المعني؛

- قلة التكاليف المترتبة على ذلك؛

- يعتبر أسلوب فعال في معالجة المشاكل التقليدية؛

- يعطي المزيد من المرونة وحرية التحرك.

1-2- عيوب أسلوب الحكم الشخصي: ويمكن حوصلتها فيما يلي:

- يفنقد إلى الأسس الصحيحة؛

¹ - علي خلف حجاجة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-52.



- لا يمكن نقله وإعتماده كأسلوب عام للتعامل مع المشاكل المستقبلية؛

- قد يسبب بعض النتائج السلبية إذا لم يتمتع المدير بقدر من القدرات الإبداعية وبعد النظر وتقديره للأمور؛

- قد يعتمد عليه المدير لسهولته من ناحية ولثقته بنفسه من ناحية أخرى.

2- الأسلوب الوصفي وتحديد الأولويات: يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق ومحدد وشمولي لكافة العلاقات الموجودة بين المتغيرات المرتبطة بحالة أو مشكلة قائمة ويضع كافة البدائل المطروحة بحيث يقوم متخذ القرار بوضع وصف كامل لهذه البدائل من خلال البحث المستفيض لكل بديل من حيث (المزايا والعيوب) الآثار الجانبية الظروف المحيطة بسهولة وصعوبة التعامل العناصر المكونة ويضع عدد من الدرجات لكل نقطة وبالتالي يتم المفاضلة بين هذه البدائل، ثم يتم وضع البدائل حسب الأولويات فالبدائل الذي يحصل على أعلى عدد من النقاط يكون هو الحل الذي يؤخذ به لمعالجة تلك الحالة إلا أن ما يؤخذ هذا الأسلوب هو صعوبة الوصول إلى حالة التجرد بإختصار قرار سليم وواضح ودقيق بعيد عن التقدير الشخصي لتحديد تلك المتغيرات فالإتزان التي يعطيها متخذ القرار لكل عنصر من العناصر لتقدير الأهمية النسبية تختلف باختلاف خبرة الإداري ومعرفة الفنية وظروفه النفسية والبيئية ومدى تحيزه لبعض العوامل دون غيرها.

3- أسلوب مراجعة القوائم: يتلخص هذا الأسلوب بوضع قائمة تتضمن عدد كبيراً من النقاط ذات التأثير على نتائج القرار، بحيث يقوم متخذ القرار بتمحيص دقيق للنقاط المطروحة بحيث يتم إعتماد بعضها وإستبعاد البعض الآخر إلى أن ينتهي من القائمة وبناء على ما تم إعتماده وإستبعاده يتم إتخاذ القرار ويكون هذا الأسلوب أكثر بساطة في حين يتضمن القائمة عدداً أقل من البدائل إما إذا إزدادت البدائل فيكون الأمر أكثر صعوبة ومن الأمثلة على ذلك قرار استئجار وشراء مبنى للمنظمة ففي هذه الحالة يتم وضع قائمة تتضمن بعض النقاط الضرورية مثل:

- المخصصات المالية المتوفرة؛

- الضرائب والرسوم؛

- بعد وقرب المكان؛

- سعة المكان؛

- المفاضلة المالية؛

- القوانين والأنظمة.

ومن الإيجابيات التي يتصف بها هذا القرار السهولة والبساطة والفاعلية إذا كان عدد البدائل المطروحة محدوداً لسهولة المفارقة بينها أما ما يؤخذ عليه فهو عدم وجود معايير واضحة وتقدير محدد للنقاط التي يتم إعطائها لكل بديل وكذلك من الصعوبات خلوها من الميل الشخصي والقدرات الشخصية لدى متخذ القرار.

4- طريقة تحليل شكل الحالة: تعتمد هذه الطريقة على إكتشاف الأشكال الأساسية للعلاقات الموجودة بين الأفكار ويتم ذلك عن طريق ترتيب الأفكار المطروحة عند مواجهة مشكلة إحالة ما بين مخطط يسمى المخطط التكميلي يتألف هذا المخطط من عدة أعمدة يعطى لكل عمود منها نتائج تتعلق بأحد الخصائص المشكلة موضوع البحث وتمثل الخاصية صفة الظروف المحيطة بالمشكلة ثم يوضع تحت كل خاصية مجموعة كاملة



من القيم المحتملة لهذه الخاصية تختلف باختلاف ظروف تطبيقها ويسمح هذا الترتيب بتحديد عدد كبير من العلاقات التي تشكل نتيجة جمع كل خاصية مع ضم الخصائص الأخرى في المخطط فاذا كان المخطط يحوي عدد العلاقات التي تشكل بين تلك الخصائص والقيم المتوقعة لها تعادل $(8 \times 8 \times 8 \times 8 = 4096)$ علامة مختلفة، وإن هذه الطريقة تزيد من قدرة متخذ القرار على فهم الأمور والإحاطة بها وذلك لأنها تتبع من طرحها ومناقشة الأفكار المطروحة التي تنتج بدورها أفكار أخرى جديدة وبذلك يتكون لدى متخذ القرار صورة واضحة وجلية بكافة الظروف القرار.

5-1- الأساليب الكمية: تعتمد هذه الأساليب على النماذج الرياضية والحاسبات الإلكترونية التي تقون بتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الإجهادات والخبرات والآراء الشخصية وسوف نذكر بإيجاز لبعض هذه الأساليب على أن نذكر بعد ذلك أهم الإيجابيات والسلبيات الناجمة عن هذه الأساليب.

5-1-1- نظرية الاحتمالات: تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية وإختيارها في سبيل التحقيق من درجة المخاطر بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال.

5-2- نظرية الصفوف: تغلب استخدام هذه النظرية في الحالات التي تعاني فيها بعض المنظمات من وجود إزدحام شديد في العملاء على مراكز تقديم الخدمة بحيث تعمد الإدارة الى القيام بدراسة الوصول العوائى لهؤلاء العملاء إلى المراكز وكذلك التقديم العشوائى، كما تساهم في تحديد مجموعة تكلفة الانتظار وتكلفة زيادة تسهيلات الخدمة ثم تستخدم المعايير لتحديد العدد الامثل من الافراد ومخططات الخدمة المطلوبة لحد من العملاء وتستخدم نظرية الصفوف في دراسة خصائص خطوط الانتظار وتحديد الامثل في بعض المواقف كما في مراكز الخدمة في مكاتب البريد، عدد العاملين في صرف قطع الغيار في الورشات، الأطباء المناوبون في المستشفيات والافراد المسؤولين عن الصيانة في مصنع معين.

5-3- التنبؤ: ويعني وضع الإفتراضات تجاه إحداث المستقبل بسبب عدم تحديدها بشكل دقيق ومؤكد ويمكن تعريف التنبؤ بأنه العملية التي يعتمد عليها المديرون أو متخذو القرارات في تطوير الإفتراضات حول أوضاع المستقبل وهناك عدد من الطرق التي تستخدم في عملية التنبؤ منها:

- تحليل السلاسل الزمنية؛

- نماذج الإنحدار؛

- نماذج الإقتصاد الرياضى؛

- نماذج أثر الإستبدال؛

- المؤشرات الإقتصادية.

5-4- أسلوب التماثل: يسمى هذا الأسلوب بأسلوب التماثل لأنه لا يعمل على محاولة القيام بعمل نماذج تماثل الواقع بحيث يتم إخضاعها لبعض الإختيارات والتجارب يتم تعديلها أو تغييرها ويتم التنبؤ بالنتائج المحتملة لإختيار النتيجة التي تعطى أكبر قدرة من الفوائد وتستخدم هذا الأسلوب في الكثير من النشاطات.

-إختيار تعيين الأفراد؛



-وضع البرامج التدريسية؛

-القرارات المتعلقة بالمخزون؛

-رصد ودراسة ردود أفعال المستهلكين.

5-5- تحليل الشبكات: يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب المستخدمة في تخطيط المشاريع ذات الحجم الكبير متمثلة في أسلوب برت pert وكذلك أسلوب المسار الحرج Critical path ويستخدم هذا الأسلوب في الكثير من العمليات المتعلقة بالتخطيط والرقابة والقيام بالبرامج المتعلقة بضبط وتخفيض الفاقد من الوقت والجهد.¹

ثانياً: نماذج إتخاذ القرار

يرد ضمن الفكر الإداري أنواع مختلفة من نماذج عملية إتخاذ القرارات وفيما يلي عرض لأهمها:²

1- نموذج سايمون*: وفي هذا الصدد يميز سايمون بين طريقتين لإتخاذ القرارات وهي كما يلي:

1-1- الطريقة الرشيدة: وهي التي تقتضي دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي من ثم إختيار اجتياز أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف.

1-2- الطريقة المعقولة أو المرضية: وهي التي يتوخى فيها الإداري الوصول إلى قرار معقول ولا بأس به على الرغم من إحتمال وجود بدائل أفضل، وأن الطريقة السائدة في إتخاذ القرارات الإدارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة وبسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه عملية إتخاذ قرارات مثلى بشكل رشيد.

2- نموذج لندبلوم LINDBLOM:** يقوم لندبلوم أن هناك طريقتين رئيسيتين لإتخاذ القرارات في الإدارة وهي:

2-1- الطريقة الرشيدة الشاملة أو الجذرية: هي التي ينظر فيها إلى المشكلة بشكل عقلاني رشيد وتدرس فيها كافة البدائل الممكنة دراسة جذرية شاملة تشمل جميع جوانبها وكافة أبعادها ثم يختار البديل الأمثل.

2-2- الطريقة الجزئية المتزايدة والفرعية: وهي الطريقة التي ينظر فيها الإداري إلى المشكلة نظرة جزئية حين يركز دراسته على الجوانب الهامة فقط وعندما يتخذ قرار فإنه لا يدرسه من أساسه وإنما يولى عناية للتغيرات التي تحصل عليه وهي الطريقة الأكثر شيوعاً.

2-3- نموذج إتزيوني ETZIONI*:** تعقياً على نموذج لندبلوم وما يعرض له من نقد من قبل عدد من

المفكرين فإن إتزيوني يؤكد إن عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الواقع هي مزيج من الطريقتين الجذرية والجزئية التزايدية وقد إقترح استخدام مصطلح المختلط Mixed scanning لوصف هذه الطريقة المركبة فيقول أن عملية إتخاذ القرارات يتم فيها ولا فحص عام وجذري للمشكلة ثم ينتقل بعدها إلى النواحي البارزة التي تلفت الإنتباه.

¹ - رابع سرير عبدالله، القرار الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص: 103-104.

² - مؤيد الفضل، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 35-37.

* سايمون: 1916-2001 هو إقتصادي أمريكي وعالم سياسة وعالم نفسي وأستاذ سابق شهير في جامعة كارنكي ميلون، وكانت أبحاثه حول علم النفس المعرفي، علوم الحاسوب، الإدارة العامة، الإقتصاد، الإدارة، فلسفة العلوم، علم الاجتماع، والعلوم السياسية. وله حوالي ألف مؤلف، وهو واحد من أكثر علماء الاجتماع تأثيراً في القرن العشرين.

** لندبلوم: 1917-2018 أكاديمي أمريكي وكان أستاذاً فخرياً للعلوم السياسية والإقتصادية بجامعة ييل، شغل منصب رئيس الجمعية الأمريكية للعلوم السياسية ورابطة الدراسات الإقتصادية المقارنة، وكذلك مدير معهد ييل للدراسات الإجتماعية والسياسية.

*** إتزيوني: 04 يناير 1926 هو عالم إجتماع إسرائيلي أميركي يشغل حالياً منصب مدير معهد دراسات السياسات المجتمعية بجامعة جورج واشنطن. عمل سابقاً في جامعة كولومبيا، هارفارد، جامعة كاليفورنيا في بيركلي، كبير مستشاري الرئيس جيمي كارتر، ورئيس الجمعية الأميركية لعلم الاجتماع.



المطلب الثالث: ماهية إتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية إتخاذ القرارات الإدارية لها أهمية بالغة في حياتنا الشخصية أو العملية على المدى البعيد أو القريب، وتبرز هذه الأهمية على مستوى المنظمات الإدارية، وهي جوهر القيادة الإدارية ونقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية.

أولاً: مفهوم إتخاذ القرارات الإدارية

تعددت التعاريف بهذا الشأن ويمكن إبرازها في هذا المجال كما يلي:

إتخاذ القرارات الإدارية هي عمل فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها بإستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية، التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار وإتخاذه ما هما في الواقع إلا إنعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً ونتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك¹، كما تم تعريف إتخاذ القرارات الإدارية على أنها: عملية إتخاذ القرار هي المنهجية العلمية والتحليل الكمي لإختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية²، وقد عرف بأنه عملية إتخاذ القرار إنما هي عبارة عن إختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل المتوفرة أمامهم³.

ثانياً: أهمية القرارات الإدارية

تتمثل أهمية القرارات في النقاط التالية:

1- قرارات إستراتيجية: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة كقرارات الجديد تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة وإختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط وهذا النوع من القرارات يؤخذ عند قيمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات وهي عادة تعطى مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين⁴.

2- قرارات تكتيكية (إدارية): وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد إكتساب (إقتناء) تنظيم وتطوير الموارد المادية البشرية المالية والتكنولوجية لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي نضمن تدفق المواد الإنتاجية لتستفيد العمليات الإنتاجية المختلفة تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات.

3- قرارات تنفيذية (تشغيلية): هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المفصلة بتنفيذ خطط المؤسسة فهي قرارات روتينية بسيطة تعني تسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمؤسسة، ومثل هذه القرارات بتحديد رسائل الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على

¹ - بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار البيزوري، عمان، ط01، 1998، ص:148.

² - إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2004، ص:03.

³ - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2003، ص:61.

⁴ - M.Darblet, *Economie d'entreprise*, Ed. Foucher, Paris, 1992, P:20.



زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين وجدولة إجازاتهم وتنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها وتصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

ثالثاً: خصائص القرارات الإدارية

للقرارات الإدارية مجموعة من الصفات تتمثل في:¹

- للقرار إقتصاديات بمعنى أنه يجب أن توازن بين تكلفة صناعته وتكلفة أهميته فالعلاقة بينهما طردية وتعتبر القرارات الإستراتيجية في أكثر القرارات تكلفة؛
- للقرار فترة صلاحية بمعنى أنه خلال فترة ما يكون القرار فعالاً إيجابياً ولكن بعدما يتحول إلى سلبي ومثال ذلك قرارات الإجازات وتمليك الشقق؛
- للقرارات معايير تقيس تأثير هدفها وتضمن تطبيقها خلال، فترة صلاحيتها ومن ثم فإن يراعي عند تصميمها أن يكون القرار مرناً جداً حتى يكون فعالاً؛
- القرار والمعلومات وجهان لعملة واحدة فلا قرار بدون معلومات.

رابعاً: مراحل إتخاذ القرارات الإدارية

إهتم علماء الإدارة منذ أكثر من نصف قرن بمراحل صنع القرارات الإدارية إهتماماً كبيراً لكن هناك إختلاف بين هؤلاء الباحثين حول عدد هذه المراحل وترتيبها فمنهم من يحددها بثلاث وآخرين بخمسة رغم ذلك فإنها شبه إتفاق حول طبيعة النشاطات التي تستلزمها عملية صنع القرارات وفي ما يلي الخطوات:

1- تحديد وتشخيص المشكلة: وهي أكثر من أهم الخطوات المطلوبة في عملية صنع القرار وبالتالي فإن تحديد المشكلة يعني إستقراء الوضع القائم وتحديد العوامل أو المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من آثار معينة، وتعرف المشكلة بأنها إنحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف أي في حالة عدم التوازن بين ما هو كائن أو ما يجب أن يكون، وبعد إدراك المشكلة وفهمها بصور أولية من طرف متخذ القرار يتجه إلى تشجيعها وتحليلها وهي الخطوة التي يعتبرها كتاب الإدارة من أهم خطوات في عملية صنع القرار مع الإشارة أن التشخيص والتحليل الخطأ سيؤدي الى العلاج الخطأ لها.²

2- تحديد البدائل وتقييمها: هي مرحلة تحديد وفحص البدائل حيث تفحص على ضوء النتائج إيجابية ونتائج سلبية هذا الوقت لدراسة الأمور ما هو الأمر الأسهل؟ ما هو الأصعب؟ ما الذي يؤثر على القرار وماهي النتيجة غير المرغوبة؟، ويتم ذلك من خلال قيام صناع القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة حيث يستطيع المدير في هذا المجال الإعتماد على الخبراء والاستشاريين وإستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل بالإضافة لإعتماده على قدرتها الشخصية، وعلى مقترحات العاملين.³

3- إختيار البديل المناسب: تأتي هذه المرحلة بعد الإنتهاء من تحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة (الحل) والحصول، على قائمة بالبدائل النهائية والتي يشكل كل منها حلاً محتملاً للمشكلة ومن أجل إختيار البديل

¹ - سيد صابر، نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004، ص:35.

² - عبد السلام ليو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، الأردن، 2014، ص:89.

³ - زيد منير عبوي ومحمد هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:89.



الأكثر ملائمة من بينها فإن هناك مجموعة من المعايير العامة التي يمكن إستخدامها وتتمثل في مدى مساهمة البديل في حل المشكلة جدوى البديل جودة البديل كفاءة البديل وتجربة البديل.¹

4- تنفيذ الحل ومتابعته: لا تنتهي عملية صنع القرار بمجرد إختيار البديل (إتخاذ القرار) فالقرار لا تتحقق فعالية إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه وسلامته من المعوقات التي لا تخدم مصلحة المنظمة وعندما ينفذ القرار وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج بمعرفة درجة فعاليته ومقدار نجاحه في تحقيق الأهداف التي إتخذ من أجلها حيث أن عدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية يؤدي إلى الخطأ فيها بقصد أو بدون قصد، يفقد متخذ القرار مصداقيته.

والشكل التالي رقم (04) يوضح مراحل عملية صنع القرارات الإدارية

الشكل رقم (04): مراحل عملية صنع القرار



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعطيات النظرية السابقة.

ويرى علماء آخرون من الإدارة أن مراحل عملية صنع القرار تتمثل في تحديد وتشخيص المشكلة جميع البيانات الصحيحة عن المشكلة إيجاد بدائل للحل.

تقسيم البدائل المتاحة ومعاييرها، إختيار الحل الأفضل ومن ثم تنفيذ القرار .

أما البعض الأخران سيرورة عملية صنع القرار يمكن إختصارها في المراحل التالية: طرح المشكلة، تحليل الوضعية، البحث عن البدائل، إختيار بديل، بدا التنفيذ ومن ثم التقسيم .

ويرى آخرون أنها تتمثل في ثمانية مراحل هي تحديد المشكلة، تحديد معايير القرار إعطاء الأولوية، للمعايير، تطوير البدائل المختلفة، تحليل البدائل، تنفيذ القرار وفي الأخير تقييم فعالية القرار .

يتضح مما سبق أنه ليس هناك إجماع من علماء الإدارة على رأي واحد حول عدد وترتيب مراحل عملية صنع القرار تمر بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الباحثين.

المبحث الثاني: الركائز الأساسية لاتخاذ القرارات الادارية

إن القرارات الإدارية الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المنظمة و تحقيقها لأهدافها بالإعتماد على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار، مع الأخذ بالإعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الاساليب الكمية والعلمية في إتخاذ القرارات، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

¹ - حسين أحمد طروانة ومجد ياسين موسى، إتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص:219-



- ❖ أساليب إتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها؛
- ❖ أنواع القرارات الإدارية؛
- ❖ عناصر اتخاذ القرار الاداري وبيئته.

المطلب الأول: أساليب إتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

إن عملية إتخاذ القرارات الإدارية تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المنظمة، وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، ولكي يتسنى له إتخاذ قرارات يتطلب لديه توفر المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين.

أولاً : أساليب القرارات الإدارية

صنع القرارات الإدارية هو تحديد اشكال وكيفيات إتخاذ القرارات الإدارية ويتنوع هذه الكيفيات وفقاً لنوعية القرارات الإدارية المراد إتخاذها، ويمكن حصر هذه الأساليب في الآتي:1

1- الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية: جاء الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم وكانت عملية إتخاذ القرارات الإدارية يتم وفقاً لهذا الأسلوب التقليدي على أساس العاطفة والإهتمام والتخمين والإرتجال ورد الفعل والإعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء، الإداريين.

أما الأسلوب الحديث في إتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية مثل المنهج التجريبي والمنهج الإستقرائي.

وإستخدام الأفكار والأساليب والرسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات وإستعمال العقول الإلكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية وقد ظهر هذا الأسلوب الحديث والسائد في الإدارة الحديثة بفضل أفكار ونظريات المدارس التنظيمية الحديثة مثل المدرسة العلمية والإجتماعية السلوكية في علم التنظيم الإداري.

2- الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الدكتاتوري في صنع القرارات الإدارية: يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصفها وكذا منفي هذا القرارات الإدارية بصورة مباشرة وغير مباشرة، حيث لا ينفرد القائد والرؤساء الإداريين سلطت إتخاذ القرارات الإدارية، أما أسلوب الإنسدادى أو الدكتاتوري والبيروقراطي في إتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي ينفرد فيه القائد أو الترتيب الإداري بسلطة إتخاذ القرارات الإدارية.

3- أسلوب الإهتمام والتركيز على البحث الصائب وأسلوب الإهتمام والتركيز على دراسة المشاكل أولاً في إتخاذ القرارات الإدارية: الإهتمام والتركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكي يركز على عملية البحث على الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل والحلول إلى غياب العنصر النفسي في التنفيذ القرار الشيء الذي يستدعي تسخير الوقت والجهد والمال للترويج للقرار لإشهاره وتنفيذه.

¹ - خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص ص: 55-57.



أما أسلوب الإهتمام والتركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني ومفاده الإهتمام بدراسة المشكلة الإدارية ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الادارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء، حول المشكلة الإدارية المطروحة لإتخاذ القرار الإداري بشأنها لتصبح هذا الآراء بدائل مختلفة يختار كحل أفضل ويعتبر هذا الأسلوب الياباني الأفضل في صنع وتنفيذ القرارات الإدارية الفعال بالرغم من الوقت الذي تستغرقه في المشاورة التي تسمح بدراسة عميقة إضافة إلى إعطاء البعد النسبي الإرتباطي بالمشكلة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الإدارية

هناك عوامل مختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبات عملية صنع القرار، الأخذ بالإعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات مهما كانت هذه الأخيرة صغيرة أو كبيرة أو مؤثرة ومن أهم هذه العوامل:

1- عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل في العوامل التنظيمية وفي خصائص المنظمة نذكر منها ما يلي:¹

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد صناع القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة إنتشارها الجغرافي؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة ؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

2- عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في الصعوبات الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل

في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل في:²

- الظروف الإقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع؛
- التطورات النفسية والتكنولوجية القاعدة التي تقوم عليها الأنشطة؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية، والرأي العام والسياسة العامة للدولة؛
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

3- المدير متخذ القرار: إن درجة نجاح أو فشل أي منظمة تتوقف على نوعية وجودة القرارات التي تم إتخاذها

ومدى ملائمتها للمرفق ويمكن أن جوهر عمل أي مدير هو إتخاذ القرارات ولكن أهمية هذه القرارات تختلف وفق لطبيعة المشكلات التي تتطلب إتخاذ قرارات بشأنها، وتتأثر هذه القرارات بشخص المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق وإن قام بها والمركز الإجتماعي والمالي وحالتها النفسية كما أن المدير هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي.

وفيما يلي أهم العوامل التابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية صنع القرار:³

¹ - كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006، ص:36.

² - سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:23.

³ - مروان أسعد رمضان وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة القادة والمدراء، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، لبنان، ص ص: 68-69.



- فهم المدير العميق والشامل للأمور؛
 - قدرة المدير على التوقيع؛
 - مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة؛
 - قدرة المدير على تحمل المسؤولية؛
 - وأهداف المدير وإعتراضه الشخصية؛
 - إتجاهات المدير وقيمة أخلاقياته؛
 - قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة؛
 - خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الإستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.
- 4- عوامل حالات القرار: هذه الظروف تتمثل في البيئة بالقرار وقد قسمت إلى أربعة أنواع وهي:²
- 4-1- البيئة البسيطة المستقرة (حالة التأكد): وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل تمتاز بأن العوامل النسبية المؤثرة بسيطة وغير معتبرة وكذلك قليلة.
- 4-2- البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطر وعدم التأكد): وتتميز هذه البيئة بأن العوامل عدد العوامل البيئة قليلة وكذلك القرار هنا بتغير من حالة التأكد أي الوضوح إلى عدم التأكد.
- 4-3- البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة): وهنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى فترة لذلك فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطر وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.
- 4-4- البيئة المعقدة (حالة عدم التأكد): وفي هذه الحالة فإن العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وتتغير من فترة إلى أخرى، وهذا ما يعقد الإحتمالات ومن هنا سميت بعدم التأكد.
- 5- عوامل أخرى: وتتمثل هذه العوامل في:³
- 5-1- تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على صناع القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمامهم، لإتخاذ القرار كما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية صناع القرار وكلما تتطلب منهم السرعة في البث في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامهم.
- 5-2- تأثير أهمية القرار: كلما إزدادت أهمية القرار إزدادت ضرورة جميع المعلومات كافية عنه وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:
- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير؛
 - كلفة القرار العائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو القائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا؛
 - الوقت اللازم لصنعه وإتخاذ، فكلما إزدادت أهمية القرار إحتاج الإداري إلى وقت ليكتسب المعرفة المختلفة المؤثرة على القرار.

² - أحمد حسين على حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 26-27.

³ - كاسر ناصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 38.



ثالثاً: دور نظم المعلومات في المؤسسة في إتخاذ القرار

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من أهم الوظائف التي عنيت نظم المعلومات بتدعيمها حتى أنها تعتبر الإطار العام الذي يرشد المحاولات لفهم وتحليل تلك النظم وفقاً لعدد من الدراسات في هذا المجال ولذا تقوم نظم المعلومات بمساندة عملية إتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة، وتعتبر جهود "هيربرت سايمون" وبحوثه من الأعمال الرائدة في مجال وصف ونمذجة عملية إتخاذ القرارات، أين قسم عملية إتخاذ القرارات إلى أربعة مراحل وهي مرحلة الإستخبارات، التصميم، الإختيار، والتنفيذ.

1- مرحلة الإستخبارات: تبدأ عملية إتخاذ القرار عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لإتخاذ قرار معين، وبصفة عامة تظهر الحاجة لإتخاذ القرار عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب إغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند إكتشاف إنحرافات نتيجة عدم إتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي.

إن أهم ماتحتاجه مرحلة الإستخبارات عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، ونظم المعلومات يمكن أن تقيد بشكل كبير وفعال صانع القرار في هذه الخطوة من خلال ماتقدمه من معلومات وتقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.¹

2- مرحلة التصميم: يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتتمية بدائل الحلول الممكنة، والتي يشمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها وإختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة وبناء النموذج الخاص بالمشكلة وإختباره والتأكد من صحته.

3- مرحلة الإختيار: تشمل مرحلة الإختيار البحث والتقييم والتوصية بحل مناسب للنموذج وبالتالي تنفيذ القرار ومتابعة النتائج المتمخضة عنه وتحليل هذه النتائج عن طريق نظام التغذية العكسية.

ويمكن أن تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الإختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل وأيضاً من خلال إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل وأيضاً من خلال تقييم الإجابات السليمة بشأن أسئلة ماذا- لو- ومن ثم تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.²

4- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي يتم التوصل إليه موضع التنفيذ، وغالباً ماتتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العمال، تغييرات تنظيمية وغير ذلك، وفي الأخير يمكن القول أن تنفيذ القرار يتطلب إقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات إتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن إستخدام نظم دعم القرار مثلاً في إجراء هذه الإتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن إستخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.³

ويمكن ملاحظة أن الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات يختلف بإختلاف مراحل عملية صنع القرارات ففي مرحلة الإستخبارات مثلاً يكون أثرها في فحص قواعد البيانات الداخلية والخارجية، أما في مرحلة التصميم فيكون أثرها

¹ - محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص: 29-30.

² - سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 19.

³ - إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 18.



مقتصر على إتاحة أكبر عدد ممكن من بدائل التصرف إتجاه المشكلة، ثم تحديد معايير الإختيار فيما بين هذه البدائل والتنبؤ بما سينتج في المستقبل عن كل واحد منها.

