



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

عنوان المذكرة

دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية  
دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية – الجلفة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تسيير موارد بشرية

اشراف الدكتور

د. قيرع سليم

إعداد الطالبة:

بشيري رشيدة

السنة الجامعية 2016/2017

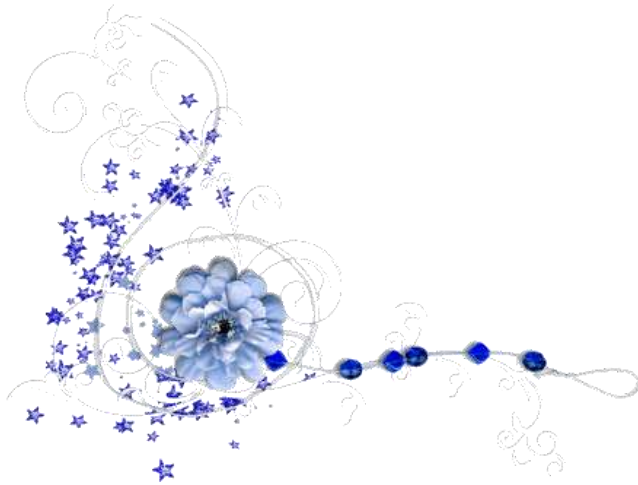




## اهداء

إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها  
وأمدها الله بالصحة  
والعافية.....  
إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله....  
إلى إخوتي أ و خواتي الأعزاء....  
إلى ابنتي آية الرحمان  
إلى زملائي في الدفعة ....  
إلى أساتذتي وكل من قدم لي يد العون لإكمال هذه  
الدراسة ...  
إلى كل من دعا لي في ظهر الغيب...  
إلى كل من يفرح لفرحي .... ويسعد لنجاحي....  
إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع...

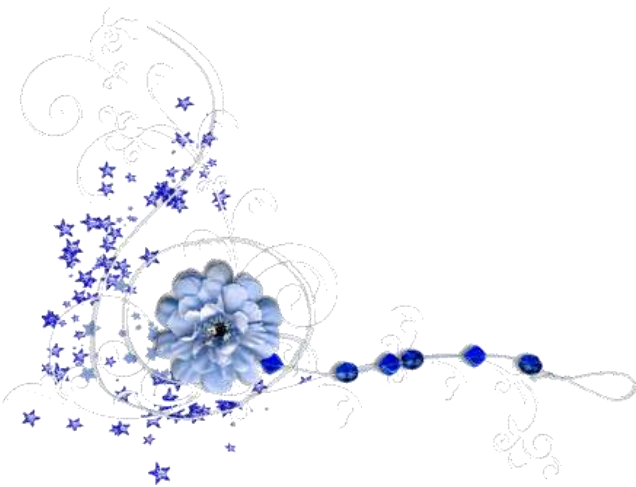
## رشيدة





## شكر و عرفان

إقرارا بالفضل لذويه ونزولا عند قول النبي صلى الله عليه  
وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فان الواجب  
يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى أستاذي  
المشرف على رسالتي الدكتور "قيرع سليم" الذي لم يدخر  
جهدا في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي لي  
فكان نعم الأستاذ ونعم المشرف، فجزاه الله عني كل خير  
وبارك الله له في عمره وعمله .



## الملخص

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

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

## Résumé:

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

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

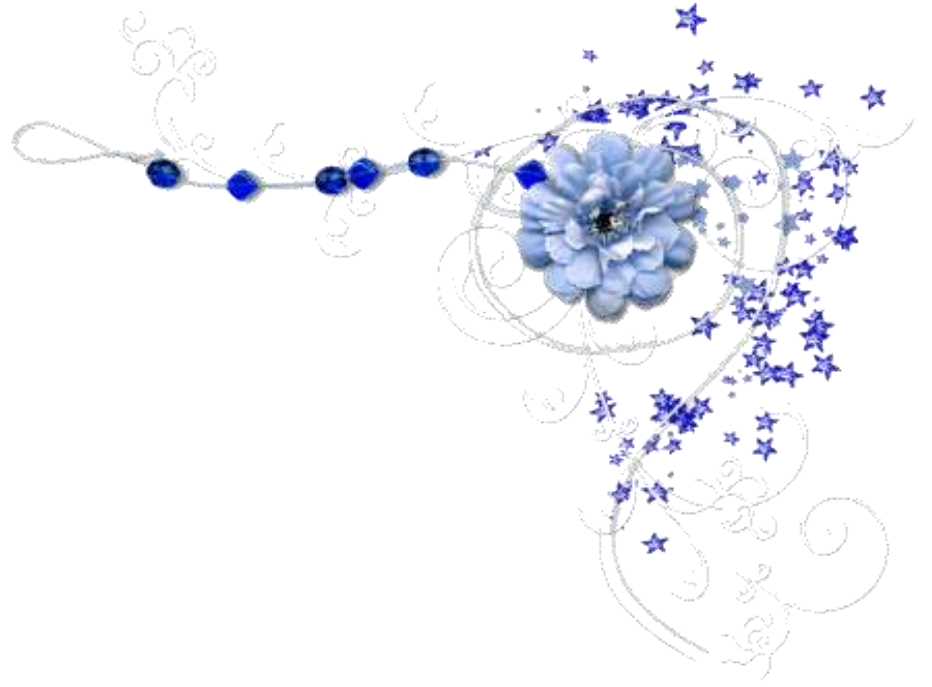
**Mots clé :** ressources humains, system d'information de ressources humains , efficacité .

## قائمة الجداول

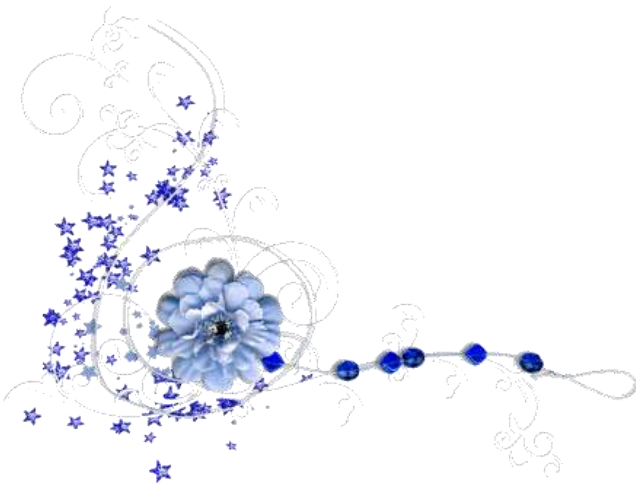
الصفحة	العنوان	الرقم
20	جدول رقم 01 : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	01
38	جدول رقم 02 خصائص أجهزة الاعلام الالي	02
39	جدول رقم 03 : خصائص الطابعات	03
39	جدول رقم 04 : آليات الاتصال	04
42	الجدول 05 : مفهوم المعلومة لدى أفراد العينة	05
43	الجدول رقم 06 : مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة	06
44	الجدول رقم 07 : درجة فعالية نظام معلومات المؤسسة	07
44	الجدول رقم 08 : الأهداف الحقيقية للمؤسسة من وراء تبنيتها لنظام المعلومات	08
45	الجدول رقم 09 : دور المعلومات المخزنة الخاصة بالعامل في تقييم الأداء	09
45	الجدول رقم 10 : مدى اطلاع العمال على نتائج التقييم	10
45	الجدول رقم 11 : فوائد اطلاع العامل على نتائج التقييم	11
46	الجدول رقم 12 : مناقشة العامل لنتائج التقييم مع الرئيس	12
46	الجدول رقم 13 : مدى رضا العامل على نتائج التقييم	13
46	الجدول رقم 14 : اسباب عدم الرضا عن نتائج التقييم	14
47	الجدول رقم 15 : كيفية وضع برامج التدريب	15
47	الجدول رقم 16 : استفادة العامل من تكوينه في مجال المعلومات	16
47	الجدول رقم 17 : عدد مرات الخضوع للتدريب	17
48	الجدول رقم 18 : أشكال التدريب	18
48	الجدول رقم 19 اهداف التدريب	19
49	الجدول رقم 20 : علاقة نظام معلومات الموارد البشرية ببرامج التدريب	20
49	الجدول رقم 21 : مدى عدالة سياسة الأجور	21
49	الجدول رقم 22 : سبب عدم الرضى على سياسة الأجور	22
49	الجدول رقم 23 : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على سياسة الأجور	23
50	الجدول رقم 24 : الترقيات	24
50	الجدول رقم 25 : سبب عدم الحصول علي ترقية	25
51	الجدول رقم 26 : مدى الرضا عن نظام الترقيات	26
51	الجدول رقم 27 : علاقة نظام معلومات الموارد البشرية وبرامج الترقيات	27
51	الجدول رقم 28 : الاتصال مع ادارة الموارد البشرية	28
52	الجدول رقم 29 : درجة اهتمام إدارة المؤسسة بتحسين الوسائل التكنولوجية	29
52	الجدول رقم: 30 درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي للمؤسسة	30
53	الجدول رقم: 31 التحسينات المقترحة في نظام معلومات المؤسسة	31

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	شكل رقم 01: عناصر النظام	01
4	شكل رقم 02 : نظام مغلق	02
5	شكل رقم 03 : نظام مفتوح	03
5	شكل رقم 04 : نظام نصف مفتوح أو نصف مغلق	04
34	شكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي	05
39	شكل رقم 07 : بنية الشبكة المعلوماتية لمديرية المصالح الفلاحية نظام	06
40	شكل رقم 08 : توزيع العينة حسب الجنس	07
41	شكل رقم 09 : توزيع حسب السن	08
41	شكل رقم 10 : توزيع حسب الوظيفة	09
42	شكل رقم 11 : توزيع حسب المستوى التعليمي	10



# مقدمة





## مقدمة

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى والعديد من الجهات الخارجية. ولانجاز هذه الأنشطة والمهام بفاعلية وكفاءة يحتاج مدير الموارد البشرية إلى عدد كبير من القرارات التي تعتمد بدورها على معلومات يجب أن تكون دقيقة وملائمة ويمكن الوصول إليها بسرعة واستخدامها بسهولة.

إنّ التأكيد على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية يستدعي أن يكون لها نظام معلومات بشرية متطور يتلاءم وطبيعة التطورات الحاصلة في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة نظام قادر على مواجهة التحديات والعقبات ويساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت .

**أهمية الدراسة :**

- معرفة مدي إكتساب مديرية المصالح الفلاحية – الجلفة – لنظم المعلومات الحديثة .
- كيفية إستخدام هذه النظم في إدارة الموارد البشرية

**مبررات إختيار الموضوع :**

- يمثل موضوع الدراسة جزءا من التخصص الذي ندرسه و نأمل أن يكون إضافة تدعم البحث العلمي .
  - ميول شخصي لمعرفة الدور الذي تقدمه أنظمة المعلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية
  - كيفية استخدام مديرية المصالح الفلاحية بالجلفة على أنظمة المعلومات و إستخدامها في التعرف على إدارة مواردها البشرية ؛
- الدراسات السابقة

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

**دراسة عزيزة عبد الرحمان الهيتي ، مذكرة ماجستير أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية 2010 وتناولت الدراسة:**

- اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية
- مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية
- التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في المؤسسات التعليمية

**دراسة رجم خالد مذكرة ماجستير، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة ،**  
أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف سنة 2011. وتوصلت الدراسة الى:

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

دراسة مراد رايس مذكرة ماجستير، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية إدارة أعمال، جامعة الجزائر، في المؤسسة 2015. توصلت الدراسة إلى:

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

### ● كيف يمكن لنظم المعلومات أن تلعب دورا هاما في إدارة الموارد البشرية بما يؤدي الى تحقيق الفاعلية؟

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بنظم المعلومات ؟
  - كيف يساهم نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية؟
  - ما الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- و للإجابة على التساؤلات يمكن طرح **الفرضيات** التالية:
- الدور فعال في إدارة الموارد البشرية راجع الاستخدام العقلاني لأنظمة المعلومات.
  - يزيد نظام المعلومات الحديثة من إمكانية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .
  - ترتبط كفاءة نظام المعلومات بمدى مواكبة إدارة الموارد البشرية للتطورات الاقتصادية.

### الفرضيات :

- يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية من أهم فروع نظام المعلومات من حيث تقييم وظيفة الموارد البشرية وكذا المساعدة في اتخاذ القرار و تحسين أداء العاملين.

- يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون المورد البشري بالمؤسسة بكفاءة وفعالية اعتمادا على التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في نظام معلومات الموارد البشرية.
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في رفع أداء إدارة الموارد البشرية بمديرية المصالح الفلاحية الجلفة من خلال الاعتماد عليه في كل وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مديرية المصالح الفلاحية – الجلفة.
- الحدود الزمانية: وهي الفترة الممتدة من 2016 / 2017 .

#### منهجية الدراسة :

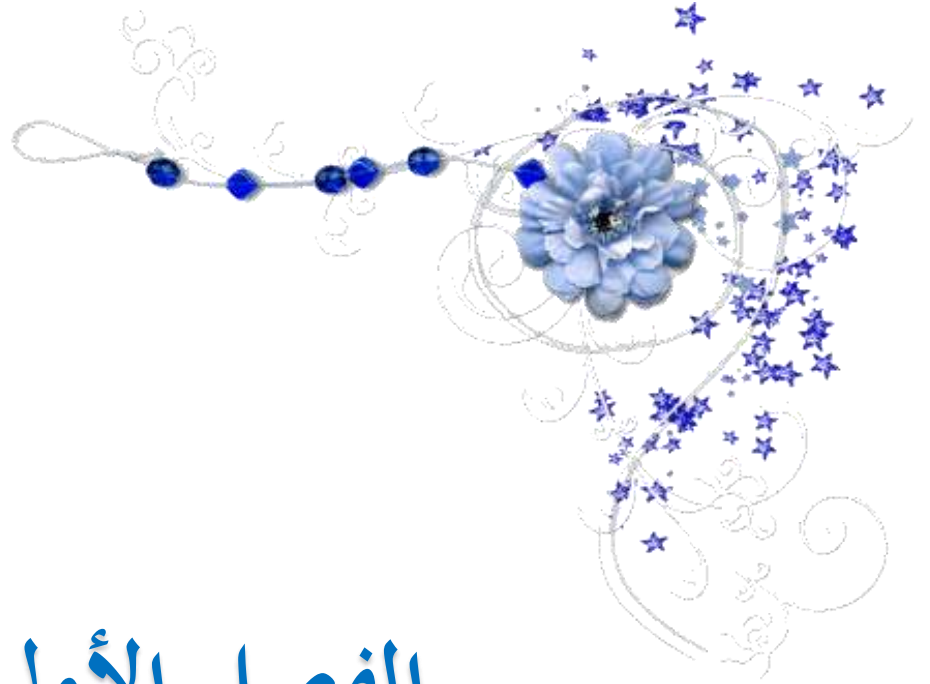
تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدروسة و إبراز اثر نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة المواد البشرية لتوضيح العلاقة وذلك من خلال الاستبيانات و المقابلات و جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

#### تقسيمات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه، ارتأيت تقسيمه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، فالفصل الاول تمحور حول ماهية نظام المعلومات، اما الفصل الثاني تمحور حول وظيفة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بنظم المعلومات. و بالنسبة للفصل التطبيقي فسنقوم فيه باختبار و معرفة مدى تطابق المفاهيم و القواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية مديرية المصالح الفلاحية – الجلفة.

#### صعوبات البحث:

أي بحث علمي تواجهه صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة خاصة إذا تعلق الأمر بالبحث الميداني، فقلة المراجع شكلت أحد أبرز الصعوبات التي صادفتنا في مجال تسيير الموارد البشرية. إن اعتمادنا على منهجية البحث العلمي القائمة على وجود حالة تطبيقية تركز عليها الدراسة النظرية كان له الأثر الواضح في عملية البحث في هذا الموضوع و المواصلة فيه، لكن الصعوبة تكمن في تعاملنا مع المؤسسة و كذا حصولنا على المعلومات الكافية.



# الفصل الأول

## تأصيل نظري لنظم

### المعلومات



**تمهيد**

يشهد العالم في ظل العولمة تطوراً عميقاً و سريعاً على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي والتكنولوجي، و نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم فيما يطلق عليه بعصر الآلات خاصة في مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه للمعلومة مكانة هامة في حياة البشرية و في جميع المؤسسات الصناعية والتجارية ، إذ نجد على مستوى كل مؤسسة نظم معلومات و التي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر .

**المبحث الأول : عموميات حول النظام**

سنتناول في هذا المبحث عموميات حول النظام من حيث مفهومه ، عناصره ، أنواعه .

**I - مفهوم النظم**

على الرغم أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 فأصبح يلعب مفهوم النظم دورا هاما في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء و المختصين بصفة عامة و انعكس أثره بين علماء الإدارة بصفة خاصة ، حيث يعتبر أسلوب النظم بالنسبة لهم أداة أساسية و فعالة للتغلب على بعض المشكلات و الصعاب التي تواجههم ، حيث يعرف بأنه " مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة " <sup>1</sup>

و يعرف أيضا بأنه " مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض و مع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة " <sup>2</sup>

نستخلص من هذه التعاريف أن النظام يضمن عدد من العناصر و التي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته و تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئة معينة .

**II - عناصر النظام**

انطلاقا من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له و المتمثلة في:

1- **المدخلات** : هي الحصول على العناصر و تجميعها و إدخالها للنظام قصد المعالجة ، و تتباين المدخلات بحسب تباين النظم فمدخلات النظام الإنتاجي تتمثل في: مواد خام ، و مدخلات نظام المعلومات تتمثل في :بيانات و مدخلات النظام التعليمي الطلبة و الأساتذة و الإجراءات التعليمية

2- **المعالجة**: وهي العملية التي تحول المدخلات إلى معلومات قابلة للفهم و التحليل مثل العمليات الإنتاجية لتحويل المواد الأولية إلى سلع في النظام الإنتاجي .

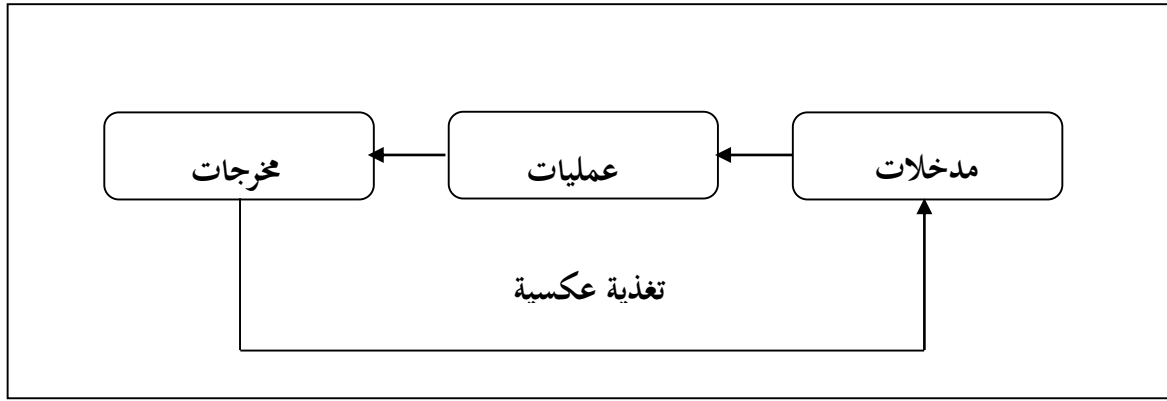
3- **المخرجات** : و هي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة و التي تخرج من النظام و يمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر <sup>3</sup>.

4- **التغذية العكسية** : تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية و هي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الايجابية عن مخرجات النظام ، ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا للأداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة ، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام و معالجة الانحرافات ، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن و الاستقرار.

<sup>1</sup> محمد السعيد خشبة . نظم المعلومات ( المفاهيم ، التحليل ، التصميم ) . القاهرة مطابع الوليد . 1992 . ص 11 .

<sup>2</sup> ابراهيم سلطان . نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري ) . بيروت ، الدار الجامعية . 2000 . ص 17

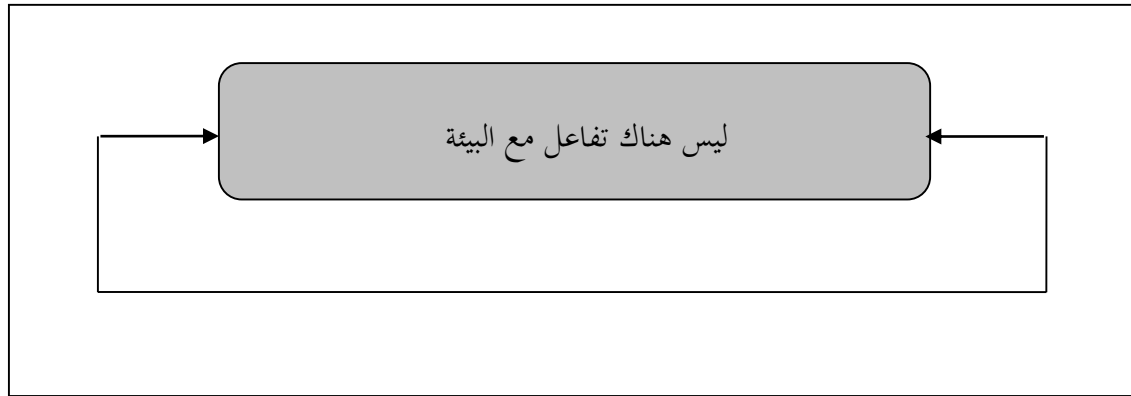
<sup>3</sup> سلوى أمين السامري . نظم المعلومات الإدارية، مصر: مطبعة الإشعاع الفنية ، ، 1999 ، ص 12



شكل رقم 1 : عناصر النظام

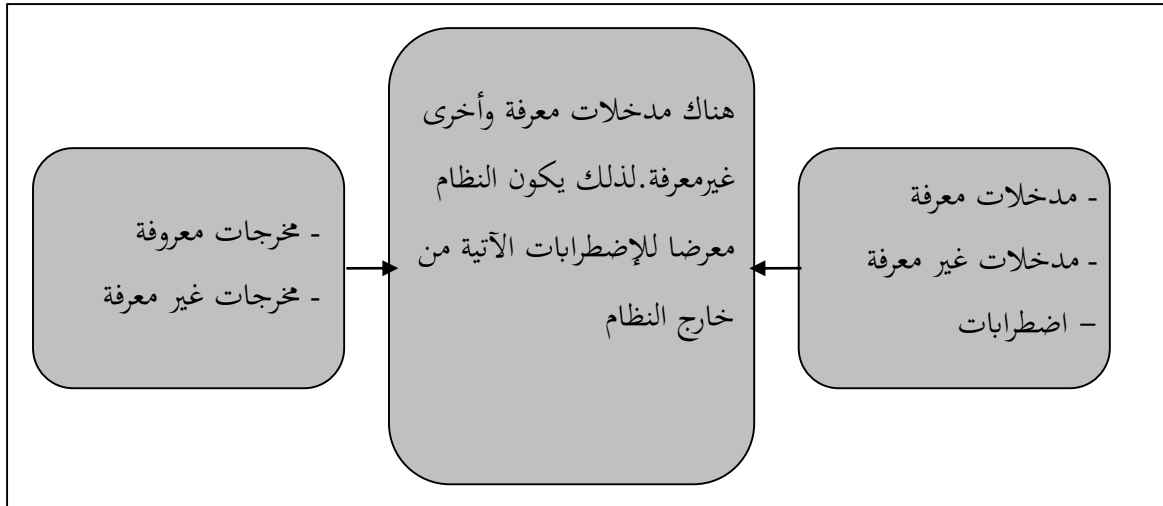
## III - أنواع الأنظمة

1- **النظم المغلقة** هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية و ينحصر عملها فيما يوجد بداخلها فقط. و هذه النظم وجدت لأغراض الدراسة النظرية.



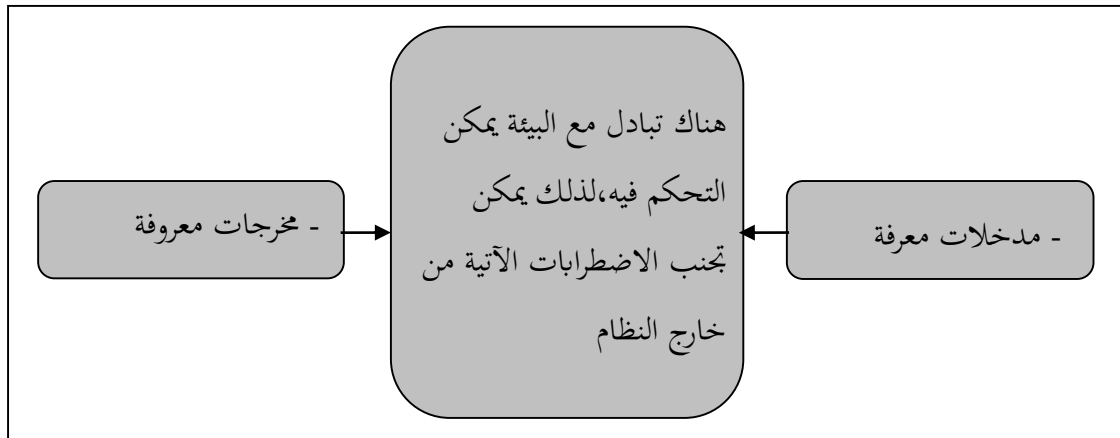
شكل رقم 2 : نظام مغلق

2- **النظم المفتوحة** هي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن هناك علامة تأثيرية تبادلية بينها و بين البيئة الخارجية ، بحيث يستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة على شكل سلع أو خدمات أو معلومات. و تمتاز هذه النظم بانعدام السيطرة الكلية على مدخلاتها و ذلك لغياب عملية الرقابة لذلك تكون المدخلات بعضها معروف و البعض الآخر غير معروف، و تكون هذه النظم معرضة دائما للاضطراب و تعيش حالة من عدم التوازن و من الأمثلة على ذلك جهاز الحاسوب المرتبط بالإنترنت، و المصنع الذي لا يقوم بفحص المواد الأولية قبل إجراء العمليات التصنيعية.



شكل رقم 3 : نظام مفتوح

**3- النظم شبه المغلقة** تكون مدخلات هذه النظم من البيئة الخارجية محددة و معروفة مسبقا و ذلك لوجود عملية سيطرة و رقابة على المدخلات فتكون مخرجاتها معروفة لذلك تكون هذه النظم أكثر إستقرارا و تعيش حالة من التوازن ، و حتى إذا واجهت عملية الإضطراب تستطيع الوصول الى حالة التوازن أسرع من النظم المفتوحة و من الأمثلة على ذلك نظام السير ( نظام مواعيد إنطلاق حافلات النقل ) ، النظم التطبيقية الخاضعة للرقابة ، جهاز الحاسوب الذي وضع فيه نظام للحماية من الفيروسات.<sup>1</sup>



شكل رقم 4 : نظام نصف مفتوح أو نصف مغلق

<sup>1</sup> فيكتور رايموند، نظم المعلومات الإدارية. الجزء الأول، ترجمة سرور علي سرور و د.عاصم أحمد الحماحمي، الرياض، مطابع دار المريخ، السعودية 2000. ص125



## المبحث الثاني: المعلومات تعريفها ،أنواعها ،شروطها

### I- تعريف المعلومات:

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة و لها أهمية كبيرة كبيرة في عملية الاتصال و تؤثر على فاعلية المدير و أدائه في تسيير مهامه الإدارية ، فقد أشار الجنسية بأن كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني الذي يعني تعليم المعرفة و نقلها . ويعرف مصطلح المعلومات على أنه ما يمثل الحقائق و الآراء و المعرفة المحسومة في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية ،كما تعرف بأنها نتائج عمليات التكوين و التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المستوى المعرفي للمستقبل ،كما عرفت بأنها ذلك الشيء الذي يجلب لنا المعرفة التي تعدل من رؤيتنا للعالم حولنا و التي تخفض درجة الشك لدينا . كما تعتبر المعلومات كذلك بالبيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبنية و ذات معنى و البيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري و هي عبارة عن مادة خام .

### مصادر المعلومات

مصادر أو مصدر المعلومات هو ما يحصل منه الفرد على معلومات تحقق احتياجاته وترضى اهتماماته و من هذه المصادر نجد :

المصدر الوثائقي : و يشمل المعلومات المنشورة و غير المنشورة و المحفوظة .

المصدر الميداني : حيث يتم الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و التي من طرقها المقابلات الشخصية ،المشاهدات الحية ،استخدام وسائل الاتصال الانترنات و شبكات المعلومات و بنوك قواعد البيانات و هي الحصول على المعلومات من البنوك العالمية و الإقليمية أو المحلية .

المصادر الأولية :لها اهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجة للاختلاف في التنظيم و خصائص الصناعة وطبيعتها بالإضافة إلى الحالات الوظيفية المختلفة منها .

المصادر الثانوية : و منها المصادر الخارجية ،المطبوعات و المنشورات و الأجهزة الحكومية .

### II- أنواع المعلومات:

1. معلومات إنجازية :المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار و انجاز عمل أو مشروع .

2.معلومات إنمائية :المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية .

3. معلومات تعليمية :المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات و المعاهد والمدارس .

4. معلومات إنتاجية :المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة .

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، "إدارة المعرفة و نظم المعلومات " ،دمشق، دارالثقافة للنشر و التوزيع ،2004،ص67،68

## III - شروط المعلومات الجيدة:

للمساعدة في فهم و تقييم قيمة المعلومات الرسمية يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار منها 1:

1. سهولة و سرعة الحصول : هذا الشرط يشير إلى سهولة و سرعة الحصول على المعلومات و سرعة الحصول على المعلومة يمكن قياسها مثلا "دقيقة واحدة بالمقارنة مع اربع و عشرين ساعة" و ذلك بالمقارنة بنظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية .

2. التمويل : هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات ، و هذا الشرط غير ملموس و يصعب قياسه و وضع قيمة رقمية له.

3. الصحة "الدقة" : هذا الشرط يشير إلى درجة الخلد من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء هما أخطاء في النقل و أخطاء في الحساب . و كثيرا من المفاهيم الصعبة يمكن أن تقاس كميا مثلا يمكن التعرف على معدل الخطأ في كل 1000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسب الآلي.

4. الملائمة : هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث و هذا معيار صعب قياسه كميا.

5. الوقت المناسب : هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي مدخلات عمليات و تقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات ، و حتى يكون معيار الوقت ملائما فإن مدة الدورة لا بد أن تنخفض في بعض الحالات يمكن القياس كميا لشرط الوقت مثلا: ماهو مقدار زيادة المبيعات المتوقع الحصول إذا اشترط منا أن نجيب على تساؤلات المستهلكين عن توافر المخزون لمنتجات معينة في مدة قصيرة لا تتراوح دقائق معدودة.

6. الوضوح :يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض يمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات

7. المرونة :المرونة تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم هذا الشرط أو المعيار و يصعب قياسه بدقة و لكن يمكن تقييمه بمدى أوسع.

8. التصحيح : لهذا الشرط مفهوم نسبي و يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بيم مختلف المستخدمين و الفاحصين لنفس المعلومة

9. عدم التحيز : هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف او تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة ، أي خلو المعلومات من التحيز.

10.قابلية القياس : هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية"، الإسكندرية، مصر، دار الإشعاع الجامعية ، ، 1997، ص82

الرسمي و إمكانية قياسها في شكل كمي<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث :نظام المعلومات في المؤسسة

بعد أن تطرقنا إلى تعريف كل من النظام و المعلومات سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة العلاقة بينهما أي نظم المعلومات ونبين كيف نشأت و نقوم بتعريفها و ما مدى أهميتها في المؤسسة و كيف أن نظم المعلومات يساعد في المؤسسة و يساهم في اتخاذ القرار ، و ذلك لأن بقاء المؤسسة مرهون لها فهي تسعى إلى إنشاء قيمة ليس فقط من خلال مواردها المالية انما كذلك من خلال نظم المعلومات التي تسعى لاكتسابها و ذلك لتسيير عملية الإدارة من خلال توفير المعلومات و الوسائل و كذلك إعداد الخطط والاسراتيجيات التنافسية للمؤسسة و التنبؤ بالاحتياجات و تحليلها.

### I- نشأة نظام المعلومات

#### 1- نشأة نظام المعلومات :

نشأ نظام المعلومات الإدارية باستخدام الحاسبات في بداية الستينات و لم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الالكترونية و رغم وجود لغات و قواعد و معلومات الا انها لم تكن شائعة و كانت صعبة الاستخدام و هذه أهم أسباب عدم انتشار نظم المعلومات الإدارية في هذه الفترة.

وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الالكترونية في بداية السبعينات و ساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الالكترونية و برمجياتها و التي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات DBMS التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الانجاز و استغلالها بشكل كبير، و حققت هذه النظم تقدمها في بداية الثمانينات و أصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول العالم المتقدمة حيث أصبحت 90% منها على معلومات هذه النظم و 10% على معلومات الخبرة الذاتية الإدارية ، و إن الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الإدارة و الحاسبات بتكثيف البحث في هذا الموضوع و تقييمه لكونهم ينظرون إلى هذه النظم كونها نظم رقابة للعمليات و بيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة و لتوضيح هذه الأهمية سنذكر بعض ما كتبه المختصون في هذا النوع :

قال " دوو"<sup>2</sup> 1967 إن استعمال أنظمة المعلومات تفيد إدارة الأعمال بثلاث طرق :

1. القدرة على تقييم احتمالات المستقبل
2. تقليل الوقت و الجهد للمدراء في إنجاز الأعمال و البحث و تحليل المعلومات و توفير وقت أكثر على التخطيط .

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 85

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 89

3. مواجهة التغيرات البيئية عن رؤية الإجراءات اللازمة لمواجهتها؛ ويرى "ديكارد : "1969 أن منافع نظم المعلومات الإدارية كونها نظم تساعد على توفير المعلومات و استغلال أفضل لليد العاملة و تحسين في التخطيط الإداري و اتخاذ القرارات الأكثر فعالية.

## 2-تعريف نظم المعلومات :

تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات ، و تختلفت هذه التعاريف باختلاف الخلفية العلمية لمقدميها فقد عرف مسلم 1994 نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق غرض معين و أشار أيضا إلى تعريف آخر أن أنظمة المعلومات . بأنها مجموعة من المكونات البشرية و المادية التي تستخدم في تجميع و معالجة و خزن و تحليل و توزيع المعلومات لخدمة غرض معين في العملية الإدارية كالتخطيط و الموازنة و المحاسبة و السيطرة و غيرها .

ويعرف مصطفى 2006 نظم المعلومات على أنها مجموعة من المصادر :جهاز، برامج ، أفراد، معطيات إضافة إلى إجراءات تسمح بامتلاك و معالجة و تخزين و نقل المعلومات على شكل معطيات،نصوص،صور... الخ.

و يرى منصور و أبو النور 1996 في تعريف نظم المعلومات بأنها ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة و اتخاذ القرارات و ذلك في الوقت المناسب و عند المستوى الإداري الملائم ومثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات و نقلها و تخزينها و معالجتها و استرجاعها ثم توصيلها بذاتها أو بعد تشغيلها الى مستخدميها في الوقت و المكان المناسب<sup>1</sup>.

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي و الحاضر و المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية و تدعم نظم المعلومات عملية التخطيط و الإدارة و نشاطات المشروع داخل المنظمة بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار.

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي و الخارجي للإدارة على كافة مستوياتها حتى يمكن من اتخاذ القرارات الفعالة و المؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط و الرقابة و التوجيه داخل منظمة ما<sup>2</sup>.

## 3- نظم المعلومات في وظائف الاعمال:

وظائف الأعمال في المنظمة مختلفة و كثيرة و هي تعمل مجتمعة لدعم عمل المنظمة و يمكن جمعها في خمسة وظائف عمل رئيسية و هي :

الموارد البشرية و إدارة المعلومات و التسويق و إدارة العمليات و المحاسبة و التمويل و هناك

1 - علاء السالمي و آخرون ،مرجع سابق،ص 57،58

2 أحمد الخطيب ،مرجع سابق،ص 71،72

وظائف مساعدة يمكن إضافتها تتعلق بتكنولوجيا المعلومات و التقنيات التابعة لها ، و من نظم المعلومات في وظائف الأعمال ما يلي :

### 1- نظم معلومات الموارد البشرية :

حيث تعتبر الموارد البشرية عماد المنظمة و أنها تعي من أجل تجاوز أدوار الإدارة و الموظف و ينظر لتكون فاعلة و مشاركة في الإدارة العليا على الرغم من أنها تواجه صعوبات كثيرة في الشركات التقليدية و في الآونة الأخيرة ساعدت البحوث على تطوير النماذج لمساعدة الموارد البشرية في إضافة قيمة حقيقية للأعمال تساعد أنظمة الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات و تقييم العاملين حيث أن كل منظمة يجب أن تحتفظ بسجل دقيق للعاملين يتضمن معلومات كاملة عن كل فرد أما أنظمة تقييم الأداء فإنها تزود بقوائم التدقيق و التي بإمكان المديرين الدخول إليها من أجل متابعة المرؤوسين و تخدم نظم معلومات الموارد البشرية أهدافا كثيرة منها حشد الجهود لايجاد مرشحين لملى فرص العمل ،الاختيار ،التنسيب ،متطلبات و مهارات العاملين و خدمات أخرى<sup>1</sup>.

### 2- نظم المعلومات المحاسبية :

إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات لتساعد في اتخاذ القرار و قد كانت هذه النظم في القديم عبارة عن نظم تقليدية و رقمية ،أما الآن فأصبحت تعتمد على الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في أغلب عملياتها و تساعد هذه النظم في فعالية الأعمال و تزويد البيانات المالية الدورية و تزويد التقارير المطلوبة قانونيا و بيانات الأرباح و الخسائر و كذلك فإن هذه النظم تزود التقارير الغير مطلوبة قانونيا و التي تساعد المدراء في فهم تغيرات تمويل المنظمة و تشمل هذه النظم المراقبة للتأكد من الالتزام بالمعايير.

### 3- نظم المعلومات المالية :

أصبحت هذه النظم الآن معتمدة كلياً على الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات و تزويد المنظمة و إدارتها بالمعلومات المالية و التي تركز على تقارير التغيرات المالية و الهدف من هذه النظم هو تسهيل وضع الخطط المالية و فعاليات الأعمال و كذلك تساعد المنظمة في تنظيم الميزانية و إدارة تدفق النقد و الأموال و تحليل الاستثمار و اتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات و زيادة الأرباح.

### 4- نظم المعلومات التسويقية :

إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص و المنظمات و الأكثر رغبة في الشراء و ما هي مبيعات المنظمة و كذلك لترويج المنتجات و الخدمات المناسبة لتلك المنظمات و الأشخاص و تساعد هذه النظم في تحليل الطلب لمختلف البضائع في الأماكن المختلفة و المجاميع السكانية لكي يكون

<sup>1</sup> - نرفانا خضر ، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية ،دمشق ،2005،ص619

السوق أكثر دقة و تكون البضاعة المناسبة الى المستهلك المناسب و تزويد هذه النظم معلومات تساعد الإدارة لتحديد طلبات الشراء لمختلف البضائع و في المناطق الجغرافية المختلفة<sup>1</sup>.

## II- خصائص ، أهمية و أهداف نظام المعلومات

### 1- خصائص نظام المعلومات :

يمكن اجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:

#### أ- شبكة الاتصال :

يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من النقاط و هو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع و ربما إلى أماكن خارج المشروع

#### ب- مراحل تحويل و توظيف البيانات

تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، و هنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل و هي مرحلة الإدخال و مرحلة التشغيل و مرحلة الإخراج و ترتبط هذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات و تشغيلها و إنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة و إدارة البيانات.

#### ج- إدخال البيانات و إخراج العمليات :

يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات و عليه فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف و المسمن طرف المستخدمين.

#### د- مستخدمو المعلومات :

يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع و ذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي ويشمل المستخدم الداخلي للمديرين و الموظفين بالمشروع ، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين و الموردين و حملة الأسهم و أغلب المنظمات و المؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات ، الموازنات الشهرية

## 2- أهمية نظام المعلومات:

لإبراز أهمية نظام المعلومات في المنظمة يجب أن نعالج النقطتين التاليتين:

#### أ- تغيير طبيعة تكنولوجيا المعلومات:

أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات في الخمسينات إلى إحداث تغيرات فنية كبيرة على نمط أداء المنظمات باختلاف أنواعها ، وبعد ظهور الحاسوب و نظرا لحجمه الكبير و كلفته الباهضة لم يكن بوسع أغلب المنظمات اقتناؤه لذا فقد أقتصرت استعماله على عمليتي الرقابة و السلوك الإداري و مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكلفتها أدى إلى تسهيل عملية

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاي، "نظم المعلومات الإدارية"، مدخل إداري، مصر، 1999، مطبعة الإشعاع الفنية، ص26

استخدام و توفير هذا النوع من التكنولوجيا في جميع أقسام المنظمة الشيء الذي أدى إلى أن يصبح نظام المعلومات هو جوهر أنشطة المنظمة

ب- الحاجة إلى بناء هيكل نظام المعلومات:

إن الطلب على المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة لتشغيل هذه المعلومات تعتبر من الموارد الاستراتيجية للمنظمة، لذلك أصبح أداؤها يعتمد أساسا على ما يقدمه نظام المعلومات ويجب على المدير تحديد الهيكل الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات المكونة من تشغيل بيانات و البرامج و شبكات الاتصال و دمجها في نظام متكامل<sup>1</sup>.

كما يجب على الإدارة أن تحدد كيفية تخصيص الموارد للنواحي الآلية و البرامج و الاتصالات و ذلك يستدعي المام المدير بثقافته العامة للحاسوب و المشاركة في تقييم أداء نظام المعلومات داخل المنظمة<sup>2</sup>

### 3- أهداف نظام المعلومات:

تتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي:

1- الرقابة و المتابعة :

من مهام نظام المعلومات جميع البيانات لجميع النشاطات داخل المؤسسة مما يستوجب متابعة كتفاصيل الأنشطة داخل المؤسسة، و هنا تظهر أهمية الرقابة المستمرة على جميع مدخلات و مخرجات نظام المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات و النفاثص و محاولة معالجتها لتحقيق كفاءة أكثر في عملية اتخاذ القرار و تكمن الرقابة أصلا في مقارنة حجم و طبيعة المعلومات المراد الوصول إليها مع المعلومات المحصل عليها و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة

2- التنسيق والاتصال:

من خصائص نظام المعلومات تكامل و تنسيق الجهود بين الأنظمة الفرعية المختلفة، حيث يعتبر التنسيق من أهم وظائف نظام المعلومات، كما أنه يعمل على الربط بين جميع مستويات المؤسسة سواء كان الاتصال عموديا أو أفقيا كما يجب كذلك أن يكون الاتصال منسق بين مختلف الوظائف مثلا: تحتاج وظيفة الإنتاج للقيام بنشاطها على أكمل وجه بالاتصال و التنسيق مع كل من وظيفة التسويق و التموين و المالية و ذلك للحصول على المعلومات حول الطلب في السوق و تكلفة و توفير المواد الأولية و مستوى الأسعار و مدى قدرة المؤسسة على التموين<sup>3</sup>.

3\_ المساعدة على اتخاذ القرار :

تعتبر عملية صنع القرارات الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة الحديثة و تختلف عملية اتخاذ القرار على حسب المستويات الموجودة في المؤسسة فيظهر دور نظام المعلومات حاليا في عملية اتخاذ القرار في المستويات التالية :

<sup>1</sup>صونيا البكري و إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، ص33

<sup>2</sup>صونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، مرجع سابق، ص33

<sup>3</sup> - كامل السيد غراب، نادبة محمد حجازي، "نظم المعلومات الإدارية"، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة، [مصر، 1999، ص44



المستوى التعليمي : و التي تكون فيه القرارات غير معقدة و غالبا ما تكون قرارات روتينية

المستوى التكتيكي : حيث تكون فيه القرارات رقابية و تنظيمية

المستوى الإستراتيجي : وفيه تكون القرارات تخطيطية تساهم في وضع استراتيجيات طويلة المدى و هي غالبا في غاية الاهمية و ذلك لضخامة مصاريف الميزانية المالية لهذه الخطط ، الاستراتيجية إذن مما سبق نستخلص أن نظام المعلومات يهدف بشكل عام إلى توفير المعلومات الضرورية لمستويات الإدارة على حالتها الحاضرة ،الماضية ،و المستقبلية ،و من ثم التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات حفظها ،تحليلها و تحديد الضوابط و توعيتها " السرعة ،الدقة "و تقييم فعاليتها و وضعها بطريقة تساعد في الإجابة على أسئلة المسيرين و تنفيذ مهام المؤسسة

### III- أهم تحديات أنظمة المعلومات:

إن أنظمة المعلومات تؤثر على أهداف المنظمة و العلاقات مع المستهلكين و الموردین ،و العمليات الداخلية و أحدثت بها تغيرات متلاحقة و نورد في هذا الصدد عدة تحديات قد يواجهها المسير في المؤسسة :

أ. التحديات الإستراتيجية كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات و تصميم : التنظيم التنافسي الفعال ،حيث أن المتغيرات الفنية تتسارع و تنمو بمعدل متزايد عن قدرة المؤسسة على تطبيق و استخدام التكنولوجيا ، و لكي تظل المؤسسات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من استخدام التكنولوجيا و تنسق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات و العمليات الإنتاجية و التسليم و الصيانة للمنتجات و الخدمات و القضاء على الإسراف و عدم الكفاءة من الأنشطة.

ب. التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة ما هي أساليب المؤسسة لفهم احتياجات : المؤسسة للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة و تتجه نحو العالمية ،فظهر و نمو مثل هذه الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج و بيع السلع و الخدمات المنتجة.

ج. تحدي بناء هيكل للمعلومات :كيف يمكن للمؤسسة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهدافها بينما تقدم أنظمة المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة ،فقد تكون المنظمة ليست لديها فكرة واضحة عن أهداف المؤسسة ،و كيف يمكن أن تدعم بأنظمة المعلومات بعض المؤسسات و بعض المؤسسات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة أنظمة المعلومات.

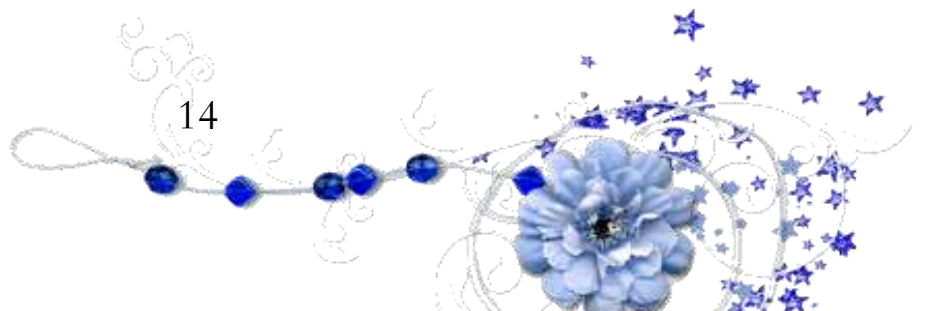
د. تحدي الاستثمار في أنظمة المعلومات كيف يمكن للمنظمة أن تحدد قيمة أنظمة المعلومات : و لقد أدى تطوير أجهزة الكمبيوتر ذات القوة و غير المكلفة و التي تتطلب تكنولوجيا متطورة و أيضا نظم إدارية و تنظيمية تواكبها ه. تحدي المسؤولية و الرقابة :

كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل أنظمة المعلومات الذي يمكن للأفراد الفهم و الرقابة عليه و كيف يضمن استخدام أنظمة المعلومات بطريقة مسؤولة و مقبولة من الناحية الاجتماعية



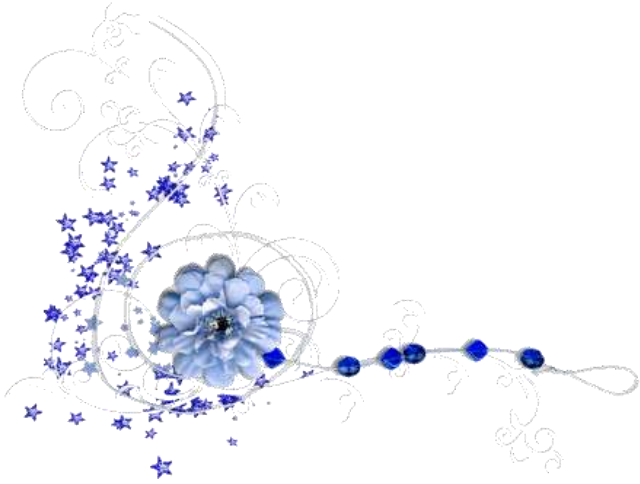
**استنتاج :**

يمكن أن نستخلص من خلال هذه الفصل أن أنظمة المعلومات في المؤسسة تلعب دورا لا يستهان به لاسيما إذا تم استغلالها بأحدث الطرق باعتمادها على أحسن المصادر إن أنظمة . المعلومات عند إدماجها و استغلالها على جهاز الإعلام الآلي تلعب دوراً هاماً و حيويًا في حياة المؤسسات و المنظمات الحكومية ، و بالتالي لا بد أن تؤخذ الخطوات الضرورية للتأكد من صحة المعلومات و مدى الاعتماد عليها و ضمان سريتها لقد ثبت أن الأنظمة التي لا تؤدي الغرض منها تمثل الكارثة على أية مؤسسة ، و لهذا لا بد من أن يتم تصميم أنظمة المعلومات حتى تؤدي الوظائف كما هو مخطط لها و يستطيع الأفراد مراقبة عملياتها و لا بد من مراعاة تأثير هذه الأنظمة على النواحي الاجتماعية و الإنسانية للمنشأة.



