

658302/01 MA6



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

— تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان

نظام معلومات الموارد البشرية .
مدخل منظمات الأعمال المعاصرة
دراسة حالة شركة SITEL

تحت إشراف

الدكتور شريف شكيب أنور

الدكتور شريف مصطفى مشرفا مساعدا

من إعداد الطالب

بوزيان عثمان

أعضاء لجنة المناقشة.

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي عبدالله عبدجالسلام
مشرفا	جامعة تلمسان	استاذ محاضر	الدكتور شريف شكيب أنور
مساعد	جامعة تلمسان	أستاذ مكلف بالدروس	الدكتور شريف مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلمقدم مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ مكلف بالدروس	الدكتور تشوار خير الدين

تقدير وحر فنان

هم هؤلاء، الذين لولا سندهم ما انتهى العمل.

الأستاذ المشرف، الذي أقدر له سماحته الواسعة وحرصه الكبير على إخراج

البحث في قالبه العلمي الصحيح.

الأستاذ المشرف المساعد على توجيهاته المستمرة، وملاحظاته المثمرة.

أعضاء اللجنة المناقشة الساهرة على تقويم البحث وتقييمه.

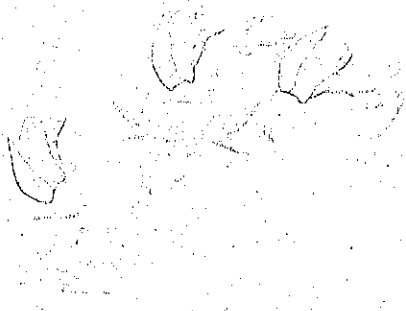
القائمون على تلبية احتياجاتنا من المراجع بمكباتنا إلى أن قام البحث على

ساقه

عرفان خاص وخالص مسؤولي، شركة ستال وإطاراتها.

إلى كل من مدنا بعونه لتدليل عقبات النجاح، وأنسنا في سهرات طلب العلى.

فإليهم جميعا جزيل الشكر.



الإهداء

إلى من عاشا شموعا تحترق لشير دنيانا

ولم يعيشا نور دنيانا

إلى من صنعنا من الليمونة الحامضة شرابا حلوا المذاق

ولم يندوقا حلوا مذاقها

إلى من أمس أشجيرة السعادة

ولم يسعدا بطيئة ثمرها

إلى من سار ابقطار النجاح

ولم يسر ابطعم النجاح

إلى من لا يكفيهما زيد البحار حبرا أو سماء الدنيا صحفا

ولكن دعواتي لهما سبقتي دوما.

عثمان

إشكالية البحث:

إن المعرفة بالنسبة للمستقبل القريب هي القدرة على العمل بشكل مستقل أو ضمن فريق، أن تقود أو تتبع، أن تنتقل من عمل و أن تكون قادرا على عمل ما تدعو الحاجة إلى عمله، و هذا النمط من الموارد البشرية قد لا يلائم العمل في منظمة تقليدية، الأمر الذي يساعد في تفسير السبب الذي من أجله لن تكون المنظمة التقليدية ملائمة مستقبلا.

« فما هي المداخل التي تجعل من منظمات اليوم تلج الألفية الجديدة و هي محصنة بالمناعة الضرورية في زمن العولمة؟

« و كيف يمكن إقامة نظام معلومات فعال للموارد البشرية حتى يقوم بدوره كاملا من أجل أن تجعل منه منظمة الأعمال المعاصرة مدخلا لمواجهة تحديات المنافسة، و بالتالي تحقيق رؤيتها و رسالتها؟

إن هذه التساؤلات التي جسدت إشكاليتنا كان لا بد لها من فرضيات حتى توجهنا إلى عناصر بحثنا.

فرضيات البحث:

للاوصول إلى تحليل لهذه الإشكالية، فإننا انطلقنا من فرضيتين وضعناهما كحلول محتملة، و إجابات مبدئية و مؤقتة، و هما:

أولا : تعتبر الموارد البشرية في المنظمة الوسيلة لتحقيق المناعة الذاتية، و لكن ذلك يبقى مرتبطا بوجود نظام معلومات للموارد البشرية فعال لإدارة هذه الموارد.

ثانيا : لا بد من إقامة نظام معلومات للموارد البشرية مبني على الأسس العلمية الصحيحة، و المرحلية في التصميم، و التطبيق، و التقييم، و المراجعة، باحترام مكوناته الأساسية في ضوء متطلبات المنظمة من جهة، و تحولات البيئة من جهة ثانية.

إن هاتين الفرضيتين جعلت من البحث أكثر إغراء للخوض فيه، و لدوافع أخرى حمستنا له.