في حين يمتد أثر نظم المعلومات في مرحلة الإختيار إلى تحديد الحلول حسب أهميتها النسبية لصانع القرار من أجل إختيار الحل الأفضل، وفي مرحلة التنفيذ يظهر أثر نظم المعلومات من خلال تسهيل عملية التنفيذ مثل الإستفسارات والإستدلال، إمكانية التعديل من خلال التغذية العكسية.

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية

إن المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي يتخذ العديد من القرارات التي تختلف بإختلاف الوضع الذي يكون فيه ويختلف أثرها على المنظمة ككل، فمن القرارات ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومركب لها بالغ الأثر على ديمومة المنظمة وإمكانية إستمراريتها ومركزها في السوق.

أولاً: أنواع القرارات الإدارية

يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقاً لمعايير متعددة وهذا نظراً لتنوعها وتعددتها وتفقدتها وإختلافها في الزمن ومن مشروع إلى آخر لذا سيتم التعرف على أهم التصنيفات للقرارات وعموماً تتمثل في: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها: يعود تصنيف القرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة إلى طبيعة المشكلة التي يتخذ القرار لمعالجتها وهي كالتالي:

القرارات المبرمجة: هي قرارات ذات طبيعة متكررة والتي ألفها متخذ القرار نتيجة كثرة تكرارها وفي هذه الحالة فإن هذه القرارات تستخدم، بشكل دائم لمعالجة نفس المشكلة ما دامت الظروف ثابتة ولم تتغير.² وهذه القرارات يتخذها المديرين لمعالجة المشكلات الروتينية حيث يوجد إجراء معروف يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث المشكلة مثل إعادة الطلب على مستوى معين من المخزون فهي لا تحتاج إلى دراسة وتحليل للنواحي المالية والإقتصادية والإجتماعية.³

القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبديل موضوعات عملية إتخاذ القرارات أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف الغير محددة أو غير مالوفة مثل القرارات الإستراتيجية كإبتكار نوع جديد من السلع فليس هناك إجراءات محددة للتعامل مع الوضع حيث يتم حل المشكلات عن طريق عنصر الإبداع،⁴ ومن هنا يمكن الإدراك ان معظم القرارات المهمة والتي يتخذها المدير ضمن هذا النوع من القرارات المبرمجة.

الجدول رقم(01): مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	أساليب التفرقة
غير مبرمجة، غير مذكورة قرارات ذات طابع إبتكاري مبتكرة.	مبرمجة بصورة روتينية عام، يمكن ان تكون على شكل صورة حسابية.	نوع القرار
جديدة غير مهيكلة معلومات غير كاملة.	منطقية قابلة للتنبؤ معلومات واضحة لإتخاذ القرار.	طبيعة القرار

² - علي خلف جاحجة، مرجع سبق ذكره، ص:121.

³ - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على الرابط الإلكتروني: <http://www.paaet.edu.kw> ، 27-02-2019، على الساعة 17:08.

⁴ - Alain Sehatt et Jacques Lewkoriez, *Introduction à la gestion d'entreprise*, Edition EMS, management et société, paris, 2007, p.225.



الإستراتيجية	الاعتماد على القواعد والحساب	الإعتماد على المبادئ والحكم.
تقنيات صنع القرار	أعلى مستوى العلوم الإدارية نظم المعلومات.	ضعيفة الأخذ بأكثر من رأي الحدس والإبداع.

Source: Gay Dessler et autrre, *Gestion des organisation*, ERpi, canada, 2004, p:117.

ويشير الجدول رقم (01) إلى الأساليب المعتمدة بين القرارات المبرمجة والغير المبرمجة من قبل المفكرين.

2- تصنيف القرارات وفقا لظروف إتخاذها: يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي تريد إتخاذ القرار بشأنها بين ظروف التأكيد وظروف المخاطرة وظروف عدم التأكيد.

2-1- صناعة القرارات في ظروف التأكيد: وتظهر عندما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل بشكل مسبق وقبل تنفيذه مثل حالة استثمار الفرد أمواله في البنك في حساب إيدار حيث يتخذ قراره وفي هذه الحالة في ظل التأكيد حول الفائدة التي سيحصل عليها خلال فترة زمنية مهنية وتعتبر القرارات في حالة التأكيد المثالية لحل المشكل الإدارية.¹

2-2- صناعة القرارات في ظل المخاطرة: وتتمثل هذه القرارات بتحديد إحتتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق نتائج مرتقبة لكل بديل والإحتتمالات عبارة عن النسبة المئوية لعدد مرات حدوث (نتائج) نتيجة معينة أو حدث معين.

2-3- صناعة القرارات في ظروف عدم التأكيد: في هذا الحالة لا تتوفر لمتخذ القرار كل المعلومات المطلوبة المشكلة محل القرار أو حتى لا تتوافر لديه أي معلومات عن المشكلة غير المعروفة فيتخذ المدير قرارا غامضا لعلها وغالبا ما تفرض ظرف عدم التأكيد على متخذي القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الإحتتمالات المتوقعة من نتائج القرارات والوصول إلى أحد البدائل المتاحة.²

الجدول رقم (02): معايير التفرقة بين ظروف إتخاذ القرار

المعيار	التأكد التام	المخاطرة	عدم التأكد
المعلومات عن الأحداث المستقبلية	معرفة تامة	معرفة جزئية للمستقبل	عدم المعرفة بالمستقبل
حالات طبيعية	واحدة	أكثر من واحدة ومعروفة	أكثر من واحدة وغير معروفة
الإحتتمالات	100% معروفة	حالات طبيعية معروفة	100% غير معروفة
طبيعة المخرجات	محددة	إحتتمالية يمكن تعيينها لكل حالة من الحالات طبيعية	غير مؤكدة ولا يمكن تعيينها لحالات الطبيعة
نوع الاحتمالات	موضوعية	موضوعية	ذاتية
الإختيار الامثل	تحقق أعلى منفعة	التعرف عليه بإستخدام القيمة المتوقعة فضم المخاطرة	يتم التعرف عليه بإستخدام العديد من المعايير min-max

المصدر: حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص:104.

ويشير الجدول رقم (02) إلى عدة معايير يمكن من خلالها التفرقة بين ظروف إتخاذ القرار.

3- تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي: وتصنف القرارات وفق هذه المعايير إلى:

3-1- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية تتصل بالمشكلات الإستراتيجية ذات الأبعاد المتعددة

¹ - ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003، ص:191.

² - نواف كنعان، إتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص:275.



وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد حيث أن مثل هذه القرارات لا يمكن مواجهتها بقراري فوري وبمجرد عقد الاجتماع لمناقشتها ودراستها ولأهمية مثل هذه القرارات فإن إتخاذها يكون من قبل الإدارة العليا وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل المدى وبضخامة حجم الإستثمارات والإعتمادات المالية، وكذلك تتميز بأهمية النتائج والآثار التي تحدثها في المستقبل.¹

وهي تتعلق بكيان التنظيم ومستقبله والبيئة المحيطة، وتميز هذه القرارات الإستراتيجية بمشكلات حيوية وخطرة تتطلب من متخذيها الإستقالة بآراء وخبرات ومقترحات المخططين والمساعدين والمستشارين كما يتطلب إشراك الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان تنفيذ القرارات.²

3-2- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقدير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط وبناء الهيكل التنظيمي أو تحديد العلاقات بين العاملين وكذلك توضيح حدوث السلطة وتقسيم العمل.³

ولا يوجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة.

وإستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في إختيار البديل في هذه الحالة يتم إتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي أي في ظل المخاطرة.⁴

3-3- القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الإختيار بين البدائل وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل الظروف تأكيد تام ونتائجه معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاجه تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

جدول رقم (03) الفرق بين القرارات الإستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية

أوجه المقارنة	القرار الإستراتيجي	القرارات التكتيكية	القرارات التنفيذية
المقدار الزمني	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى
درجة التكرار	غير متكرر	قد يتكرر	متكررة
مستوى إتخاذ القرار	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا
نطاق القرار	يشمل المؤسسة ككل	يشمل الإدارات	يشمل الأقسام والوحدات
تأثير العوامل البيئية	مهم جدا	مهم	متوسط أو قليل الأهمية

المصدر: علي بشاعة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف 02، 2015، ص: 98.

ويوضح الجدول رقم (03) إلى أوجه التفرقة بين القرارات الإستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية.

¹ - علي بن حمدي سليمان الدوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 16.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

³ - جمعان بن عوض الزهراني، صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص: 16.

⁴ - حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص: 105.



4- تصنيف القرارات وفقا لنمط إتخاذها: تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

4-1- القرارات الأوتوقراطية: وتتمثل في القرارات التي غالبا ما يتم إتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين في الرأي المتخذ وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الإستبدادية في إتخاذ القرارات وتعتبر عن القيادة (المستدامة)المستبدة.¹

4-2- القرارات الديمقراطية: وتتمثل في القرارات الجماعية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة بين المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها الى التفاهم والمناقشة وتبادل الراي ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.²

5- تصنف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة: يتم تقسيم القرارات في المؤسسة الإقتصادية تبعا للوظائف الأساسية فيها وهي كالتالي:³

5-1- قرارات تتعلق بالإنتاج: تحرص مثل هذه القرارات بموقع المصنع أنواع الآلات التصميم الداخلي للمصنع خزينة الإنتاج مصادر الحصول على المواد الخام وطرق دفع الأجور للعمال وكذلك مستويات المخزون .

5-2- قرارات تتعلق بالتسويق: وهي إجراءات الخاصة بنوعية السلعة ومعايير جودتها الأسواق التي سيتم التعامل معها وسائل الدعاية، والاشهار الواجب إستخدامها لترويج السلع التسويق بالإضافة إلى تنفيذ نقل وتخزين المنتجات والخدمات ما بعد البيع.

5-3- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: من أمثلتها القرارات المتعلقة بوضع الأهداف السياسات والإجراءات الواجب إتباعها وصياغة برامج العمل وما يتعلق بالمديرين من حيث قواعد الإختيار والتدريب والترقية والأساليب المتعلقة بتحفيز، الإتصال والرقابة وكذلك تحديد نمط القيادة الذي يتماشى وأهداف المنظمة.

5-4- قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتشمل القرارات التي تتعلق بكيفية الحصول على المورد البشري طرف الإختيار والتعيين وكيفية التدريب والتأجيل وأسس تحليل الوظائف وتوظيفها وقواعد دفع الأخير والعلاوات .

5-5- قرارات تتعلق بالتمويل: تتمثل في القرارات الخاصة بتحديد حجم رأس المال والسيولة الضرورية لنشاط المؤسسة طرف التمويل ومعدلات الأرباح الواجب تحقيقها وتوزيعها وكذلك النشاطات في البورصات.. الخ.

المطلب الثالث: عناصر إتخاذ القرار الإداري وبيئته

إن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا وذا آثار، يستلزم التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار والأخطاء التي قد تعترض عملية إتخاذه.

أولا: عناصر عملية إتخاذالقرارات الإدارية

حدد الباحثين والعلماء عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية كما يلي:¹

1- **متخذ القرار:** قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، وإيا كانمتخذ القرار فليديه السلطة الرسمية الممنوحة له

¹ - خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص:179.

² - سيد صابر تعلق، مرجع سبق ذكره، ص:51.

³ - نفس المرجع السابق، ص ص:52-53.

¹ - فياض، وآخرون، مبادئ الادارة (01)،وظائف المدير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010، ص:71.



بموجب القانون الذي يعطيه الحق في إتخاذ القرار .

2- موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل، فعلى سبيل يؤدي التغيير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة إلى التقادم.

3- الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبالتالي لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف، وبالتالي الهدف يبرر إتخاذ القرار .

4- المعلومات والبيانات: عند إتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنها، والمعلومات تكون على الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ، إنطلاقاً من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو إمتداد للماضي، والمستقبل، كذلك هو إمتداد للحاضر، فالمعلومات والبيانات هو مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، والمنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات إحصائية بسرعة متناهية من خلال إستخدام الحاسبات الإلكترونية.

5- التنبؤ: هو شيء أساسي لمتخذ القرار، وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم إتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد إنعكاساتها وتأثيرها في المنظمة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع كما ما سوف يحدث في المستقبل.

6- البدائل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة، فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد، وبالطبع يجب أن لا تكون البدائل كثيرة كي لا يختلط الأمر عليه.

7- القيود: يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند إتخاذ القرار وهذه القيود عليه ان يحسن التعامل معها، وان يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان ومن أمثلتها الإمكانيات المادية ومستوى كفاءة العاملين.

ثانياً: الظروف المحيطة بعملية إتخاذ القرارات الإدارية

بشكل عام يمكن إتخاذ القرار في ثلاث حالات أو ظروف مختلفة في كل منها مقدار يحدد إمكانية التنبؤ بالنتائج المستقبلية لكل بديل من بدائل القرار، وهذه الحالات هي:

1- القرار في حالة التأكد التام: يأتي هذا القرار عندما تقضي عمليات تقييم البدائل الى تفضيل قطعي لإحداها على غيره دون تخاوف من تأثيرات خارجية تعيق إستثمار البديل، في هذه الحالة تكون المعلومات كافية وأكيدة لدى متخذ القرار وتسمح له بمعرفة نتائج قراره ويعد هذا القرار من أسهل القرارات، حيث تتوفر المعرفة الكاملة للظروف التي يتم فيها إتخاذ القرار، أي لا يوجد أي تأثير للعالم الخارجي فنكون متأكدين من نتيجة كل بديل،



فإذا كانت المشكلة تتعلق بالوصول إلى الحد الأدنى من التكاليف فإننا تختار أقل البدائل تكلفة، وإذا كانت تتعلق بالحصول على الحد الأقصى من الأرباح فإننا تختار أعلى البدائل ربحاً.¹

2- القرار في حالة عدم التأكد التام: إن إتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد يعتبر أكثر إنتشاراً في الحياة العملية في هذه الحالة فإن الأمر لا يقتصر على الصعوبة تحديد الإحتمالات فحسب بل يتعدى ذلك إلى صعوبة البدائل أيضاً، وهذا يعني أن المدير قد لا يكون قادراً على تحديد جميع البدائل أيضاً، وهذا يعني أن المدير قد لا يكون قادراً على تحديد جميع البدائل أيضاً، أخذها في الإعتبار.

بمعنى إذا لم تتوفر معلومات تاريخية يمكن لمتخذ القرار بالإعتماد عليها وبالتالي ليست هناك فكرة عن نتائج البديل فالحالة تعتبر حالة عدم التأكد، كما أن عدم معرفة ما حدث في الماضي يجعل من عملية التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل صعبة.

أنت عملية إتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد تعتبر أكثر صعوبة وتعقيداً منها في حالة التأكد التام أو المخاطرة نظراً لعدم وجود معيار واحد متفق عليه يمكن أن تتم على أساسها المفاضلة بين القرارات المختلفة وإختيار القرار الأمثل، ومن أهم هذه المعايير: معيار التفاؤل، معيار الندم، معيار العقلانية، معيار الواقعية.²

3- القرار في حالة المخاطرة: حيث يعني متخذ القرار أن هناك إحتمالات يمكن أن تعطل إستفادته القصوى من قراره، ولكنه يتخذ قراره لأنه يجد أن إحتمالات الخسارة،³ وتشير عملية إتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة إلى الحالة التي يوجد فيها عدد من القرارات لتحقيق الهدف، ويكون لكل قرار أكثر من نتيجة بسبب وجود أكثر من بديل، ويكون متخذ القرار على علم بإحتمال حدوث كل بديل، حيث يمكنه بناء على المعلومات السابقة حساب هذه الإحتمالات والتي تعرف بالإحتمالات الموضوعية، وأنه يستطيع تقدير إحتمالات حدوث كل بديل بناء على خبرته الشخصية.⁴

ثالثاً: أهم أخطاء صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية

تبحث الصناعة القرارية عن كل المعلومات التي تصل بها إلى بر الأمان مقدمة مخرجاتها للمدير، ومن ثم يستطيع أن يختاره البديل المناسب بثقة وإطمئنان، طالما كانت فعاليات المداخلات والنشاطات التحويلية على ما يرام. وفي بعض الأحيان قد تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن، بسبب ضعف وقلة التدريب على إتخاذ القرارات حيث قد يحدث التسرع أو التردد من أولئك حائزي السلطة الذين سيختارون البدائل، أو قد يقعون في أخطاء أخرى تقلل من شأن القرار المتخذ، ويمكن عرض أهم الأخطاء الشائعة في صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:⁵

¹ - أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، 2007، ص: 26.

² - محمد سلطان آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2000، ص: 75.

³ - أشرف رياض حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

⁴ - منعم زمير الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1998، ص: 37.

⁵ - خالد عبد الله إبراهيم، دور إتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية (مصرف بغداد)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد 12، العدد 35، 2015، ص: 281-282.



1- القرار السيء: هناك مقولة إدارية شائعة أن أسوء من القرار السيء هو عدم الإعتراف به، ويحدث ذلك بسبب التدخل النفسي من المدير في المنظمة في القرار، إذ أنه يشعر بأن القرار قطعة منه، وأن القرار السيء سوف ينعكس على شخصية المدير بالسوء ولكن المدير القوي الواثق بقدراته، هو من يعترف بخطئه، بدلا من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليما.

2- التردد: عندما يكون المدير غير آمن وغير مطمئن لخوفه من الخطأ ومن عواقبه، وينطوي التردد على البحث المستمر في جدواها وفي قيمتها وعليه إختيار البديل في وقت لا يكون من أشباله.

3- التسرع: يخاف بعض المديرين من أن يقال عليهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين، وعليه يتخذون قراراتهم بسرعة ومن ثم ستأتي على مستوى غير مرضي وكان لسان حالهم يقول إتخاذ أي قرار أفضل من لاشيء.

4- المنطقية: يبدو وكل شيء الأدوات والناس أم المديرين بأنه منطقي وعقلاني، ولكن الناس الذين يستأثرون بالقرارات سيكون الأمر بالنسبة لهم جدا مختلف ومن ثم سيحيطون فمن المستحسن دوما أن يضعوا أنفسهم موضع الآخرين ومحاولة رؤية القرارات من وجهة نظرهم.

5- الموافقة: ينظر غالبية المديرين إلى ذواتهم وإلى أسفل ناحية المرؤوسين ولكنهم قلما يرفعون رؤوسهم إلى رؤسائهم وإلى القوانين واللوائح بمعنى أنه لا بد من الحصول على موافقة المستويات الأعلى، وعلى التأكد من مدى الإمكانية لإتخاذ القرارات في ضوء القوانين واللوائح وذلك حتى لا يكون هناك مشكلات عندما لا تتم الموافقة أو الإمكانية.

6- الثناء والشكر: عند القيام بالصناعة القرارية فالمؤكد أن هناك مشتركين كثر من المرؤوسين والمستشارين وغيرهم وعندما يأتي القرار على المستوى اللائق، هنا قد ينظر المدير لذاته فقط وينسى أولئك الذين ساهموا في صناعة القرار، وعليه يجب الثناء والشكر حيثما يستوجب.

رابعا: سليات أنظمة المعلومات في المؤسسة وعلى إتخاذ القرار

تتخصر سليات أنظمة المعلومات في نوعين أساسيين يمكن إيجازهما كالآتي:

1- سليات أنظمة المعلومات في المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:

- إن حوسبة النشاطات التي كان يؤديها الأفراد وعند إستخدام المنظمة لنظم المعلومات فإنه ستتوقف وتنتهي بعض الوظائف؛

- تسمح نظم المعلومات للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد وبذلك قد تتجاوز على خصوصياتهم وحياتهم الفردية؛

- إن الإستخدام المكثف لنظم المعلومات المحوسبة من قبل بعض الأفراد قد يسبب لهم الإرهاق والمشاكل الصحية والضغط التكنولوجي.¹

2- سليات أنظمة المعلومات على إتخاذ القرار: ويمكن إجمال هذه السليات في الآتي:

- عدم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت والمكان المناسبين؛

- تناقص قيمة المعلومات وفقدان جودتها بمرور الزمن؛

¹ - عامر قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط01، 2005، ص:66.



- توفر كم هائل من المعلومات لكن ليس المشكل في حجم المعلومات المتوفرة، بل في حجم المعلومات الملائمة؛

- صعوبة تحليل وتفسير سياق المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار.

المبحث الثالث: الكفاءة في نظام معلومات الموارد البشرية وفعاليتها في إتخاذ القرارات

يتفق أغلب العلماء على أن دور نظام معلومات الموارد البشرية في إتخاذ القرارات يفوق أي دور في مجال آخر، ذلك لأن نجاح المؤسسة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في إتخاذ القرارات، وتعد المعلومة حجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات ويقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية ترتفع الكفاءة والفعالية، من هنا فإن طبيعة القرارات ودرجة فعاليتها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ العوامل المؤثرة في فعالية القرارات الإدارية؛

❖ كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية ومراحل تطويره؛

❖ انعكاس كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية القرارات الإدارية.

المطلب الأول: الأبعاد والعوامل المؤثرة في فعالية القرارات الإدارية

إن القرارات تلعب دور كبير في مهام متخذي القرار، وعليه فإنه مطلوب دائما من المنظمة تقييم المقدرة لدى متخذي القرار بالإضافة إلى الإستمرار في تنمية مهاراتهم في هذا المجال، وضرورة توفير كافة العوامل التي تساعد في إتخاذ القرارات السلمية التي تهدف الى الوصول إلى أهداف المنظمة وبالتالي مواجهة تختلف العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار.

أولاً: العوامل المؤثرة في فعالية إتخاذ القرارات الإدارية

يمكن القول بأن القرارات الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها بالإعتماد على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار مع الأخذ بالإعتبار جميع البدائل الممكنة والإعتماد على الأساليب الكمية والعلمية في إتخاذ القرارات.

كما أن عملية إتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا هي عملية صعبة ومعقدة كما ورد سابقا خاصة في منظمات الأعمال ذات الحجم الكبير وعليه فمن الطبيعي جدا أن تؤثر فيها العديد من العوامل¹ وهذه العوامل تتراوح بين الإلتزام بالقوانين والأنظمة والإتجاه الفكري والعاطفة وشخصية متخذ القرار، إضافة إلى البيئة الإجتماعية من تقاليد وعادات قيم وانظمة جماعية والضغطات الداخلية، والخارجية الناجمة عما سبق والتي تؤدي إلى حد ما في إتخاذ القرار وفيما يلي شرح لبعض تلك العوامل المؤثرة.

ويمكن حوصلة هذه العوامل في العناصر التالية:

1- القوانين والأنظمة: غالبا ما تجد الإدارات العليا نفسها مقيدة بمجموعة قوانين وأنظمة سواء، على مستوى الحكومات أو على مستوى المحيط الذي تعمل فيه، مما يعيق العديد من إستراتيجياتها وسياساتها ويحرمها من مجموعة بدائل قد تكون المثلى في حال غياب تلك القوانين أما الإدارات الوسطى والدنيا فإن متخذ القرار فيها

¹ - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 01، 2000، ص:80.



يجد نفسه مقيدا بمجموعة أنظمة ولوائح بحكم المراكز أو المنصب الذي يشغله في الهيكل التنظيمي بحيث تعتبر قراراته جزءا من السياسة الشاملة للمنظمة، لذا فهو مضطر لأخذ العديد من العوامل في الحسابات كالإعتمادات المالية المخصصة له، والإستراتيجية التي تتبعها المنظمة (هجومية، دفاعية) والقوانين والأعراف السارية المفعول في المحيط المباشر، وغيرها.

2- شخصية المدير وخبرته: أن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق أن قام بها ومركزه الإجتماعي والمالي وحالته النفسية، كلها عوامل تؤثر على فعالية إتخاذ القرار الذي يتخذه، كما أن المدير هو عضو في المجتمع تتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي.

3- المساعدون والمستشارين المتخصصون: يمكن تأثير مساعدي المدير ومستشاريه من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات لذلك لابد من أن يختار بدقة مساعديه، والمستحسن أن يكون ذوي ميول وإختصاصات متباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة.¹

4- المرؤوسين: لقد تطورت النظرة للمرؤوسين كثيرا، إذ أنه لم يعد ينظر اليهم على أنهم أفراد لهم رغباتهم ودوافعهم، ومعرفتهم ومهارتهم التي يمكن استثمارها لإستعادة منها في مجال المساهمة بالآراء والأفكار، لإيجاد الحلول التي يختار من بينها البديل الأفضل، إذا ان القنوع، الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسة الحديثة يتطلب مشاركته جميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة أو ما يسمى بالإعتماد، على الجهود الجماعية المشتركة خاصة وأن القرارات اليوم اصبحت ذات أبعاد متعددة تنظيمية إنسانية، بيئية، قانونية، وإقتصادية.²

5- الضغوط الداخلية والخارجية: يتعرض المديرين للعديد من الضغوطات وعلى جميع الأصعدة مما يؤثر على جودة وفعالية القرارات المتخذة، وهناك نوعان منها:

1-5- الضغوط الداخلية: ومن أهمها في المنظمة ضغوطات التنظيم غير الرسمي من خلالها القادة والأتباع مما لا يتيح المجال لأخذ الوقت أكثر للتفكير واخذ القرار ولا تكون الفرص كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل ودراستها دراسة موضوعية إذ أن هذه الضغوطات عادة ما تحول القرار إما عن قصد أو عن غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوقف تماما ومصالح المنظمة ككل.

2-5- الضغوط الخارجية: متمثلة في ضغوط البيئة الخارجية مثل الحالة السياسية الوضع الإقتصادية، الرأي العام.... إلخ، لذلك فالقرار الفعال في فترة أو منطقة معينة قد لا يكون كذلك في فترة أو منظمة أخرى، بالإضافة إلى ضغوطات أصحاب العلاقة مع المنظمة، مثل العملاء او المستهلكين والدائنين والموردين، ومديريات المنافسة والأسعار والمصالح الضرائب إلخ، التي تحدد عمل المدير في إتخاذ القرار.

6- كفاءة المدير: إن ضعف كفاءة المدير تجعله غير قادر على إختيار البديل الأفضل، وبالتالي أما تتضيع فرصة على المؤسسة أو تخمد لها تكاليف وخسائر اضافية، كما ان هذا الضعف قد يدفع به لإختيار بديل يرضي جميع الأطراف التي لمسها القرار لذلك ويجب على المدير الذي لا يمتلك الكفاءة المناسبة لأداء عمله

¹ - صبرينة عزالدين زير، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² - إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 22-23.



خاصة في الجوانب التقنية، أن يبذل ما في وسعه لتدارك هذا النقص كانه يضع للتدريس المكلف وإعادة التفاصيل وأن يحيط نفسه بمجموعة مستشارين متخصصين وأن يستخدم أي أسلوب اخر قد يراه مناسباً لحالته، ومن شأن أنظمة المعلومات المتطورة أن توفر اكبر قدر من المعلومات الجيدة لتساعده أكثر في التحكم في النقائص التي يعاني منها.

7- إرادة المدير وخوفه من إتخاذ القرار: إذ يعود خوف المدير من إتخاذ القرار إلى المحيط الإجتماعي والوظيفي الصعب وعدم الإستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التنقلات وغموض الأدوار والأهداف معاً، ما يدفع بالمدير إلى الرجوع لرؤسائه حتى يشركهم في المسؤولية.

8- قدم أو حداثة المدير: إذ أن المدير الحديث في المنصب عادة ما يشعر بعدم الإطمئنان، فيمثل إلى تأجيل إتخاذ القرار عسى أن تتغير الظروف إلى الأحسن فتغنيه عبء إختيار أحد البدائل، إضافة إلى عدم وضوح اللوائح والتعليمات كونها تحتمل تفسيرات مختلفة، كما أن طول الإجراءات كبير ما يؤدي إلى إستبعاد القرار تأجيله، كأنه يمنح لمؤوسيه الصلاحية في حلها أو يحاول التملص نهائياً من المشكلة موضوع القرار.

9- كفية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار: من بين العناصر المهمة في زيادة فعالية إتخاذ القرار هو عنصر، المعلومات من حيث الكمية أو النوعية، فكلما توفرت المعلومات كلما إقترب المدير من حيث الكمية أو النوعية، وبالتالي إقترب من إتخاذ القرار الرشيد، وكلما كانت المعلومات منظمة، سهلة، شاملة، ودقيقة، وفي توقيتها المناسب كلما إقترب من حالة التأكد التام، وبالتالي زادت جودة القرارات المتخذة، إضافة إلى أن وجود المعلومات في وقتها المناسب يسرع ويسهل عملية إتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبديل عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين له، وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه، وهذا ما حاولت وتحاول أنظمة المعلومات توفيره للمسيرين.