## الفصل الثاني

# وظيفة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بنظام المعلومات



**تمهيد**

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

**المبحث الأول: الموارد البشرية**

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

**I- تعريف الموارد البشرية :**

1- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة<sup>2</sup>. المحافظة على سببين:

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

1 - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.

2 - رابحة أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2003/2002 )

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة<sup>1</sup>.

## II - مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية: ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد ، وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل المختلفة. وفيما يلي نظرة سريعة للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

- 1 الثورة الصناعية : ظهرت هذه الثورة في القرن الثامن عشر بالمجتمع الغربي ، وكان ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها إلى عمالة متخصصة . وأدى ذلك إلى سوء ظروف العمل المختلفة ، وظهر فئة ملاحظين ومشرفين لم يهتموا بالعاملين ، كما كانت الرقابة على العمل روتينية ولذلك تطلب الاحتياج من هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .
- 2 ظهور الحركات العمالية : مع مساوئ الثورة الصناعية ظهرت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم خاصة فيما يتعلق بأجورهم وساعات العمل .
- 3 الإدارة العلمية : حاول تيلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل ( دراسة الحركة والزمن ) ، والاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة .
- 4 ظهور علم النفس الصناعي : اهتم علماء النفس بدراسة ظهور مثل الإجهاد والإصابات وتحليل العمل وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين .
- 5 ظهور حركة العلاقات الإنسانية : اهتمت هذه الحركة بإنتاجية العاملين من حيث ضرورة الاهتمام بالعاملين بجانب ظروف العمل كما اهتمت بالنمط الإشرافي والخدمات المقدمة إليهم .
- 6 البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد : ظهر ذلك بوضوح في منظمات الجيش والحكومة ( الخدمة المدنية ) وذلك في شكل شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأجور وخدمات العاملين وضع الفصل التعسفي .
- 7 البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد : قامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين .
- 8 ظهور حركة العلوم السلوكية : أثارت هذه الحركة ( النصف الثاني من القرن العشرين ) عملية تطوير ممارسات الأفراد تمثيلاً مع تطور العلوم السلوكية وذلك مثل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومراكز التقييم الإدارية وإثراء الوظائف .. الخ .

<sup>1</sup> - د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.

9 تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات : ظهر ذلك في إصدار تشريعات للعلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين تتعلق بالحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين .

10 الشهادة المهنية : اهتمت بعض المنظمات الدولية في تقديم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل والإدارة وفق نظام معين للحصول على هذه الشهادات .

### III- أهمية الموارد البشرية:

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

7- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالإتجاه السائد الآن هو الإتجاه نحو "التقلص".

والاحتفاظ بعمال المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية) يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضا وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة<sup>1</sup>.

1 - عادل زايد، المرجع السابق، ص

## 2-1- مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المنظمة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبح يرتبط ارتباطاً كبيراً بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، والملاحظ حالياً أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جداً، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجاً جديداً يقبل منتجاً سابقاً لها "بيدي لا بيدي عمر".

فالمنظمة التي تستطيع أن تقدم منتجاً جديداً، لا تشرك المنافسين متعة تقليد منتجاتها الحالي وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم 01 : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية
1 تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2 امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.
3 التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

## VI- أهداف إدارة الموارد البشرية:

غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين: أ- الكفاءة ب- العدالة

أولاً: الكفاءة: هي العلاقة بين مدخلات العمليات الانتاجية والمخرجات، ومدخلات الانتاج هي: المواد الخام، الآلات، التقنية، المعلومات، الموارد البشرية، المخرجات هي: المنتجات أو الخدمات

- تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.
- نعبر على كفاءة أداء المنظمة من زاويتين:

أ- أداء المنظمة ويقاس من خلال: نصيب المنظمة من السوق - العائد على الاستثمار - مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

ب- أداء الموظفين ويقاس فعاليته: معدلات الأداء أو الإنتاجية - نسبة الغياب - معدلات دوران العمل - نسبة الحوادث والاصابات - نسبة الفصل او الطرد من العمل.

1 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص 126

ثانياً: العدالة : يقصد بها (الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية) \*ويمكن قياسها من زاويتين :أ- المنظمة (سياسة عدم التمييز- سياسة التحفيز- سياسات متعلقة بتحقيق - رغبات وطموحات الموظفين ) ب-الموظفين (نسبة التظلمات والشكاوي - درجة خطورة الشكاوي - تأثير المشاكل والشكاوي - على معنويات الأفراد) إذاً خلاصة أهداف إدارة الموارد البشرية:

- قوة عمل متجانسة : من حيث المستوى الثقافي ،التدريبى،الخلفية السلوكية
  - قوة عمل منتجة: تحقيق الانتاج أو الخدمة طبقاً للمعايير المحددة في الوقت المحدد.
  - قوة عمل فعالة: أن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق وأقل التكاليف واقصر وقت
  - قوة عمل مستقرة:كلما انخفضت نسبة دوران العمل والغياب كلما زادت قوة المنظمة وفعاليتة.
  - تنمية قدرات الأفراد:عن طريق التدريب.
  - تحقيق الانتماء والولاء:عن طريق حرص المنظمة على ارضاء الموظفين خاصة الأكفاء منهم.
- ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية حسب :
1. الأهداف التنظيمية: الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
  2. الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.
  3. الأهداف الإنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.
  4. الأهداف الاجتماعية: تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال و حمايتهم من أخطار العمل.
- V- وظائف ادارة الموارد البشرية.**

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ\_ وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.<sup>1</sup>

ب\_ وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

<sup>1</sup>عمرى سامي مرجع سابق ص ص 59\_60

- ✓ تدريب وتنمية العاملين: يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.<sup>1</sup>
- ✓ تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.<sup>2</sup>
- ✓ إدارة الأداء: يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.<sup>3</sup>
- ج\_ وظيفة تحفيز الموارد البشرية: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.<sup>4</sup>
- د\_ الرواتب والأجور والمكافأة: وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودفاعيته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته.<sup>5</sup>
- هـ\_ السلامة والصحة المهنية: وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.<sup>6</sup>
- و\_ وظيفة تنظيم علاقات العمل: تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تتفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم مرجع سابق ص 31

<sup>2</sup> بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج

قطاع الخروقات في الدول العربية، 2013 جامعة الشلف ص 14

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 15

<sup>4</sup> شلال عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البلدة 2007 ص

104

<sup>5</sup> موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن

2008، ص 58.

<sup>6</sup> موفق محمد الضمور، نفس المرجع ص 59

<sup>7</sup> شلال عبد القادر مرجع سابق ص 110



### المبحث الثالث : الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من خلال التطرق الى إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة و كذا التطرق الى التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية وكيفية مواجهة هذه التحديات

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

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

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

التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

أ- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

ب- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

وهناك نوعاً آخر من فرق العمل ، وهو فريق تدفق العمل ، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها. مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى ، هذه الوحدة تحتوي على معمل للتحاليل ، صيدلية ، بعض الخدمات المساعدة ، ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج. ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه ، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتردة التي تساعد على تحسين جودة الأداء.<sup>1</sup>

ج- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين ، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Albert and Jennfer p68

ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين ، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين.

كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها ، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها. وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً ، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة ، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعليماً وخبرة ، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوفر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه ، مهارات الاتصال ، رؤية واسعة عن العمل ، درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين.

كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات ، الجدولة ، اختيار العاملين وإدارة الجودة.<sup>1</sup>

## II- التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية:

يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العامة نتيجة لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية مجموعة من التحديات تتمثل في:

1- استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المواطنين.

2- الاستجابة للتغيرات في نظم وقوانين العمل والعمال والمترتبة على استخدام نظم التكنولوجية الحديثة.

3- التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

4- إزالة سوء الفهم المتعلق بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم في القيمة المضافة للمنظمات العامة.

ويمكن التغلب على التحديات السابقة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق النظم الآتية:

1- نظم قواعد البيانات والحسابات. مديري الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية ، الأجور ، المشتريات ، لأن بعضاً من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية ، كما أن مديري الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير وإعداد قواعد بيانات التي تهتم بتكوين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Scott 1991, Falk 1993, Luthans and Kreitner 1985 p90

- 2- نظم معلومات المنزلية: تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة ، ومنها نظم إدارة الموارد البشرية وما بها من نظم فرعية مختلفة مثل الاختيار والتعيين ، الأجور ، الحوافز ، تقييم الأداء والتدريب. وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوفر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.
- 3- نظم التطبيقات الخاصة: وهي نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات والمنافع، التدريب، تنمية المهارات وتطويرها. وهذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة ، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزي للموارد البشرية.

### III- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:

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

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

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

- 1- تبنى فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة. وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها.
- 2- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة. إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية ، وهذا يتطلب التزام العاملين

بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين ، كما أن الاتصالات والمساهمة فى اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة.

وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجى الإجمالى للمنظمة ، وذلك لتدعيم رسالة المنظمة ، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنظمة المتمثلة فى الربح ، النمو ، الإنتاجية ، الجودة ، الابتكار والإبداع ، المرونة والتنافسية ، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين ، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية فى عالم يتسم بالتغير المستمر.

3- التركيز على الثقافة التنظيمية التى تتسم بالديموقراطية والمساهمة فى اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين فى اتخاذ القرارات ، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية ، وكذلك زيادة حرية العاملين فى اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

4- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصى. وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التى تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتى لأنفسهم.

5- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التى تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التى تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.

6- التحول الكلى إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين. وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم فى المنظمة التى يعملون بها.

7- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى. أصبحت المعرفة هى أهم الموارد المتاحة بالمنظمة ، وذلك من خلال توليد وهيكلة وتطوير ونشر وتبادل المعرفة ، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هى تلك المنظمات التى يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمى فعال ، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات ، خلق أفكار جديدة ، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء<sup>1</sup>.

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

##### I- اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تدريب الموارد البشرية

على تحديد المهارات والكفاءات الموجودة فى المؤسسة ، ( HRIS ) يساعد نظام معلومات الموارد البشرية ويعتبر التنافس الشديد فى محيط المؤسسة كدافع يأخذ بالمؤسسة نحو كل ما هو

<sup>1</sup> Chiavenato, 2001

جديد في عالم التكنولوجيا ، خاصة في مجال الحواسيب والبرمجيات ونظم المعلومات، حيث يقودنا ذلك إلى إعادة تقييم القدرات والاستعدادات والسمات الشخصية التي تتلاءم مع ذلك التحديث التكنولوجي مما يخدم أهداف المؤسسة والفرد<sup>1</sup>.

وحتى نتمكن من تحقيق الفعالية والكفاءة في التدريب ، يتطلب الأمر تجميع وتنظيم المعلومات وترتيبها لاسترجاعها بسهولة ويسر ، توفير الوقت والجهد.

يتم ذلك عن طريق نظام معلومات قادرا على تحقيق ذلك ، ومنه نجد أن اثر نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب يتمثل في<sup>2</sup> :

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

من خلال النقاط الماضية يمكن أن نوضح أيضا أن الأثر المباشر لنظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة التدريب أولا من خلال توفير المعلومات الشاملة بالإضافة إلى اعتماده على معلومات تقييم الأداء العاملين في تحديد الاحتياجات ومن هنا نجد انعكاس مدى كفاءة عملية تقييم أداء العاملين على فعالية برامج التدريب وهذا ما يساهم في تحسين ورفع أداء العاملين.

## II - اثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف والرواتب:

أولا : الأثر على عملية التوظيف<sup>3</sup>

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

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

ثانيا : الأثر على الرواتب

أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ساهم في تفعيل وظيفة تسيير الرواتب ويبرز ذلك

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

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

<sup>3</sup> رجم خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 80

من خلال:

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

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

### III- اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية:

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

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

- 1- المعلومات المتعلقة بالوظائف، أرقامها، طبيعة الوظائف (مؤقتة، دائمة ...)، الوحدات التي تتبعها الوظيفة، مستويات الوظائف، المؤهلات العلمية المطلوبة لشغلها؛
- 2- المعلومات المتعلقة بالموظفين وتشمل: عدد الموظفين، طبيعة الوظيفة، مؤهلاتهم العلمية، المراتب، الرواتب، توزيع على أساس الجنس والسن، وتواريخ تعيينهم ومدة عقد كل منهم؛
- 3- المعلومات المتعلقة بالموظفين الذين تخلو عن الوظيفة: عددهم، طبيعة الوظيفة، تواريخ ترك العمل، مدة الخدمة قبل الخروج، أسباب الخروج، العمر عند الخروج، المراتب و الرواتب، التعليم، المهارات.

إن نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية بكافة مراحلها (التنبؤ بطلب العمالة، التنبؤ بعرض العمالة، تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة الموارد البشرية، مرحلة تنفيذ الخطة، مرحلة المتابعة والتقييم) يعتمد على مدى الترابط والتفاعل بينها ولا يتحقق ذلك إلا بوجود البيانات والمعلومات والحقائق الكافية والملائمة لكل مرحلة بدقة وفي الوقت المناسب، والتي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية ومن هنا تتضح أهمية الدور الذي يقوم به نظام معلومات الموارد البشرية في توفير البيانات والمعلومات التي تضمن تحقيق الفاعلية الكلية لتخطيط الموارد البشرية من خلال اتخاذ القرارات الصائبة، وبالتالي فعالية الأداء التي تنعكس إيجابا على أداء العاملين بالكفاءة والفعالية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بصفة عامة.

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

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

**VI- اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم الأداء:**

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

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

التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها .

توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.

إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

منح ترفقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد .

إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر.

اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب.

**خاتمة الفصل**

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

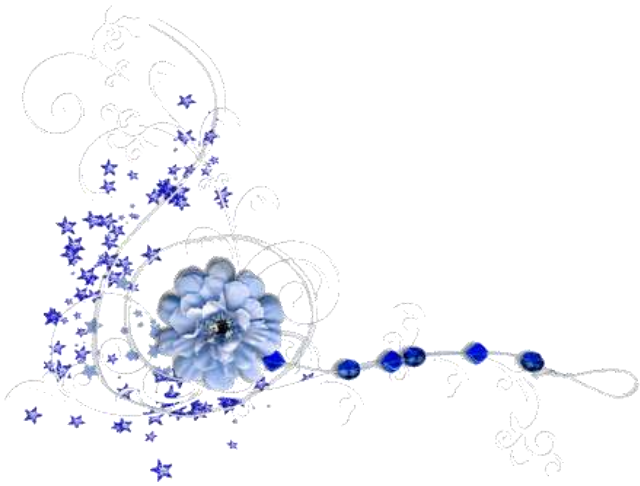
<sup>1</sup> زاوي صورية، مجلة العلوم الاجتماعية مرجع سابق ص 18





# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي





**تمهيد:**

بعد أن أنهينا عرض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصل الأول و الثاني حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي القيام بعملية إسقاط لأبرز المفاهيم النظرية التي تم طرحها سابقا، و قمنا بإجراء علي مديرية المصالح الفلاحية بالجلفة ، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول على تعريف المؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فقد قمنا من خلاله بتحليل وتوصيف وظائف إدارة المؤسسة ، و بالنسبة للمبحث الثالث قيمنا فيه مدى تأثير نظام المعلومات لي وظائف إدارة الموارد البشرية ، وأخيرا في المبحث الرابع قمنا بتخصيص هذا الجزء لتحليل نتائج المقابلة و الاستبيان و الملاحظة ، وذلك من أجل الحصول على معلومات دقيقة بخصوص موضوع الدراسة.

**المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة****I- نشأة مؤسسة:**

نشأت مديرية المصالح الفلاحية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 195.90 المؤرخ في اول ذي الحجة عام 1410 الموافق لـ : 23 يونيو سنة 1990 يحدد قواعد تنظيم مصالح الفلاحة في الولاية و عملها لا سيما تجمع مصالح الفلاحة في الولاية ضمن مديرية تشمل على مصالح مهيكلة في مكاتب و يمكن علاوة على ذلك انشاء اقسام فرعية للفلاحة.

**II- مهام المديرية:**

تطور مصالح الفلاحة في الولاية و تنفذ جميع التدابير التي من شأنها تاطير النشاطات الفلاحية في اتجاه تنمية الطاقات الموجودة و تكلف بهذه الصفة بمايلي :

- السهر على تطبيق التنظيم في جميع ميادين النشاط الفلاحي
- ضمان تفتيش النشاطات البيطرية و الصحة النباتية و مراقبتها
- تنظيم سير حملات المحاربة ذات المصلحة الوطنية و مراقبتها
- تقديم المساعدة التقنية للمؤسسات المحلية التابعة لقطاع الفلاحة
- استعمال الأدوات و التدابير التي تتطلبها سياسة الحفاظ على الارشية الفلاحية الزراعية الغابية و الرعوية.
- وضع وسائل الاحصائيات الفلاحية و تطويرها و ضبطها
- الحث على ترقية الاستثمار الفلاحي.
- اقتراح جميع التدابير و الاعمال الضرورية لاعداد أدوات التنظيم و السهر على تنفيذ التدابير المقررة.
- تنشيط اعمال المؤسسات الفلاحية الريفية المتدخلة على المستوى المحلي و مساعدتها تقنيا.
- تحديد أهداف التنمية الفلاحية في الولاية و الوسائل التي ينبغي تجنيدها لتحقيق ذلك.

- اقتراح التدابير و الاعمال الرامية الى التحسين و التعميم و تنفيذ التدابير المقررة.

### III- مصالـح المديرية:

تنقسم مصالـح المديرية الى خمسة مصالـح هم :

#### مصلحة إدارة الوسائل :

تكلف مصلحة إدارة الوسائل على وجه خاص بضمان تسيير المستخدمين الإداريين و التقنيين و تنفيذ ميزانية مديرية المصالح الفلاحية و الأقسام الفلاحية التابعة لها، و تضم مكتبين هما ( مكتب تسيير المستخدمين – مكتب تسيير الميزانيات و الوسائل العامة )

#### مصلحة الاحصائيات الفلاحية و التحقيقات الاقتصادية :

تكلف على وجه الخصوص بإنجاز برامج التحقيقات الإحصائية الفلاحية و تضم مكتبين هما ( مكتب الاحصائيات الفلاحية – مكتب التحقيقات الاقتصادية )  
مصلحة المفتشيات البيطرية و الصحة النباتية

تكلف على وجه خاص بتنشيط و تنفيذ و السهر على تطبيق الاحكام التشريعية و التنظيمية في مجال حفظ و تحسين الصحة البطرية و حماية الصحة النباتية و تضم مكتبين ( مكتب المفتشية البيطرية – مكتب مفتشية الصحة النباتية )

#### مصلحة التهيئة الريفية و ترقية الاستثمارات :

تكلف على وجه خاص بالمحافظة على الثروة العقارية و تنسيق الاعمال التي تهدف الى إقامة المنشآت و التجهيزات التي تدخل في اطار التنمية الفلاحية و تكلف أيضا لالاعمال المرتبطة و تهيئة المراعي و تجديد تطبيق التنظيم في مجال استعمال المراعي و تضم مكتبين ( مكتب الري الفلاحي و التجهيزات الريفية – مكتب تهيئة المراعي و التنظيم العقاري )

#### مصلحة تنظيم الإنتاج و الدعم التقني

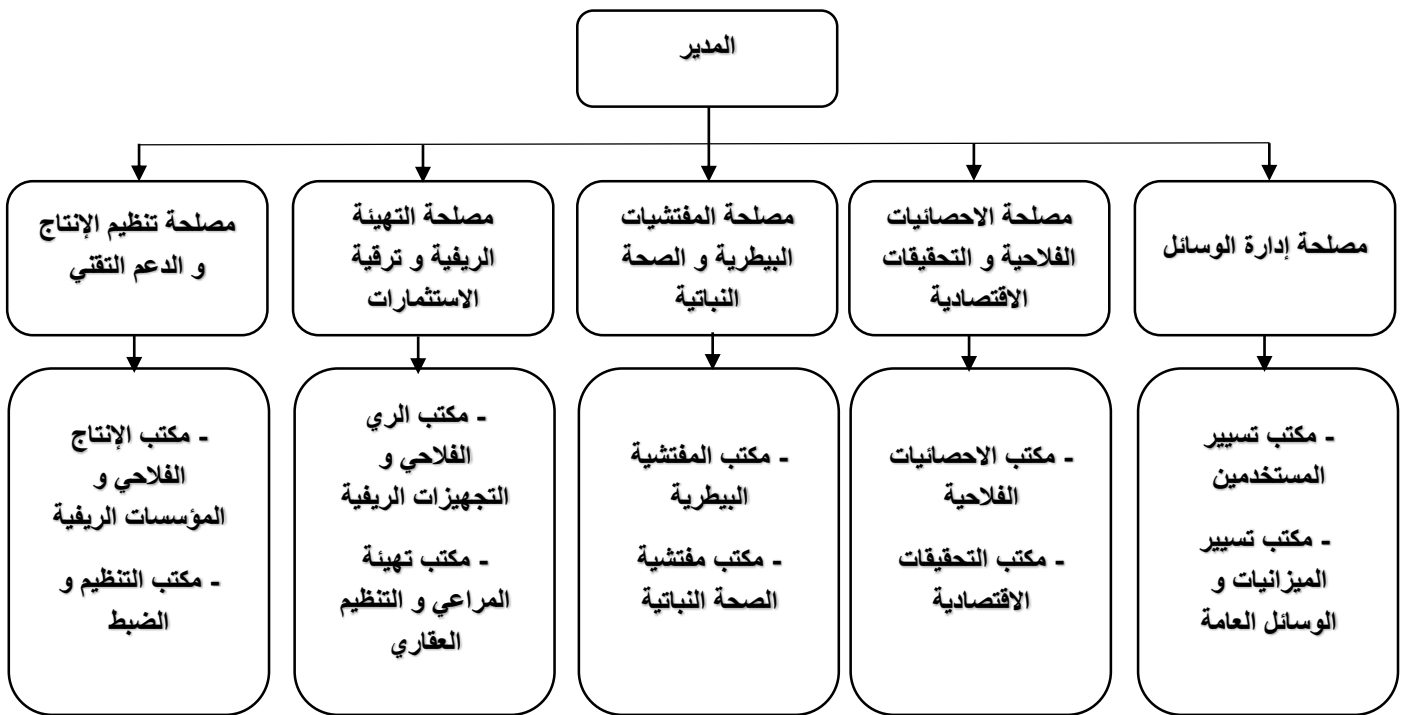
تكلف على وجه خاص بترقية اعمال التنمية و تكثيف الإنتاج الفلاحي و تحديث السلوكات الزراعية و تربية الحيوانات و ضمان متابعة تنفيذها و تضم مكتبين ( مكتب الإنتاج الفلاحي و المؤسسات الريفية – مكتب التنظيم و الضبط )

إضافة الى ذلك تضم المصالح الفلاحية لولاية الجلفة على أقسام فرعية تمثلها في دوائر الولاية ، حيث يضم كل قسم فرعي للفلاحة على مكتبين هم ( مكتب دعم الإنتاج الفلاحي – مكتب الاحصائيات و التحقيقات الفلاحية ) .

و تحدد قائمة الأقسام الفرعية للفلاحة لولاية الجلفة بما فيها مقراتها و كذا البلديات التي تشملها بالتغطية بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/07/16 ، و المتضمن تنظيم مديرية المصالح الفلاحية للولاية و القسم الفرعي لفلاحة :

الرقم	الأقسام الفرعية للدوائر	البلديات التي تشملها التغطية
1	الجلفة	الجلفة
2	حاسي بحبح	حاسي بحبح، الزعفران، عين معبد، حاسي العش
3	الادريسية	الادريسية، الدويس، عين الشهداء
4	عين الابل	عين الابل، زكار، تعظمت، المجبارة
5	مسعد	مسعد، فيض البطمة، دلدول، عمورة، سلمانة، سد رحال، ام العظام، قطارة
6	عين وسارة	عين وسارة، قرني، الخميس، حاسي فدل، سيدي لعجال
7	البيرين	البيرين، بنهار، عين افقه، حد الصحاري، بويرة الاحداب
8	دار الشيوخ	دار الشيوخ، سيدي بايزيد، الملييحة
9	الشارف	الشارف، بن يعقوب، القديد

الهيكل التنظيمي :



شكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي  
المصدر : مديرية المصالح الفلاحية

**المبحث الثاني: تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية****I- توصيف مهام مصلحة المستخدمين:**

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

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

**التوظيف:** من خلال مقابلتنا اطلعنا على إجراءات التوظيف بالمؤسسة وهي كالآتي:

**أ: التوظيف الداخلي:** ويتم عن طريق تحويل العاملين من منصب إلي آخر أو الترقية.

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

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

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

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

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

**أنواع المعلومات الخاصة بكل عامل:**

**معلومات شخصية:** الاسم، اللقب، تاريخ و مكان الازدياد، الحالة العائلية، الحالة المدنية..... الخ.  
**معلومات المسار المهني:** تحوي علي تاريخ التوظيف و الرتبة و منصب العمل و التكوينات التي قام بها العامل.

**الاجر :**

تقوم المؤسسة بدفع الأجور بشكل شهري متبعين الجدول الاستدلالي وكل رتبة تخص العمال لها اجر قاعدي يقابلها يحتوي كشف الراتب على معلومات بخصوص العامل (الاسم ،اللقب، والحالة العائلية، والمهنة والرتبة ، ورقم الضمان الاجتماعي ،تاريخ دخول العامل للوظيفة ،وعنوانه ، والرقم الخاص بكل عامل) ومعلومات خاصة بالأجر تتمثل في ما يلي (عوامل ثابتة وعوامل متغيرة) ومنه يتم حساب الأجر الصافي ويكون كشف الراتب مصادق عليه من طرف رئيس قسم مصلحة المستخدمين.

**II- توصيف مهام مصلحة التكوين:**

الطرق المتبعة لتحديد احتياجات التكوين:

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

- تقديم بطاقة تقنية وهي البطاقة التي تحمل مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وجميع المهام التي يتوجب على العامل إنجازها في طور هذه الوظيفة.
- اجراء حوار مع العامل بحد ذاته حول امكانياته بخصوص انجاز الوظيفة.
- ملاحظات الرئيس المباشر وهو على دراية بعماله و امكانياتهم بحيث يقدم صورة تامة على قدرة العمال وتمكنهم من الوظيفة.

**أ. الجهة المسؤولة عن التكوين:**

توجد جهتين يمكنهما تولي التكوين هما:

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

**جهة خارجية :** تقوم المؤسسة بنشر أو وضع اعلانات و اشهارات على مختلف المستويات. مسؤولية تحديد احتياجات التكوين:

يقوم المسؤول الأول وهو الرئيس المباشر على عملية التكوين بـ:

أي طرح اسئلة تخص موضوع التكوين \* Questionnaire .  
تحديد الموضوع المطلوب.

وضع قائمة بالعمال المراد تكوينهم.

**ب. كيفية تقييم نتائج التكوين:**

لدينا طريقتين تستعملها المؤسسة في التكوين:

1- تتم في المراحل النهائية للتكوين أو بعد انتهائه مباشرة

2- تتم بعد عملية التكوين بفترة معتبرة وتتم فيها تقييم اللجنة القائمة على التكوين والعمال.

**ج. مراحل عملية التكوين:**

- تحديد الاحتياجات

- دراسة التكاليف

- دراسة الجدوى

- تقييم نتائج التكوين

**د. تكلفة التكوين:**

تكون تكلفة التكوين الداخلي اقل من تكلفة التكوين الخارجي ، لكن الدولة قامت بإجبار المؤسسات على التكوين بطريقة غير مباشرة ففرضت ضريبة التكوين والتي تمثل 2 بالمئة من الكتلة الأجرية تتضمن:

- 1 % من التكوين لعمال المؤسسات.
- 2 % من التكوين للمتربصين الخارجيين.
- وفي حال لم تقوم المؤسسة ببلوغ 2 % من الكتلة الأجرية في التكوين فانها تقوم بدفع الفرق بين ما صرفته فعلا وما هو مقرر من قبل الدولة.

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

تعتمد مديرية المصالح الفلاحية على برنامج حاسوبي DSA يقوم هذا البرنامج بتغطية جميع وظائف ادارة الموارد البشرية بالإضافة إلى وظائف أخرى في المؤسسة ، وسنقوم في دراستنا بشرح او توضيح مهامه في ادارة الموارد البشرية و بالأخص في مصلحة المستخدمين وذلك لكون العنصر البشري القلب النابض لأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ويعتبر المسير الأساسي لجميع تعاملات المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية ، وللتعرف على نظام معلومات الموارد البشرية في المديرية قمنا بدراسة استخدامات برنامج DSA في إدارة الموارد البشرية

#### I- شرح البرنامج :

قبل إنشاء البرنامج كانت معالجة البيانات تتم بواسطة برامج ميكروسوفت أوفيس (وورد – اكسل) مما يصعب عملية اتخاذ القرار فقام مهندس الإعلام الألي بإنشاء و تصميم نظام معلوماتي لتسيير مصلحة إدارة الوسائل ، معتمدا على الدراسة التمهيدية قبل انشاء النظام (دراسة مناصب العمل- دراسة الوثائق - دراسة سير الوثائق- دراسة تدفق المعلومات- الدراسة النقدية ).

اولا : مكونات النظام

#### مدخلات النظام:

تتمثل مدخلات النظام في:

- بيانات شخصية للموظف : الاسم، اللقب، الجنسية، الحالة العائلية، مكان الإقامة....الخ.
- بيانات ذاتية للموظف : تاريخ التعيين، العلاوات الممنوحة له، العقوبات التي صدرت بحقه، قرارات الترقية،قرارات النقل...الخ.
- بيانات تقييم الأداء : حجم العمل، المواظبة على العمل، جودة العمل.....الخ.

#### العمليات:

تقوم المصلحة بتصنيف وترتيب هذه البيانات وتدقيقها وإنتاج معلومات يتم تخزينها بواسطة وسائط التخزين في الحاسوب، و تشكيل قاعدة بيانات تسمح بالمحافظة على المعلومات من التلف والضياع وتسهل إسترجاعها عند الضرورة.

#### مخرجات النظام:

- تنتج مصلحة إدارة الوسائل معلومات في شكل تقارير منها:
- التقارير التي ترسل إلى المصالح للتبليغ عن القرارات الجديدة المتخذة.
- التقارير التي ترسل إلى مديرية المراقبة والتسيير في 25 و 30 من كل شهر.

- تقارير التوظيف أو التسريح.
- التقارير التي تضم الرد على طلبات الأفراد.
- تقارير تضم معلومات عن الأفراد الذين سيخضعون للتدريب وكل ما يخص هذه العملية التي ترفع للإدارة العامة للمصادقة عليها.