❖ التفصيل في مكونات نظام معلومات الموارد البشرية، و مراحل تصميم النظام الجيد، و عوامل إدامته، و الدور الذي يمكن أن يؤديه في ظل مستويات تدرجه، و تطوره على ضوء التحديات الجديدة، و على ضوء أهمية الموضوع، و أهداف البحث تم وضع خطة عمل تستجيب لرغبتنا لأن يكون مسار البحث مشوارا متواصلا، دونما الفصل بين أقطابه الأربعة.

خطة البحث:

حرصنا في بداية البحث على ان تكون خطته بسيطة واضحة، تسهل الفهم الجيد للموضوع، مما تطلب ذلك منا وقتا ليس بالقصير، حتى نوفي بالتحقيق من فرضياتنا، و نجيب على إشكالية بحثنا، و بناءا على هذا جاءت فصول البحث ذات تسلسل منطقي موزعة موادها على أربعة أقسام رئيسية، شكل الفصل الأول مدخلا عاما إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة، دورها و المفاهيم الحديثة لإدارتها و النشاطات المتعلقة بها، و عرجنا في الثاني على نظم المعلومات بشكلها العام، مفهومها و أنواعها، مستغرقين في الثالث في جوهر موضوع البحث، فعمق الدراسة دون تفصيل مغل في جميع نواحي نظام معلومات الموارد البشرية، مراحل إقامته، مكوناته، دوره و اتجاهاته المتجددة في منظمة الألفية الثالثة، منهين البحث في فصل رابع بدراسة ميدانية للموضوع، مس شركة ستال كدراسة حالة.

إن تقسيم البحث على هذا النحو يستجيب لمعايير منهجية تساعدنا على الإدراك الجيد لموضوعنا، و ذلك رغم الصعوبات التي اعترضتنا و التي كانت متوقعة، سواء في الجانب النظري و الذي ميزه قلة الدراسات حول الموضوع نظرا لحدائته، و هو ما يبرر استعمالنا لحجم كبير من المراجع، أما في الجانب التطبيقي، و إن كنا استفدنا بالكثير من التسهيلات التي منحها لنا إدارات الشركة و مسؤوليها، إلا أننا وجدنا بعض الصعوبات خاصة عند تصميمنا الوقوف على بعض النقاط الحساسة في نظام معلوماتنا، و لكن أغلب هذه الصعوبات كانت عند اتصالنا بعينة البحث، و إجراءات توزيع و شرح محتوى الاستمارة و استرجاعها.

و لكن هذه الصعوبات لم تثبطنا على إتقان العمل، بل شجعتنا أكثر على مضاعفة الجهود لإخراج بحث علمي حرصنا على ان يكون متكاملًا.

و نشير في الأخير انه في الجانب النظري ألحقتنا بالمصطلحات المرتبطة بالموضوع المرادف لها في اللغة الإنجليزية لتعميم الفائدة، و تجنبنا للالتباس، أما في الجانب التطبيقي فكسنت المرادفات باللغة الفرنسية لكونها هي الأكثر تداولاً في الشركة محل الدراسة.

الفصل الأول

مدخل عام إلى إدارة

الموارد البشرية في المنظمة

مقدمة الفصل:

يعتبر استخدام الموارد الاقتصادية من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها جميع اقتصاديات البلدان، من أجل بلوغ مستوى معيشة مقبول و الوصول إلى معدل الرفاهية و درجة التقدم المطلوب ، ناهيك على أن مدى النجاح في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية يرتبط بمدى وفرة و تنوع و كفاءة الموارد الاقتصادية.

إن دراسة الموارد البشرية لا يمكن أن تتم إلا من خلال ربطها بالمتغيرات الاقتصادية للظاهرة السكانية ... و لذلك جاءت الأفكار و التغيرات الاقتصادية لدراسة الموارد البشرية كمحاولة لتنمية المتاح منها و تحديد أفضل الوسائل لاستخدامها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة. و في هذا الإطار تؤكد دور و أهمية الموارد البشرية كمحور للتنمية الشاملة ، فهذه الأخيرة لا تتحقق إلا إذا توافرت لها مسبقا القوى البشرية المدربة التي تستطيع إستخدام التكنولوجيا الحديثة الإستخدام الأمثل.

و هكذا فإن الكم البشري لبلد ما قد يكون مصدرا لقوة إقتصادية نشطة و فعالة،

يتفاعل مع أي حجم من الموارد الطبيعية لتحقيق ضرب من الرفاهية الإقتصادية⁽¹⁾.

و من هنا أيضا تبرز الحاجة إلى تكتيك يضمن استخدام العنصر البشري إستخداما أمثلا و على جميع المستويات ، لوضعها موضع التنفيذ الفعال ، و توجيهها وفقا للأهداف المرغوب الوصول إليها ، و هو ما نسميه "بإستراتيجية الموارد البشرية".