ثانياً: أبعاد فاعلية إتخاذ القرارات

كلما زادت أهمية القرار ازدادت ظروف جمع المعلومات عنه وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

1- جودة القرار: وهذا يعني مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقدرة ممكن واكل وقت وأن القرار الإداري إلا أن يأخذ باقل كم وبأقل وقت وإن هذا القرار الإداري لا يستطيع إلا أن يأخذ هذا المعيار بالإعتبار دائماً.

2- إستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة: ولعل أكثر هذه الموارد أهمية و التي ينبغي أخذ قيودها في الحسبان عند الإختيار، هي الموارد البشرية ونقصد بالموارد البشرية الأفراد الذين يقومون بتنفيذ القرار فمقدرة هؤلاء الأفراد و مهارتهم و معرفتهم و فهمهم و صلاحيتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون. و من ثم لا يمكن إطلاقاً حل المشكلة عن طريق بديل لا يمكن تنفيذه نظراً لان الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو موجودة في المكان المناسب و يصدق نفس الكلام بالنسبة للأنواع الأخرى من الموارد.

3- زمن إتخاذ القرار وتنفيذه: تعد هذه الخطوة تابعة للمراحل السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر و التنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملمس و خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار



وهذا يتطلب دوراً مهماً من الرجل الإداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال تحفيز للعاملين.¹ ويعد نظام الاتصالات العنصر الحيوي والأساسي في عملية إتخاذ القرارات و نقل محتواها إلى الأفراد القائمين بالتنفيذ ومن أفضل الوسائل تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل هي تلك التي تجعل العاملين يؤمنون بان القرار المتخذ هو قرارهم و هذا لن يتحقق إلا عن طريق اشتراكهم في إتخاذ القرار خاصة في مراحل تقييم البدائل و اختيار أسسها لان مشاركتهم في هذه المراحل قد تساعد على إظهار بعض الصعوبات أو الموارد المتاحة غير المستعملة التي تكون غير معروفة بالنسبة لمتخذ القرار.

4- مراعاة قبول القرار من طرف المرؤوسين: لابد من الحرص من طرف متخذي القرار على أن يلقى القرار قبولا لدى المرؤوسين، وذلك بإشراكهم في إعداده و إتخاذه ومراعاة آرائهم ومقترحاتهم ومعتقداتهم خاصة الإيجابي منها، بالإضافة إلى العمل على تحسين نوعية وجودة القرار حيث كلما كان ذو أهمية كبرى كان يتمتع بقباليته للتنفيذ على أرض الواقع سواء من ناحية تماشيه معه أو من حيث درجة القبول التي يلقاها لدى المرؤوسين.

ويمكن توضيح كيفية رفع مستوى قبول القرار من خلال النقاط التالية:

- صياغة الأهداف بدقة وعناية، وإستخدام الطرق الكمية في التحليل كلما أمكن ذلك؛
- أخذ الوقت في الإعتبار عند إتخاذ القرار وكذلك القيم الأخلاقية العالية؛
- تجنب التسرع في إتخاذ القرار والتخلي بروح المسؤولية عن نتائجه؛
- جمع أكبر عدد من البدائل وتحديد الزمن الكافي للتفكير فيها ثم تحليلها جيدا؛
- تجنب خطأ تعميم الصفات والنظرة السلبية للمرؤوسين ومشاركتهم في القرار .

المطلب الثاني: كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية ومراحل تطويره

في الوقت الحالي يعد نظام معلومات الموارد البشرية من أهم الأنظمة التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، بإعتباره وسيطاً إدارياً يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ولذلك فهو يمر بمراحل تطوير وتحديث لأجل الإبقاء على كفاءته وفعاليتيه الدائمة.

أولاً : كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية

الكفاءة كمفهوم يمكن تعريفها بأنها (الإستخدام الأمثل للموارد لتحقيق النتائج المرغوبة)، وتعني كفاءة أي نظام مدى تحقيق هذا النظام للأهداف التي انشأ من أجلها، أي الوصول إلى الصورة الواقعية لما تحقق ومقارنة ذلك مع ما هو مستهدف تحقيقه في فترة زمنية معينة، ولما كان هدف نظام المعلومات هو توفير المعلومات الضرورية عن الماضي والحاضر والمستقبل بالدقة والملائمة والوقت والتكلفة المناسبة، ولأجل مساعدة الإدارة في مهام التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات، لذا فإن كفاءته تتحدد في هذا الإطار بالنتيجة، وإن أهمية تحديد كفاءة النظام تتمثل في الآتي:²

- كونه الدليل العلمي والإختياري الحقيقي للتأكد من مدى ملائمة وسلامة التخطيط له لضمان تنفيذ النظام على

¹ - كاسر ناصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² - هديل علي وآخرون، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، ص: 66-68.



نحو ما هو مخطط ومطلوب تحقيقه؛

- يمكن الإدارة من إتباع الأسلوب والوسيلة المناسبة التي توفر البيئة الملائمة لعمل النظام بنجاح؛
- كشف المعوقات التي قد تعيق تحقيق الكفاءة المطلوبة بغرض إيجاد الحلول لها؛
- مؤشرات كفاءة نظام المعلومات وقياسها.

وانطلاقاً من تعريف مفهوم كفاءة النظام، فإن هذه الكفاءة تقررها أربعة مؤشرات رئيسية متكاملة هي:

- 1- **الدقة:** تعني توافر درجة مناسبة من الدقة في المعلومات المعدة لإستخدامها بدرجة عالية من الثقة في الأغراض الإدارية مثل التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات.
 - 2- **الملائمة:** تعني أن تتطابق أنواع ومواصفات البيانات والمعلومات مع إحتياجات المستخدمين.
 - 3- **الوقت المناسب:** يعني مراعاة الزمن عند توفير البيانات والمعلومات بالحجم والنوعية المناسبة، إذ أن مجرد توفير البيانات والمعلومات في عصر ديناميكي لا يعني شيئاً بقدر ما يعني الحصول على هذه البيانات والمعلومات بالوقت المناسب لأغراض إتخاذ القرار المناسب، إن هذه المؤشرات الثلاثة مجتمعة تشكل الطرف الأول من موازنة الكفاءة، ذلك لأن الخلل في أي من هذه المؤشرات سوف يؤثر سلباً على المنافع المتأتية من النظام، وتتراوح هذه السلبية بين التأثير في القرارات المتخذة (بسبب عدم دقة المعلومات) ، إلى إنعدام قيمة هذه المعلومات (إذا كانت غير ملائمة أو لم يتم الحصول عليها في الوقت المناسب).
 - 4- **الكلفة المناسبة:** يمثل هذا المؤشر الطرف الثاني من موازنة الكفاءة، إذ يجب توفير المعلومات الضرورية بالكلفة الملائمة أي أن المنافع المتأتية من نظام المعلومات يجب أن توازي أو تفوق التكاليف المترتبة على إستخدام هذا النظام وإلا إختلت الموازنة وإنعدمت أو تدنت الكفاءة تبعاً لذلك.
- ويرى آخرون أن هناك مؤشرات إضافية يمكن من خلالها قياس كفاءة النظام وهي:¹
- 5- **جودة النظام:** تتركز عادة على خصائص أداء النظام قيد الدراسة ومنها (الدقة، وسرعة معالجة البيانات، ووقت الإستجابة، وسهولة الوصول إلى البيانات، بالإضافة إلى سهولة إستخدام النظام، وأحدث التقنيات في المعدات وبرمجيات النظام).
 - 6- **إستخدام النظام:** يتأثر الإستخدام الفعلي للنظام بالكمبيوتر بدرجة كبيرة، ويجب على الباحثين التركيز على طبيعة الحاسبات ومدى جودتها، وملائمتها لإستخدام النظام، ويتم قياس مدى إستخدام النظام من خلال تحديد ما إذا كانت وظائف النظام كاملة ويتم إستخدامها للأغراض المقصودة، وقياس قدرات النظام الأساسية والمتقدمة، ويمكن القول بأن إنخفاض الإستخدام قد يكون مؤشراً هاماً على أن النظام لا يحقق الفوائد المتوقعة.

ثانياً: مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية مراحل تطوير وهي كالتالي:²

¹ - Ramezan Majdi, **Measuring the Effectiveness of human Resource Information Systems In National Iranian oil company an empirical assessment**, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol02, No02, June 2009, pp:05-06.

² - عبد القادر شلالي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات بالمؤسسة الإقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14-15 أبريل 2009، المحور السادس، ص:07.



1- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية: يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب إتخاذ قرار معين، وأن لديه فكرة عن المعلومات المطلوبة والضرورية لإتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الإتصال كالصراع داخل المؤسسة، والمنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإضفاء معلومات هامة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة، التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل إحتياجات الإدارة من المعلومات، ولذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبى متطلبات تخزين وإسترجاع البيانات، وإختيار الأجهزة الضرورية لإستخدام تلك البرامج.

2- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته، فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وما به من إستخدام للتكنولوجيات المتقدمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم وما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. ويجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق والتخوف لدى العاملين، والتي قد ترافق مرحلة تنفيذ النظام، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، ومساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمرا سهلا، ويحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد.

3- مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية: إعتادا على الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تبين تختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية والوسائل المحددة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحدد للخطة. وعليه فإن نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزود هذه الخطة الإستراتيجية، بكل ما تحتاجه من معلومات بدقة متناهية وفي الوقت المناسب، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من كفاءة وفعالية هذا النظام إلا بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، والتكلفة التي تتحملها المؤسسة من أجل هذه المعلومات، ومدى التحسن في عملية إتخاذ القرارات نتيجة إستعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض إتخاذ القرار المناسب بشأن الإستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغائها، وعندما يحقق النظام أهدافه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف بترسيخ التغيير، لأن غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.

ثالثا: أهمية تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

تكمن أهمية تطوير نظام معلومات الموارد البشرية في تزويد المستخدمين أو عملاء النظام بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، وتشمل قائمة عملاء نظام معلومات الموارد البشرية كل من



مسؤولي أنشطة الموارد البشرية من مسؤولين عن أنشطة تخطيط القوى العاملة، والتعيينات، والتدريب، ومكافأة العاملين والمديرين التنفيذيين بالإضافة إلى المشرفين.

كما توجد مجالات أخرى أكثر من التخزين والإسترجاع وبالإضافة إلى المجالات الحيوية:

- إعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمنظمة؛
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية المهنية؛
- تحليل الإحتياجات التدريبية من المهارات؛
- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية المعمول بها؛
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري؛
- تدعيم الأنشطة اليومية مثل: تسجيل ساعات العمل والغياب، الحضور والإنصراف، العمل الإضافي.¹

رابعا: دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظم المعلومات

وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانات كبيرة وهائلة لتحسين أداء نظم المعلومات وتطوير جميع عناصرها من أفراد وهياكل وأساليب وتكنولوجيا إدارية، ويمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات أحدثت تغيرا جذريا في نظم المعلومات، ففضل الميزات الكبيرة لهذه التكنولوجيا مثل تعدد وتنوع الإستعمالات والتكلفة المنخفضة نسبيا والإحتياجات الشديدة والمتزايدة لتطبيقاتها في البيئة الإدارية التي أصبحت في السنوات الأخيرة الأكثر إنتشارا في عصرنا الحالي، وهي تحمل وعودا وإمكانات كبيرة لتطوير نظم المعلومات وجعلها أكثر مرونة وإستجابة وقدرة على التكيف مع التغيرات التي يعيشها العالم المعاصر.

ويمكن بلورة أهم إتجاهات تأثير تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات على النحو التالي:²

- تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة لتخفيض الحجم في الموارد والنفقات وإعادة التنظيم؛
- يساعد إستخدام تكنولوجيا المعلومات على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع في الوقت نفسه في توزيع عملية إتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية، وهذا الإتجاه يعني مركزية الرقابة ولا مركزية إتخاذ القرارات، وهو أسلوب يجمع بين مزايا أسلوبية المركزية واللامركزية في وقت واحد ويحقق مرونة وإستجابة عالية في النظام؛
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات على إيجاد قنوات إتصال جديدة من خلال شبكات الحواسيب والإتصالات سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني والعالمي، وقد مكن ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالأجتماعات و التفاوض وعقد الصفقات عن بعد وغيرها؛
- أسهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة نظم المعلومات على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل في المنظمات، وذلك من خلال توفير وسائل إقتصادية فعالة لتخزين وإسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب، وقد إنعكس ذلك بشكل واضح على كفاءة نظم المعلومات وأتاح لها مرونة كبيرة للتعامل مع التغيرات السريعة والإستجابة لها؛

¹ - سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص:206.

² - أحمد صالح الهزيمية، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد01، 2009، ص:392-394.



- أوجدت تكنولوجيا المعلومات فرصا جديدة أمام نظم المعلومات لم تشهدا من قبل، فقد أتاح التقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات طرح منتجات جديدة في الأسواق.

وبشكل عام فإن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تعد أكثر تغلغلا وانتشارا في المجالات الإدارية بالمقارنة مع المجالات الأخرى، فهي تؤثر مباشرة في العناصر الرئيسية لنظم المعلومات وفي معالجة المعلومات والموارد البشرية، وفي إتخاذ القرارات وأتمتة العمليات وتحليل الأسواق... إلخ، إلا أن تحقيق الفوائد المرجوة من هذه التكنولوجيا ولا سيما في المجال الإداري لا يتم بمجرد إمتلاكها أو الحصول عليها، بل بقدرة المنظمة على الإستفادة منها وإستيعابها ضمن بيئتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الثالث: إنعكاس كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية القرارات الإدارية

إنعكست التقنيات الجديدة على المؤسسات الإقتصادية بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاع وممارسات وأساليب عمل جديدة، وسيكون لتلك الممارسات تأثيرها على فعالية القرارات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية في تلك المؤسسات لتغييرها من طريقة التفكير والتعامل، والحياة الخاصة والعملية للأفراد.

أولا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الإجراءات الإدارية (السجلات والإدارة)

لقد أدى إستخدام الحاسوب في السجلات إلى توفير الوقت والمكان المناسبين، وأن سرعة توفيرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة مما ينعكس على أداء العاملين بمديرية الموارد البشرية برفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية.¹

ثانيا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية

إن لنظام المعلومات المحسوبة دورا كبيرا في هذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالإعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج التي تساعد على تحليل البيانات الإحصائية، مثل تطبيق برنامج "spss"، كما نجد هناك أيضا بعض التطبيقات المفيدة في مجال النظم الخبيرة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، وهناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.²

1- تخطيط التعاقب: الذي يؤكد أن المؤسسة لديها موارد بشرية لابد من أن توجههم الى المواقع الشاغرة بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة او التوسع في النشاطات، لذلك لابد أن تكون هناك العديد من الملفات منها: ملف العاملين مصنفيين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتكوين، إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين، كما أنه بالإمكان الإستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى، ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل، الذي يتضمن تحليل

¹ - شليل عبد اللطيف وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات، واقع تطبيق البرنامج الحاسوبي x3erp وإنجاز مختلف الأنشطة بمؤسسة tubes chaiali بسيدي بلعباس، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة أويكر بلقايد، العدد04، 2015، ص:241.

² - محمد الهزام، أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل إقتصاد معرفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص:191.



حركية الموارد البشرية من ترقية الى انتقالات ومعدلات دوران العمل وغيرها.

2- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: وذلك من خلال البيانات الخاصة بحركية الموارد البشرية، بحيث يمكن إستخدامها في التنبؤ بأثر التعيين أو الإستغناء على قوة العمل المستقبلية، ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:

- عدد التعيينات الجديدة، كذلك الترقيات والانتقالات من قسم آخر؛

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا؛

- عدد العاملين الذين ستقدمهم المؤسسة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالنقاع والإقالة والنقل...إلخ.

- ولذلك فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفعالية سواء كانت هذه القرارات لملأ الوظائف فيها أو إعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها عجزا أو نقص.

ثالثا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف

إن المؤسسات تستقبل حاليا أعدادا كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الإختيار خاصة مع ما أقامته الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم معلومات الموارد البشرية اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع إحترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل المؤسسة، أما في ما يخص عملية الإختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لإختيار الأفراد العاملين ولإجراء الإختبارات ولتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل، فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر، وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الإختيار مصداقية أكبر، كما تقلل الوقت والتكلفة، ويعتبر إستخدام نظم معلومات الموارد البشرية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات الذي سهل من هذه العملية، فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف أي الإختبارات هي محوسبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري، مما يساعد على ترشيد وتفعيل القرارات.¹

حيث أن إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في توظيف العاملين يتضمن كل من عملية جذب وإستقطاب العاملين، حيث يساعد نظام إستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية، كذلك تتضمن تطبيقات التوظيف المساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.²

وذلك على النحو الموضح كما يلي:

1- جذب وإستقطاب العاملين: يساعد نظام معلومات جذب وإستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية والذي يحقق ما يلي:

¹ - Arab British Academy for Higher Education, site : www.abahe.co.uk, date d'observation, 19/03/2019, à 21:53, (éducation liaisons), sans J.Mperetti, **Gestion des ressources humaines assiste par ordinateur**, selon l'auteur, sans date, p:78.

² - مدثر حسن سالم، التطبيقات الحاسوبية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وأثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، المؤتمر والمعرض الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية، شبكة المؤتمرات العربية، 10-11 يناير 2016، كوالالمبور، ماليزيا، ص:19.



- إسترجاع المعلومات الخاصة بإسم العامل، ورقم ضمانه الصحي، ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة؛
 - توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الإستقطاب (مثل المقابلة، الإختيار،... إلخ)؛
 - توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة؛
 - توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة، وإعداد التقارير الدورية عن المرشحين للوظائف؛
 - توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الإستقطاب، وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف؛
 - زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات.
- 2- توفير قاعدة بيانات خاصة بالعمالين:** تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين في قاعدة بيانات، هذه المعلومات يمكن إستخدامها لعدة أغراض أهمها:
- إدارة الرواتب والأجور؛
 - توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز؛
 - التخطيط للموارد البشرية.

رابعاً: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب

إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بقواعد بياناته الخاصة بإدارة برنامج التدريب، يمكن الإدارة من ملائمة المتطلبات المحددة للتدريب مع الإحتياجات التدريبية للوظائف المتنوعة، وذلك بمساعدة نظم برمجيات أخرى مثل برامج التنمية وبرامج تقييم الأداء، أين يمكن أن توجد المعلومات في كل هذه المجالات بحيث تضمن أن الإحتياجات التدريبية بجميع الموارد البشرية تلقى الأهداف المحددة في لحظة الإستراتيجية لها كما يمكن للإدارة الحصول على معلومات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية من خلال البحوث التي يقوم بيها نظام معلومات الموارد البشرية والتي من شأنه مساعدة العاملين في زيادة تعليمهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية، كما يساهم في إستخدام الطرق الحديثة في التدريب والتعليم منها التعليم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني.¹

مما سبق نستنتج أن دور نظام معلومات الموارد البشرية في التدريب يتمثل فيما يلي:

- تقليل وقت جمع المعلومات المتعلقة بالتدريب التي كانت تتحملها المؤسسة في النظام التقليدي؛
- السرعة في الحصول على المعلومات لتحديد الإحتياجات التدريبية؛
- إمكانية تحديد المادة التدريبية والأسلوب الملائم لتدريبها بشكل دقيق؛
- تقليل تكاليف التدريب من خلال إخضاع العاملين للتدريب عن بعد؛
- إعادة تخفيف الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، من خلال إستخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون فيها الموازنة التدريبية مرتفعة.

خامساً: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الرواتب والتعويضات

إن إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تفعيل القرارات الخاصة لتسيير الرواتب والأجور، ويبرر

¹ - رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، 2017، ص: 77.



ذلك من خلال ما يلي:¹

- الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت، وصرفها في الأوقات المناسبة؛
 - المساهمة في إتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت؛
 - إجراء المفارقات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المحققة لكافة العاملين في المؤسسة؛
 - القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للإقتطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا؛
 - تسهيل عملية إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة بغية إتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.
- يظهر دور نظام معلومات الموارد البشرية في كفاءة وفعالية القرارات الخاصة بإدارة الأجور مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين من خلال رضاهم على سياسة الأجور والمكافآت.

سادسا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم الأداء

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في غالب المنظمات لتوفير البيانات المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم بما يمكنهم من إتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية لا سيما قرار تقييم الأداء يوفر نظام معلومات الموارد البشرية البيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية كما يقدم بيانات عن مستوى كل فرد مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوبة منه تحقيقها.²

1- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية: يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في غالب المنظمات لتوفير البيانات المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف ومعالجتها وإنتاج معلومة دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم مما يمكنها من إتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية لا سيما قرار تقييم الأداء. ففي بداية عملية تقييم الأداء يوفر نظام المعلومات بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل فرد مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقها.

القرارات المتعلقة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية: يتم تقييم أداء العاملين دوريا، حيث يتخذ على أساسه عدة قرارات أهمها:

- تحديد معايير التقييم أي الأساس الذي سيجرى بناء عليه تقييم مثل المواظبة، السلوك، الأداء...إلخ؛
- تحديد الهدف من التقييم بهدف الترقية أو لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، تقييم نتيجة التدريب...إلخ؛
- تحديد أو إعداد نماذج أو بطاقات التقييم؛
- تقييم النظام المتبع في تقييم الموارد البشرية، في حالة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بالنظام ونتائجه.

¹ - زاوي صورية، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص:05.

² - هديل علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:71.



1-1-1- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلق بتقييم الأداء: كغيره من نظم المعلومات الوظيفية الأخرى يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى بيانات تستخدم في تقييم الأداء وتنقسم بدورها إلى:

1-1-1-1- البيانات الموضوعية: وهي بيانات عن الأداء الفعلي للعامل، مصدرها وثائق وسجلات المؤسسة ككمية الإنتاج التي أنتجها والتي تكون في سجل الإنتاج، أو كمية المبيعات التي باعها الفرد العامل في قسم المبيعات، والتي تكون في سجل المبيعات...إلخ، كما قد تكون بيانات عن المواظبة وهي مجموعة الغيابات أثناء الشهر، أو بيانات التأخر عن العمل...إلخ؛

1-1-1-2- البيانات الذاتية: وهي بيانات تعكس تقديرات ذاتية لفرد معين غالباً ما يكون المقيم(الرئيس المباشر للعامل)، والتي تمثل وسيلة مهمة في التقييم، أين يعطي هذا الأخير رأيه في العامل وجوانب مختلفة في سلوكه، من خلال تأشيرته على معايير تحتويها نماذج أو قوائم التقييم.

1-2-1- مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية: تسمح معلومات تقييم الأداء من متابعة العاملين والتعرف على مستوى أدائهم من خلال ما يوفره النظام من مخرجات:¹

1-2-1-1- تقييم مدى إنضباط العاملين: بتوفير معلومات عن حضور وغياب والأفراد، من خلال معالجة بيانات بطاقات المتابعة اليومية، أو التقارير التي تنتجها النظم الخبيرة والخاصة بمتابعة حضور العاملين، كما يمكن إستخدام شبكة الإتصال(الأنترنت) في جمع تقارير الأداء بطريقة منظمة، من خلال توزيع بطاقات المتابعة أو التقييم على الشبكة وتحليلها بعد ذلك؛

1-2-1-2- تقييم مدى جودة الأداء: بعد جمع نتائج التقييم المقدمة يتم فحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية، ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف لتحديد مدى تحقيقها بالإستعانة بالبرامج الخاصة بذلك وتسجيلها بقاعدة البيانات، ثم إعداد معلومات عنها على شكل تقارير دورية، وفي إطار هذه النتائج يبدأ التحقيق والإعداد لدعم الفرد الذي يتسم أدائه بالإيجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه السلبي، وبهذا يحقق التقييم هدفه ويستفيد من المعلومات التي يحتويها التقرير لكل من الفرد والمؤسسة.

كما يمكن أن تستخدم المؤسسة هذه المخرجات في عدة مجالات أهمها:

- **التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة:** من خلال إرتباطه بالكثير من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وإمكاناتها، ذلك فإن معلومات نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما ستوفره الموارد البشرية؛

- **تطوير الأفراد:** بإعتماد أسس سليمة في تدعيم نقاط القوة في أدائهم، وتصميم البرامج التدريبية للسيطرة على نقاط الضعف؛

- **زيادة رغبات الأفراد:** تعد معلومات تقييم الأداء المقدمة للأفراد العاملين أحد عناصر الإثراء الوظيفي، بإعتبارهم متطلعون دوماً إلى معرفة أدائهم بهدف تحسينه، كما أن تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بها؛ إعداد نظام عادل للحوافز: بتوفير معلومات تقييم أداء صادقة، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأجل القصير، وهذا يعني أن نتائج التقييم ستكون غير دقيقة ونظام

¹ - زاوي صورية، مرجع سبق ذكره، ص: 119.



الحوافز المعتمد على تلك النتائج غير عادل، ولذلك فإنها تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات أي ان عملية تقييم الأداء لهذه الوظائف يجب أن تركز على المهارات أيضا.

2- مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية: تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في قياس أو الحكم على القيمة النسبية لمساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة أو المساهمة في رفع أدائها، فهي من الأدوات الضرورية للرقابة على أداء العاملين، حيث تتم بصفة دورية بحيث تنقسم إلى رقابة متزامنة أثناء تأدية العمل، ثم تأتي الرقابة اللاحقة بعدها يتم مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له وفق معايير وضعت مسبقا بناء على معلومات تخص الوظيفة والأهداف، لهذا ظهرت حاجة إدارة الموارد البشرية إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم سواء قبل التقييم أو بعده وهو ما يوفره نظام المعلومات.

يرافق نظام معلومات الموارد البشرية جميع مراحل تقييم الأداء بداية بتوفير المعلومات العامة عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه ومعلومات تخص نوع الوظيفة، بالإضافة إلى معلومات عن معايير تقييم الأداء المستخدمة، ثم تنتقل إلى معلومات عن مستوى أداء العامل بعد التقييم عن طريق إحدى الطرق التي تم التطرق إليها سابقا، يتم معالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل إستعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناء على مستواه (من بيانات النتائج التي حققها فيما مضى)، ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال إطلاعه على نسبة الإنجاز التي حققها من الأهداف الموضوعية والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح بتسجيل ومتابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة وإكتشاف أي خلل أو إنحراف، وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والإستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها، بشرط أن تكون الأهداف والغايات الموضوعية محددة مسبقا ويمكن قياسها ومتق عليها وعلى زمن تحقيقها.

أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها، ثم إعداد تقارير عنها، ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من خلال قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.¹

مما سبق نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم في

¹ - زاوي صورية، مرجع سبق ذكره، ص: 18.



الوظيفة حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في:²

- التنبؤ بإحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها؛
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد إحتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد؛

- إظهار مدى مصداقية إجراءات الإختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛

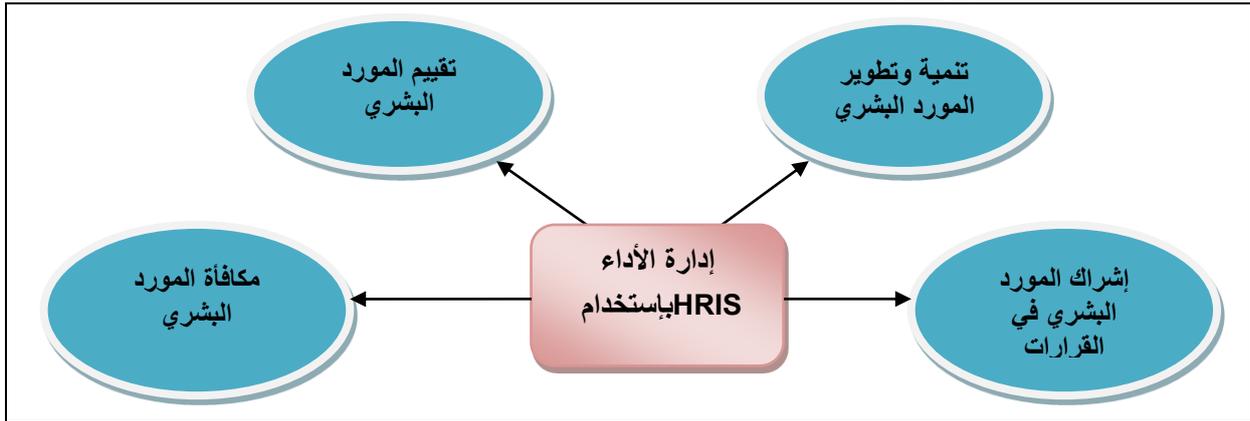
- منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد؛

- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الإهتمام بها أكثر؛

- إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة في الوقت المناسب.