واجهة البرنامج :



المصدر مديرية المصالح الفلاحية

## II- وضعية الإعلام الآلي للمؤسسة :

### أ - الأجهزة :

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

## جدول رقم 02 : خصائص أجهزة الاعلام الالي

الخصائص					
الحاسوب	العدد	النوع	سرعة المعالج	الذاكرة	القرص الصلب
مكتبي	06	HP INTEL PENTIUM	2.9 GHZ	02 GB	320 GB
مكتبي	04	INTEL PENTIUM G2030	GHZ2.7	04 GB	GB500
مكتبي	05	INTEL PENTIUM 04	GHZ2.7	02 GB	80 GB
مكتبي	05	INTEL DUAL CORE	3.00 GHZ	02 GB	320 GB

## ب- الطابعات : جدول رقم 03 : خصائص الطابعات

العدد	النوع	الحالة	ملاحظات
10	CANON 3010	جيدة	A4
4	Brother lc980	جيدة	A4

## ج- آليات الاتصال الداخلي والخارجي : جدول رقم 04 : آليات الاتصال

أنواع الاتصال	الحالة	ملاحظة
شبكة داخلية LAN	متوفر	يعمل
انترنت	متصل	يعمل
WIFI	متصل	يعمل

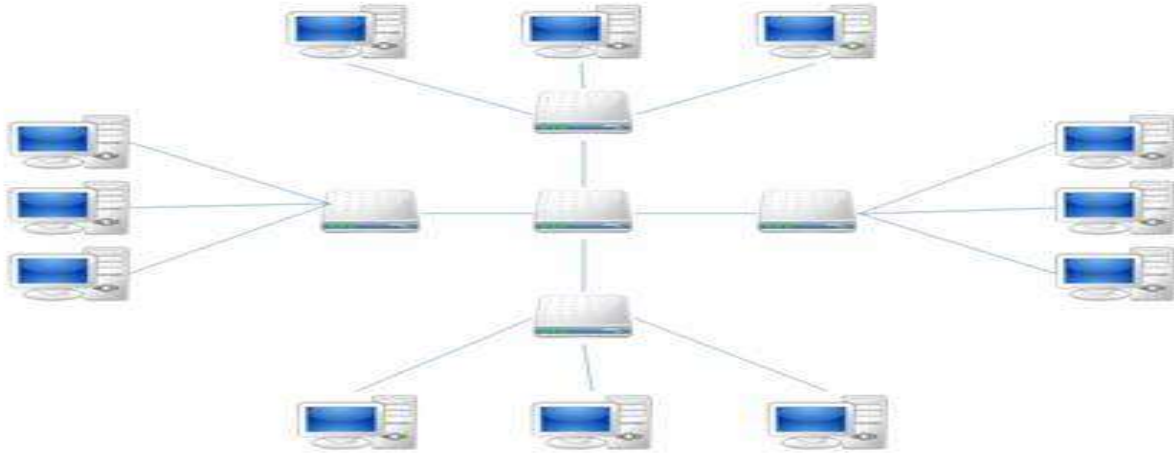
تسمح الشبكات المحلية بالتكيف و التعامل مع عدد كبير من المستخدمين ، فشبكات LAN في العادة تكون محتواة داخل مكتب، أو مجموعة من المكاتب داخل بناية واحدة، و تقدم هذه الشبكات في وقتنا الحالي سرعة كبيرة لتبادل البيانات و الموارد مما يشعر المستخدم بأن هذه الموارد موجودة على جهازه الشخصي.

شبكات LAN تستخدم عادة نوع واحد من وسائط الاتصال و أحيانا أكثر من نوع، و هذه الوسائط تكون إحدى ما يلي:

- أسلاك مزدوجة ملتفة Twisted pair cable و تكون هذه الأسلاك إما مغطاة أو غير مغطاة بطبقة واقية (Shielded or Unshielded).
- السلك المحوري (Coaxial cable).



▪ أسلاك الألياف البصرية Fiber Optic Cable .  
وسط اتصال لاسلكي Wireless Transmission Media



شكل رقم 07 : بنية الشبكة المعلوماتية لمديرية المصالح الفلاحية نظام (خادم/زبون)  
د- أنظمة التشغيل :

تحتوي الحواسيب على أنظمة تشغيل كالآتي:

• WINDOWS 7

• WINDOWS XP

هـ- البرامج المستعملة :

• WORD2007

• EXCEL 2007

و- تعمل للحماية البرامج التالية:

KASPER SKY INTERNET SECURITY

### III- تحليل نتائج الاستبيان:

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

تم أخذ عينة تتكون من 75 عاملا، حيث تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل من مختلف الفئات الموجودة في المؤسسة وذلك حتى تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة

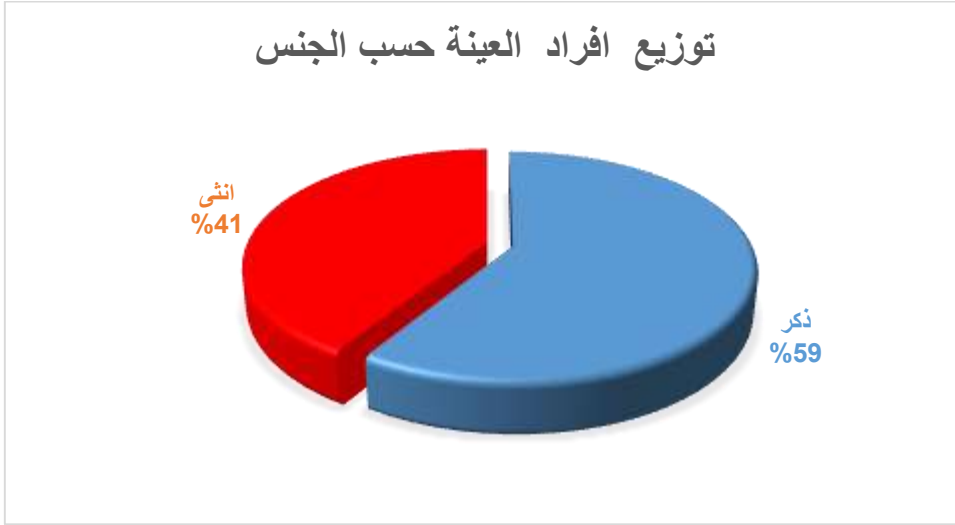
- المحور الأول : احتوى هذا المحور المعلومات الشخصية لأفراد العينة.

- المحور الثاني : أسئلة هذا المحور دارت حول موضوع المعلومات ونظام المعلومات.

- المحور الثالث: خصصنا هذا المحور للحصول على معلومات بخصوص نظام معلومات الموارد البشرية.

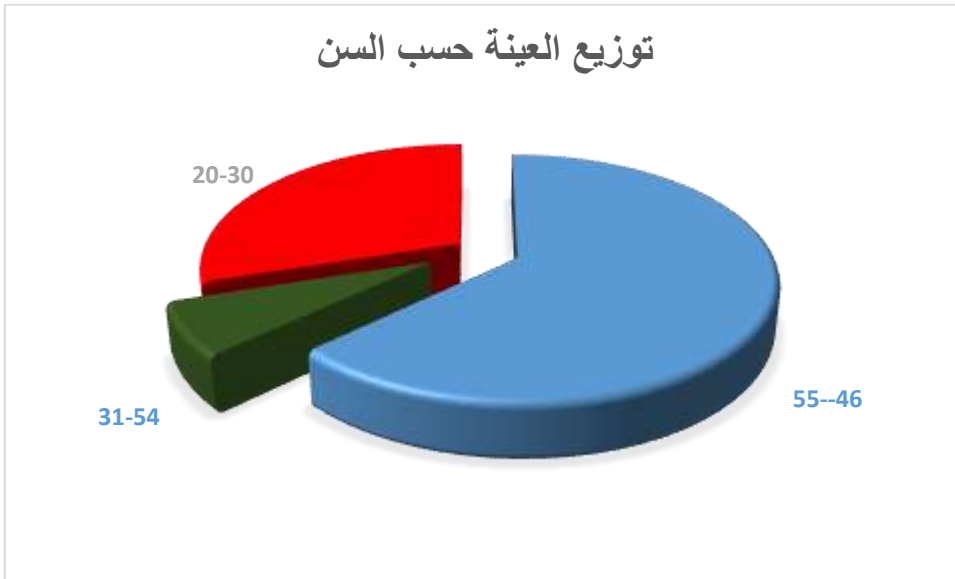
- المحور الرابع: اسئلة المحور الرابع كانت حول تحسين النظام.

## المحور الخاص بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة



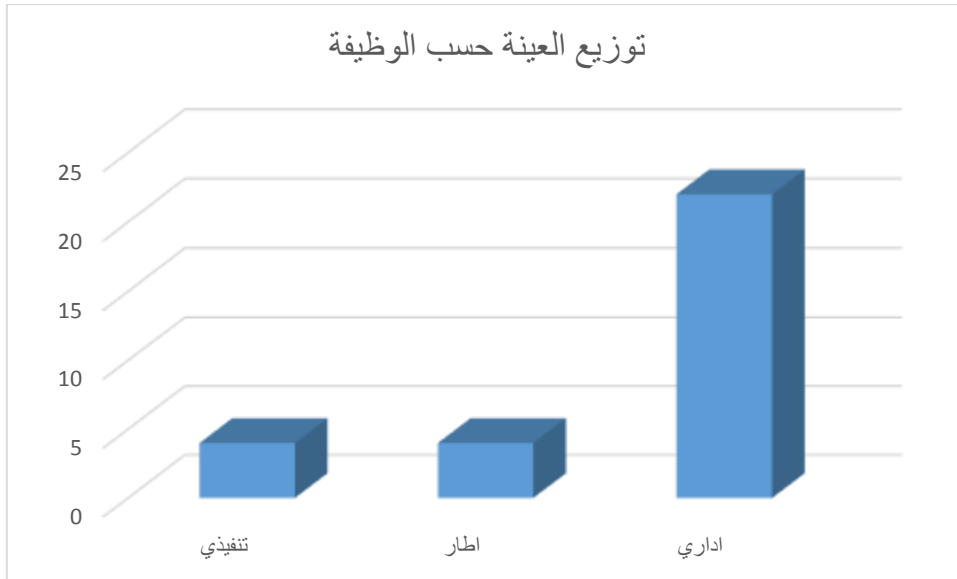
شكل رقم 08 : توزيع العينة حسب الجنس

بعد قيامنا بتفريغ النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية اتضح أن اغلب أفراد العينة هم ذكور، وذلك بنسبة 59% و الباقي هم اناث بنسبة 41% .



شكل رقم 09 : توزيع حسب السن

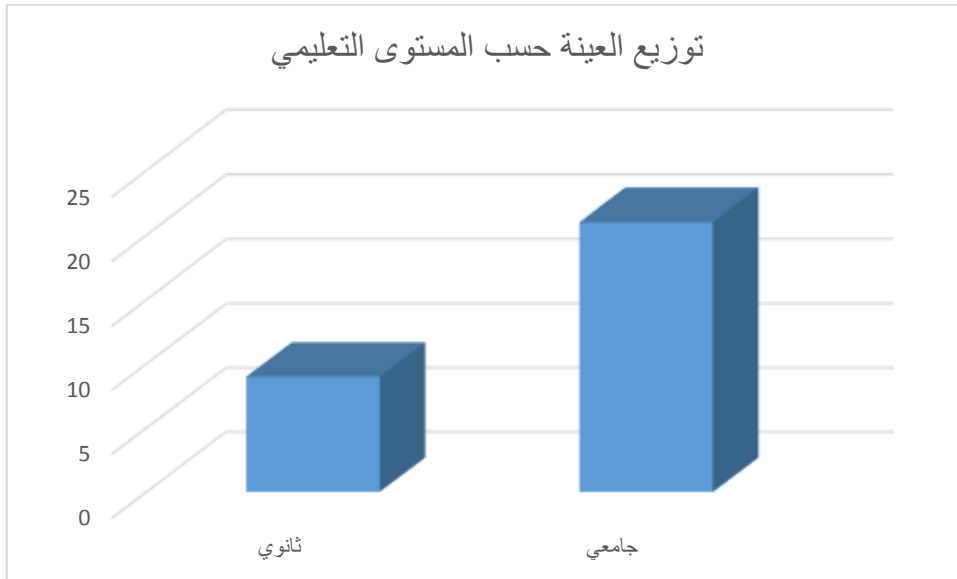
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الأغلبية للفئة المتراوح عمرها بين 46 الى 55 وان دل هذا على شيء فانما يدل على أن المؤسسة تعتمد على مجموع الخبرات القديمة ، تليها فئة الشباب ما بين 20 الى 30 و النسبة المقدره كانت 30% ، و آخر فئة كانت للموظفين اللذين تراوح اعمارهم ما بين 31 الى 45 سنة أي بنسبة 7% .



شكل رقم 10 : توزيع حسب الوظيفة

يوضح الشكل أعلاه أن اجابات الاستبيانات تمت من طرف ثلاثة وظائف هي اداري و عددهم 22 ، أما الثانية تمثلت في 4 اطارات ، وأخيرا 4 عمال تنفيذيين.

وبخصوص المستوى التعليمي لأفراد العينة في المؤسسة فإنه كالتالي:



شكل رقم 11 : توزيع حسب المستوى التعليمي

يتضح من خلال الشكل أن اغلب عمال المؤسسة مستوى جامعي بنسبة 70% و 30% للعمال ذوي المستوى الثانوي.

#### المحور الخاص بالمعلومات ونظام المعلومات بشكل عام

السؤال الاول: الذي أردنا من خلاله معرفة مفهوم المعلومات لدى أفراد العينة؛ فالنتائج كانت كما بينها الجدول التالي :

## الجدول 05 : مفهوم المعلومة لدى أفراد العينة

التكرارات النسبية %	التكرارات المطلقة	البيان
18,64	14	مجموعة بيانات
50,85	38	نتيجة عن معالجة البيانات
1,69	1	كل ما يقلل من عدم التأكد
28,81	22	كل ما يزيد من مستوى المعرفة
100	75	المجموع

يظهر من خلال النتائج أعلاه ، ان اغلب المستجوبين يعتبرون المعلومات ناتجة على معالجة البيانات وذلك بنسبة 100 % ،إما الباقي فمنهم من يرى أنها تمثل 50,85 % (كل ما يزيد من مستوى المعرفة) ، و يمكننا أن نشير إلى أن الاختلاف في الإجابات يعود إلى الاختلاف في آراء العمال واختلاف الوظائف فأغلب المستجوبين الذين أجابوا بأن المعلومات هي ما ينتج عن معالجة البيانات أو كل ما يزيد من مستوى المعرفة ، كانوا من فئة الإطارات وعمال التحكم ، فهؤلاء يقومون في الغالب بمعالجة بيانات للحصول على معلومات مفيدة ، أو يقومون بتبادل المعلومات عن طريق الاتصالات لزيادة درجة معرفتهم حول مختلف المهام والأنشطة التي يؤديها.

**السؤال الثاني:** فكان حول أهمية المعلومة بالنسبة للمؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

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

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

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

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

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

-السؤال الخامس : حاولنا من خلال السؤال معرفة مفهوم نظام المعلومات بالنسبة للمستجوبين  
الجدول رقم 06 : مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
40%	30	مجموعة حواسيب، برمجيات وشبكات
3.4%	3	الأشخاص المستخدمين للمعلومات بالمؤسسة
13.3%	10	المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة
43.3%	32	تكامل المفاهيم السابقة
100%	75	المجموع

قدم المستجوبين فيما يخص تصورهم لمفهوم نظام المعلومات ، لكن اكثرهم اعتبر نظام المعلومات على أنه مجموعة الوسائل المادية من حواسيب ، برمجيات وشبكات، وذلك بنسبة 43.3% اما نسبة 3.4% فقد اعتبرته على انه مجموعة الافراد داخل المنظمة و المستخدمين للمعلومات ، أما نسبة 13.3% فتمثلت في المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، في حين اعتبرت 40% المتبقية أن نظام المعلومات يتمثل في تكامل كل العناصر السابق ذكرها يمكننا قبول جميع الاقتراحات.

-السؤال السادس : يمكننا هذا السؤال من التعرف على مستوى فعالية وتطور نظام المعلومات  
الجدول رقم 07 : درجة فعالية نظام معلومات المؤسسة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
10%	08	نعم
83.3%	62	بشكل متوسط
6.7%	05	لا
100%	75	المجموع

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

-السؤال السابع : يدرس أسباب الاجابات السابقة

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

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

الجدول رقم 08 : الأهداف الحقيقية للمؤسسة من وراء تبنيها لنظام المعلومات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية %
فهم متغيرات المحيط الخارجي	5	6,38
الحصول على ميزة تنافسية	11	14,89
تحسين التسيير واتخاذ القرارات	19	25,53
تعليم المستخدمين	3	4,26
تخفيض تكاليف العمل	3	4,26
بناء بنية تحتية تكنولوجية ومتابعة التطورات التكنولوجية	34	44,68
المجموع	75	% 100

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

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

#### أولا : عملية تقييم أداء العاملين

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

الجدول رقم 09 : دور المعلومات المخزنة الخاصة بالعامل في تقييم الأداء

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
نعم	15	20%
ليس دائما	47	63.3%
لا	13	16.7%
المجموع	75	100%

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

**السؤال العاشر :** هل يتم إطلاعك على نتيجة تقييم أدائك ؟

الجدول رقم 10 : مدى اطلاع العمال على نتائج التقييم

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
43.3%	32	نعم
56.7%	43	لا
100%	75	المجموع

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

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

الجدول رقم 11 : فوائد اطلاع العامل على نتائج التقييم

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
23.3%	17	تحسين نقاط الضعف
26.4%	20	تنمية نقاط القوة
4%	3	لا توجد نتيجة
100%	75	المجموع

نلاحظ أن المجموع لا يساوي 100 % وذلك راجع لاحتمال وجود افراد لم يجيبو ب نعم .  
أجاب 23.3% على انها تساعدهم على تحسين نقاط الضعف وهذا ما تهدف اليه إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم أداء العاملين ، و أجاب 26.7% تساعد على تنمية نقاط القوة من أجل الرفع من أداء الموارد البشرية.