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية منفذة تحتل مكانها في المستويات الدنيا في المنشأة في ظل طابع عملها الروتيني الذي لا يتعدى القيام بتسجيل الإجراءات الوظيفية التي تحدث خلال حياة العاملين غير أن الدور المتجدد للعنصر البشري في تفعيل الأداء الاقتصادي أدى بالمنظمات الحديثة إلى الاعتراف بأهمية الموارد البشرية كعنصر رئيسي من عناصر العجلة الإنتاجية، فخصصت لها في المؤسسات - باختلاف أحجامها- إدارة خاصة للعناية بشؤونها، نظرا للنمو الكبير لهذه المؤسسات و تنوع أنشطتها و تعقدتها، مما يستتبع بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة و المتوافقة و احتياجات و متطلبات العمل.

⁽¹⁾ explaining economic growth , a new analytical frame- work. DAVID LIMP 141

و من هذا المنطلق أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة و وظيفة أساسية شأنها شأن باقي الوظائف الأخرى كوظيفة الإنتاج و التسويق و المالية ... تسهم في تحقيق أهداف المنشأة.

المبحث الأول: الموارد البشرية، الإطار العام.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية.

يقول الاقتصاديين فريدريك هاريسون في كتابه " الموارد البشرية في ثروة الأمم" (1) إن الموارد البشرية، و ليس راس المال و لا الدخل و لا الموارد المادية هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية و غنى الشعوب، فالموارد الطبيعية و الرأسمالية تعتبر عوامل إنتاج سلبية، أما الموارد البشرية فهي وسائل إيجابية من شأنها تجميع الأموال و استغلال الموارد الطبيعية و إنشاء هيئات سياسية و اقتصادية و اجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام.

إن التنمية الاقتصادية تبدأ بتحريك عوامل الإنتاج، و مصادر الثروة من استعمالاتها التي تدر غلات قليلة، إلى الفعاليات البديلة التي تتنامى فيها إنتاجاتها الاقتصادية، و من ثم تأتي إمكانية تعويض أو إحلال العوامل محل غيرها لتأدية قسم من العمليات بغية الاقتصاد بالكلفة، و يكون ذلك بإيجاد الفنيين الذين هم مجموعة الأشخاص و الجماعات التي تنجز أعمالا إنتاجية يتطلب القيام بها توفر قدر معين من المهارة الفنية و التخصص بالعمل، و حيث تعتبر هذه الأعمال ضرورة لتحقيق الإنتاج، فإن الفنيون هم أول من يحسن أن يلجؤ إليهم (2)، فبمقدرتهم ابتكار أعمال جديدة، و يمنحون الأرض المنهكة حياة و خصوبة و يحولون الموارد و الثروات الطبيعية من خلال آلات و معدات أبدعوها.

إن هذه الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية ساعدت في حل الكثير من التناقضات، و مثل ذلك ما يلاحظ في الدول المتقدمة من أن معدلات الزيادة في مواردها الطبيعية، فقد لوحظ أن الدخل القومي الأمريكي يزيد بمعدل أسرع بكثير من معدل زيادة عوامل الإنتاج المادية مجتمعة، كما أن التباعد بين المعدلين أخذ في الإزدياد، و لا يفسر ذلك بأن الولايات المتحدة في مرحلة تزايد غلة الحجم لأنه إن صح ذلك في بعض الصناعات فهو غير صحيح في الآخر، و لكن يمكن إرجاع النسب إلى وجود عوامل غير منظورة تفسيرها الوحيد هو التحسن في نوعية عوامل الإنتاج

(1) F. Harbison , Human Resources as the wealth of nations, P.U.S.

(2) مذكرة ماجستير: تحليل القوى العاملة في الجزائر تقديم بوشافة أحمد، إشراف د/ أقاسم قاده، ص 18-19.

المادية، و التي ترجع جميعها إلى دور الموارد البشرية و ما لديها من علوم و معرفة⁽¹⁾. و مثال آخر جسدته الحرب العالمية و التي أتت على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوربا حيث سجلت خسائر جسيمة في رؤوس الأموال المادية و باقي القوى الإنتاجية المادية كالمصانع و البنية التحتية، مما دعا الاقتصاديين إلى توقع أن إعادة البناء الاقتصادي لهذه الدول و خروجها من هذه النكسات سيأخذ وقت أطول بكثير من الفترة الفعلية التي استغرقتها إعادة البناء و السبب الرئيسي في ذلك هو أن معظم هؤلاء الاقتصاديين أدخلوا في حسابهم أهمية الاحتياجات إلى رؤوس الأموال المادية فقط، و أهملوا أهمية الموارد البشرية و الذي اتضح أن لها دور استراتيجي في عملية البناء و التنمية الاقتصادية، و بسببها لم تأخذ عملية إعادة الإنعاش في هذه البلدان من الزمن ما كان متوقعا.

و لكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري و دوره في العملية الإنتاجية يكفي أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية و التكنولوجيا تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات، و النتيجة المتوقعة هي انخفاض مستويات الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات، و هذا إثبات آخر للدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة و الخبرة القادرة على إدارة و تطوير و متابعة التقدم العلمي و التكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي و تكنولوجي قديم و حديث⁽²⁾، و لذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض و سوء استخدام الرأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة.

و لقد رأينا من خلال ملاحظة أن الزيادات الحاصلة في الناتج القومي لبعض البلاد المتقدمة كانت كبيرة بالمقارنة بالزيادات في المستخدمة من رأس المال المادي و ساعات العمل (التشغيل) و الموارد الطبيعية، و من هنا استنتج أن الزيادة في الناتج القومي كانت بفعل العنصر المتبقي Residual factor والذي صار بعد ذلك مرادفا لتعبير " الرأس المال البشري"⁽³⁾ human capital.

فالرأس المال البشري هو ما يمتلكه الفرد من قدرات و مهارات و طاقات تساعده على أن يكسب دخلا، و بذلك يكون الدخل الذي يحصل عليه مقابل ما يقدمه من خدمات مهما كان نوعها عائدا لرأس المال البشري و الذي يمتلكه. لذلك يمكن أن تعتبر الفترة التي يمضيها الفرد في التعليم و التدريب و اكتساب المهارات كعملية خلق لرأس المال البشري تماما مثل عملية صناعة

(1) اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية، د/ أحمد مندور، د/ أحمد رمضان، ص326.

(2) المرجع السابق، ص327.

(3) موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية، د/ عبد العزيز فهمي هيكل، ص380.

الآلات و البناء التي تخلق رأس المال المادي أي السلعي (physical capital) و كل ما يؤدي إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل نسميه استثمارا بشريا (human investment) و ذلك مثل الإنفاق على التعليم و الصحة و تدريب الإطارات المختلفة التي يحتاجها العمل في النشاطات المختلفة خاصة الإطارات المهنية القادرة على نقل المعلومات العلمية النظرية إلى تطبيقات عملية⁽¹⁾.

و يسود الاعتقاد أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال البشري و أثرها في تعجيل عملية التنمية الاقتصادية يمكن إعاقتها إذا لم تتم المعرفة و الخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل ، و على ذلك فالنظرية التقليدية للاستثمار يلزم توسيعها لتشمل الانفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري و رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد، و أهم هذه الإنفاقات الاستثمارية هي تلك التي تتم بالنسبة للخدمات الصحية و التعليمية.

و قد لوحظ أن أجور العمال الزراعيين الذين يدخلون إلى ميدان الصناعة حديثا، تقل عن أجور أولئك العمال الصناعيين المدربين، و يرجع ذلك إلى الاختلاف في درجات المهارة الصناعية بين المجموعتين و الاختلافات ترجع أساسا إلى الاختلاف في درجات التعليم و الخبرة و الصحة. فالأفراد المعتلين صحيا لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، و هذا يعني اقتصاديا قصر حياتهم الإنتاجية، و هذا يبين لنا أن اختلاف المستويات الصحية و التعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات و الكفايات الإنتاجية⁽²⁾.

و لقد تأكد الدور الإستراتيجي للموارد البشرية بإصدار، هيئة الأمم المتحدة لتقريرها الأول لتنمية الموارد البشرية، حيث عرفت بها بأنها " عملية توسيع القدرات البشرية و الإنتفاع بها"⁽³⁾ و يلاحظ في هذا الصدد أن تنمية الموارد البشرية لها جانبان هما: جانب تكوين القدرات حيث يشير أسلوب (way) إلى الطريقة التي يتم مزج العناصر للحصول على منتج ما و هذه العناصر ممثلة في التعليم، الصحة التدريب و التغذية و غيرها للحصول على مستوى معين لتنمية الموارد البشرية⁽⁴⁾، و الجانب الثاني هو جانب الاستفادة من هذه القدرات.

إن الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تلعبه اليوم الموارد البشرية كان نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية الذي حدث على مستوى طبيعتها، تكوينها، نوعيتها و تركيبها،

(1) تخطيط الموارد البشرية ، د/ عقيل أبو رغيث ، د/ طارق العكيلى ، ص 157.

(2) اقتصاديات العمل " نظرية عامة" ، د/ عاصم بن طاهر عرب ، ص 123.

(3) إنجازات حديثة في التنمية ، د/ عبد القادر عطية ، ص 49.