والشكل رقم (05) يبين إدارة الأداء كنقطة إتصال لتكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (05): إدارة الأداء كنقطة إتصال لتكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، 2017، ص: 75.

يوضح الشكل رقم (05) أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم، ولذلك من أجل مساعدة إدارة الموارد البشرية في معرفة أداء العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وذلك عن طريق عملية الرقابة التي يقدمها النظام طيلة مرحلة تقييم أداء العاملين، وذلك ما يسهل على إدارة الموارد البشرية إتخاذ القرارات الفعالة فيما يخص عملية تقييم الأداء، ومن هنا تبرز كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في جعل جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتناسقة.

²- رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد40، جوان2015، ص:07.



خلاصة الفصل الثاني

القرار هو عبارة عن إختيار أفضل البدائل المتاحة بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة أما بالنسبة لوظائف إتخاذ القرار فتمحورت حول وضع الأهداف الإدارية، البحث عن البدائل، مقارنة وتقييم البدائل، إقرار الخيار، تنفيذ القرار وأخير المتابعة والرقابة، أما نظريات إتخاذ القرار فأنطوت على نظرية الدوافع الإقتصادية في إتخاذ القرار، نظريات إتخاذ القرارات العملية، أما الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار فهي عدم إدراكها وتحديدها بدقة، عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار، وشخصية متخذ القرار، نقص المعلومات والخوف من إتخاذ القرارات، وأخيرا البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. أما بالنسبة لأساليب إتخاذ القرار فكانت كالآتي: أسلوب الحكم الشخصي، الأسلوب الوصفي وتحديد الأولويات، أسلوب مراجعة القوائم، طريقة تحليل شكل الحالة، الأساليب الكمية، أما بالنسبة للنماذج فتضمنت نموذج سيمون، نموذج لندبلوم، نظرية إترينيوني.

وعملية إتخاذ القرارات الإدارية هي المنهجية العلمية والتحليل الكمي لإختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية، وتتمثل أهميته في قرارات إستراتيجية، قرارات تكتيكية، قرارات تنفيذية، وتمر عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمراحل التالية تحديد وتشخيص المشكلة، تحديد البدائل وتقييمها، إختيار البديل المناسب، تنفيذ الحل ومتابعته، أما في ما يخص أساليب إتخاذ القرارات الإدارية فتم التطرق إلى الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية، الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الدكتاتوري في صنع القرارات الإدارية، أما في ما يخص العوامل المؤثرة فهي عوامل البيئة الداخلية، عوامل البيئة الخارجية، المدير متخذ القرار، وعوامل حالات القرار، وتأثير أهمية القرار، أما بالنسبة لأنواع القرارات فكانت على النحو التالي تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجةها، تصنيف القرارات وفقا لظروف إتخاذها، تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي، ووفقا لنمط إتخاذها.

أما بالنسبة لعناصر عملية إتخاذ القرارات الإدارية فتضمنت متخذ القرار، موضوع القرار، الأهداف والدوافع، التنبؤ، البدائل، القيود، أما أهم أخطاء صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية فكانت القرار السيء، التردد، التسرع، المنطقية. وتتميز كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية بالدقة، الملائمة، جودة النظام، وإستخدام النظام، أما مراحل تطوره فتمر بمرحلة تصميم النظام، مرحلة تنفيذ النظام، مرحلة تقييم النظام، أما دور نظام معلومات الموارد البشرية وإنعكاسه على فعالية القرارات الإدارية فتمثل في أثره على الإجراءات الإدارية، أثره على تخطيط الموارد البشرية، أثره على التوظيف، أثره على التدريب، وأثره على الرواتب والتعويضات، وأخيرا أثره على تقييم الأداء، أما العوامل المؤثرة في فعالية القرارات الإدارية فتمثلت في جودة القرار، زمن إتخاذ القرار وتنفيذه، سهولة تنفيذ القرارات، مراعاة قبول القرارات من طرف المرؤوسين.

الفصل الثالث:

دراسة حالة نظام معلومات الموارد البشرية
وعلاقته بفعالية القرارات الإدارية
في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تمهيد

في ظل العولمة التي تجتاح العالم اليوم في مختلف المجالات، أفرزت عن العديد من التحولات والتغيرات التي حدثت ولازالت تحدث وذلك كنتيجة لما حملته من ثورات في شتى المجالات وخاصة مجال المعلومات، بحيث حولت المجتمع من مجتمع كلاسيكي تقليدي إلى مجتمع رقمي حديث ومجتمع معلومات فأصبحت المعلومات هي سمة العصر، وفي ظل تنامي وتطور المؤسسات الجزائرية إزدادت أهمية هذا المورد ألا وهو المعلومات بالنسبة لهذه المؤسسات وعلى رأسها مؤسسة مناجم الفوسفات، حيث أصبحت المعلومات تشكل المورد الإستراتيجي لها وذلك من أجل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة عملها والحفاظ على مكانتها وإستمرارها، وباعتبار أن عملية إتخاذ القرار هي لب وجوهر العملية الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات ونقطة الإنطلاق التي تقوم عليها جميع العمليات والنشاطات الإدارية الأخرى، كما يعتبر أداة مهمة في تحقيق أهداف وغايات مؤسسة مناجم الفوسفات، فعملية إتخاذ القرار ومدى نجاحها في مؤسسة مناجم الفوسفات تعتمد على توفرها في شكل منظم وممنهج وهذا ما تعمل نظم المعلومات على توفيره لمتخذ القرار، ويقوم نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات على جمع وتحليل وتنظيم، وتقديم المعلومات بشكل علمي وموضوعي لمتخذ القرار مما يساهم في الرفع من فعالية وكفاءة القرارات المتخذة داخل مؤسسة مناجم الفوسفات وخاصة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك من خلال الحصول على كافة المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بهذه العملية، وإن نظم المعلومات وخاصة نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في عملية إتخاذ القرار داخل مؤسسة مناجم الفوسفات، وذلك من خلال ما يقدمه النظام من تسهيلات وخدمات عن طريق برامجه وتطبيقاته لمتخذ القرار.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ✓ نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أساسيات نظام المعلومات المستخدم في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛
- ✓ واقع دور كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

أولت الجزائر إهتماما كبيرا بإستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الإقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة، لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث و الإستغلالات المنجمية SONAREM التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة مؤسسات من أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، هذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من أهمها مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS (المؤسسة محل الدراسة)، تتمتع بإستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير وإستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛

❖ وظائف مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛

❖ أنشطة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

المطلب الأول: مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة -

تزرع الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

أولا: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم FERPHOS بموجب المرسوم المؤرخ في 01 جانفي 2005، متخصصة في عمليات إستخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:²

1- المركب المنجمي جبل العنق (CDO): يوجد على مستواه منجم إستخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العائر ولاية تبسة؛

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

² - نفس المرجع السابق.

2- المنشآت المينائية عنابة (IPA): الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛

3- مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية (CERAD): هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA؛ وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛

4- المقر: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1469 عامل في الوقت الحالي.

ثانيا: مراحل التطور التاريخي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغييرات وصولاً إلى ظهور SOMIPHOS¹:

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتأصل بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغييرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 100000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج سنة 2004.

- في 08 أكتوبر 2001 و بعد الإنفتاح الرأسمالي الذي شهده الإقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70%، و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT- TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم وهيكلية FERPHOS سنة 2004 إلى ستة شركات أساسية وهي :

1- شركة مناجم الحديد (SOMIFER): مقرها الإجتماعي في ولاية تبسة وتضم الوحدات الإنتاجية التالية:

- منجم عنيني (ولاية سطيف)؛

- منجم روينة (ولاية عين الدفلى)؛

- منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)؛

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

- منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)؛

- منجم الخنقة (دائرة الكويف ولاية تبسة).

بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30% في منجمي بوخضرة والونزة بولاية تبسة.

2- شركة البوزولان مواد البناء (SPMC): مقرها الإجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

3- شركة السباكة بالونزة (SFO): مقرها الإجتماعي بدائرة الونزة بولاية تبسة، تضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية.

4- شركة نقل الموارد المنجمية (SOTRAMINES): مقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظرا للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

5- شركة العقارات والبناء: مقرها الإجتماعي بمدينة عنابة.

6- شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): وهي الشركة محل الدراسة مقرها الإجتماعي بمدينة تبسة، رأسمالها 1.600.000.000.00 دج سنة 2010، تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والإستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

ثالثا: الشكل القانوني لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم، وهي فرع من فروع FERPHOS مجموعة برأس المال الإجتماعي يقدر بـ 1 600 000000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMI NES SGP)، ويتواجد المقر الإجتماعي للمؤسسة "المديرية العامة" بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية.¹

المطلب الثاني: وظائف مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

تتبنى مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS هيكل تنظيمي وظيفي، يتلاءم مع أوضاعها الداخلية و مع التغيرات في البيئة الخارجية.

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

أصبحت مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بعد إستقلالها المالي والقانوني الناتج عن إعادة الهيكلة الأخيرة سنة 2005 تتمتع بهيكل تنظيمي خاص مستقل تماما، وسلطة كاملة في إتخاذ القرارات، كما تتعامل مع باقي الفروع التي إستقلت أيضا معها وكأنها متعامل خارجي.

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

ويمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف الوحدات الإستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين، فالمؤسسة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها الهيكلة والتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهياكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير على النحو التالي:

1- المديرية العامة: يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى للسلطة، والمسير الأول يقوم بإتخاذ القرارات التي تخص نشاط الشركة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة، من مهامه:

- وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛

- ضمان التسيير العام والحيد لفروع المؤسسة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف؛

- تمثيل المؤسسة والتحدث بإسمها، وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛

- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف؛

- تمثيل المؤسسة في الخارج والإلتصال المباشر بالهيئات العليا داخل وخارج الوطن.

2- الأمانة العامة (السكرتارية): تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية وتحضير المواعيد، وكتابة التقرير والرسائل وغيرها.

3- المدير المساعد المكلف بالتدقيق والإستشارة: وهو المسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور لأجل المصادقة عليها، بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين، وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

4- المديرية المساعدة المكلفة بإدارة الجودة والبيئة: تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لإتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبين أهمية الجودة والبيئة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المعتمدة دولياً، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية فيما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتج.

5- المدير المساعد المكلف بالإتصالات: من مهامه تنظيم وتهيئة الإتصالات داخل وخارج المؤسسة، إعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.

6- مدير الأمن الصناعي: هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل، والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل ومراقبتها بصورة مستمرة، والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة من أجل التقليل من حوادث العمل وحفظ سلامة الأفراد بدنياً ونفسياً.

7- مديرية المركب المنجمي جبل العنق: ومهمتها الأساسية الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق وتوفير حاجياته، ومراقبة عمليات الإنتاج والقيام بعمليات الصيانة اللازمة وغيرها.

8- مديرية المنشآت المينائية بعنابة: مهمتها الإشراف على تسيير عمال الوحدة وإدارة عمليات إستقبال شحنات الفوسفات وتخزينها، ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن في السوق الدولية، بالإضافة إلى عمليات الصيانة الدورية للسفن والقيام بالإجراءات الإدارية والجمركية اللازمة.

9- مديرية الدراسات والبحوث التطويرية: تشرف هذه المديرية على دراسة العينات من المنتج النهائي، ودراسة مدى مطابقته مع المواصفات المحددة، والقيام بإدارة البحوث التطويرية اللازمة لتحسين جودة المنتج وتثمينه، وإيجاد الحلول الناجعة للمشاكل البيئية المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم خدمات بحثية وإستشارية لبعض المؤسسات الأخرى.

10- مديرية التجارة والتسويق: تشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان، وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات، وإبرام الصفقات وفقا لما تقتضيه مستلزمات السوق، وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، والمحافظة على زبائن المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات، وتشرف على ثلاث دوائر هي: دائرة التصدير، دائرة العلاقات مع الزبائن، ودائرة المشتريات.

10-1- دائرة التصدير: تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة الأولى، التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا، كما تعمل على تنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة الثانية والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية، أي الأسواق الجديدة بصفة عامة.

10-2- دائرة العلاقات مع الزبائن: تتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين، والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم، والسعي الدائم للحصول على متعاملين جدد، والإشراف على إبرام الإتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.

10-3- دائرة المشتريات: تقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات وغيرها.

11- مديرية المالية والمحاسبة: من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة وتوجيهها، وإعداد وتحديد موارد المؤسسة وإستخدامها وتقسيماتها، وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين: الأولى تخص دائرة المحاسبة والثانية دائرة المالية.

11-1- دائرة المحاسبة: مهمتها تسجيل كافة العمليات المحاسبية ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع، والعمليات المرتبطة بالبنوك ومراقبة مدى مطابقتها للواقع، والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا، وتسجيل الإهلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، والمشاركة في عمليات الجرد المادي للإستثمارات، وإعداد الميزانيات الختامية لكل سنة مالية، وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى.

11-2- دائرة المالية: من مهامها متابعة التسيير المالي ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناءا على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

12- مديرية الموارد: مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة، وتتفرع منها خمسة دوائر هي: دائرة الموارد البشرية، دائرة التكوين، دائرة الشؤون القانونية، دائرة المعلوماتية، دائرة الإدارة العامة.

12-1- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، وكذا مراجعة ملفات أفراد المؤسسة المحالين على التقاعد، وتنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، وكذا ترقية وتوزيع العاملين، كما تقوم بوضع النظام الداخلي للمؤسسة وكل مايتعلق بأجورهم.

12-2- دائرة التكوين: مهمتها القيام ببرمجة دورات تكوينية مستمرة لليد العاملة على مستوى المؤسسة أو تلك الموظفة حديثا، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط للعملية التكوينية.

12-3- دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار ما ينص عليه قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية.

12-4- دائرة المعلوماتية: من مهام هذه الدائرة مايلي:

- إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، وجمع المعلومات التقنية التي تخص المؤسسة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة، أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛

- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛

- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛

- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيات المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

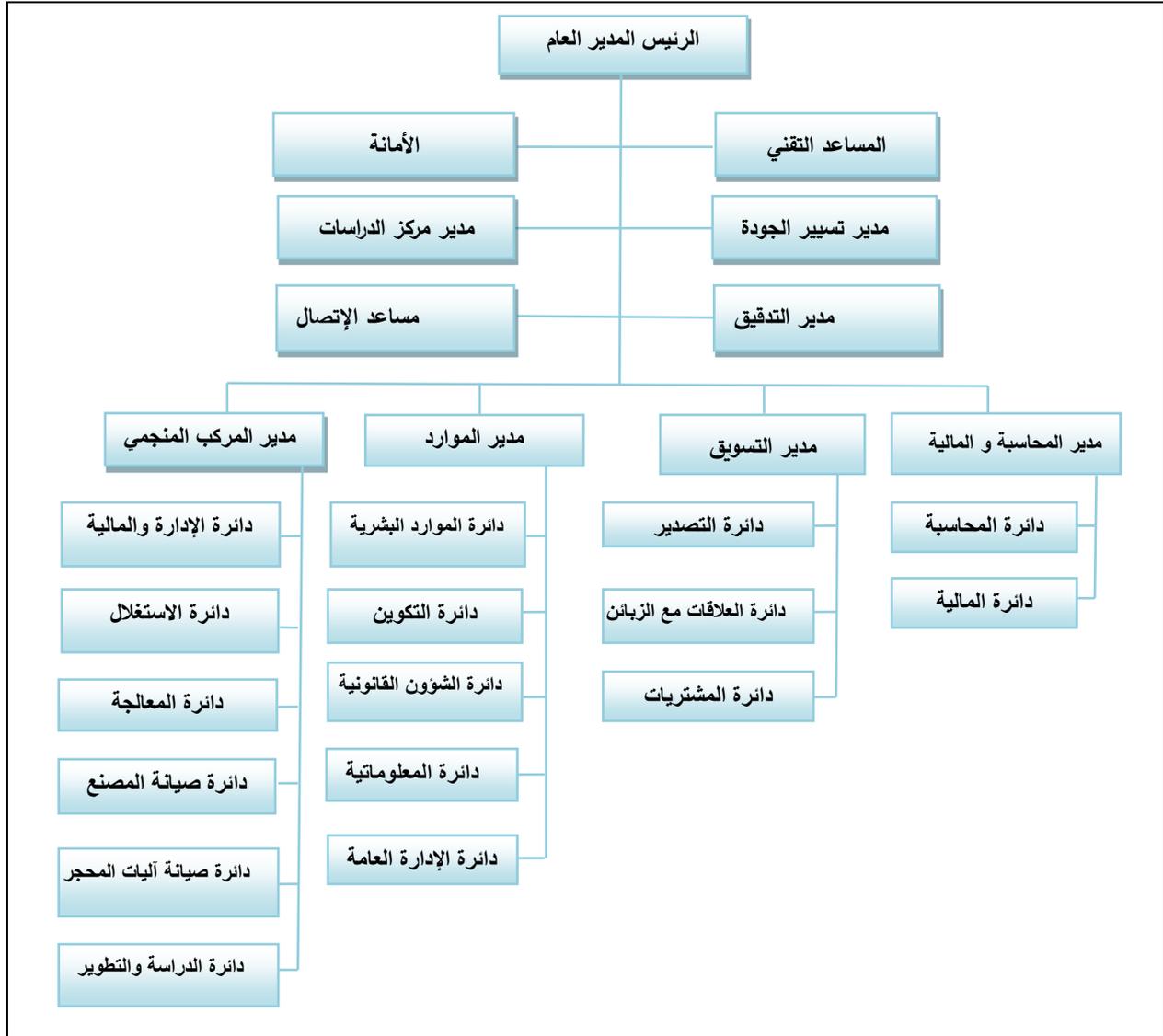
12-5- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة، وتعنى كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الإقتصادية والندوات، كل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما: مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة العلاقات الخارجية.

13- المديرية التقنية: تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنويا، والعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة، بالإضافة إلى تخطيط الإستثمارات اللازمة والسهر على تنفيذها فيما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة، ولتجسيد ذلك فالمديرية مقسمة إلى ثلاثة دوائر هي: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، ودائرة خاصة بالإستثمارات¹.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS المعروض فيما يلي:

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-حسب الملحق رقم(01).

المطلب الثالث: أنشطة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

1- الأنشطة الإنتاجية: تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- على الوفاء بالطلب لعملائها من خلال تقديم منتوجها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه إسم BPL التي تعني "BORN PHOSPHAT LINE"، بحيث تختلف النسب المكونة له من بلد إلى آخر وتقوم مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف علمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية

- والحيوانية، والصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية، ويمكن التطرق إليها فيما يلي:
- المنتج المسوق BPL %75/73 الذي يعادل 34% من P_2O_5 : يمتاز هذا النوع من الفوسفات بإرتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن ذات درجة عالية من الحرارة تقدر ب 900°، ويستخدم هذا النوع أساسا في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيماوية؛
- المنتج المسوق BPL %72/70 الذي يعادل 32% من P_2O_5 : يمتاز هذا النوع بإرتفاع الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة التحميص في درجة حرارة تبلغ 800°، ويستخدم في الصناعة كتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيماوية والمواد الصيدلانية؛
- المنتج المسوق BPL %68/66 الذي يعادل 31% من P_2O_5 : يتمثل في المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للإنحلال في التربة وإثرائها لزيادة إنتاجها؛
- المنتج المسوق BPL %65/63 الذي يعادل 29% من P_2O_5 : يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة ويعد من أهم مبيعات المؤسسة. وعليه فالعملية الإنتاجية بمؤسسة مناجم الفوسفات تمر بمرحلتين هما:
- **إستخراج الفوسفات:** يتمثل في الهدم عن طريق التفجير وإستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق؛
- **معالجة الفوسفات:** تتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الإنتقاء الهوائي.
- 2- الأنشطة التجارية:** تقوم المديرية التجارية بإبرام صفقات البحث، المفاوضات، الإتفاق وفق السياسة التجارية للمؤسسة وتكفل المديرية التجارية بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل وتشرف عليه:
- متابعة مديرية التنظيم والتخطيط؛
- متابعة التخزين في الميناء والشحن عبر السفن.
- تتكفل المديرية التجارية بتحقيق الإجراءات الإدارية التي لها علاقة بالنشاط التجاري للمؤسسة. تقوم المديرية التجارية بتسيير المنتوجات الموجهة للعملاء وفقا للعملاء ووفقا للعقود المبرمة وكذلك التغطية التجارية.
- 3- الأنشطة التطويرية:** تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات التي أنجزتها من أجل تقديم منتج مميز، حيث أن مديرية المؤسسة تقوم بدراسات خاصة بالمشاريع التنموية إذ تقوم بدراسات على مادتي حمض الفوسفور الممتاز والبسيط من أجل تسويقه إلى أسميال وهذا بغرض إستعماله كمادة أولية في صناعة الأسمدة بالإضافة إلى الدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث، حيث تقوم بتخطيط الإنتاج وتحديد الطاقة الإنتاجية، كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:
- متابعة سياسة الإصغاء للزبون وحل الإختلالات المطروحة؛
- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛

- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى إنتاج أربعة ملايين طن سنويا؛
- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية والأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلة للتطوير خاصة في مجال الإستغلال المنجمي وحماية البيئة.

4- الأنشطة الخدمية: تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمة النقل ولا تقتصر فقط على المستوى المحلي وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشأة المينائية تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج كما تقدم خدمات لزيائن خارج المؤسسة "إجراءات جمركية، صيانة داخل السفن، تحويل موضع السفن"، كما يقوم منجم جبل العنق بتقديم الصيانة وتصنيع قطع الغيار حسب الطلب.

ويقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة محل الدراسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات وإستشارات لمؤسسات أخرى متعاقدة معها، مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيماويات.

كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، الدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للمؤسسة تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت وغيرها¹.

المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات المستخدم في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- في بيئة تتسم بالتغير السريع في شتى المجالات لاسيما المجال التكنولوجي أو ما يسمى بعصر العولمة، لذلك وجب على المؤسسة أن لا تتجاهل ما يحدث في بيئتها من تغيرات وأن تقوم بتحليل مختلف العناصر المكونة لها باستمرار، حتى تتمكن من تجنب التهديدات المفروضة وتسنيد قدر الإمكان من الفرص المتاحة، هذا الأمر يحتم على مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- أن تقوم بحيازة نظام للمعلومات، من أجل إستخدامه كأداة إستراتيجية في الحصول على المعلومات وتحليلها سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ أنواع القرارات المتخذة في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛

❖ أقسام نظام المعلومات في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛

❖ أقسام نظام المعلومات في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

المطلب الأول: أنواع القرارات المتخذة في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

تعتمد المؤسسة محل الدراسة في عملها وعمل وحداتها على القرارات التي تعتبر المحرك والدافع الأساسي لنشاطها، وتعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات على ثلاثة أنواع من القرارات وهي: القرارات الإستراتيجية، التكتيكية، والتنفيذية، والتي تسعى من خلالها إلى جعل المؤسسة في الريادة.

أولاً: القرارات الإستراتيجية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

تولي إهتماما كبيرا لهذا النوع من القرارات فهي تخص علاقة المؤسسة محل الدراسة مع محيطها، فهذا النوع من القرارات يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة مع المنافسين والزيائن، وتقوم الإدارة العليا بهذه القرارات ومن أهم القرارات الإستراتيجية التي أقدمت المؤسسة على إتخاذها خلال السنوات الماضية والتي تخدم مصالحها وأهدافها على حد سواء ويمكن حوصلتها في النقاط التالية:

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

1- الإستقلالية المالية والقانونية: بتاريخ 2005/05/01 تفرعت مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- كوحدة مستقلة بكيانها عن الشركة الأم FERPHOS، وذلك بحسب القانون الأساسي للمؤسسة وأصبح لديها سجل تجاري خاص بها، ولكنها بقيت تخضع للرقابة الدورية من طرف الشركة الأم كل 03 أشهر عن طريق التقارير التي ترفعها إليها مجالس الإدارة والجمعية العمومية وذلك بعد الاجتماعات التي تعقدها كل 03 أشهر.

وفي سنة 2013 تم تعويض الشركة الأم FERPHOS بمجموعة "منال" بصفتها مراقبا لنشاط المؤسسة دون التدخل في شؤونها وذلك عن طريق عرض النتائج كل نهاية سنة حسابية (قبل 30 أفريل) ومن خلالها تعرض النتائج السنوية للسنة السابقة من مداخل المؤسسة وكذا المصاريف، ويتم أيضا عرض المردود العام من المادة الصالحة للتصدير، وذلك من خلال التقارير المفصلة التي ترسلها مجالس الإدارة والجمعية العمومية بعد الاجتماعات، وعليه تبرز مدى تنفيذ الأهداف المسطرة.

2- شراء مؤسسة النقل المنجمي: بتاريخ 2015/10/01 قامت مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بشراء مؤسسة النقل المنجمي بقيمة تقدر بأكثر من 2.000.000.000 دج، وقامت المؤسسة محل الدراسة بضم مؤسسة النقل المنجمي لتغطية الضعف الذي تعاني منه مؤسسة النقل لسكك الحديدية حيث كانت تقوم بنقل ما يعادل 01 مليون و 100 ألف طن من مادة الفوسفات، بينما أن مؤسسة النقل المنجمي تقوم بنقل كمية تقدر ب 01 مليون و 300 ألف طن من مادة الفوسفات لميناء عنابة ليتم تصديره للسوق العالمية.

3- مشروع جديد لإنتاج الفوسفات ببلاد الحدبة: وهذا الإستثمار الضخم سيتم بين مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بالشراكة مع مجتمعين جزائريين هما سوناطراك وأسميدال-منال- بالإضافة إلى مجتمعين صينيين هما سيتيك ووانغفو، وتقدر قيمة الإستثمار الإجمالي لهذا المشروع بحوالي 06 مليار دولار، كما تقدر حصة الطرف الصيني في هذا المشروع ب 49% مقابل 51% للطرف الجزائري، ويهدف هذا المشروع إلى إستغلال الفوسفات المستخرج من حقل بلاد الحدبة والذي تقدر طاقته السنوية للإنتاج ب 10 ملايين طن، ويتوقع أن يحقق المشروع أرباحا سنوية تقدر ب 02 مليار سنويا، بالإضافة إلى توفير آلاف مناصب الشغل لشباب الولاية ويتوقع أن يدخل المشروع حيز الخدمة في سنة 2022.

4- الحصول على شهادة الإيزو: في سنة 2009 تحصلت المؤسسة محل الدراسة على شهادة الإيزو ISO9001، وجاء هذا الحدث بعد قيام المؤسسة بقرار تحسين منظومة التسيير والجودة وتبنت مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- هذا النظام في جميع أنشطتها ووحداتها، وكلف الحصول على هذه الشهادة المؤسسة محل الدراسة مبلغ مالي قدر بحوالي 11.900.000 دج.¹

5- توفر المؤسسة على مخزون احتياطي هام من مادة الفوسفات: تتوفر الشركة على مخزون احتياطي هام من الفوسفات يقدر ب 2.5 مليار طن، موزع على أربعة أماكن هي على التوالي: كاف السنون 01 و 02، الجمجمة، جبل العنق العليا وجبل العنق الجنوبية، وبمعدل إنتاج سنوي يقارب 1.5 مليون طن من المنتج الخام الصالح للتصدير، ويقوم مكتب دراسات ألماني مختص في الأبحاث المنجمية بدراسة الكميات المتوفرة من مادة الفوسفات في الأماكن السالفة الذكر وتحديد حجمها، ومن المتوقع أن يصل احتياطي مخزون المشروع

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

الجديد لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- الكائن بمنطقة "بلاد الحدبة" بدائرة بئر العاتر إلى 3.5 مليار طن وقيمة إنتاجية تفوق القرن من الزمن وبمعدل إنتاج سنوي يصل إلى 12 مليون طن حسب التقديرات الأولية.