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

الجدول رقم 12 : مناقشة العامل لنتائج التقييم مع الرئيس

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
26.7%	20	نعم
73.3%	55	لا
100%	75	المجموع

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

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

الجدول رقم 13 : مدى رضا العامل على نتائج التقييم

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
66.7%	50	نعم
33.3%	25	لا
100%	75	المجموع

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

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

الجدول رقم 14 : اسباب عدم الرضا عن نتائج التقييم

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
3.3%	02	تحيز رئيسك المباشر
10%	08	لتشدد رئيسك تجاه العمل
16.7%	13	عدم فعالية طريقة التقييم _ غير جيدة
100%	75	المجموع

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

ثانيا : عملية التدريب في المؤسسة

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

الجدول رقم 15 : كيفية وضع برامج التدريب

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
30%	23	نعم
70%	53	لا
100%	75	المجموع

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

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

الجدول رقم 16 : استفادة العامل من تكوين في مجال المعلومات

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
66.7%	50	نعم
33.3%	25	لا
100%	75	المجموع



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

**السؤال السابع عشر:** هل خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك؟  
الجدول رقم 17 : عدد مرات الخضوع للتدريب

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مرة واحدة	10	13.3%
أكثر من مرة	45	60%
أبدا	20	27.7%
المجموع	75	100%

لقد وجدنا ان المؤسسة بالاضافة الى اهتمامها بتدريب العمال في مجال التكنولوجيا فهي ايضا تقوم بتدريبهم في مجال وظيفتهم وهذا ما اقر به 60% الذين خضعوا لتدريب في مجال وظيفتهم على الاقل مرة واحدة اما بالنسبة لـ 13.3% الذين خضعوا للتدريب اكثر من مرة فهم من العمال الذين يعتمدون بشكل كبير على التكنولوجيا في اداء وظيفتهم مما يحتم على المؤسسة مواكبة التطورات في هذا المجال اداء وظيفتهم مما يحتم على المؤسسة مواكبة التطورات في هذا المجال بنسبة 27.7% يعود ذلك الى عدم احتياج وظائفهم للتدريب.

**السؤال الثامن عشر:** هل كان أسلوب تدريبك على شكل:  
الجدول رقم 18 : أشكال التدريب

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
ملتقى	20	26.7%
تدريب ميداني	17	23.3%
تربص	35	46.7%
منحة الى الخارج	3	3.7%
المجموع	75	100%

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

**السؤال التاسع عشر:** فيما يتمثل هدف التدريب؟

## الجدول رقم 19 اهداف التدريب

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
30%	23	لاكتساب المعارف و المهارات
63.3%	47	لتحسين أدائك
6.7%	5	للحصول على حوافز مادية
100%	75	المجموع

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

**السؤال العشرون :** بعد خضوعك للتدريب هل تحسن أدائك ؟

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

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

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

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

الجدول رقم 20 : علاقة نظام معلومات الموارد البشرية ببرامج التدريب

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
73.3%	55	نعم
26.7%	20	لا
100%	75	المجموع

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

**ثالثا : سياسات الاجور و المكافآت**

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

الجدول رقم 21 : مدى عدالة سياسة الأجور

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
26.7%	20	نعم
73.3%	55	لا
100%	75	المجموع

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

السؤال اربعة وعشرون: اذا كان الجواب لا هل ذا راجع:  
الجدول رقم 22 : سبب عدم الرضى على سياسة الأجور

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
43%	12	عدم اعتمادها على معلومات تقييم الاداء
33.3%	10	وجود تحيز في ذلك
100%	75	المجموع

أجاب 43% ان سبب عدم رضاهم هو عدم اعتمادها سياسة الاجور على معلومات تقييم الأداء اما البقية 33.3% فقد ارجعوا السبب الى وجود تحيز.

السؤال خمسة وعشرون : نظرا لتطبيق نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية هل أنت راض على كفاءة اعداد الأجور؟ اي قلت الأخطاء، واعدادها في الوقت المناسب دون تأخير؟  
الجدول رقم 23 : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على سياسة الأجور

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
36.6%	27	راض جدا
30%	23	جدا
16.7%	13	بشكل متوسط
16.7%	13	لست راض
100%	75	المجموع

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

رابعا : سياسات الترقيات

-السؤال ستة وعشرون : هل حصلت على ترقية؟

الجدول رقم 24 : الترقيات

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
50%	37	نعم
50%	37	لا
100%	75	المجموع

تعتمد المؤسسة في تسيير المسار المهني على تطبيقات تسيير الكفاءات بنظام المعلومات الموارد البشرية حيث يحوي كما اشرنا على معلومات اداء العامل، معلومات عن التدريب الذي قام به

بالإضافة الى الترقيات حيث اجاب 50 % انهم تحصلوا على ترقية هذه الاجابة تعكس ان المؤسسة تعتمد على برنامج ترقيات، بينما اجاب 50 % انهم لم يتحصلوا على ترقية وهذا يرجع ربما الى حداثة توظيفهم، كما لا يعقل ان يرقى جميع العمال في نفس المدة.

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

الجدول رقم 25 : سبب عدم الحصول علي ترقية

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
3.3%	01	لعدم توفر لديك المهارات المطلوبة
20%	06	لتحيز الإدارة في هذا المجال
7%	07	لوجود من لديه الحق في الحصول عليها
30.3%	14	المجموع

من خلال استفسارنا عن عدم حصول العمال الباقين على ترقية اجاب 20 % على وجود تحيز الادارة في هذا المجال وهذا يؤكد عدم حسن التواصل بين الادارة والمرووسين ، وعدم رضى العمال على الاسلوب المنتهج من قبل الإدارة.

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

الجدول رقم 26 : مدى الرضا عن نظام الترقيات

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

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

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

الجدول رقم 27 : علاقة نظام معلومات الموارد البشرية وبرامج الترقيات

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

لقد اجاب 46.7 % من العينة ان هناك علاقة بين معلومات تقييم أداء العاملين التي يوفرها نظام

معلومات الموارد البشرية و كفاءة نظام الترقيات ، بينما اجاب % 53.3 عن عدم وجود علاقة وهذا راجع ربما لعدم رضاهم عن برنامج الترقيات او انهم ليس لديهم فكرة عن كيفية وضع برامج الترقيات.

### السؤال الثالثون : هل تتبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية ؟

الجدول رقم 28 : الاتصال مع ادارة الموارد البشرية

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
الاتصال عن طريق الهاتف (الثابت أو النقال)	43	56.7%
الاتصالات الالكترونية (ايميل، فاكس)	28	36.7%
الاتصالات الشفهية المباشرة	15	20%
الاتصالات الكتابية	35	46.7%
المجموع	75	100%

اختلفت طرق الاتصال في المؤسسة فأجاب %56.7 يستعملون الهاتف و % 46.7 يستعملون الاتصالات الكتابية ، % 36.7 فيستعملون اما الايميل او الفاكس، %20 عن طريق الاتصالات الشفهية ، نستنتج ان هناك اتصالات متنوعة حسب كل مجال العامل بالاضافة الى انتشار فكرة الاتصالات الالكترونية هذا ما يسهل عملية الاتصال.

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

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

4- المحور الخاص بتحسين نظام المعلومات في المؤسسة :

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

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

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مهمة جدا	17	23.3%
مهمة	15	20%
مهمة بشكل متوسط	38	50%
ليست مهمة	5	6.7%
المجموع	75	100%

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

السؤال سبعة و ثلاثون: وبخصوص درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي لشركتهم حيث أجابت أغلب العينة انها لم تخضع الي أي تكوين أو تربص فيما يخص نظام المعلومات المستخدم حالياً في المؤسسة.

**السؤال ثمانية و ثلاثون:** هل أنت راضي عن نظام المعلومات مستخدم حالياً في الشركة ؟  
الجدول رقم: 30 درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي للمؤسسة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
13.3%	10	راضي جدا
30%	23	راضي
46.7%	35	راضي نوعا ما
10%	8	ليست راضي
100%	75	المجموع

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

**السؤال تسعة و ثلاثون:** اذا كنت غير راضي أو راضي بشكل غير متوسط فهل ترغب أن تكون ادارة الموارد البشرية بتحسينات علي النظام ؟

حيث كانت الاجابة بالايجاد بنسبة % 53.3 أما من عبروا علي رفضهم فبنسبة 3.3%  
الجدول رقم: 31 التحسينات المقترحة في نظام معلومات المؤسسة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
43,33	32	تكوين الأفراد في مجال نظم المعلومات
60,00	45	الزيادة في سرعة تدفق البيانات عبر الشبكة
46,67	35	تحسين التطبيقات الإستراتيجية للنظام الحالي
100%	75	المجموع

تبين النتائج المتحصل عليها في الشكل أعلاه، أنه من جملة التحسينات المقترحة التي ركز عليها الأفراد كانت كما يلي:

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

**تلخيص نتائج الاستبيان:**

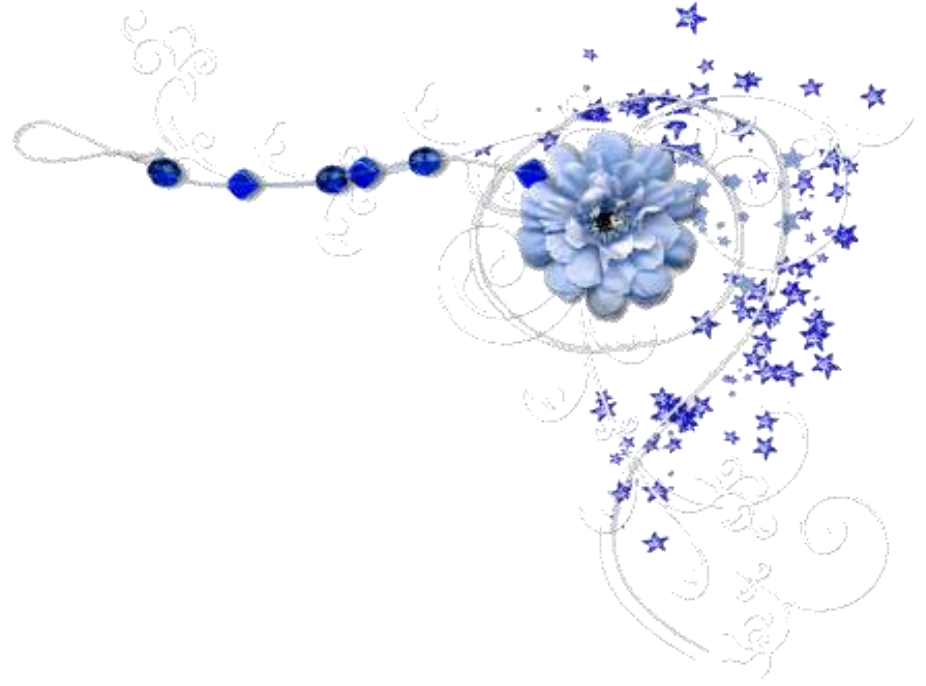
- اغلب أفراد العينة هم من الذكور.
- معظم المستجوبين هم من مستوى جامعي.

- اجماع المستجوبين على ان المعلومة تنتج عن معالجة البيانات ، بالإضافة الى انهم يعتبرونها وسيلة لرفع مستوى المعرفة.
- أجاب مختلف العمال أنهم يحتاجون كم كبير من المعلومات لأداء مهامهم.
- اعتبار العمال ان نظام معلومات المؤسسة فعاليته متوسطة.
- اجمع العمال على ان الهدف الرئيسي للمؤسسة من وراء تبنيتها نظام معلومات هو بناء بنية تحتية تكنولوجية ومتابعة التطورات التكنولوجية.
- اغلب العمال راضون نوعا ما على نظام المعلومات.
- من أجل التحسين في نظام المعلومات اقترح العمال الزيادة في سرعة تدفق البيانات عبر شبكة الانترنت.

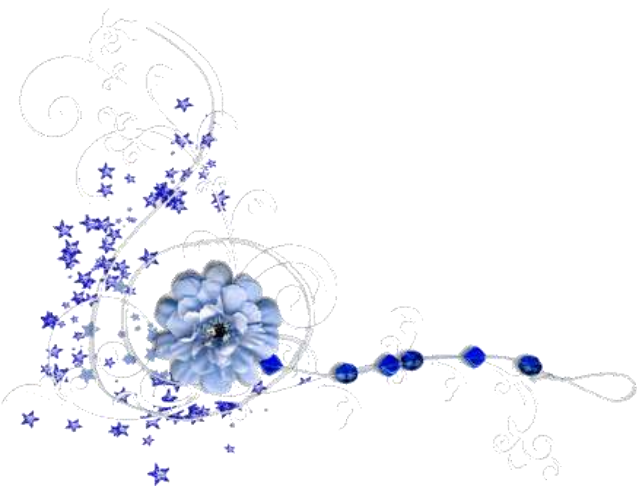
### خلاصة و استنتاج

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

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



# الخاتمة





## الخاتمة

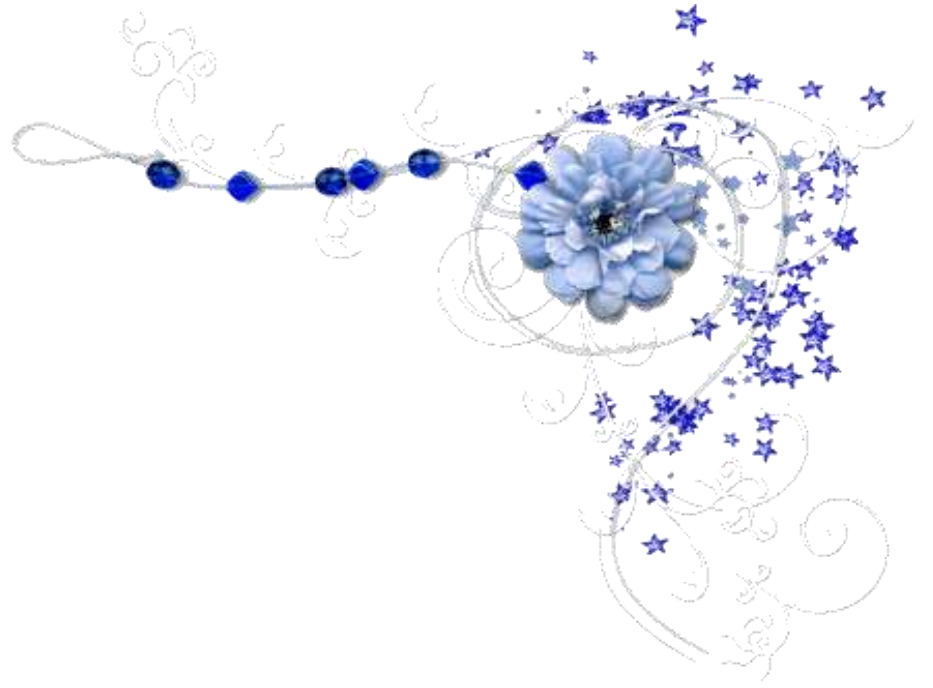
ان المعلومات تلعب دوراً أساسياً في سلوك الأفراد والمنظمات ولكي تتجز إدارة الموارد البشرية أنشطتها ومهامها العديدة بشكل يحقق للمنظمة اهدافها لا بد أن يهيئ لها نظم معلومات بشرية فاعلة تتجسد فيها الدقة والسرعة والشمول والموضوعية والتوقيت السليم و قد تم تقسيم الدراسة الى جزئين ففي الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث فبدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة إبراز مفاهيم حول نظام المعلومات أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز وظيفة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بنظام المعلومات من خلال مجموعة من الوظائف. أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية ، التي أبانت عن صحة فرضيات الدراسة التالية :

- يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية من أهم فروع نظام المعلومات من حيث تقييم وظيفة الموارد البشرية و كذا المساعدة في اتخاذ القرار و تحسين أداء العاملين.
- يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون المورد البشري بالمؤسسة بكفاءة وفعالية اعتمادا على التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في نظام معلومات الموارد البشرية.
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في رفع أداء إدارة الموارد البشرية بمديرية المصالح الفلاحية الجلفة من خلال الاعتماد عليه في كل وظائف إدارة الموارد البشرية.