(4) human capital: A theoretical outline, Adros florides (www.maths.tcd.ie).

و يعتبر اتساع حجم الموارد البشرية المظهر الأول لهذا التغيير⁽¹⁾ ، إضافة إلى أن عامل اليوم أصغر سناً، أفضل تعليماً، أصبح يتوقع أكثر من عمله و من من يستخدمونه (المنظمة)⁽²⁾.

توجد عدة عوامل أدت إلى هذا التطور الذي حدث في الموارد البشرية و بالتالي دورها في الحياة الاقتصادية في العصر الحديث، نوجز أهمها فيما يلي:

- ارتفاع و تعقد مستوى التقنية (التكنولوجية).

- ارتفاع مستويات التعليم.

- زيادة حجم العمالة النسائية.

- الياقات الزرقاء و الياقات البيضاء.

- التزام الحكومات بتحقيق العمالة الكاملة.

إن هذا الالتزام أدى إلى ضرورة تحقيق العمالة الكاملة و بالتالي الاستغلال التام للطاقات البشرية و من هنا ظهرت أهمية الموارد البشرية من منطلق القضاء على البطالة.

إذا هذه العناصر الخمس التي أدت بصفة عامة إلى تطور الموارد البشرية و إعادة توجيهها للقيام بالدور الاستراتيجي و كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، و هذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء الإنتاجي المتميز، و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعده للإنسان⁽³⁾.

و يتضح من ذلك أنه ما دام للموارد البشرية هذا العنصر الاستراتيجي الهام، فإنه لا بد أن تكون هناك نظرة موازية لهذا الدور ، أي على المنظمات أن ترسم سياسات طويلة الأجل لتوجيه الأداء البشري و التأثير عليه و توفر أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل و العطاء لتحقيق قدر أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية، و هو ما يفسر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية.

(1) ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، كان حجم الموارد البشرية عام (1950) 62.20 مليون عامل، ارتفع هذا الرقم ليصبح 93 مليون عامل عام 1975 ، ليتعدى حجمها مع بداية الألفية الثالثة 120 مليون عامل.

(2) مقدمة في الأعتال و المال ، د/ محمد الخناوي، د/ محمد الصخرن، د/ محمد سلطان ، ص228.

(3) Les compétences de la fonction ressources humaines (diagnostic et action), Alain Meignant, P.43

المطلب الثاني: البعد الإستراتيجي للموارد البشرية:

في مؤتمر عن الموارد البشرية عرض مدير التطوير لشركة بلجيكية (شتيفان تاكون) وجهات نظره حول تحويل أعمال الشركة في العقود القادمة، في رأيه " أن منظمات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن، بدلا من ذلك، سوف يكون هناك نوعان من المنظمات، أولا سوف تنتشر الشركات العملاقة على مستوى العالم وتسيطر تقريبا على كل المرافق، المنتجات، والخدمات، ثانيا، سوف توجد المنظمات القائمة على الأفراد، حيث يديرها مهنيون مؤهليون تقنيا، ومتخصصون مستقلون. سوف تتعامل هذه المنظمات الصغيرة مع سلع وخدمات معينة، سوف تصبح تكنولوجيا المعلومات المدخل الرئيسي لكل من العميل و الشركة". يعطينا موقف السابق الذي توقعه المدير العام التنفيذي فكرة جيدة عن الوضع الذي عليه المنظمات الحالية الآن، و ما يلزمها أن تكون عليه، يضع هذا الأساس للتفكير الاستراتيجي في المنظمات و يطبق بنفس الأهمية مع الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية، الذين عليهم أن يبدؤوا التفكير استراتيجيا لمواجهة النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

لقد أدركت المنظمات التي تعمل على المستوى العالمي، و تريد أن تبقى متنافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها. لقد أدركوا الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، ترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم، لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة (knowledge-based society)، فإن العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية، و من ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب تفكير جديدة، لا تساهم في المخرجات النهائية فحسب، و لكن أيضا في الطرق التي تجعل هذا ممكنا في النهاية⁽¹⁾.

إن البشر بصفقتهم أفراد و جماعات فإن أدوارهم، متطلباتهم و مسؤولياتهم تأخذ باستمرار أشكالا جديدة، في مثل هذه الظروف. ما دور الموارد البشرية في المنظمة؟

⁽¹⁾Gestion des ressources humaines dans l'administration, Serge Vallemont, P26.

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في رؤية و تكامل فرص العمل، تحريك العاملين و تنمية قدراتهم و خلق فرق العمل في المنظمة، و بالتالي تصبح لها دورا أكثر استراتيجية، يمكن لبيئة الأعمال المتغيرة أن تؤثر على العمليات الجارية، أصحاب المصلحة و استراتيجية المنظمة ككل. مما يدفعنا إلى القول بأن الموارد البشرية من الأصول الذكية في المنظمة.