6- أهم الزبائن لدى المؤسسة: تنشط المؤسسة محل الدراسة في السوق العالمية وتتعامل مع العديد من الزبائن، ومن أهم الزبائن المؤسسة نجد:

- دول أوروبا الغربية: النمسا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، فنلندا، اليونان، ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، إنجلترا، سويسرا، هولندا، البرتغال وإيرلندا؛

- دول أوروبا الشرقية: بولونيا، رومانيا، ألبانيا، المجر، أوكرانيا، سلوفينيا، وبلغاريا؛

- دول آسيا: ماليزيا، أندونيسيا، الصين، تركيا، الهند، الفلبين، إيران، أستراليا، باكستان، بنغلاديش؛

- دول أمريكا الجنوبية: كوبا، البرازيل، الأوروغواي، المكسيك.

أما بالنسبة لضياع الزبائن فإن دول جنوب أوروبا هم الزبائن الذين خسرتهم مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وهذا راجع إلى عدم إمكانية المؤسسة في توفير الكميات المطلوبة في الوقت المناسب.

ثانيا: القرارات التكتيكية (إدارية) في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

تتخذ شركة مناجم الفوسفات-تبسة- أثناء تادية مهامها مجموعة من القرارات التكتيكية التي تخدم أهداف المؤسسة، وتتعلق مجمل هذه القرارات بتسيير الموارد من إقتناء وتنظيم وتطوير الموارد التي تمتلكها الشركة محل الدراسة، وتتخذ هذه القرارات عند المستوى الإداري الأوسط (الإدارة الوسطى) ومن أهم القرارات الإدارية التي إعتدتها الشركة في نشاطها يكن إيجازها في النقاط التالية:

1- شراء وتجديد العتاد: تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بإستيراد وصيانة العتاد في كل وحداتها وذلك كل 05 سنوات، وتتعامل المؤسسة مع موردين عالميين من مختلف أرجاء العالم حيث تقوم بعقد صفقات معهم لصيانة وإستيراد عتادها، وأهم الموردين الذين تتعامل معهم في الوقت الراهن هم من دولة ألمانيا.

2- التكنولوجيا الحديثة: منذ تأسيس شركة مناجم الفوسفات-تبسة- وهي تقوم بإستعمال التكنولوجيا الحديثة المواكبة للتطورات الحاصلة في هذا المجال، وتتعامل المؤسسة مع مؤسسات عالمية رائدة في مجال التكنولوجيا تزودها بأحدث البرامج والوسائل الحديثة، وإختارت المؤسسة متعامل ألماني رائد في مجال التكنولوجيا الحديثة وهو مكتب دراسات مختص في هذا المجال.

3- الإستثمار في رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة: العمل على الإستثمار في الأموال الخاصة بالمؤسسة وهذا ما يحقق لها فوائد حيث أن هذا القرار الخاص بالجانب المالي للمؤسسة يدر عليها فوائد سنوية حوالي 28.99%.

4- تكوين وتدريب المورد البشري الخاص بالمؤسسة: تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بتكوين وتدريب عمالها وإطاراتها كل سنة وذلك عن طريق مخطط تكويني يعده مجلس الإدارة، حيث يكون تقرير التكوين مفصل عن عدد العمال والإطارات الذين سيتلقون التكوين وأين سيتم التكوين ومدته، المواد التي سيتلقون فيها التكوين، والمبلغ المالي الذي تسخره المؤسسة لهذه العملية والتي يقدر عادة بمعدل 03% من رقم أعمال المؤسسة المقدر ب9.825.749.129 دج لسنة 2018.

ثالثا: القرارات التنفيذية (تشغيلية) في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

تتعرض المؤسسة محل الدراسة لمشاكل يومية تعترض نشاطها ولذلك وجب عليها التعامل مع هذه الأحداث الآنية حسب الظروف المرافقة لها، وذلك من خلال جملة من القرارات تكون على المستوى الأدنى من الإدارة وهي قرارات لازمة للتعامل مع المشاكل المفصلة بتنفيذ خطط المؤسسة، فهي عبارة عن قرارات روتينية وبسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية للشركة ومن أهم هذه القرارات التي تتخذها مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- نجد:¹

1- قرارات تتعلق بالكوارث الطبيعية: يقوم مجلس مختص يسمى بمجلس الأزمات بإتخاذ القرارات المتعلقة سواء بالكوارث الطبيعية كالحرائق، الفيضانات، الأعطال التي تحدث في المركب المنجمي بجبل العنق، أو الإحتجاجات حيث يكون هذا المجلس على أتم الإستعداد لمثل هذه الحالات ويضع الحلول البديلة والمناسبة لتنفيذها في الوقت المناسب، وتخصص لهذا المجلس ميزانية لتسيير الأزمات تقدر بحوالي 1.4% من الميزانية العامة للمؤسسة.

2- قرارات تخص ضبط توقيت الموظفين وجدولة إجازاتهم: في القانون الداخلي للمؤسسة لوائح تحدد توقيت العمل لكافة الموظفين وأغلب التوقيت مقسم إلى فترتين هما: الفترة الصباحية من 08.00 صباحا إلى 12.00 زوالا، والفترة المسائية من 13.30 بعد الزوال إلى 17.00 مساء، أما بالنسبة لعملية جدولة الإجازات فهي تفتح يوم 01 جويلية من كل سنة لكن لا يتم قبول جميع طلبات الإجازة المقدمة والإبقاء على أغلب الموظفين في المؤسسة تحسبا لأي طارئ قد يحدث، وتستغل المؤسسة وقت تنظيف المركب المنجمي بجبل العنق لإعطاء إجازات للموظفين حيث تمنح 3/4 من الموظفين إجازات تدوم شهرا كاملا وهو الوقت اللازم لتنظيف المركب، وتبقي على 1/4 من الموظفين.

3- قرارات تتعلق بعملية تسعير مادة الفوسفات: تتم عملية الإتفاق على سعر مادة الفوسفات عن طريق العقد الذي تبرمه مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- مع زبائنها، ويتم الإتفاق على السعر ويتم تثبيته في العقد، ولا يتم تغيير السعر المتفق عليه سواء إرتفع سعر مادة الفوسفات في السوق العالمية أو إنخفض وبذلك فهو سعر ثابت خلال طول مدة العقد المبرم بين مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و زبائنها.

المطلب الثاني: أقسام نظام المعلومات في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

يتكون نظام معلومات مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتبادل المعلومات فيما بينها من أجل تأمين المعلومات الضرورية لكافة إدارات المؤسسة من أجل مساعدتها في أداء الوظائف الملقاة على عاتقها لذلك من الضروري دراسة هذه الأنظمة الفرعية وهي: نظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات التسويق، نظام معلومات المحاسبة والمالية، ونظام معلومات الموارد البشرية.

أولا: التعريف بنظام المعلومات المعمول به في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- "SAGE100"

وهو برنامج حاسوبي تعمل به المؤسسة يغطي كافة الوظائف يقوم بعملية تخزين، إسترجاع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وموردها البشري على وجه الخصوص، إشتريته من مؤسسة فرنسية رائدة في هذا المجال،

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

وبقى هذا النظام تحت وصاية ورقابة المؤسسة الأم للنظام وهي مؤسسة "SAGE" طيلة 25 سنة الماضية وذلك بحسب العقد المبرم بين المؤسستين، وفي سنة 2015 تم الإستحواذ عليه من طرف شركة مناجم الفوسفات-تبسة- ليصبح ملكا لها، وتدفع المؤسسة لمؤسسة "SAGE" الأم سنويا مبلغ مالي يسمى بإقتطاع الضمان يقدر ب 700.000 دج.

ثانيا: نظام المعلومات الإنتاجي (Système d'information de production)

تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف المهمة بالمؤسسة، على إعتبار أن الهدف الأساسي لهذه الأخيرة هو القيام بالإنتاج من أجل البيع لتلبية إحتياجات زبائنها وتحقيق الأرباح المرغوبة. يتمحور نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- كما أشرنا سابقا في إستخراج الفوسفات وتصديرها إلى الخارج، حيث تمتلك المؤسسة آلات إنتاج حديثة ضمن خطوط الإنتاج.

يتم الإنتاج حسب الطلبات المقدمة من طرف الزبائن على مستوى دائرة العلاقات مع الزبائن، حيث تبدأ العملية بالتحضير للإنتاج، ثم يتم تقديم أمر البدء بالإنتاج، كما أن عملية الإنتاج تتم حسب نوع مادة الفوسفات التي يطلبها الزبائن من بين الأنواع الأربعة التي تنتجها المؤسسة. ترتبط مصلحة الإنتاج بالشبكة المحلية للمؤسسة مع كافة المصالح الأخرى لغرض تبادل المعلومات اللازمة، كما يتم إستخدام برنامج "SAGE100" لمعالجة مختلف العمليات المرتبطة بالإنتاج (تكاليف الإنتاج، الكمية المنتجة، تكاليف الصيانة...إلخ)، هذه البيانات يتم إرسالها بطريقة آلية في إطار الشبكة المحلية إلى الجهات التي تطلبها والمتمثلة أساسا في مصلحة المحاسبة ومصلحة التسويق.¹

ثالثا: نظام المعلومات التسويقي (Système d'information marketing)

تتولى دائرة التصدير عملية بيع وتسويق منتجات المؤسسة من مادة الفوسفات، حيث يقوم المسؤولون على مستوى المصلحة بمتابعة ومعالجة جميع العمليات المرتبطة بالمبيعات بإستخدام برنامج "SAGE100"، وتبدأ العملية بتسيير الطلبات المقدمة من طرف الزبائن، حيث يتم إعداد الفاتورة الشكلية وهذا فقط بالنسبة للزبون الجديد حتى يتسنى له معرفة كافة الشروط المتعلقة بالمنتج الذي يريد شراؤه (نوع المنتج، الكمية، السعر، طريقة الدفع والنقل...إلخ)، وبعدها يتم تسجيل كل طلبات الزبائن التي تم تقديمها، ثم يتم التأكد من وجود الكميات المطلوبة من عدمها من خلال فحص قاعدة بيانات المنتجات التي تزود المستخدم بكافة المعلومات حول كل نوع من الأنواع الأربعة من مادة الفوسفات فيما يتعلق بالكميات المتوفرة في المخازن، الأسعار وغيرها، ففي حالة عدم توفر الكمية اللازمة أو عدم كفايتها تبدأ عملية التحضير لإنتاج الكمية المطلوبة.

يسمح برنامج "SAGE100" للمستخدم بتسيير المستحقات غير المدفوعة من خلال إنشاء سيناريوهات للتحويل، ومن ثم القيام بتذكير الزبائن بمواعيد الدفع، وهذا من شأنه أن يخفض من آجال الدفع ومن أخطار عدم التحصيل وبالتالي العمل على تأمين خزينة المؤسسة.

إن جميع المعاملات مع الزبائن يتم تنظيمها في شكل ملفات ضمن قاعدة بيانات الزبائن، وهذا مايسمح للمستخدم بمعرفة ومتابعة كل زبون بطريقة منظمة وسهلة، كما أن هذه القاعدة تعد مصدرا داخليا للمؤسسة

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- حسب الملحق رقم (02).

تزودها بكل المعلومات الضرورية عن زبائنها الحاليين، حيث يمكن للمسؤول التجاري سحب تقارير دورية لتحليل المبيعات (حسب المنتج، مجموعة الزبائن، المناطق...إلخ)، والتي تساعد على الرقابة وإتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المعلومات الخارجية حول المنافسين، الأسواق والزبائن المحتملين.¹

رابعا: نظام المعلومات المالي والمحاسبي (Système d'information comptable et financier)

يتم ممارسة الوظيفة المالية والمحاسبية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من خلال إستخدام برنامج "SAGE100"، فهذا البرنامج مكن إلى حد ما من أتمتة نظام المعلومات المالي والمحاسبي للمؤسسة، حيث يمكن توضيح آلية عمل هذا النظام من خلال التطرق إلى أهم مكوناته، والمتمثلة في: المدخلات، المعالجة، المخرجات.

1- المدخلات: تتمثل المدخلات في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة سواء بينها وبين الأطراف الخارجية، أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الدوائر والمصالح المشكلة لها ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

- بيانات تتجمع بصورة روتينية من العمليات الخارجية، والمتعلقة بعمليات البيع والشراء والعلاقات مع الزبائن والموردين، والتي تتميز بأنها أكثر تكرارية، حيث تتمثل عمليات الشراء أساسا في إستيراد الوسائل والتجهيزات (آلات الإنتاج، قطع الغيار، تجهيزات المكتب وغيرها)، أما عمليات البيع فتتخصص في بيع وتصدير مادة الفوسفات من الأنواع الأربعة المنتجة؛

- بيانات عن علاقات المؤسسة مع البنوك وذلك فيما يتعلق بالقروض وفوائدها، التسويات الخاصة بالإعتماد المستندي وغيرها، وكذلك العلاقة مع إدارة الضرائب فيما يتعلق بالتصريحات وتسديد المستحقات الضريبية؛

- بيانات تتجمع بصورة روتينية من العمليات الداخلية، نتيجة للمعاملات بين مختلف الدوائر والمصالح الداخلية، كبيانات حركة المخزون، بيانات عن التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة، إهلاك آلات الإنتاج، تكاليف الصيانة وغيرها، بيانات تخص مصاريف المستخدمين كالأجور والمرتبات، العلاوات، التعويضات، مصاريف التكوين وغيرها، والتي يكون مصدرها مصلحة الموارد البشرية.

ما يمكن ملاحظته هنا هو أن النظام المحاسبي يستخدم جميع البيانات والمعلومات التي تنشأ داخل مختلف مصالح ودوائر المؤسسة، كما يستقطب كذلك جميع المعلومات الخارجية التي تنشأ نتيجة تعاملات المؤسسة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعلقة بالزبائن، الموردين، البنوك وإدارة الضرائب، لذلك فهو يعتبر بمثابة المركز العصبي الذي يتوسط الأنظمة الفرعية الأخرى داخل الشركة.

تحصل دائرة المحاسبة على مختلف هذه البيانات بطريقة آلية في إطار إستخدام الشبكة الداخلية، حيث يقوم كل مستخدم إنطلاقا من حاسوبه الشخصي (محطة العمل) بإرسال البيانات الضرورية لقسم المحاسبة أو أي قسم آخر يطلبها، وهذا يضمن السرعة والدقة والموثوقية في إنتقال البيانات والمعلومات بين مختلف أجزاء المؤسسة.

2- المعالجة: بعد تجميع وحصر كل البيانات المطلوبة يتم معالجتها، عن طريق إستخدام برنامج "SAGE100" والذي يسمح بمسك العمليات المحاسبية وفقا للإلتزامات القانونية، فهذا البرنامج بإمكانه أن

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-حسب الملحق رقم (03).

يستجيب لكل إحتياجات المؤسسة فيما يتعلق بالمحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية والمحاسبة الموازنة، كما أنه يسمح بالمعالجة وفق مبادئ المحاسبة الدولية، وبما أن المؤسسة تعتمد على المحاسبة العامة فقط في مسك حساباتها، فإن المعالجة وفق هذا البرنامج والتي تتم بشكل آلي، تبدأ بتسجيل البيانات في اليومية، ثم ترحل المبالغ المسجلة إلى الحسابات أو ما يسمى بدفتر الأستاذ، تليها عملية إعداد ميزان المراجعة والذي من خلاله يمكن إعداد القوائم المالية المنصوص عليها قانونا والتي من أهمها الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج.

3- المخرجات: بعد عملية المعالجة تصبح محطة العمل الخاصة بالمستخدم (المحاسب) مزودة بالمعلومات المطلوبة، والتي تعبر عن مخرجات النظام، حيث بإمكان المستخدم أن يقوم بتخزين هذه المعلومات، إعادة إسترجاعها، تحديثها أو إرسالها، بطريقة آلية وفي الوقت المناسب إلى الجهات التي تطلبها داخل المؤسسة كما يمكن له أن يقوم بطبعها على الأوراق للإستشهاد بها أمام الجهات التي تطلبها، والمتمثلة في البنوك ومصالح الضرائب.

ونظرا لكون نظام المعلومات المالي والمحاسبي يضم جميع البيانات والمعلومات التي تسري داخل وخارج المؤسسة، فإن مخرجات هذا النظام تشكل لوحات القيادة للمسؤولين داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تشتمل على المؤشرات الأساسية مثل: نسب التطور في رقم الأعمال، هوامش الأرباح، بيانات عن العملاء والموردين، بيانات عن الأفراد، الإنتاج وغيرها، والتي تمكن من التعرف على كل نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المؤسسة، وبذلك يتسنى للمسؤولين تصحيح ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

بدأت المؤسسة العمل به في جانفي 2008 ، بعد عملية تكوينية في شهر (جوان، جويلية، أوت) من سنة 2007، إستفاد منها العاملين في دائرة المعلوماتية الذين يسهرون على صيانة هذا البرنامج وتوعية مستخدميه، كذلك إستفاد من التكوين الأفراد العاملين بهذا البرنامج في دائرة الموارد البشرية وأيضا دائرة المحاسبة للتعرف على كيفية العمل به، حيث يتسم هذا البرنامج بالخصائص التالية:

- السرعة والدقة وسهولة الإستعمال والبساطة بالنسبة للعامل؛
- محمي بكلمة مرور سرية، حيث لا يستطيع الدخول في هذا البرنامج إلا من طرف العاملين به، توضع هذه الكلمات من طرف المهندسين في دائرة المعلوماتية.

ضمن هذا التطبيق يوجد عدة برامج تسييرية منها ما هو موجود في إدارة الموارد البشرية نذكرها كلها كالتالي:

- برنامج تسيير ملفات الأفراد Sage- Gestion de fichiers individuels؛

- برنامج تسيير الأجور Sage- Paie 100؛

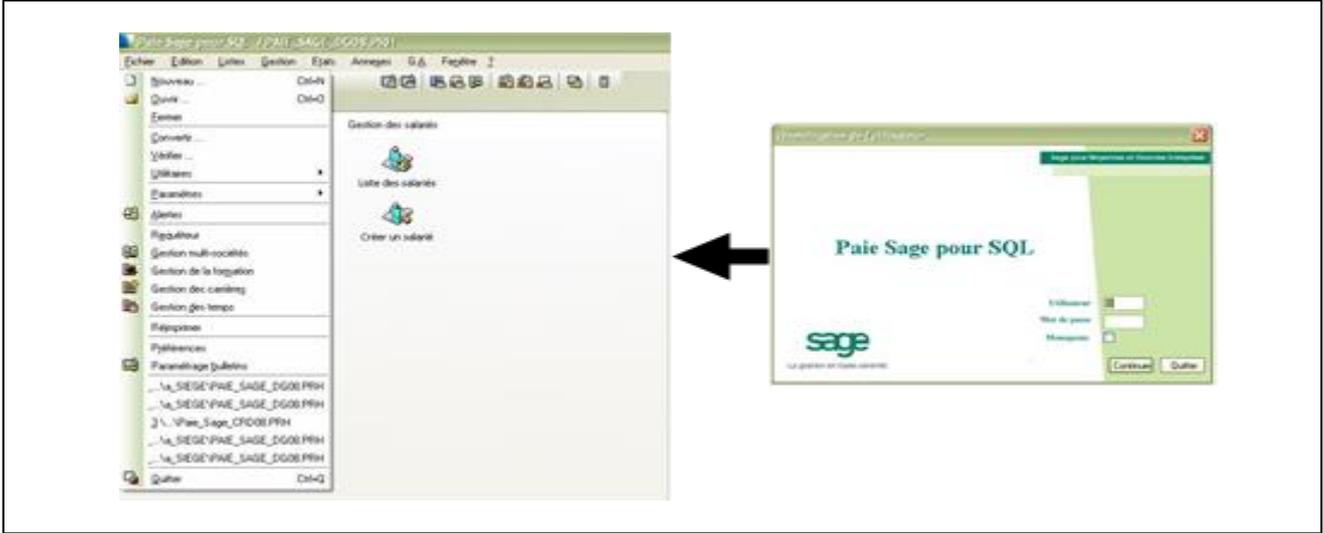
- برنامج تسيير المسار المهني للموارد البشرية Sage-Gestion de Carriers؛

- برنامج تسيير التكوين Sage -Gestion de Formation؛

- برنامج تسيير أوقات العمل Sage - Gestion de temp.

وهذه البرامج السابقة توضح في الشكل رقم (06) عند الدخول إلى Sage.

الشكل رقم (07): كيفية الدخول لبرنامج Sage والبرامج التسييرية لإدارة الموارد البشرية التي يحتويها



المصدر: معلومات من مؤسسة مناجم الفوسفات حسب الملحق رقم (04).

أولاً: برنامج تسيير ملفات الأفراد (Sage Gestion de fichiers individuels)

وهو برنامج يعمل على تسيير الملف الشخصي لكل فرد عامل بالمؤسسة، حيث يتم تسجيل وحفظ المعلومات الأساسية الخاصة بكل فرد، والتي تتضمن: الاسم واللقب، السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، العنوان، اسم الوظيفة، الأجر، مدة العمل في المؤسسة وغيرها، هذه المعلومات تعطي الصورة الاجتماعية للمؤسسة.

ثانياً: برنامج تسيير الأجور (Sage-Paie100)

وهو برنامج معلوماتي مصمم بالإعتماد على لغة Sage، يعمل خصيصاً على تسيير وحساب أجور العمال ومختلف المكافآت و الإقتطاعات المتعلقة بها، كما يقوم هذا البرنامج بحفظ وتخزين مختلف المعلومات المتعلقة بكل عامل داخل المؤسسة منذ دخوله إلى غاية خروجه مثل نقاط العامل التي يبني عليها الأجر ليقوم بالمعالجة للحصول على مخرجات تمثل راتب العامل و يستخدم هذا البرنامج من طرف مصلحة الأجور.

ثالثاً: برنامج تسيير المسار المهني (Gestion de carrier)

هذا البرنامج يسمح بمتابعة وتسيير المسار المهني للأفراد العاملين وكذا إعداد الإحصائيات و الدراسات لتطور العمالة، فهو برنامج مصمم خصيصاً لإدارة الموارد البشرية وتتبع تحركاتهم المهنية داخل التنظيم بحيث يسمح بمعرفة الكفاءات البشرية المتوفرة داخل المديرية كماً ونوعاً و كذا جرد و تتبع للمناصب الشاغرة و الترقيات الممنوحة لكل عامل، و تاريخ دخولهم للعمل و أقدمية كل واحد في خدمة المديرية و مختلف المناصب التي تقلدها خلال مشواره المهني.

حيث يسمح هذا البرنامج بإدارة الأفراد ومتابعتهم تاريخياً داخل المديرية كما يساعد كذلك في التخطيط و التسيير التوقعي للموارد البشرية، يستخدم هذا البرنامج من طرف قسم التخطيط للموارد البشرية.

رابعاً: برنامج تسيير التكوين (Sage – Gestion de la Formation)

ويمكن هذا البرنامج من معرفة الأفراد الذين إستقادوا من فترات تكوينية سوى كانت التكوين داخلي أو

خارجي، حيث تكون الإدارة على علم بالعامل المستفيد من العملية التكوينية حيث تسند له أي مهام خلال هذه الفترة ، وكذلك الإحاطة بالإحتياجات التدريبية للموارد البشرية، كما يعمل كذلك هذا البرنامج على التخطيط للعملية التكوينية.

خامسا: برنامج تسيير أوقات العمل (Sage- Gestion de temps)

ويعمل على تسيير أوقات العمل، ورصد الغيابات وتتبع الأفراد الذين سيحاولون على التقاعد، حيث يتم من خلاله التخطيط للتوظيف وسد الإحتياجات المستقبلية من المورد البشري وكذلك تسيير الأوقات اللازمة للعملية الإنتاجية.¹

المبحث الثالث: واقع دور كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

إن المعلومات وحدها لا تكفي في عملية إتخاذ القرار، بل لا بد من توفر نظام يعمل على جمع هذه المعلومات وترتيبها وتحليلها وتفسيرها ووضعها في صورة تساعد متخذ القرار في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- في إتخاذ قراراته، ونظام المعلومات داخل المؤسسة يعمل على توفير كل هذه الخدمات لمستخدميه، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- ❖ القرارات الأساسية لنظم المعلومات الفرعية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛
 - ❖ فعالية القرارات وعلاقتها بكفاءة نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة ؛
 - ❖ تقييم القرارات الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.
- المطلب الأول: القرارات الأساسية لنظم المعلومات الفرعية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

أصبحت إدارة نظام المعلومات كغيرها من الوظائف في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، حيث أنها تمثل جزءا أساسيا من مقومات نجاحها وذلك من خلال تزويدها بالمعلومات الضرورية لإتخاذالقرارات، وتحسين أداء الأعمال والمهام بالسرعة والدقة المطلوبة، والتعرف على المشكلات، وإختيار البديل المناسب في فترة زمنية قصيرة.

أولا: نظام معلومات الإنتاج

يتكون نظام معلومات الإنتاج في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-من نظم فرعية للمدخلات، وأخرى للمخرجات، بالإضافة إلى قاعدة بيانات يتم إستخدامها عند الحاجة إلى تشغيل بيانات تتعلق بأحد مجالات وظيفة الإنتاج.

حيث يتم تجميع البيانات ونقلها إلى قاعدة بيانات التصنيع بالإعتماد على ثلاث نظم فرعية للمدخلات هي: النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي للهندسة الصناعية والنظام الفرعي للإستخبارات الإنتاجية، حيث يتولى النظام الفرعي لمعالجة البيانات تجميع كافة البيانات التي تصف العمليات التصنيعية داخل المؤسسة محل الدراسة، وبيانات بيئية تصف عمليات المؤسسة مع مورديها، ويقوم النظام الفرعي للهندسة الصناعية بدراسة عمليات الإنتاج الخاصة بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-وتقديم التوصيات الخاصة بتحسين وتطوير تلك

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-حسب الملحق رقم (05).

العمليات، أما النظام الفرعي لإستخبارات الإنتاج فيقوم بتجميع بيانات محدثة تصف عناصر البيئة الخارجية المرتبطة بأداء وظيفة التصنيع والمتمثلة أساسا في اليد العاملة الصناعية والموردون، ورغم أن المعلومات المتعلقة بالعاملين هي من إختصاص إدارة الموارد البشرية، كما أن المعلومات الخاصة بالموردين تكون من إختصاص إدارة المشتريات داخل المؤسسة، إلا أن إدارة الإنتاج كذلك لها علاقة بهذين العنصرين، نظرا لكون المورد البشري هو محور العملية الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، وأن الموردين هم مصدر إحتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة للمؤسسة كتجهيزات المكتب، قطع الغيار...إلخ.

وبعد تجميع مختلف تلك البيانات، فإن النظام يقدم مخرجات في شكل معلومات تدعم إدارة الإنتاج في إتخاذ قراراتها حول مجالات التصنيع الرئيسية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- مثل: عمليات الإنتاج، الرقابة على الجودة، المخزون، التكاليف وغيرها، ويتم تأمين ذلك من خلال إستخدام أربعة نظم فرعية للمخرجات تتمثل في النظام الفرعي للإنتاج، النظام الفرعي للمخزون، النظام الفرعي للجودة والنظام الفرعي للتكاليف، فالنظام الفرعي للإنتاج يزود إدارة المؤسسة بتصوير كامل عن خطط الإنتاج، كما يعمل على تنفيذ التصميم وتحديد خطوات ومراحل الإنتاج، فضلا عن توفير التسهيلات الإنتاجية وتطوير الأداء، ويقوم النظام الفرعي للمخزون بتوفير معلومات عن حركة المخزون وتكاليفه مما يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات تحديد الحجم الأمثل للطلبات، أما النظام الفرعي للجودة فيتم من خلاله الحصول على معلومات تخص مستويات جودة منتجات المؤسسة من مادة الفوسفات، وذلك في أي مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية مما يمكن مؤسسة مناجم الفوسفات من إحكام رقابتها على مواصفات مادة الفوسفات المنتجة التي تصدرها إلى عملائها، وأخيرا النظام الفرعي للتكاليف الذي يقدم تقارير دورية عن التكاليف في المؤسسة، والتي تتضمن تكاليف المواد والطاقة، تكاليف الإنتاج، العمالة، تكاليف الصيانة وغيرها.

يمكن القول أن نظام معلومات الإنتاج له دور كبير في توفير المعلومات التي تمكن القائمين على إدارة الإنتاج بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من التخطيط للعمليات الإنتاجية، والتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف في جهاز الإنتاج، وذلك من أجل محاولة دعم وإستغلال جوانب القوة وإزالة أو معالجة جوانب الضعف.