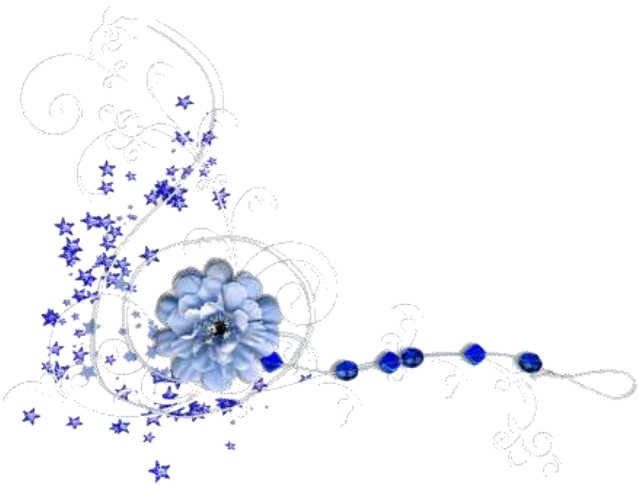
## نتائج الدراسة :

انطلاقا مما سبق يمكننا عرض النتائج التالية:

- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية.
- بالرغم من فعالية نظام معلومات المديرية من خلال قدرته على توفير المعلومات الملائمة للمستخدمين إلا أن الإدارة تحملت تكاليف في سبيل بناءه، خاصة من ناحية التكنولوجيا الحديثة التي يتوفر عليها، كما أن الجانب البشري في النظام تنقصه الكفاءة والخبرة التي تسمح له بالتحكم الجيد في استخدام التكنولوجيات الحديثة .
- إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين و رفع أداء العاملين بالمديرية ، و يؤدي إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في المديرية.
- يساعد النظام في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً حيث يوفر معلومات عمّن سيشغل الوظيفة مستقبلاً.
- يساعد نظام التعويضات الإدارة في معرفة المبالغ المدفوعة شهرياً وحتى سنوياً ويعطي الإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب وتغييره من فترة لأخرى.
- تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات ذات الصلة بشؤون الموارد البشرية وهذا يؤدي إلى توفير عنصر المرونة.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

باللغة العربية :

أ- الكتب :

- ✓ ابراهيم سلطان . نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري ) . الدار الجامعية . ط 2000
- ✓ أحمد الخطيب، "إدارة المعرفة و نظم المعلومات " ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،دمشق ،2004،
- ✓ راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2002/2003 )
- ✓ سلوى أمين السامري . نظم المعلومات الإدارية . مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1999
- ✓ سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية" ،دار الإشعاع الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،1997،
- ✓ صونيا البكري و إبراهيم سلطان، " نظم المعلومات الإدارية".
- ✓ عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ،2003 ،
- ✓ علاء السالمي عثمان الكيلاني.هلال الياني)أساسيات نظم المعلومات الادارية (دار المناهج للنشر و .التوزيع،الأردن2005 ،
- ✓ فيكتور رايموند ،نظم المعلومات الإدارية ،الجزء الأول ، تعريب سرور علي سرور و د.عاصم أحمد الحماحي ، مطابع دار المريخ ، الرياض ،السعودية 2000 .
- ✓ كامل السيد غراب،نادية محمد حجازي،"نظم المعلومات الإدارية" ،مكتبة الإشعاع الفنية،الطبعة،1مصر ،1999.
- ✓ محمد السعيد خشبة . نظم المعلومات ( المفاهيم ، التحليل ، التصميم ) . مطابع الوليد القاهرة . ط 1992 .
- ✓ مزهر شعبان العاي،"نظم المعلومات الإدارية" ،مدخل إداري ،مطبعة الإشعاع الفنية ،مصر ،1999،
- ✓ نرفانا خضر ،ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية ،دمشق ،2005،

ب- الدراسات الغير منشورة ( الرسائل الجامعية)

### المذكرات

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

✓ بن عوالي حنان, متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية،  
الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية  
خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2013 جامعة الشلف

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

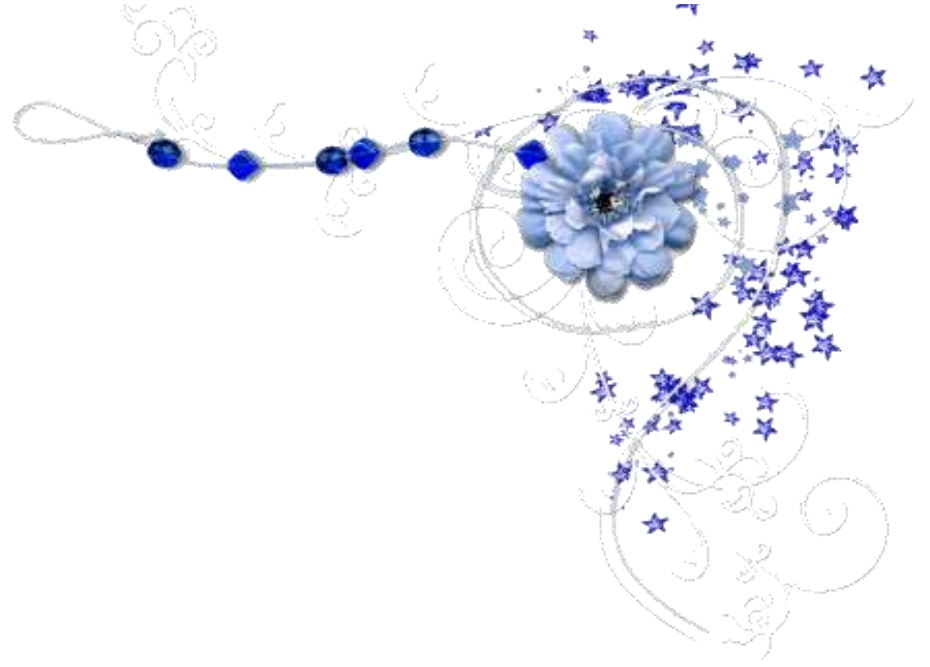
✓ زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في  
المؤسسة ،مجلة كلية .الاداب والعلوم الانسانية وعلم الاجتماع،العدد السابع، بسكرة  
2010

✓ شلالى عبد القادر, دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة  
ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2007  
✓ عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية  
، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة المملكة المتحدة ،  
2010

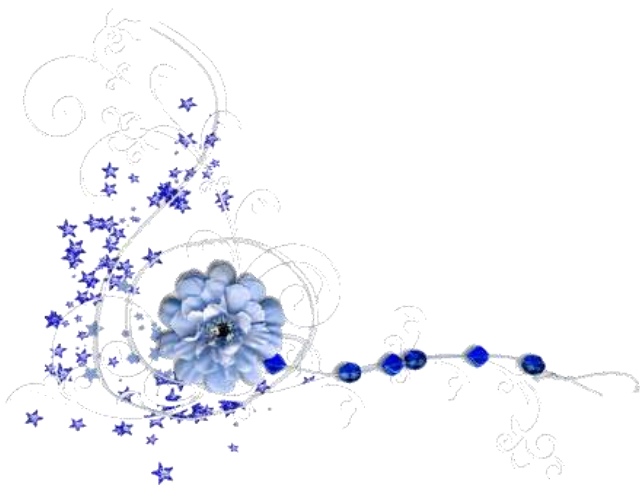
✓ عمر سالمى ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة  
مكملة لنيل 2006 شهادة الماجستير غير منشورة ،جامعة محمد بو ضياف المسيلة 2005  
✓ موفق محمد الضمور, واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في  
الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،  
الأردن 2008،

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Albert and Jennfer 1992 p68
- ✓ Scott 1991, Falk 1993, Luthans and Kreitner 1985 p90
- ✓ Chiavenato, 2001



# الملاحق





## ملحق 1



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

### استبانة بحث

تحية طيبة وبعد...

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

يسرني أن أضع بين يديك هذه الإستبانة التي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للدراسة التي هي بصدد الإعداد استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم السياسية، تخصص: تسيير موارد بشرية تحت عنوان الدراسة الآتي:

دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية - الجلفة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، أمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وتركيز، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة بالغ اهتمامكم. مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستبقى لغرض البحث العلمي فقط وسوف تحظى بالسرية التامة

شاكرين لكم حسن تعاونكم. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبة: بشيري رشيدة

السنة الجامعية 2017/2016

### الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية في المديرية ، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة .

1. الجنس  ذكر  أنثى.
2. العمر  من 20-25  26-30  51-55  أكثر من 55
3. المؤهل الوظيفي:  عامل  اطار  تنفيذي
4. المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  آخر
5. سنوات الأقدمية:  اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 15 سنة  16 سنة أو أكثر

### الجزء الثاني: المعلومات و نظام المعلومات

1. ما مفهوم المعلومات بالنسبة لك:  مجموعة بيانات  ناتجة عن معالجة البيانات
- كل ما يقلل من عدم التأكد  كل ما يزيد من مستوى المعرفة
2. هل تعتبر أن المعلومات مهمة بالنسبة للمؤسسة (مورد استراتيجي)؟  
 نعم  لا
3. هل تحتاج إلى حجم كبير من المعلومات أثناء قيامك بوظيفتك ؟  
 نعم  بشكل متوسط  ليس كثيرا
4. هل تساعدك المعلومات المتوفرة لديك من القيام بوظيفتك على أحسن وجه  
 نعم  لا
5. ما هو مفهوم نظام المعلومات بالنسبة لك؟  
 مجموعة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الشركة (الحواسيب، البرمجيات، الانترنت، الهواتف... من أجل جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات  
 مجموعة الأفراد داخل الشركة المستخدمين للمعلومات.  
 كل المعلومات التي تخص الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية  
 تكامل العناصر السابقة  
 لا أدري
6. هل تعتقد أن الشركة تتوفر حاليا على نظام معلومات فعال ومتطور؟  
 نعم  بشكل متوسط  لا

7. إذا كانت الإجابة ب"درجة متوسطة " او "لا" هل يعود السبب الى :

نقص التجهيزات المادية الحديثة (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات...الخ)

التجهيزات متوفرة، لكن هناك نقص في الكفاءات البشرية التي تجيد استخدام تلك التجهيزات وصيانتها

نقص كل من المستلزمات المادية والبشرية معا

عدم أهمية نظام المعلومات في الوقت الحالي بالنسبة للمؤسسة

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

استخدامه كأداة إستراتيجية للتعرف على متغيرات البيئة الخارجية

لتحقيق تميز على المنافسين  تعليم المستخدمين داخل الشركة

تخفيض تكاليف العمل  بناء بنية تحتية تكنولوجية ومواكبة التطور التكنولوجي

نظام معلومات الموارد البشرية

### عملية تقييم أداء العاملين

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

نعم  ليسا دائما  لا

10. هل يتم إطلاعك على نتيجة تقييم أدائك؟  نعم  لا

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

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

12. هل تناقش نتيجة تقييم أدائك مع رئيسك؟  نعم  لا

13. هل أنت راضي عن تقييم أدائك؟  نعم  لا

### عملية التدريب في المؤسسة

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

نعم  لا

15. هل استفدت من أي تكوين أو تريبص، فيما له علاقة بنظم المعلومات أو باستخدام

التكنولوجيات في التسيير؟  نعم  لا

16. هل خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك؟  مرة واحدة  أكثر من مرة  لا

17. هل كان أسلوب تدريبك على شكل؟

ملتقى  تدريب ميداني  تريبص  منحة الى الخارج

18. فيما يتمثل هدف التدريب؟



لإكتساب المعارف و المهارات  لتحسين أدائك  للحصول على حوافز مادية

19. بعد خضوعك للتدريب هل تحسن أدائك؟  نعم  لا

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

نعم  لا

### الأجور والمكافآت

21. هل ترى أن سياسة الأجور و المكافآت عادلة في المؤسسة؟  نعم  لا

### الترقيات

22. هل حصلت على ترقية؟  نعم  لا

23. هل أنت راض عن طريقة وضع نظام الترقيات

لست راضي  راضي  راضي بشكل متوسط  راضي جدا

24. هل تتبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية؟

الاتصال عن طريق الهاتف (الثابت أو النقال)  الاتصالات الشفهية المباشرة

الاتصالات الالكترونية (البريد الالكتروني، فاكس)  الاتصالات الكتابية

25. هل رضائك عن وظيفتك يجعلك تحسن أدائك؟  نعم  لا

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

المكان المناسب؟  نعم  لا

27. هل لاستخدام تكنولوجيا الحاسوب في ادارة الموارد البشرية يجعلك راض عن القرارات التي تتعلق

بالعاملين اي ان القرارات عادلة وذو كفاءة؟  نعم  لا

### تحسين النظام

28. كيف ترى نظام المعلومات الحالي الذي تستخدمه الشركة مقارنة بالمنافسين؟

أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين  هناك شبه تقارب

أقل مما هو مستخدم عند المنافسين  لا أدري

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

ليس هناك أي اهتمام  اهتمام ضعيف  اهتمام متوسط  اهتمام كبير

30. هل استفدت من أي تكوين أو تربية، فيما له علاقة بنظم المعلومات أو باستخدام التكنولوجيات الحديثة في

التسيير؟  نعم  لا

31. هل أنت راض عن نظام المعلومات المستخدم حالياً بالمؤسسة؟

لست راضي  راضي  راضي بشكل متوسط  راضي جداً

32. إذا كنت " غير راضٍ " أو " راض بشكل متوسط"، فهل ترغب أن تقوم إدارة الشركة بإجراء تحسينات

على النظام؟  نعم  لا  لا يهمني الأمر

إذا كانت الإجابة ب " نعم"، فماذا تقترح لإجراء هذه التحسينات؟

تحسين في عتاد الحاسوب وبرمجياته

تكوين الأفراد في مجال نظم المعلومات

الزيادة في سرعة تدفق البيانات عبر شبكة الانترنت

تحسين التطبيقات الإستراتيجية للنظام الحالي

## فهرس المحتويات

3	اهداء .....
4	شكر و عرفان .....
5	الملخص .....
6	قائمة الجداول .....
7	قائمة الاشكال .....
8	مقدمة .....
1	الفصل الأول : نظام المعلومات .....
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول : عموميات حول النظام .....
3	I - مفهوم النظم .....
3	II - عناصر النظام .....
4	III - أنواع الأنظمة .....
6	المبحث الثاني : المعلومات تعريفها ،أنواعها ،شروطها .....
6	I- تعريف المعلومات: .....
6	II- أنواع المعلومات: .....
7	III - شروط المعلومات الجيدة: .....
8	المبحث الثالث :نظام المعلومات في المؤسسة .....
8	I- نشأة نظام المعلومات .....
11	II- خصائص ،أهمية و أهداف نظام المعلومات .....
13	III- أهم تحديات أنظمة المعلومات: .....
14	استنتاج : .....

15.....	الفصل الثاني : وظيفة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بنظام المعلومات
16.....	تمهيد
16.....	المبحث الأول: الموارد البشرية
16.....	I- تعريف الموارد البشرية :
17.....	II - مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:
18.....	III- أهمية الموارد البشرية:
19.....	VI- أهداف إدارة الموارد البشرية:
20.....	V- وظائف ادارة الموارد البشرية.
22.....	المبحث الثالث : الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
22.....	I- إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
23.....	II- التحديات التى تواجه نظم إدارة الموارد البشرية فى تطبيق الحكومة الإلكترونية:
24.....	III- التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:
25.....	المبحث الرابع : اثر نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة ادارة الموارد البشرية
25.....	I- اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تدريب الموارد البشرية
26.....	II - اثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف والرواتب:
27.....	III- اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية:
28.....	VI- اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم الأداء:
28.....	خاتمة الفصل
29.....	الفصل الثالث :الجانب التطبيقي
30.....	تمهيد:
30.....	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

30.....	I- نشأة مؤسسة:
30.....	II- مهام المديرية:
31.....	III- مصالح المديرية:
33.....	المبحث الثاني :تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية
33.....	I- توصيف مهام مصلحة المستخدمين:
34.....	II- توصيف مهام مصلحة التكوين:
	المبحث الثالث :تقييم مدى تأثير نظام معلومات علي وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل
35.....	الدراسة.
35.....	I-شرح البرنامج :
36.....	II- وضعية الإعلام الآلي للمؤسسة :
38.....	III- تحليل نتائج الاستبيان:
52.....	خلاصة و استنتاج
54.....	الخاتمة
56.....	قائمة المراجع
58.....	قائمة الملاحق