و يمكن تعريف الأصول الذكية على أنها الإجمالي المتجمع من المعرفة، المهارات، و القدرات التي يمكن أن تملكها المنظمات، و توجهها نحو الإنتاج البناء.

الأصول الذكية كعوامل مهمة قد دخلت أدبيات الإدارة منذ أوائل التسعينات من القرن السابق، و عندما ينظر مجتمع الأعمال إلى قياس الأصول غير المنظورة Intangible assets، يصبح مجتمع الموارد البشرية قابل للقياس، و بالتالي عندما نتحدث عن إضافة قيمة من كل عملية، فإنه ينظر إلى الموارد البشرية كاستثمار يمكن أن يؤدي إلى مكاسب ضخمة، لقد كشفت مسوحات كثيرة بأن الإدارة على كل المستويات في كثير من المنظمات تدرك أن إضافة القيمة عن طريق الموارد البشرية في منظماتهم سوف تزداد في المستقبل. لذلك تظهر الحاجة إلى وضع استراتيجية للموارد البشرية، و ذلك مع تفاعل قوى التغيير (dynamics) في وظيفة الموارد البشرية، و كوفها أصبحت أكثر استراتيجية بطبيعتها.⁽¹⁾

إن مصطلح الاستراتيجية له استخدام واسع، و يفترض مسبقا، الأهمية و العمومية، و من ثم فإن الاستراتيجية مرتبطة بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا، و تصف الخطوات التي تتخذ لكي تحقق المنظمة رؤيتها و رسالتها، و إن كان ذلك بالصعوبة بما كان، حيث أن مجرد اختلافات صغيرة في بعض نقاط المدخلات الأولية يمكن أن تترجم إلى فجوات كبيرة في المخرجات النهائية.

إذا كان هذا التناظر جعل الأمر واضحا، فإنه يمكن تعلم الكثير عند إدراك حدود المعرفة، فإذا لم تكن معرفة الحالة التي سوف يكون عليها الطقس بعد عشر سنوات منذ الآن، فإنه بالتأكيد يعرف أن الجو يكون أكثر حرارة في الصيف عنه في الشتاء، و أن الطقس إذا لا يتأثر فقط بظروف اليوم الحالي، و لكنه يتأثر بطرق قابلة للتوقع ليس بالكامل و لكن إلى درجة كبيرة، بنفس الطريقة

⁽¹⁾ Le management stratégique des compétence , Bertrand Quélin ... P 16.

أيضا لا يمكن لتطوير العمل أن يكون بالكامل خاضعا للتوقع و للسيطرة ، و لكنه في نفس الوقت ليس وليد الصدفة، إنه يحتاج أن يكون مخططا ومعرفا و خاضعا لنظرة استراتيجية.

و بذلك يمكن تحديد مفهوم الاستراتيجية⁽¹⁾ بأنها خطة عمل شاملة تسمح عن طريق الاختيار الأمثل للوسائل و الطرق الوصول إلى الأهداف المسطرة ضمن سياسة اقتصادية، و هذا مرتبط بوجود طرف آخر يراد التأثير عليه، مع الأخذ بعين الاعتبار ردود فعله⁽²⁾.

إن وضع استراتيجية لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة تمكن من وصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية أخذتا في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد و البيئة و تغيراتها، إنما مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير، تصميم المعايير، العلاقات و المضامين التي تعني أصحاب المصلحة.

إن الحاجة إلى استراتيجية الموارد البشرية تفرضها ليس فقط القدرة على إدارة التغيير و لكن أيضا توقع حدوثه، من المهم أن تتناغم مع إيقاع البيئة و تبحث عن فرص الموارد البشرية، عن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال و وضع موارد و مبادرات جديدة كجزء من استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

إن الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية يجب أن تدعم عن طريق نظم الموارد البشرية التي تمتد إلى أدنى مستويات العمالة. أما في حالة غياب هذه الاستراتيجية فإنه ستتخبط المنظمة ما بين تحفيز الأفراد أو تغريبهم ، النمو أو الكساد...

يوجد سببان أساسيان لتحقيق كفاءة استراتيجية الموارد البشرية:

• التأكد بأن التغيير سوف يحدث

• الحاجة إلى توجيه بطريقة منظمة.

إن استراتيجية الموارد البشرية عليها أن تعالج موضوعات مهمة في المنظمة وفيما يلي بعضها⁽³⁾:

❖ زيادة الوعي بالحاجة إلى الموارد البشرية و أهميتها كأصل من أصول المنظمة، و التركيز على الأفراد كمورد.