ثانيا: نظام معلومات التسويق

يتم جمع مختلف البيانات التسويقية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من مصادر داخلية وخارجية، من خلال إعتداد أنظمة إدخال فرعية والمتمثلة في: نظام المحاسبة الداخلية، نظام الإستخبارات التسويقية، نظام بحوث التسويق ونظام التسويق التحليلي، ثم يتم معالجة هذه البيانات للحصول على معلومات تفيد مدير التسويق في دعم وإتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، سواء كانت متعلقة بالتخطيط أو التنفيذ أو الرقابة.

إن جميع القرارات التي يتخذها مدير التسويق، هي في الحقيقة مرتبطة بتلك الأنشطة التي يقوم بها بغرض تسويق ما تنتجه مؤسسة مناجم الفوسفات والمتمثل أساسا في مادة الفوسفات، هذه الأنشطة تركز حول أربعة عناصر أساسية تعرف ب: "المزيج التسويقي" وتتمثل في: المنتج، المكان أو التوزيع، الترويج والتسعير، حيث المنتج هو مادة الفوسفات المنتجة، المكان وهو الدول التي تصدر لها مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- منتجها

من مادة الفوسفات، الترويج حيث تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة للترويج لمنتجاتها تتراوح ما بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام والممثليات والقنصليات بالخارج، أما التسعير فقد تم التطرق سابق إلى كيفية تسعير مادة الفوسفات، ويكون من المهم تصنيف معلومات النظام بحيث تخدم مدير التسويق بشكل صحيح ودقيق ووفق تلك العناصر، ولغرض تحقيق ذلك لابد أن تكون هناك توليفة من النظم الفرعية للمدخلات وكذا نظم فرعية للمخرجات تتصل معا من خلال قاعدة بيانات واحدة داخل النظام.

إن النظم الفرعية للمخرجات هي التي تقدم المعلومات عن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، بحيث يكون لكل عنصر نظام فرعي خاص به، فالنظام الفرعي للمنتوج يزود المدراء بالمعلومات عن منتجات المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مادة الفوسفات، والتي تمكنهم من وضع الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بمنتج المؤسسة، والنظام الفرعي للتوزيع (المكان) يوفر معلومات عن قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسة في إيصال منتجاتها إلى عملائها عبر مختلف مناطق العالم، والمتمثلة أساسا في السفن ومكانها ميناء عنابة، والنظام الفرعي للترويج يقدم معلومات تتعلق بأنشطة الإعلان عبر وسائل الإعلام، القنصليات والممثليات بالخارج، وأخيرا النظام الفرعي للتسعير الذي يوفر معلومات عن أسعار وتكاليف منتجات مؤسسة مناجم الفوسفات، أو الخصومات التي قد تمنحها للموزعين والعملاء...إلخ.

ثالثا: نظام المعلومات المالي والمحاسبي

تشكل المحاسبة، وخاصة المحاسبة العامة نظاما هاما للمعلومات في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وذلك من خلال تسجيل ومعالجة الأحداث والمعاملات المالية التي تقوم بها المؤسسة (مقيمة في شكل نقدي) وإظهارها في شكل وثائق (حسابات، ميزانيات وحسابات النتائج) بهدف إستخدامها من قبل أطراف داخل وخارج المؤسسة. ويتكون نظام المعلومات المالي والمحاسبي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من العناصر الأساسية التالية: المدخلات، التشغيل (العمليات)، والمخرجات، ويمكن شرحها في الآتي:

1- المدخلات: تتمثل مدخلات نظام المعلومات المالي والمحاسبي للمؤسسة محل الدراسة في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة، سواء بينها وبين الأطراف الخارجية أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الأقسام المشكلة لها، ويمكن تمييز المدخلات الأساسية للنظام بحسب تكراريتها ومصادرها إلى أربعة مصادر من داخل وخارج المؤسسة وهي:

-البيانات التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات الخارجية اليومية العادية مع الأفراد والهيئات والوحدات الأخرى خارج المؤسسة، وهي غالبا ما تتعلق بعملية البيع والشراء والمدفوعات والتحصيلات النقدية الخاصة بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛

- البيانات الخاصة التي تتجمع بصورة غير روتينية من مصادر خارجية كالهيئات التجارية والجهات الرسمية والحكومية، كتعليمات جديدة من مصلحة الضرائب...إلخ؛

- البيانات العادية التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات الداخلية، نتيجة للمعاملات بين الأقسام الداخلية ومراكز المسؤولية في المؤسسة، كبيانات التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة لمادة الفوسفات، حركة المخزون، الأجور والرواتب...إلخ؛

- البيانات الخاصة التي تتجمع بصورة غير روتينية من القرارات الإدارية الداخلية، كوضع سياسات جديدة، أو تغيير المعايير المستخدمة في الأداء، أو أهداف جديدة مطلوب تحقيقها.

يتم إدخال هذه البيانات إلى النظام عن طريق مجموعة من الوثائق والمستندات القانونية كالفاتورة لإثبات عمليات البيع والشراء التي تقوم بها مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-... إلخ، فهذه الوثائق والمستندات تعد بمثابة الدليل الموضوعي على صدق وقوع تلك الأحداث في المؤسسة.

2- التشغيل: بعدما يتم جمع البيانات المالية والمحاسبية الناتجة عن العمليات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة، يتم إدخالها إلى النظام عن طريق توثيقها في الوثائق والمستندات، ويتم معالجتها عبر سلسلة من الخطوات المتتابعة من أجل تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد في إتخاذ القرارات.

حيث تتضمن إجراءات المعالجة ضمن نظام المعلومات المالي والمحاسبي تسجيل العمليات من واقع المستندات في دفتر اليومية، ثم تتم عملية ترحيل المبالغ المسجلة في دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ وأخيرا تجمع المبالغ في الحسابات وترصد تمهيدا لإعداد القوائم المالية الخاصة بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

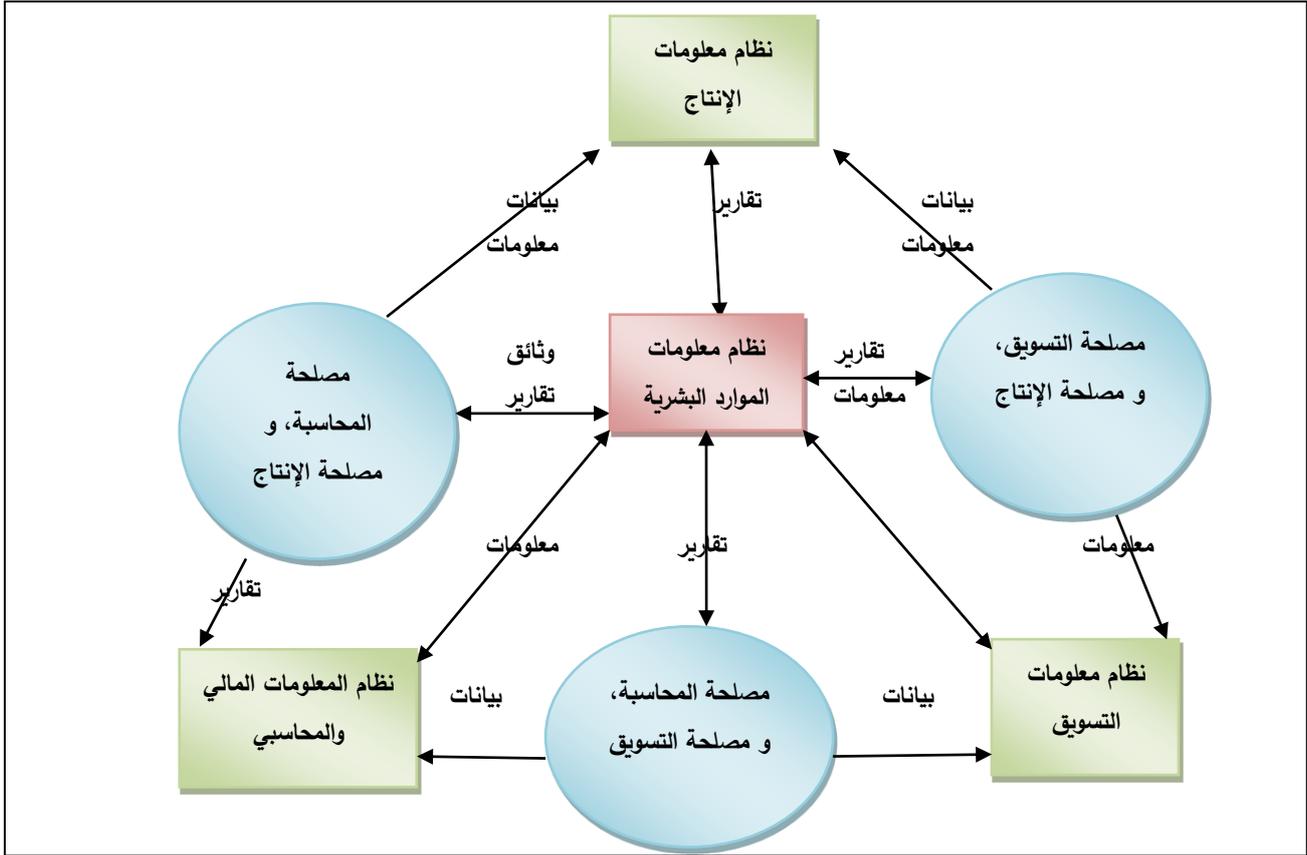
3- المخرجات: إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات المالي والمحاسبي داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- هو إنتاج المعلومات وتقديمها للمستخدمين سواء من داخل المؤسسة (الإدارة والعاملين)، أو من خارجها كالمستثمرين، الموردين، العملاء، الحكومة... إلخ، وذلك لمساعدتهم على أداء مهامهم وإتخاذ قراراتهم.

ويمكن أن تأخذ المعلومات الناتجة عن النظام شكل وثائق كالفواتير، الشيكات، الكمبيالات، سندات الدفع... إلخ، أو تقارير ومنها التقارير المالية كالميزانية، جدول حسابات النتائج، القوائم المالية الختامية... إلخ، والتقارير الإدارية سواء كانت تخطيطية، رقابية أو مالية، وحتى تحقق هذه الوثائق والتقارير الغاية المطلوبة منها لخدمة أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة، فإنها يجب أن تشمل على مواصفات كالدقة والملائمة والموثوقية، التي تجعل منها أداة هامة وفعالة في عملية تسيير مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، وتساعد مخرجات نظام المعلومات المالي والمحاسبي المؤسسة على ما يلي:

- معرفة نتيجة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- (ربح أو خسارة) خلال فترة مالية معينة، ويحمل هذه المعلومات تقرير يتمثل في جدول حساب النتائج؛

- معرفة المركز المالي للمؤسسة في نهاية تلك الفترة، ويحمل هذه المعلومات تقرير يسمى قائمة المركز المالي أو الميزانية. ويمثل الشكل رقم (07) العلاقة بين نظم المعلومات الوظيفية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

الشكل رقم (08): العلاقة بين نظم المعلومات الوظيفية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية.

ومن خلال الشكل رقم (07) يمكن القول بأن نظم المعلومات الوظيفية السالفة الذكر تمثل بنية تنظيمية وظيفية وتقنية متكاملة لنظام المعلومات الخاص بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، حيث أن مكونات هذه البنية المتكاملة من النظم الفرعية لنظام المعلومات ترتبط بأهداف ومعايير وتنسيق دقيق، في الوقت الذي يتوفر لدى كل نظام فرعي للمعلومات القدرة على إنجاز عمليات المعالجة المعلوماتية للوظيفة أو لمجال الأعمال المحدد له من أجل دعم الإدارات المعنية بالمعلومات الصحيحة التي تمكن من إتخاذ القرارات الفعالة، وكذلك تلبية حاجات الإدارات الأخرى من المعلومات ذات الجودة والقيمة المضافة التي تستخدم في إتخاذ القرارات وتقدم للمستفيدين منها في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: فعالية القرارات وعلاقتها بكفاءة نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات بالسرعة والجودة المطلوبة، مما يساعد في مستوى جودة قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، ويجعلها أكثر رشدا ودقة وموضوعية.

أولا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية

إن لنظام المعلومات المحسوبة دورا كبيرا في هذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالإعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، كما نجد هناك أيضا بعض التطبيقات المفيدة في مجال النظم الخبيرة للتسيير التنبؤي

للموارد البشرية، وهناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.

1- تخطيط التعاقب: الذي يؤكد أن مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- لديها موارد بشرية لابد من أن توجههم الى المواقع الشاغرة بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة، لذلك لابد أن تكون هناك العديد من الملفات منها: ملف العاملين مصنفين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتكوين، إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين، كما أنه بالإمكان الإستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى، ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل، الذي يتضمن تحليل حركية الموارد البشرية من ترقيات الى انتقالات ومعدلات دوران العمل وغيرها.

2- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: وذلك من خلال البيانات الخاصة بحركية الموارد البشرية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، بحيث يمكن إستخدامها في التنبؤ بأثر التعيين أو الإستغناء على قوة العمل المستقبلية، ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

- عدد التعيينات الجديدة، كذلك الترقيات والتنقلات من قسم آخر؛

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا؛

- عدد العاملين الذين ستفقدهم المؤسسة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والنقل...إلخ.

ولذلك فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفعالية سواء كانت هذه القرارات لملئ الوظائف في المؤسسة محل الدراسة أو إعادة توزيع الموارد البشرية في الوظائف التي يكون فيها عجزا أو نقص.

ثانيا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف

إن المؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-تستقبل حاليا أعدادا كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن تخلق صعوبة في الإختيار، فنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع إحترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما يسمح هذا النظام بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، أما في ما يخص عملية الإختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لإختيار الأفراد العاملين ولإجراء الإختبارات ولتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل داخل المؤسسة، وهذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل، فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر، وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الإختيار مصداقية أكبر، كما تقلل الوقت والتكلفة.

حيث أن إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في توظيف العاملين يتضمن كل من عملية جذب وإستقطاب العاملين، حيث يساعد نظام إستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمترشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية في المؤسسة، كذلك تتضمن تطبيقات التوظيف المساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

وذلك على النحو الموضح كما يلي:

- 1- **جذب وإستقطاب العاملين:** يساعد نظام معلومات جذب وإستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية والذي يحقق مايلي:
 - إسترجاع المعلومات الخاصة بإسم العامل، ورقم ضمانه الصحي، ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة؛
 - توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الإستقطاب (مثل المقابلة، الإختيار،...الخ)؛
 - توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة؛
 - توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة، وإعداد التقارير الدورية عن المرشحين للوظائف؛
 - توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الإستقطاب، وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف؛
 - زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات.
- 2- **توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين:** تحتفظ مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- عادة ببيانات حول العاملين في قاعدة بيانات، هذه المعلومات يمكن إستخدامها لعدة أغراض أهمها:

- إدارة الرواتب والأجور؛
 - توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز؛
 - التخطيط للموارد البشرية.
- ثالثا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب**

إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بقواعد بياناته الخاصة بإدارة برنامج التدريب، يمكن إدارة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من ملائمة المتطلبات المحددة للتدريب مع الإحتياجات التدريبية للوظائف المتنوعة، وذلك بمساعدة نظم برمجيات أخرى مثل برامج التنمية وبرامج تقييم الأداء، أين يمكن أن توجد المعلومات في كل هذه المجالات بحيث تضمن أن الإحتياجات التدريبية بجميع الموارد البشرية تلقى الأهداف المحددة في لحظة الإستراتيجية لها كما يمكن للإدارة الحصول على معلومات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية من خلال البحوث التي يقوم بيها نظام معلومات الموارد البشرية والتي من شأنه مساعدة العاملين في زيادة تعليمهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية، كما يساهم في إستخدام الطرق الحديثة في التدريب والتعليم منها التعليم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني.

- مما سبق نستنتج أن دور نظام معلومات الموارد البشرية في التدريب يتمثل فيما يلي:
- تقليل وقت جمع المعلومات المتعلقة بالتدريب التي كانت تتحملها المؤسسة في النظام التقليدي؛
 - السرعة في الحصول على المعلومات لتحديد الإحتياجات التدريبية؛
 - إمكانية تحديد المادة التدريبية والأسلوب الملائم لتدريبها بشكل دقيق، سواء كان تدريب متواصل أو منقطع وهذا ما تحدده المؤسسة محل الدراسة؛
 - تقليل تكاليف التدريب من خلال إخضاع العاملين للتدريب عن بعد؛
 - إعادة تخفيف الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، من خلال إستخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون فيها الموازنة التدريبية مرتفعة.

رابعاً: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الرواتب والتعويضات

إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تفعيل القرارات الخاصة لتسيير الرواتب والأجور الخاصة بعاملتي مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، ويبرر ذلك من خلال:

- الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت، وصرافها في الأوقات المناسبة؛
- المساهمة في إتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت للعاملين الذين يستحقونها؛
- إجراء المفارقات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المحققة لكافة العاملين في المؤسسة؛
- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للإقتطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا؛
- تسهيل عملية إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة بغية إتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.

يظهر هنا دور نظام معلومات الموارد البشرية في كفاءة وفعالية القرارات الخاصة بإدارة الأجور مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين داخل مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال رضاهم على سياسة الأجور والمكافآت.

خامساً: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم الأداء

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- لتوفير البيانات المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم بما يمكنهم من إتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية لا سيما قرار تقييم الأداء، حيث يوفر نظام معلومات الموارد البشرية البيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية كما يقدم بيانات عن مستوى كل فرد مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوبة منه تحقيقها.

- **القرارات المتعلقة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية:** يتم تقييم أداء العاملين داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- دوريا، حيث يتخذ على أساسه عدة قرارات أهمها:

- **تحديد معايير التقييم:** ويتم تحديد معايير التقييم داخل المؤسسة مثل المواظبة، السلوك، الأداء... إلخ؛

- **تحديد الهدف من التقييم:** بهدف الترقية أو لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، تقييم نتيجة التدريب... إلخ؛

- تحديد أو إعداد نماذج أو بطاقات التقييم.

1- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء: كغيره من نظم المعلومات الوظيفية الأخرى داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى بيانات تستخدم في تقييم الأداء وتنقسم بدورها إلى:

1-1- البيانات الموضوعية: وهي بيانات عن الأداء الفعلي للعامل، مصدرها وثائق وسجلات المؤسسة ككمية الإنتاج التي أنتجها والتي تكون في سجل الإنتاج، أو كمية المبيعات التي باعها الفرد العامل في قسم المبيعات، والتي تكون في سجل المبيعات... إلخ، كما قد تكون بيانات عن المواظبة وهي مجموعة الغيابات أثناء الشهر، أو بيانات التأخر عن العمل... إلخ؛

1-2- البيانات الذاتية: وهي بيانات تعكس تقديرات ذاتية لفرد معين غالبا ما يكون المقيم (الرئيس المباشر للعامل)، والتي تمثل وسيلة مهمة في التقييم، أين يعطي هذا الأخير رأيه في العامل وجوانب مختلفة في سلوكه، من خلال تأشيرته على معايير تحتويها نماذج أو قوائم التقييم.

2- مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية: تسمح معلومات تقويم الأداء من متابعة العاملين داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- والتعرف على مستوى أدائهم من خلال ما يوفره النظام من مخرجات:

- **تقييم مدى إنضباط العاملين:** بتوفير معلومات عن حضور وغياب والأفراد، من خلال معالجة بيانات بطاقات المتابعة اليومية، أو التقارير التي تنتجها النظم الخبيرة والخاصة بمتابعة حضور العاملين، كما يمكن إستخدام شبكة الإتصال (الأنترنت) في جمع تقارير الأداء بطريقة منظمة، من خلال توزيع بطاقات المتابعة أو التقييم على الشبكة وتحليلها بعد ذلك؛

- **تقييم مدى جودة الأداء:** بعد جمع نتائج التقييم المقدمة يتم فحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية، ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف لتحديد مدى تحقيقها بالإستعانة بالبرامج الخاصة بذلك وتسجيلها بقاعدة البيانات، ثم إعداد معلومات عنها على شكل تقارير دورية، وفي إطار هذه النتائج يبدأ التحقيق والإعداد لدعم الفرد الذي يتسم أدائه بالإيجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه السلبي، وبهذا يحقق التقييم هدفه ويستفيد من المعلومات التي يحتويها التقرير لكل من الفرد والمؤسسة.

كما يمكن أن تستخدم المؤسسة هذه المخرجات في عدة مجالات أهمها:

- **التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة:** من خلال إرتباطه بالكثير من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وإمكاناتها، ذلك فإن معلومات نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما ستوفره الموارد البشرية؛

- **تطوير الأفراد:** تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة على أسس سليمة في تدعيم نقاط القوة في أدائهم، وتصميم البرامج التدريبية للسيطرة على نقاط الضعف؛

- **زيادة رغبات الأفراد:** تعد معلومات تقييم الأداء المقدمة للأفراد العاملين أحد عناصر الإثراء الوظيفي، بإعتبارهم متطلعون دوما إلى معرفة أدائهم بهدف تحسينه، كما أن تعكس درجة عدالة إدارة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وتدعم ثقة العاملين بها؛

- **إعداد نظام عادل للحوافز:** بتوفير معلومات تقييم أداء صادقة، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأجل القصير، وهذا يعني أن نتائج التقييم ستكون غير دقيقة ونظام الحوافز المعتمد على تلك النتائج غير عادل، ولذلك فإنها تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات أي ان عملية تقييم الأداء لهذه الوظائف في المؤسسة محل الدراسة يجب أن تركز على المهارات أيضا.

3- مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية: تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في قياس أو الحكم على القيمة النسبية لمساهمة العامل في تحقيق أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- أو المساهمة في رفع أدائها، فهي من الأدوات الضرورية للرقابة على أداء العاملين فيها، حيث تتم بصفة

دورية بحيث تنقسم إلى رقابة متزامنة أثناء تأدية العمل، ثم تأتي الرقابة اللاحقة بعدها يتم مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له وفق معايير وضعت مسبقا بناء على معلومات تخص الوظيفة والأهداف، لهذا ظهرت حاجة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم سواء قبل التقييم أو بعده وهو ما يوفره نظام معلومات الموارد البشرية.

يرافق نظام معلومات الموارد البشرية جميع مراحل تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بداية بتوفير المعلومات العامة عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه ومعلومات تخص نوع الوظيفة، بالإضافة إلى معلومات عن معايير تقييم الأداء المستخدمة، ثم تنتقل إلى معلومات عن مستوى أداء العامل بعد التقييم عن طريق إحدى الطرق التي تم التطرق إليها سابقا، يتم معالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعه، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل إستعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناء على مستواه (من بيانات النتائج التي حققها فيما مضى)، ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال إطلاعها على نسبة الإنجاز التي حققها من الأهداف الموضوعه والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح بتسجيل ومتابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة وإكتشاف أي خلل أو إنحراف. وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والإستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعه محددة ويمكن قياسها ومتفق عليها وعلى زمن تحقيقها.

أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعه ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها، ثم إعداد تقارير عنها، ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في مؤسسة مناجم الفوسفات وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

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

- التنبؤ بإحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها مستقبلا؛
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد إحتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء العاملين بالمؤسسة؛
- إظهار مدى مصداقية إجراءات الإختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- منح ترقية عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد؛
- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الإهتمام بها أكثر؛

- إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة في الوقت المناسب تخدم أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

المطلب الثالث: تقييم القرارات الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

تعتمد عملية صنع القرارات السليمة في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- على المعلومات المتوافرة لصانع القرار، وفي ظل الثورة المعلوماتية الملحوظة فليست كل المعلومات مفيدة ونافعة لصانع القرار، حيث يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بدور مهم في عملية صنع وتقييم قرارات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: تقييم قرارات تخطيط الموارد البشرية

بمأن عملية تخطيط الموارد البشرية هي الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظيفة المتناسبة، يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- المقارنة بين ما هو موجود فعلاً من العمالة وعدد المناصب المطلوبة فإذا كان:

- عدد المناصب المتوفرة في المؤسسة لم يتم تغطيتها بتسيير الفائض من العمال داخل المؤسسة كالترقية فإن المؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- تلجأ إلى عملية التوظيف الخارجية؛

- عدد المناصب الشاغرة لدى المؤسسة قليل وكان لديها فائض من العمالة فإن مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- تلجأ إلى تسيير الفائض من العمال داخل المؤسسة أو ما يسمى " بالحركية الداخلية العمالة "، وحتى يكون التخطيط فعالاً وأكثر مصداقية فإن إدارة الموارد البشرية وبتنسيق مع مختلف الدوائر الشركة، تقوم بإستحداث الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال مراجعته سنوياً أو إختفاء مناصب أخرى حيث إحتياجات الشركة، وتقوم الشركة بتخطيط مواردها البشرية وتحديد إحتياجاتها من العمالة عن طريق تطبيق "AGP"، وهو تطبيق من ضمن تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

وهنا يظهر عدم إعتداد إدارة الموارد البشرية في قرارات تخطيط مواردها البشرية على نظام معلوماتها، وبهذا فإن النظام لا يحقق الكفاءة المرجوة منه في تخطيط موارد المؤسسة البشرية.

ثانياً: تقييم القرارات الخاصة بالتوظيف

تظهر فعالية قرارات عملية التوظيف في نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من خلال بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع إحترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما يسمح هذا النظام بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل المؤسسة، حيث أن إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في توظيف العاملين يتضمن كل من عملية جذب وإستقطاب العاملين، حيث يساعد نظام إستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية في المؤسسة، كذلك تتضمن تطبيقات التوظيف المساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين، وذلك على النحو الموضح كمايلي:

- **جذب وإستقطاب العاملين:** يساعد نظام معلومات جذب وإستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية والذي يحقق مايلي:

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

- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الإستقطاب(مثل المقابلة، الإختيار،...إلخ)؛

- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة؛
 - توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة، وإعداد التقارير الدورية عن المرشحين للوظائف؛
 - توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الإستقطاب، وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف؛
 - زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات.
- ومن هنا تتجلى الأهمية الكبرى التي يقدمها النظام في عملية التوظيف حيث كان في السابق يعتمد على الطرق التقليدية، ويظهر التأثير الكبير للنظام على فعالية وكفاءة قرارات المؤسسة من خلال عملية التوظيف حيث أصبحت المؤسسة تقوم بالعملية بطريقة آلية ودون تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة.

ثالثاً: تقييم القرارات الخاصة بالتدريب (التكوين)

من أجل المحافظة على مستوى مقبول من القدرات وإكتساب معارف تطبيقية ونظرية لدى الموارد البشرية، وتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، للتكيف مع المتغيرات البيئية التقنية والتكنولوجية وزيادة الإنتاجية وتميز وتطوير المنتجات، تسعى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع دائرة التكوين لشركة مناجم الفوسفات إلى إحداث المطابقة بين خصائص مواردها البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، وجعل أداءها في حالة تحسن مستمر ودائم. حيث يعد التكوين ضرورة ملحة لكل عمال الشركة من إطارات سامية ومسيرة إلى أعوان تحكم وتنفيذ. وهذا ما تنصه المواد 88 إلى 98 من القانون الداخلي للشركة في إطار الإتفاقية الجماعية .

ولضمان فعالية التكوين، يتم تحديد الإحتياجات التدريبية لكل قسم أو وحدة، ثم يتم ترتيب تلك الإحتياجات حسب الأولوية والضرورة الملحة، بعد ذلك يتم التفضيل بين الإحتياجات المطروحة سابقا وإتخاذ القرار فيما يخص الأنشطة التكوينية التي سيتم إنجازها، وتعيين الأفراد المعنيين والمكان الذي سيجرى فيه التكوين .

وتجدر الإشارة إلى أن الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- تخضع لسياسة تدريب أو تكوين داخلي في محل العمل عن طريق الإشراف، وإبرام العقود مع مراكز التكوين في إطار سياسة التكوين الخارجي.

ومن هنا يظهر الدور البالغ الذي يلعبه النظام في فعالية القرارات التدريبية الخاصة بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، حيث يسهل على المسؤولين ويقص عليهم التعب في البحث عن العمال الذين يحتاجون إلى التدريب، كما يخفض من الميزانية الخاصة بالتدريب.

رابعاً: تقييم القرارات الخاصة بالرواتب والأجور

تعتبر الأجور والرواتب من أهم عوامل زيادة الرضا للعامل، وإيجاد علاقة طيبة بينه وبين الإدارة التابع لها، مما يؤدي إلى زيادة مقدرته ورغبته في العمل وتحسين جودة المنتجات، وضمان العدالة في منح الجور تقم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بتحديد هيكل الرواتب والأجور على لا أساس المنصب الشاغر وسلم الأجر المقابل له، من خلال التفاوض مع النقابة العمالية في إطار الإتفاقية الجماعية لمنح كل موظف الأجر اللائق به والمقابل لأدائه الفعلي حسب ماتتص عليه المادة 16 من النظام الداخلي للمؤسسة: " للعامل الحق في أجرة مقابل العمل الذي يؤديه، وينقاضى بموجبه مرتبا أودخلا يتناسب ونتائج العمل "

ويتكون الأجر في الشركة من ثلاثة أجزاء هي:

-جزء ثابت: لجميع العمال ويتعلق بالأجر القاعدي والتعويضات

-جزء متغير: قابل للزيادة حسب المردودية الفردية الجماعية.

-الإقتطاعات: وتتمثل في الأعباء الاجتماعية أي المقدمة للهيئات الاجتماعية أو أعباء جبائية يتم إقتطاعها من أجر العامل وتقدر بنسبة 9%.

كما تسعى شبكة الأجور إلى تشجيع العمال ورفع كفاءتهم الإنتاجية عن طريق إمكانية زيادة الأجور القاعدية من خلال الترقية والخبرة المهنية حيث تحدد الزيادة في الأجر حسب الخبرة في الشركة بنسب معينة كالآتي:

-الزيادة بنسبة 1% من سنة إلى 6 سنوات خبرة؛

-الزيادة بنسبة 2% من 7 إلى 20 سنة خبرة؛

-الزيادة بنسبة 2.5% من 21 سنة فأكثر.

يظهر هنا دور نظام معلومات الموارد البشرية في كفاءة وفعالية القرارات الخاصة بإدارة الأجور مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من خلال رضاهم على سياسة الأجور.

خامسا: تقييم القرارات الخاصة بتقييم الأداء

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- لتوفير البيانات المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف ومعالجتها ونتاج معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم بما يمكنهم من إتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية لا سيما قرار تقييم الأداء، حيث يوفر نظام معلومات الموارد البشرية البيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية كما يقدم بيانات عن مستوى كل فرد مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوبة منه تحقيقها، حيثتسمح معلومات تقييم الأداء من متابعة العاملين داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- والتعرف على مستوى أدائهم من خلال ما يوفره النظام من مخرجات:

- **تقييم مدى إنضباط العاملين:** بتوفير معلومات عن حضور وغياب والأفراد، من خلال معالجة بيانات بطاقات المتابعة اليومية، أو التقارير التي تنتجها النظم الخبيرة والخاصة بمتابعة حضور العاملين، كما يمكن إستخدام شبكة الإتصال (الأنترنت) في جمع تقارير الأداء بطريقة منظمة، من خلال توزيع بطاقات المتابعة أو التقييم على الشبكة وتحليلها بعد ذلك؛

- **تقييم مدى جودة الأداء:** بعد جمع نتائج التقييم المقدمة يتم فحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية، ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف لتحديد مدى تحقيقها بالإستعانة بالبرامج الخاصة بذلك وتسجيلها بقاعدة البيانات، ثم إعداد معلومات عنها على شكل تقارير دورية، وفي إطار هذه النتائج يبدأ التحقيق والإعداد لدعم الفرد الذي يتسم أدائه بالإيجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه السلبي، وبهذا يحقق التقييم هدفه ويستفيد من المعلومات التي يحتويها التقرير لكل من الفرد والمؤسسة.

ومن خلال ما سبق تبرز كفاءة النظام في تحقيق فعالية قرارات عملية تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة، حيث سهلت كثيرا على صناع القرار في المؤسسة عملية التقييم وبشفافية مطلقة دون إنحياز أو ميول عاطفي لعامل على حساب آخر.

خلاصة الفصل الثالث

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات من الشركات الرائدة في مجال إستخراج وتصدير مادة الفوسفات على المستوى المحلي والإقليمي وكذلك عالميا، وبعد هيكلة المؤسسة الأم "FERPHOS" إلى عدة مؤسسات إنبثقت مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وهي حاليا مؤسسة مستقلة ماليا وقانونيا ولاتخضع لوصاية المؤسسة الأم، وتمارس المؤسسة نشاطها الرئيسي وهو إستخراج مادة الفوسفات وتصدير لدول العالم، بالإضافة إلى ممارستها إلى عدة أنشطة أخرى كالأنشطة الخدمية مثل صيانة السفن والنقل في وحدة المنشآت المينائية بعنابة، تقديم الإستشارات للمؤسسات الناشطة في مجال البتروكيمياويات، وكذلك الأنشطة التطويرية مثل البحث والتطوير في منتج المؤسسة، الأنشطة التجارية...إلخ.

وتعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساعدها على إتخاذ القرارات والتي تعتبر بمثابة دليل المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة، وتقوم مؤسسة مناجم الفوسفات خلال ممارستها نشاطها بإصدار عدد من القرارات الهامة منها قرارات إستراتيجية كقرار الإستقلالية المالية والقانونية للمؤسسة، مشروع بلاد الحدبة وتم التطرق إليه سابقا وهو مشروع جديد لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بالشراكة مع أطراف صينية لإستخراج مادة الفوسفات، وكذلك قرارات تكتيكية مثل قرارات خاصة بتجديد وشراء العتاد، تدريب وتأهيل المورد البشري الخاص بها، وأخيرا قرارات تشغيلية كقرارات تخص حالات الطوارئ كالكوارث الطبيعية، قرارات تخص ضبط وجدولة توقيت العاملين وإجازاتهم، وتعتمد المؤسسة على نظم معلوماتها والمتمثل في نظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات التسويق، وكذلك نظام المعلومات المالي والمحاسبي، وتستعمل هذه النظم الفرعية برنامج تسيير يدعى برنامج "SAGE100"، والذي تمتلكه المؤسسة بعدما إشتريته من مؤسسة فرنسية، ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بمؤسسة مناجم الفوسفات حجر الأساس داخل المنظمة وهو الركيزة الأساسية لباقي النظم الفرعية الأخرى، ويعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير ملفات العمال، تسيير الأجور، وتسيير التكوين، وتسيير المسار المهني الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وتعتمد إدارة الموارد البشرية في إتخاذ قراراتها الخاصة بعمالها على المخرجات من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية لمتخذي القرار، وأهم هذه القرارات تتمثل في تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية، تأثيره على عملية التوظيف، تأثيره على عملية التدريب، تأثيره على الأجور والرواتب، وكذلك تأثير النظام على تقييم الأداء الخاص بالعمال.

ومن خلال عملية التقييم للقرارات الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية تم التوصل إلى أن كفاءة عمل النظام تغطي جل القرارات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- من توظيف، تدريب، أجور ورواتب، وتقييم أداء الموظفين، بإستثناء وظيفة تخطيط الموارد البشرية حيث تعتمد المؤسسة على نظام "AGP" بدلا من نظام "SAGE"، ومن خلال ماسبق تظهران نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة ذو فعالية في معظم قرارات إدارة الموارد البشرية ويساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

الغائمة العامة



من خلال ما تم عرضه في موضوع البحث والذي تتمحور إشكاليته حول "ما الدور الذي تلعبه كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟".
وعليه سيتم عرض العناصر التالية:

1- المخلص

باعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، حيث تعتبر المعلومات أحد مواردها الاقتصادية، والتي لها تأثير على تسيير إدارة الموارد البشرية فهي المادة الأولية للوظيفة الإدارية، حيث يرتفع الطلب على المعلومات من حيث كميتها ونوعيتها مما يقتضى ضرورة وجود نظام معلومات يسمح بجمع، معالجة، تخزين وإيصال المعلومات إلى مستخدميها، بإعتبارها طريقة منظمة لتجهيز معلومات عن ماضي، حاضر، ومستقبل العمليات الداخلية للمؤسسة وإستكشاف المتغيرات الخارجية للبيئة، كما يلعب نظام المعلومات دورا هاما وحساسا داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات، فهو يعمل على تقليل الوقت والجهد الذي يبذله المديرين في البحث عن المعلومات وتحليلها، كما يسعى نظام المعلومات إلى تخفيض عدد المشاكل وتنظيم الإجراءات إذ يعتبر قاعدة لإتخاذ القرارات.

وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض للمؤسسة فهي تتطلب نظام معلومات خاص بها يزودها بالمعلومات الحالية والمستقبلية بهدف تحقيق الرقابة وإتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشري داخل المؤسسة، حيث أصبح نظام معلومات الموارد البشرية يمثل أداة حقيقية لإدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي يستوجب على منظمات اليوم إعتتماد هذه النظم لما توفره من جهد وتقليص للتكاليف الإدارية، إلى جانب ذلك فإن الوظيفة الجوهرية لنظام معلومات الموارد البشرية هي تلبية إحتياجات إدارة الموارد البشرية وحتى باقي الإدارات من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ولتخطيط وتنظيم وتوجيه الأنشطة والعمليات لهذه الإدارة، فهي بذلك أداة لتحسين كفاءة وفعالية الرأس مال البشري من صانعي المعرفة ومن العاملين في المنظمة.

وبما أن عملية إتخاذ القرار هو الهدف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى إتخاذ قرار مناسب وذلك من أجل الوصول إلى الغاية المرجوة وهي تطوير المؤسسة ومحاولة حل مختلف المشاكل التي ستواجهها والتي تأخذ هذه العملية العديد من المراحل المذكورة آنفا، وتسعى المؤسسة إلى الوصول إلى القرار الصائب والذي يمكنها من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، ونظرا لأن عملية إتخاذ القرارات أصبحت معقدة وتحتاج إلى معرفة ودراية ومهارات خاصة، حيث أصبح من الضروري أن يسعى متخذو القرارات في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة لإدراك عملية إتخاذ القرارات بتنمية معارفهم ومهاراتهم لأجل حل المشاكل التي يواجهونها، ومن ثم أصبحت النظرة المعاصرة للمؤسسة على أنها شبكة متحركة لإتخاذ القرارات، ويمكن تصور ذلك إذا ما عرفت مراحل عملية إتخاذ القرارات ومعوقاتهما من طرف الإدارة في التنظيم، فالقرار يعتبر ترجمة لرغبة معينة تتحول إلى فعل فالواقع العملي، ويعد أيضا تعبير عن إرادة وتصميم معين من قبل متخذ القرار وهذه الرغبة تتحول إلى فعل لإنجاز مهام أو إحداث تغيير محدد فالبيئة التي يتخذ القرار بصددها.



كما يلعب نظام معلومات الموارد البشرية دورا هاما في عملية إتخاذ القرارات في مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة-، حيث تحوز المؤسسة على نظام معلومات تعتمد عليه في توفير المعلومات لمختلف الوظائف والأنشطة الإدارية، حيث أن تطبيقاته وبرامجه تغطي معظم لكل وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بإستثناء وظيفة تخطيط الموارد البشرية حيث تعتمد المؤسسة على نظام "AGP" بدلا من نظام "SAGE" الذي تعتمد عليه المؤسسة في الأنشطة الباقية الخاصة بإدارة مواردها البشرية.

2- إختبار الفرضيات: تتمحور فرضية البحث حول "أن كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية تلعب دورا في تحقيق فعالية القرارات في مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة-" ومن خلال البحث تم التوصل إلى تأكيد صحة هذه الفرضية حيث أن القرارات الخاصة بالموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة- تعتمد بشكل أساسي على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بها من خلال المعلومات الملائمة والمناسبة التي يقدمها النظام في الوقت المناسب لصانع القرار والتي تساعد في إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف، تدريب، أجور وتعويضات و تقييم أداء المورد البشري، بإستثناء نشاط تخطيط الموارد البشرية حيث لا تعتمد إدارة الموارد البشرية فيه على نظام معلوماتها بل تعتمد برنامج آخر.

3- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

3-1- نتائج الدراسة النظرية: وتم التوصل من خلال الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- نظم المعلومات لها كفاءة عالية في جمع، تخزين، حفظ وإسترجاع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية؛
- تتوفر وظيفة الموارد البشرية على قاعدة بيانات تزيد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، لأنها تسمح لمستخدميها بإستعمال نفس المعلومات وإسترجاعها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تقليل وقتهم وجهدهم في البحث والمعالجة؛

- يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية ركنا أساسيا في إدارة الموارد البشرية للحصول على المعلومات الملائمة والدقيقة في الوقت المناسب، حيث يعتبر ذلك من بين أهم محددات كفاءة النظام؛

- يعد نظام معلومات الموارد البشرية الأداة التي تستطيع من خلالها وظيفة الموارد البشرية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، أي القيام بوظائف تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم أداء الموارد البشرية، بإعتبار أن المعلومات التي ينتجها تمثل قاعدة أساسية لإتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بتلك الأنشطة؛

- إن عملية صنع وإتخاذ القرار عملية مهمة جدا في المؤسسة وتمس كل جوانبها، وهي في نفس الوقت عملية دائمة وملازمة لعمل أي رئيس في أي مستوى إداري لذلك وجب الإهتمام بكل ماله علاقة بها؛

- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية من تخطيط، توظيف، تدريب وتقييم الأداء؛

- يتم الإعتدال بشكل رئيسي على مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الخاصة بالمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية.

3-2- نتائج الدراسة التطبيقية: ويمكن حصرها في النقاط الآتية:

- نظم المعلومات التي تمتلكها مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة- وهي نظام المعلومات الإنتاجي، نظام



- المعلومات التسويقية، نظام المعلومات المالي والمحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية، وكل هذه الأنظمة تساعد المؤسسة في أن تكون قراراتها رشيدة وفعالة لتحقيق الأهداف؛
- نظام معلومات الموارد البشرية أداة فعالة في تقييم أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛
- نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- حلقة الوصل بين مختلف الإدارات والوظائف من إنتاج، تسويق ومالية ومحاسبة؛
- تصدر مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- مجموعة من القرارات بالإعتماد على نظام معلوماتها؛
- إن القرارات الإدارية التي تصدرها مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- لا تكون بصورة عفوية بل يتم إتخاذها عبر مراحل وخطوات وتكون مدروسة لكي تحقق الأهداف المرجوة؛
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛
- لا تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- في إتخاذ قراراتها الخاصة بتخطيط مواردها البشرية على مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية وهو ما يعيب النظام فالمؤسسة المدروسة؛
- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ قرارات ذات فعالية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وتخدم مصالح المؤسسة.

4- إقتراحات وتوصيات: في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إدراج بعض الإقتراحات التالية:

- ضرورة إهتمام مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بتكوين جميع مواردها البشرية في مجال أنظمة المعلومات وخاصة نظام معلومات الموارد البشرية، لأنه يتعامل مع أهم مورد من موارد المؤسسة وهو المورد البشري؛
- يجب على مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- إستخدام نظم المعلومات في جميع الوظائف والإدارات لكي تحقق الأهداف المرجوة؛
- ضرورة الإهتمام بتطبيق كافة النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وخاصة النظام المتعلق بعملية تقييم أداء الموظفين لأنه يساعدها في تحديد مستوى كفاءة موظفيها التي قد تكون عامل حاسم في أداءها؛
- ضرورة تعزيز إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والموارد المادية والمالية.

5- آفاق الدراسة

- لاشك أنه ورغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث إلا أنه لا يخلو من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت وبحوث مقبلة تكون كتمهيد لمواضيع أخرى من بينها:

- دور نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية؛
- تأثير التكنولوجيا الحديثة في فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية؛
- دور نظم المعلومات في إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية؛
- فعالية نظم المعلومات في إدارة التغيير في المؤسسات الإقتصادية.

ثبت المراجع



1- المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب

- 1- أحمد حسين على حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الإتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 3- بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، ط01، 1998.
- 4- ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، دون دار النشر، جامعة المنوفية، مصر، 2003.
- 5- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2003.
- 6- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 7- حسين أحمد طروانة ومحمد ياسين موسى، إتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 8- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 9- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط01، 2007.
- 10- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط02، 2009.
- 11- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2006.
- 12- خليل محمد حسين الشماع، محمود خضير كاضم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 13- رابع سرير عبدالله، القرار الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 14- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000.
- 15- زيد منير عبوي ومحمد هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 16- سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 17- سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 18- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 19- سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار اليا للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- سيد صابر، نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004.
- 21- السيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار النشر، مصر، 2009.
- 22- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.



- 23- عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014.
- 24- عامر قنديلجي، علاء الدين الجناحي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 25- عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.
- 26- عبد السلام لبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، الأردن، 2014.
- 27- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 28- عدنان عواد الشوايكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- 29- علي خلف ججاجحة، إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 30- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 31- فاروق شوقي البوهي، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 32- فوزي أحمد ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009.
- 33- فياض، وآخرون، مبادئ الإدارة (01)، وظائف المدير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 34- كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006.
- 35- ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 36- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
- 37- محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 38- محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 39- حمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2008.
- 40- محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 41- محمد سلطان آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2000.
- 42- منعم زمير الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1998.
- 43- مؤيد الفضل، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 44- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

ثانياً: الأطروحات



- 1- إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة المسيلة، 2004.
- 2- أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، 2007.
- 3- جمعان بن عوض الزهراني، صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 4- خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 5- رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، 2017.
- 6- علي بن حمدي سليمان الدوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 7- العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة (مذكورة غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013-2014.
- 8- العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.
- 9- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2008.
- 10- محمد الهزام، أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل إقتصاد معرفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
- 11- حمد سميح محمد الوادية، علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

ثالثا - المجالات والملتقيات

- 1- أحمد صالح الهزيمة، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 01، 2009.
- 2- بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016.



- 3- خالد عبد الله إبراهيم، دور إتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية(مصرف بغداد)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد12، العدد35، 2015.
- 4- رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد40، جوان2015.
- 5- زاوي صورية، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.
- 6- شليل عبد اللطيف وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات، واقع تطبيق البرنامج الحاسوبي x3erp وإنجاز مختلف الأنشطة بمؤسسة tubes chaiali بسيدي بلعباس، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة أوبكر بلقايد، العدد04، 2015.
- 7- شمس ضيات خلفاوي، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011.
- 8- عبد القادر شلاللي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات بالمؤسسة الإقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14-15 أبريل 2009.
- 9- علي ميا، دور نظم معلومات الموارد البشرية في إختيار القيادات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد02، 2008.
- 10- كسرى مسعود، إيصولاج زهية، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد04، العدد28، 2013.
- 11- مروان أسعد رمضان وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة القادة والمدراء، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، لبنان.
- 12- هديل علي وآخرون، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد19، العدد73.
- 13- يوسف مصطفى كمال، مقاييس الكفاءة والفاعلية لنظام المعلومات المحاسبي والعوامل المؤثرة فيه، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط الإلكتروني: <https://hrdiscussion>.
- رابعا- المواقع الإلكترونية

1- <http://www.paaet.edu.kw> الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب



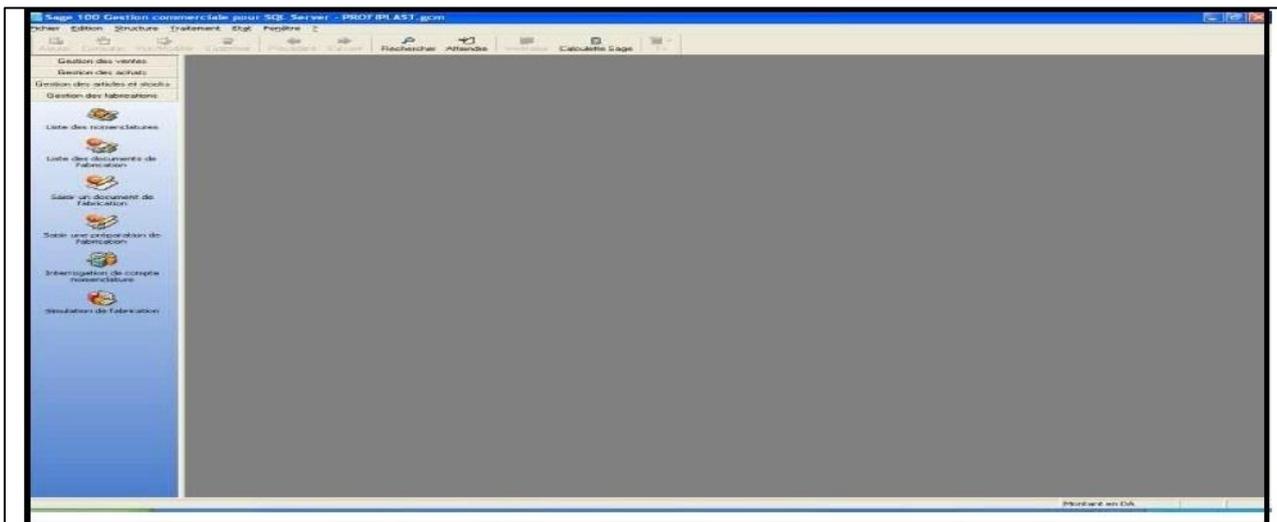
2- Arab British Academy for Higher Education, site : www.abahe.co.uk, (éducation liaisons), sans J.Mperetti, Gestion des ressources humain esassiste par ordinateur, selon l'auteur,

II- المراجع باللغة الأجنبية

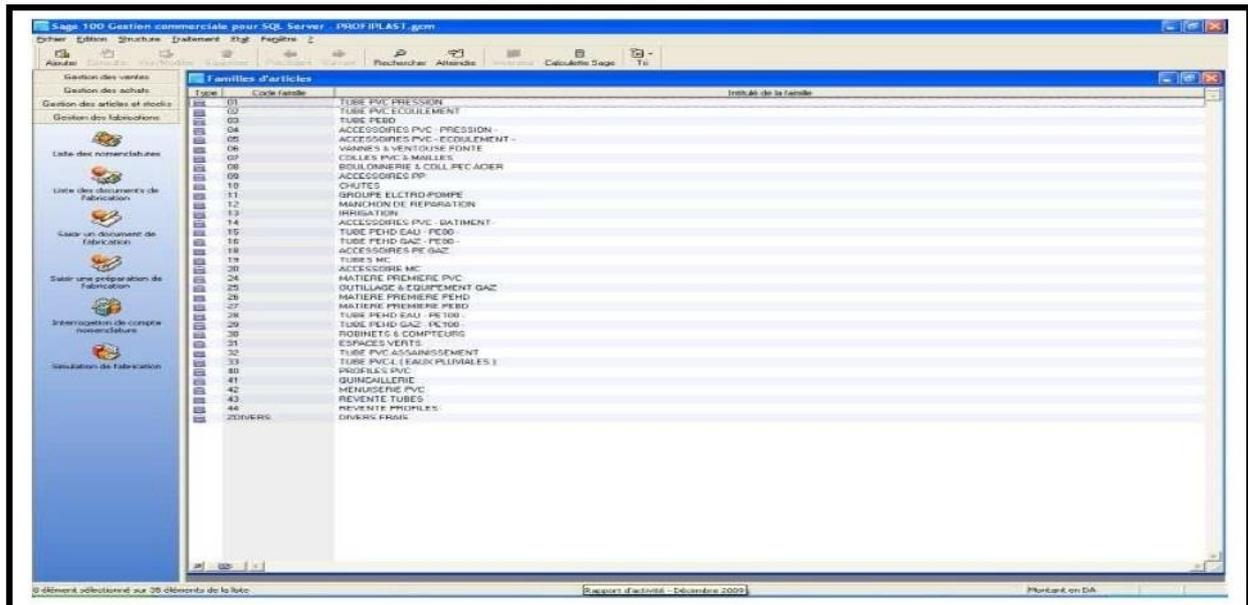
- 1- Peix Robert, **Systèmes d'information et management des organisation**, 5ème édition, librairie vuibert, Paris, 2004.
- 2- Armand Dayan et autre, **manuel de gestion**, volume 01, Ellipses/AUF édition, Paris, 1999.
- 3- jean-lac charron et sabine sépari, **organisation et festion de l'entreprise(manuel et application)**, dunod;paris,3eme Edition, 2004.
- 4- M.Darblet, **Economie d'entreprise**, Ed.Foucher, Paris, 1992.
- 5- Alain Sechatt et jacques Lewkoriez, **Introduction à la gestion d'entreprise**, Edition EMS, management et société, paris, 2007.
- 6- Ramezan Majdi, **Measuring the Effectiveness of human Resource Information Systems In National Iranianoilcompany an empiricalassessment**, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol02, No02, June 2009.
- 7- Gay Dessler et autrre, **Gestion des organisation**, ERpi,canada, 2004.