(1) المعنى الحرفي لأصل كلمة الاستراتيجية " فن و علم توجيه القوى العسكرية"

(2) من بحث بعنوان : تشخيص و تصميم استراتيجية المؤسسة في ظل محيطها الداخلي و الخارجي " تقديم بوزيان عثمان ، ص 02.

(3) استراتيجية الموارد البشرية تأليف: أشوك شاندا، شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ص 37-40.

- ❖ تأثير تكنولوجيا المعلومات، ومدى الاستفادة من البيانات المتوفرة و الإمكانيات المادية.
- ❖ العمل على تحسين الانتاجية و المسائل من النتائج و كذا على زيادة معدلات الابتكار و التحديد مع التركيز على تحسين أداء العمل (job performance) و بالتالي إلى تطوير عمليات استراتيجية الموارد البشرية وصولاً إلى الاستخدام الفعال لكل موارد المنظمة.
- ❖ الحصول على الولاء التنظيمي و ذلك باستخدام طرق مختلفة لتشجيع الأفراد على البقاء من خلال برامج تحفيزية، المكافآت، الفرص...
- ❖ الزيادة في مستويات المعيشة و توقعات الأفراد، كما أن الأموال، الترقيات ليست حوافز مناسبة لكل الأفراد في محيط العمل اليوم، هناك تساؤلات سائدة اليوم حول وقت العمل المرن، دوائر الجودة و جودة حياة العمل.
- ❖ عندما يكبر حجم المنظمة و يتسع غرضها، تصبح عملية رقابة إدارة صحة المنظمة أكثر تعقيداً وصعوبة، لذلك يجب توقع المشكلات، و تبنى التخصيص الاستراتيجي للموارد.
- ❖ التركيز على تطوير نظام تقييم الأداء Performance appraisal الذي يؤدي في الواقع إلى تحسينات في الأداء و يزيد من الإنتاجية.

المبحث الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية في المنظمة و مراحل تطورها:

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني، المخزون أو النقدية في الصندوق، و هم بهذا المفهوم يمثلون استثماراً و لكي تستطيع المنظمة استخدام و استغلال و تنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى انه يتطلب تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، و في الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة أن " البشر هم أهم أصل تملكه هذه المنظمة"⁽¹⁾ " People are this organization's most important asset " و يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات، و الذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، و يمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب توفير، و يكون هدف إدارة الموارد البشرية بالتالي هو التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري و المهمة التي يقوم بها

(1) مقدمة في الأعمال و المال، د/ محمد الخناوي، د/ محمد الصحن، د/ محمد سلطان، ص 242.

و الإنتاجية.⁽¹⁾

إن الموارد البشرية كما سبق القول، يجب تخطيطها و تنظيمها و قيادتها و تقييمها بمعنى أنه يجب إدارتها ، فما هي الإدارة إذا؟

الإدارة هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد و من خلالها بكفاءة ، و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف... إن أي تعريف للإدارة يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة :

1. أهداف

2. موارد محدودة

3. أفراد

و بالرجوع إلى تعريفنا للإدارة، فالأهداف هي الأنشطة المنفذة، و الموارد المحدودة متضمنة في كلمة " كفاءة" و الأفراد هم الآخرين.

بالتالي ما هي إدارة الموارد البشرية؟:

بما أن كل منظمة مكونة من أفراد، فإن الحصول عليهم و تنميتهم و تحفيزهم و صيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها. و تنطبق هذه الحقيقة على كل المنظمات بأنواعها المختلفة سواء كانت حكومية أو منظمات أعمال صحية أو تعليمية، ترفيهية أو اجتماعية، فالحصول على أحسن الأفراد و الإبقاء عليهم يعتبر أمر حيوي لنجاح أي منظمة سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أم لا، و سواء كانت عامة أو خاصة.

إن المنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة و تنجح في تنميتهم و تحفيزهم و في المحافظة عليهم، ستميز حتما بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) ، وأيضا بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة).

أما تلك المنظمات التي لا تتسم بالفعالية و الكفاءة فإنها تتعرض لخطر الركود أو الموت (الإفلاس و الخروج من السوق) . إن بقاء أي منظمة يتطلب وجود مديرين و عاملين متمكنين، يقومون بتنسيق جهودهم، و توجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة.

⁽¹⁾La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique Paul Beaulieu ; P08.