اللاحق

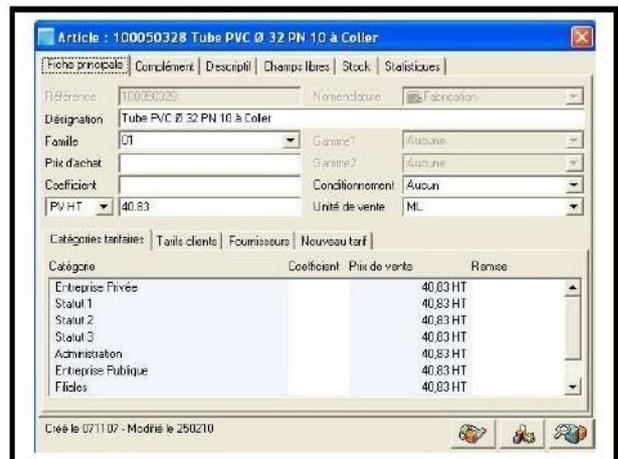
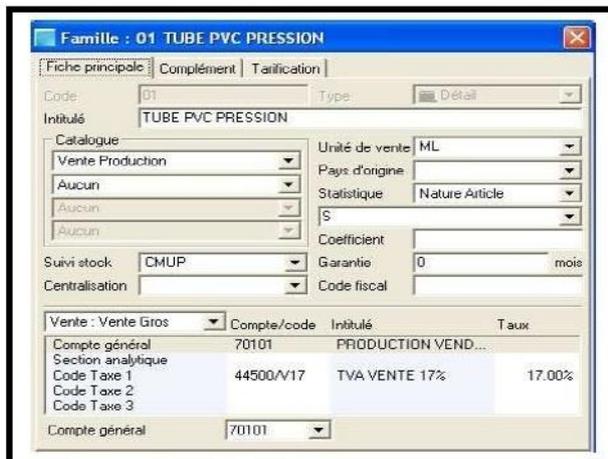
الملحق رقم (01): نظام معلومات الإنتاج "SAGE 100"



1. Fiche - Production



2. Familles d'articles



3. Fiche famille d'article (Famille: 01 Tube PVC Pression)

تابع للملحق رقم (01): نظام معلومات الإنتاج "SAGE 100"

Libé	Stat	N° pièce	Quantité	Unité	Magasin	Date
PF100169		2001/10			MAGASIN PVC	0001/10
PF100180		2011/10			MAGASIN PVC	1602/10
PF100183		2012/10			MAGASIN PVC	2102/10
PF100185		1020/10			MAGASIN PE	2102/10
PF100187		7010/10			MAGASIN PROFILE	2402/10
PF100188		7011/10			MAGASIN PROFILE	2502/10
PF100189		7012/10			MAGASIN PROFILE	2602/10
PF000003		2001/00			MAGASIN GENERAL	2101/00
PF000004		3830/00			MAGASIN GENERAL	2701/00
PF000005		2003/00			MAGASIN GENERAL	2701/00
PF000006		1100/00			MAGASIN GENERAL	3001/00
PF000007		1003/00			MAGASIN GENERAL	0002/00
PF000008		7001/00			MAGASIN GENERAL	0002/00
PF000009		7002/00			MAGASIN GENERAL	0002/00
PF000010		7003/00			MAGASIN GENERAL	1020/00
PF000011		7004/00			MAGASIN GENERAL	1302/00
PF000012		7005/00			MAGASIN GENERAL	1602/00
PF000013		1004/00			MAGASIN GENERAL	1702/00
PF000014		1006/00			MAGASIN GENERAL	2402/00
PF000015		2005/00			MAGASIN GENERAL	2402/00
PF000016		1107/00			MAGASIN GENERAL	2702/00
PF000017		2008/00			MAGASIN GENERAL	2702/00
PF000018		3003/00			MAGASIN GENERAL	2702/00
PF000019		1008/00			MAGASIN GENERAL	0003/00
PF000020		2009/00			MAGASIN GENERAL	0003/00
PF000021		3004/00			MAGASIN GENERAL	0003/00
PF000022		2009/00			MAGASIN GENERAL	0003/00
PF000023		3005/00			MAGASIN GENERAL	0003/00
PF000024		7007/00			MAGASIN GENERAL	1203/00
PF000025		1011/00			MAGASIN GENERAL	1503/00
PF000026		7008/00			MAGASIN GENERAL	2203/00
PF000027		3006/00			MAGASIN GENERAL	2203/00
PF000028		2012/00			MAGASIN GENERAL	1902/00
PF000029		1014/00			MAGASIN GENERAL	2403/00
PF000030		7009/00			MAGASIN GENERAL	2502/00
PF000031		7010/00			MAGASIN GENERAL	2900/00
PF000032		2014/00			MAGASIN GENERAL	3003/00
PF000033		2015/00			MAGASIN GENERAL	3103/00
PF000034		1016/00			MAGASIN GENERAL	0104/00
PF000035		2016/00			MAGASIN GENERAL	0204/00
PF000036		7011/00			MAGASIN GENERAL	1404/00
PF000037		3007/00			MAGASIN GENERAL	1404/00
PF000038		1018/00			MAGASIN GENERAL	1504/00
PF000039		1020/00			MAGASIN GENERAL	2004/00
PF000040		2017/00			MAGASIN GENERAL	2204/00
PF000041		2018/00			MAGASIN GENERAL	2904/00
PF000042		2018/00			MAGASIN GENERAL	2904/00
PF000043		7012/00			MAGASIN GENERAL	3004/00
PF000044		2004/00			MAGASIN GENERAL	2004/00
PF000045		1107/00			MAGASIN GENERAL	0000/00

4. Liste des documents de fabrication

Préparation de fabrication

Magasin: 1010/00

Quantité: 1000

Unité: K

Magasin: 1010/00

Quantité: 1000

Unité: K

5. Préparation de fabrication

Ordre de fabrication

Magasin: 1010/00

Quantité: 1000

Unité: K

Magasin: 1010/00

Quantité: 1000

Unité: K

6. Ordre de fabrication

Bon de fabrication

Magasin: 1010/00

Quantité: 1000

Unité: K

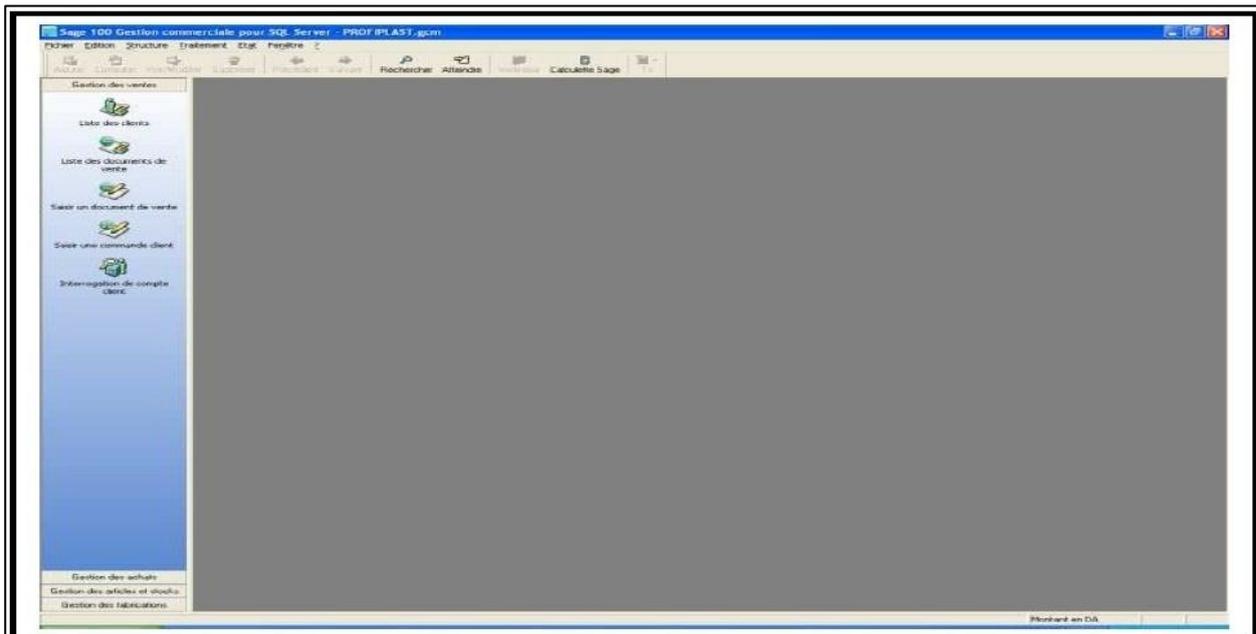
Magasin: 1010/00

Quantité: 1000

Unité: K

7. Bon de fabrication

الملحق رقم (02): نظام معلومات التسويق "SAGE 100"

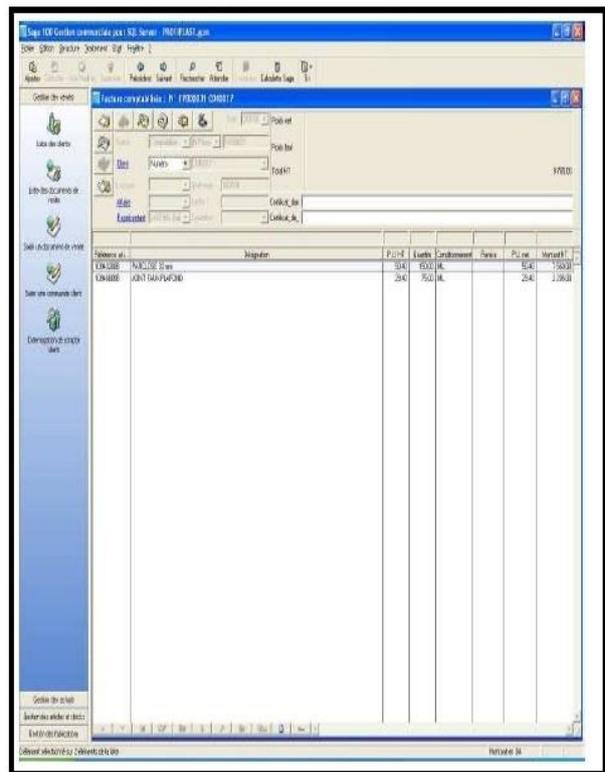
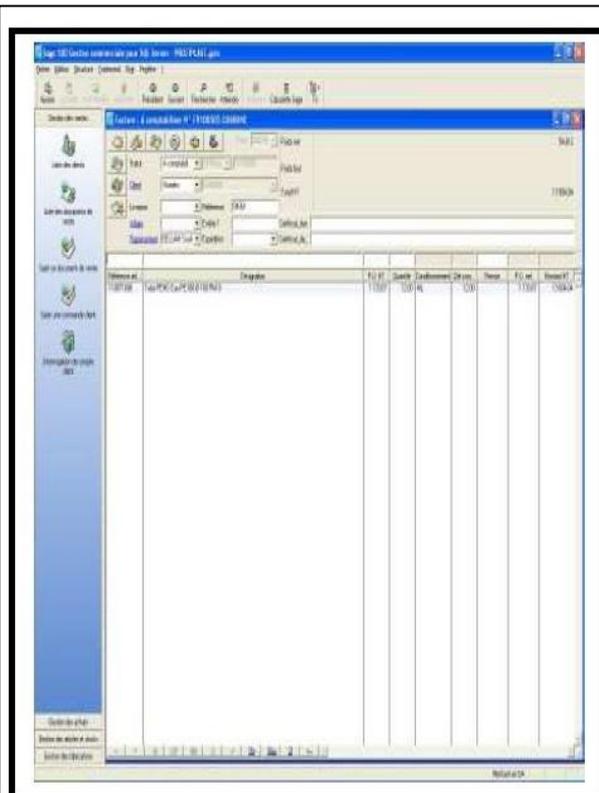


1. Fiche – Vente

Type	Référence article	Désignation	Famille
	100050250	Tube PVC Ø 25 PN 10 à Colles	01
	100050320	Tube PVC Ø 32 PN 10 à Colles	01
	100050400	Tube PVC Ø 40 PN 10 à Colles	01
	100050500	Tube PVC Ø 50 PN 10 à Colles	01
	100050630	Tube PVC Ø 63 PN 10 à Colles	01
	100050750	Tube PVC Ø 75 PN 10 à Colles	01
	100050900	Tube PVC Ø 90 PN 10 à Colles	01
	100051100	Tube PVC Ø 110 PN 10 à Colles	01
	100051250	Tube PVC Ø 125 PN 10 à Colles	01
	100051600	Tube PVC Ø 160 PN 10 à Colles	01
	100052000	Tube PVC Ø 200 PN 10 à Colles	01
	100061600	Tube PVC Ø 160 PN 10 à Joint	01
	100062000	Tube PVC Ø 200 PN 10 à Joint	01
	100062500	Tube PVC Ø 250 PN 10 à Joint	01
	100063150	Tube PVC Ø 315 PN 10 à Joint	01
	100064000	Tube PVC Ø 400 PN 10 à Joint	01
	100070320	Tube PVC Ø 32 PN16 à Colles	01
	100070630	Tube PVC Ø 63 PN 16 à Colles	01
	100070750	Tube PVC Ø 75 PN 16 à Colles	01
	100070900	Tube PVC Ø 90 PN16 à Colles	01
	100071100	Tube PVC Ø 110 PN16 à Colles	01
	100071250	Tube PVC Ø 125 PN 16 à Colles	01
	100071600	Tube PVC Ø 160 PN16 à Colles	01
	100072000	Tube PVC Ø 200 PN16 à Colles	01
	100081100	Tube PVC Ø 110 PN16 à Joint	01
	100081250	Tube PVC Ø 125 PN16 à Joint	01
	100081600	Tube PVC Ø 160 PN16 à Joint	01
	100082000	Tube PVC Ø 200 PN16 à Joint	01
	100082500	Tube PVC Ø 250 PN16 à Joint	01
	100083150	Tube PVC Ø 315 PN16 à Joint	01
	100010400	Tube PVC Ø 40 PN 04 à Colles	02
	100010500	Tube PVC Ø 50 PN 04 à Colles	02
	100010630	Tube PVC Ø 63 PN 04 à Colles	02
	100010800	Tube PVC Ø 80 PN 04 à Colles	02
	100011100	Tube PVC Ø 110 PN 04 à Colles	02
	100011250	Tube PVC Ø 125 PN 04 à Colles	02
	100011600	Tube PVC Ø 160 PN 04 à Colles	02
	100030000	Tube PVC Ø 75/80 PN 06 à Colles	02
	100200320	BOUCHON PVC Ø 32 PN16 C	04
	100200400	BOUCHON PVC Ø 40 PN16 C	04
	100200500	BOUCHON PVC Ø 50 PN16 C	04
	100200630	BOUCHON PVC Ø 63 PN16 C	04
	100200750	BOUCHON PVC Ø 75 PN16 C	04
	100200900	BOUCHON PVC Ø 90 PN16 C	04
	100201100	BOUCHON PVC Ø 110 PN16 C	04
	100201250	BOUCHON PVC Ø 125 PN16 C	04
	100201600	BOUCHON PVC Ø 160 PN16 C	04
	100202000	BOUCHON PVC Ø 200 PN10 C	04
	100202500	BOUCHON PVC Ø 250 PN10 C	04
	100500010	BRIDE à COL PVC Ø 32 (DN25) PN16 C	04

2. Liste des articles

تابع للملحق رقم (02): نظام معلومات التسويق "SAGE 100"



8. Facture à comptabiliser

9. Facture comptabilisée

Client : C220002 CHIALI TUBES SPA
✕

Champs libres
Livraisons
Taifs
Abonnements
Statistiques
Agenda

Identification
Contacts
Complément
Banques
Modèles

N° compte:

Intitulé:

Abrégé: Compte collectif:

Qualité: Contact:

Adresse:

Complément:

C.P./Ville:

Région/Pays:

N° Siret: NAF: N° identifiant:

Télécommunication:

Téléphone: Télécopie:

E-mail:

Site:

Créé le 051107

Client : C190028 ADE AIN EL KEBIRA
✕

Champs libres
Livraisons
Taifs
Abonnements
Statistiques
Agenda

Identification
Contacts
Complément
Banques
Modèles

N° compte:

Intitulé:

Abrégé: Compte collectif:

Qualité: Contact:

Adresse:

Complément:

C.P./Ville:

Région/Pays:

N° Siret: NAF: N° identifiant:

Télécommunication:

Téléphone: Télécopie:

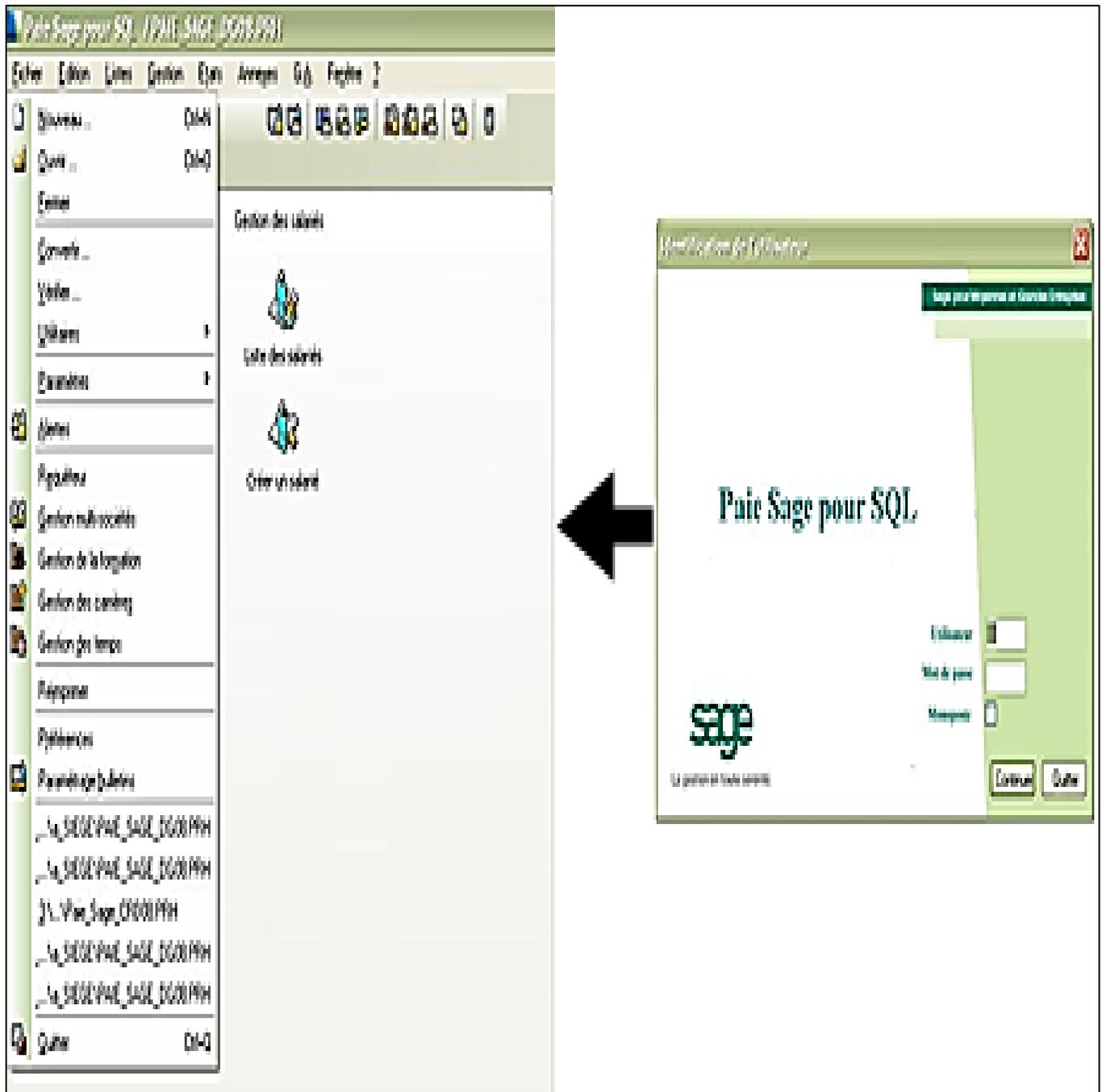
E-mail:

Site:

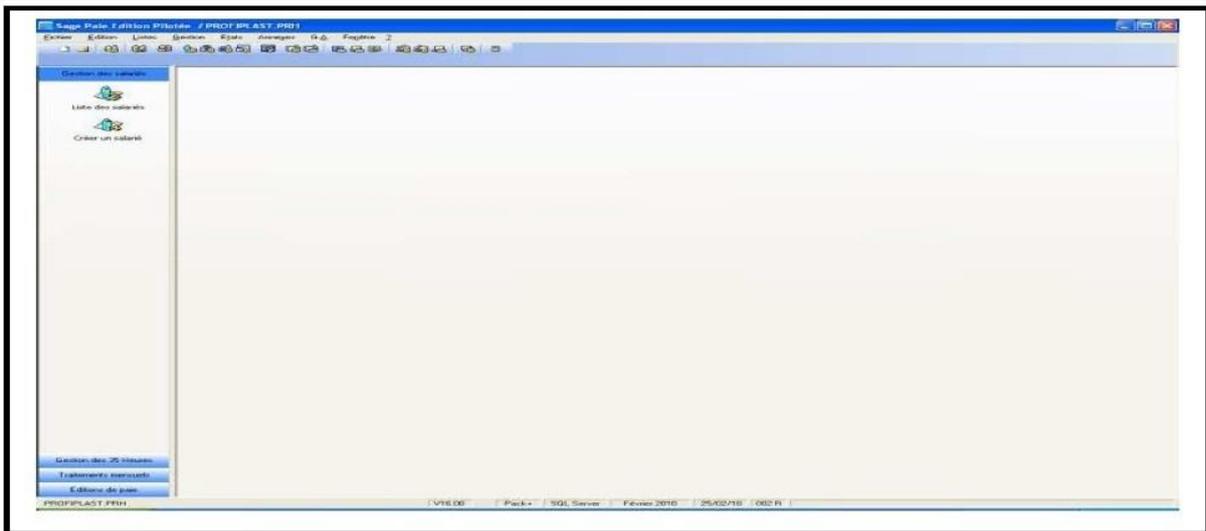
Créé le 051107

10. Fiches - clients

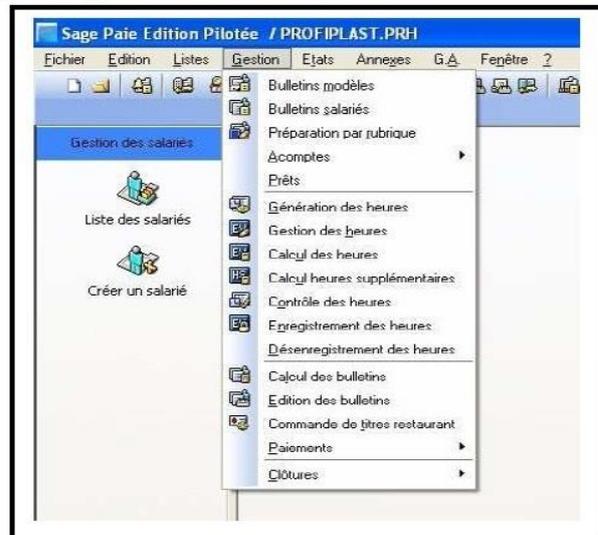
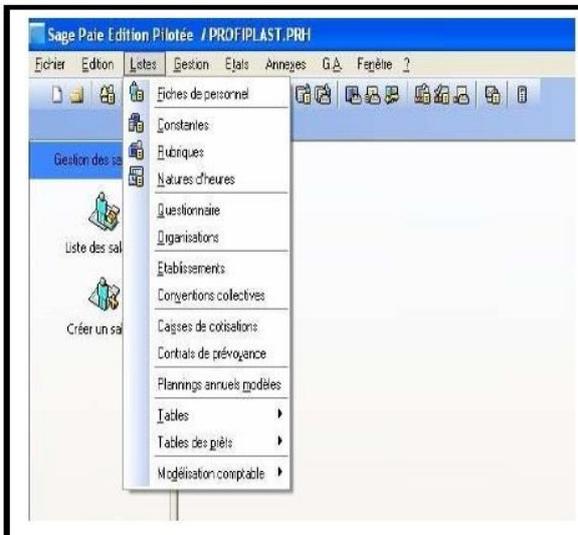
الملحق رقم (03): نافذة الدخول إلى برنامج "SAGE 100"



تابع للملحق رقم (04): نظام معلومات الموارد البشرية "SAGE 100"



3. Fiche – gestion paie



4. Liste rubrique paie

تابع للملحق رقم (04): نظام معلومات الموارد البشرية "SAGE 100"

Bulletin du salarié 08 Lakhdar akhdar

Rubriques: Congés / absences | Heures de travail / HS | Valeurs de base | Bulletin calculé

Période du 01/10/10 au 28/10/10 Paiement le 28/10/10 par V-BDE

Code	Rubrique	Nombre	Base	Taux salarial	Montant salarial	Taux pat.	Montant pat.	S.
100	Salaires de base				SUBBASE			G
200	Retenue Malades	H401	SALJOUR		(Calculé)			R
201	Absence Maternité	H402	SALJOUR		(Calculé)			R
202	Absence congé payé	H403	SALJOUR		(Calculé)			R
203	Retenue Absences Irégulières	H404	SALJOUR		(Calculé)			R
204	Retenue Absence Autorisée	H405	SALJOUR		(Calculé)			R
205	Abs. Accident de travail	H406	SALJOUR		(Calculé)			R
206	Mise à pied	H407	SALJOUR		(Calculé)			R
207	Retenue Pétard	H408	SALJOUR		(Calculé)			R
208	Mise en disponibilité	H409	SALJOUR		(Calculé)			R
209	Abs. pour congé exceptionnel	H410	SALJOUR		(Calculé)			R
211	Jours non ouvrés	CL18	SALJOUR		(Calculé)			R
214	Suspension	CL19	SALJOUR		(Calculé)			R
352	Trop perçu Ind. Nuissance				0.00			R
362	Régul. HS à 100% (+)	0.00	TAUXHOR	200.00	(Calculé)			G
400	Ind. congés payés				INDCONCG			G
401	IEP		SBC	TIEP	(Calculé)			G

Bulletin modèle: 2 BULLETIN EQUIPE 3 X 8

Ok Annuler Préc. Suiv.

Bulletin du salarié 08 Lakhdar akhdar

Rubriques: Congés / absences | Heures de travail / HS | Valeurs de base | Bulletin calculé

Période du 01/10/10 au 28/10/10 Paiement le 28/10/10 par V-BDE

Variables du mois: Informations générales | Analytique

Code	Cumulé litres	Valeur	
CL01	Code collectif PFR	0.00	0.00
CL02	Base Nuissance	2760.00	0.00
CL03	Base responsabilité	0.00	0.00
CL04	Base surlon	0.00	0.00
CL05	Taux PFI	0.00	0.00
CL06	Taux IEP Initial	14.00	0.00
CL07	Base IDR	0.00	0.00
CL08	Base Prime de caisse	0.00	0.00
CL09	Taux Bonus	0.00	0.00
CL10	Taux Malus	0.00	0.00
CL11	Taux I.F.S.P.	0.00	0.00
CL12	Base Astérisé	0.00	0.00
CL13	BASE DISPONIBILITE	0.00	0.00

Bulletin modèle: 2 BULLETIN EQUIPE 3 X 8

Ok Annuler Préc. Suiv.

Bulletin du salarié 08 Lakhdar akhdar

Rubriques: Congés / absences | Heures de travail / HS | Valeurs de base | Bulletin calculé

Période du 01/10/10 au 28/10/10 Paiement le 28/10/10 par V-BDE

Calcul constante

Code	Rubrique	Nombre	Base	Taux salarial	Gain	Retenue	Taux pat.	Montant pat.
412	I.T.P (37)		12000.000	37.000	4440.00			
451	Indemnité de nuissance	22.000	125.455		2760.01			
Total brut					23684.41			
600	Retenue S.S (CVAS)		23684.410	9.000	2131.60	26.000		6157.96
600	Retenue Mutuelle (MIF)		23684.410	2.000	473.69	0.000		0.00
Total cotisations					2605.29			6157.96
700	Prime de panier Equipe 3X8	21.000	170.000		3570.00			
706	Prime de transport 3X8	23.000	19.565		450.00			
Brut					23684.41			
Cotisations salariales					2605.29			
Cotisations patronales					6157.96			
Net à payer					24280.72			
Net imposable					25572.61			
Période					23684.41			
Annuel					51610.05			

Bulletin modèle: 2 BULLETIN EQUIPE 3 X 8

Ok Annuler Préc. Suiv.

Gestion Salarié - 162

Mise en sommeil: Paié en cours: du 01/10/10 au 28/10/10 - Dernière clôture: 31/01/09

Salarié: Bulletin modèle: 1 BULLETIN COMMUN Type: Mensuel

Salaires de base: 15000.00 Salaires moyen: 15000.00

Salaires de base annuel: 0.00 pour 0.00 mois

Horaires: HORAISOC Régulation systématique

Horaires hebdomadaires: 0.00

Caractéristiques de l'activité: 01: temps plein

Congés: Acquis: 20.00 Brul congés: 313854.52 Clôture des congés: Etablissement

Période précédente: 20.00 Reste à prendre: 32.50

Période en cours: 0.00 Nombre de congés pris: 0

Droit supplémentaire: 0.00 Périodes d'arrêt:

Repos compensatoire: Heures acquises: 0.00 Dérat. RC: Dernier enregistrement: Feuille de temps

Droit Individuel à la Formation: Heures restantes dans le cadre du DIF: 0.00 Heures supplémentaires:

Ok Annuler Préc. Suiv.

5. Bulletin du salarié

اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي، تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



رقم: /ق.ع.ت.ك.ع.إ.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ك.2018/2017

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة :

مقرها في :

ممثلة من طرف :

الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-

2-

3-

4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 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 المعنيين.

التخصص:

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة :

الفترة من :

المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مرافق هذا تنفيذ من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمناخه تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على الصابغات الضرورية للتنفيذ الآمن للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية الصلصة من طرف الكلية.

المادة السادسة:

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في واجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عدد وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والطاقة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإحلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير الطاقة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم .

حرر بتبسة في 07... 2019

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التمييز

عبدالمجيد عبدالمجيد

ممثل المؤسسة



Ahmed

إستمارة الإذن بالطباعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي- تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة عمادة الكلية المكتبة بالدراسات والبحوث المرتبطة بالطلبة

مصلحة التعليم والتكوين



إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقرير ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) : بوجميلة... بوجميلة

المشرف على مذكرة تخرج ماستر / تقرير تكييف ليسانس للسنة الجامعية: 2019/2018

ليسانس

الطلبة الاتية أسماؤهم:	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل

الماستر

الطلبة الاتية أسماؤهم:	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
- ديايليه - لسفيان	- قسم : تسيير	- دور كفاءة نظام معلومات
- ديايليه - عبد الحكيم	- تخصص : إدارة أعمال	الموارد البشرية لتحقيق فعالية - التنميطات الإدارية - دراسة ميدانية مؤسسية - مناسيم لغو استراتيج - تسيير

أوافق على القيام بطبع المذكرة أو التقرير وهذا بعد المراجعة

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم للأستاذ المؤطر:

2019.1.06.111.

بوجميلة...

بوجميلة...

ملاحظة: تسلم هذه الوثيقة مع مذكرة التخرج الخاص بالماستر أو التقرير الخاص بالليسانس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

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

وباعتبار أن فعالية القرارات الإدارية تعتبر جوهر العملية الإدارية، فهذه الأخيرة لا تتم إلا من خلال قدرة المؤسسة على إعتتماد تقنيات ونظم معلومات فعالة، حيث أن كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الفعالية في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

وبينت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- تعتمد على كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بها في تحقيق فعالية القرارات الإدارية الخاصة بموردها البشري.

الكلمات المفتاحية: نظام معلومات الموارد البشرية، الكفاءة، إتخاذ القرارات الإدارية، الفعالية، مناجم الفوسفات-تبسة-.

Summary

Human resources are considered as the most important resources for the private enterprises at the moment, where the competition is in its peak between them, knowledge and information become a means to achieve competitive advantage, taking into consideration the rapid changes in the ocean, So these resources should be used efficiently and effectively, and to achieve this requires providing information on appropriate human resources quantity and quality and at the right time and enabled by the human resources information system (HRIS).

Considering that effective administrative decisions are the essence of the administrative process, the latter only by the capacity of the institution to adopt effective information systems and technologies,

This study showed that The Human Resources Department in the Phosphate Corporation - Tébéssa - relies on the efficiency of its human resources information system to achieve the effectiveness of decisions related to its human resource..

Keywords: human resources information system, efficiency, management decisions, efficiency, the Phosphate Corporation - Tébéssa -.