فمن خلال ذلك، تعددت أوجه نظر الاقتصاديين حول تعريف إدارة الموارد البشرية رغم
الاشترك في اتجاهها العام، و سنورد أهمها كما يأتي:

* تعريف ح. س. ياسر: (1)

حيث عرف إدارة الموارد البشرية على أنها "وظيفة التسيير العام التي تعمل على تصور
و تخطيط و تنسيق و كذلك مراقبة مجموع السيورورات المترابطة و المؤثرة في بعضها البعض،
و العناصر السهلة و المحركة التي تهدف من جهة إلى الاستعمال الفعال للموارد البشرية داخل
المنظمة، و من جهة أخرى إلى تأمين استمرارية للمنظمة كمجموعة أو فريق اجتماعي يواجه
ضغوطات داخلية و خارجية".

و من خلال التعريف نجد انه يحتوي على ثلاثة شروط رئيسية:

1/ أن إدارة الموارد البشرية تعتبر جزء لا يتجزء من وظيفة التسيير، حيث أن تحقيق أهداف المنظمة
يتم عن طريق قيام الأفراد بمجموعة من الوظائف (المالية، المحاسبية، و التسويقية، ...) ذلك ما يدل
على التواجد الحتمي للوظيفة.

2/ أن نشاطات وظيفة إدارة الموارد البشرية موجودة ضمن المجموعة الواسعة المكونة من
السيورورات المختلفة المؤثرة في بعضها البعض، فمثلا سيورورة التجنيد تؤثر في تلك المتعلقة
بالتكوين، و كذا الأخرى الخاصة بالأجر عند عدم توفره للمنصب الجديد، فيقتضي إجراءات
خاصة سواء على مستوى تخطيط الموارد البشرية أو على مستوى النشاط ذاته (التجنيد) كإلغاء
التصويب أو تأخيرها إلى أجل آخر.

3/ أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى الاستعمال الفعال للأفراد نظرا لكون المنظمة تعيش في محيط
ملئ بالتغيرات المتطلبة لإمكانيات أفضل لتأمين استمرارها و بقائها.

(1) مذكرة ماجستير بعنوان "وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائري" "تقديم" بوفاتح كلثومة، إشراف د/ بونوة
شعيب، ص 21.

* تعريف ليميتشي وإيس:⁽¹⁾

لقد وضع تصوراً لإدارة الموارد البشرية حيث أن " وظيفة إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع هي عبارة عن كل نشاط يهدف إلى تسيير عامل العمل في المنظمة، و في معناها الضيق هي الطبيعة و الأفراد العاملين خصيصاً على تسيير الأفراد".

إذا بين هذين التصورين وجود تمييز بين الوظيفة المعنية ككل و الهيئة التي تمثلها و المتمثلة في مصلحة الأفراد و التي تعتبر بحد ذاتها كنظام و ذلك لعوامل ثلاث هي⁽²⁾:

1. زيادة القدرة على فهم طبيعة عمل النظام
2. زيادة القدرة على تطوير النظام إلى الأفضل و بمنطق علمي
3. زيادة القدرة على فهم طبيعة العلاقات المتشابكة بين هذا النظام (إدارة الموارد البشرية) و بين باقي أنظمة المنظمة الأم.

* تعريف بلاجر، بوتني، و بارجر و دن:

وظيفة الموارد البشرية في المنظمة هي " مجموع النشاطات ذات البعد العملي (تخطيط ، اكتساب ، احتفاظ بالأفراد) و ذات البعد الطاقوي (خلق مناخ تنظيمي) و يستعمل موارد (بشرية، مالية، معلوماتية) قصد تزويد المنظمة بالموارد البشرية المتاحة و المنتجة و الكافية"⁽³⁾. من خلال هذا التعريف يظهر أن لإدارة الموارد البشرية بعدين هامين و رئيسيين، هما البعد العملي و البعد الطاقوي.

فأما البعد العملي: فيضم أنشطة مختلفة أهمها:

- تحديد الأهداف النامية و السياسات التي تسمح بتوجيه القرارات المتخذة و المتعلقة باستعمال فعال، و معالجة للموارد البشرية.
- تحديد بناء هيكلية لتوزيع المسؤوليات ما بين المشرفين و مختصي إدارة الموارد البشرية.
- تخطيط العمالة التي ستحتاجها المنظمة مستقبلاً في أنشطتها العادية.

(1) المرجع السابق ، ص 22.

(2) الأفراد ، د/ حنفي محمود سليمان ، ص 71-78.

(3) مذكرة ماجستير بعنوان " التسيير التنبؤي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي " ، تقديم : موسى زهية ، إشراف د/ بن

حبيب عبد الرزاق، ص 16-17.

- اكتساب موارد بشرية من خلال تقنيات مرتبطة بالوظائف (تحليل المناصب، التحديد...)
- تنمية الموارد البشرية المتوفرة من خلال تحديد الحاجة إلى التكوين، إعداد برامج و متابعة أنشطته.

- الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال إعداد بنية أجزرية و تقييم مناصب العمل.
- مزاوله الأنشطة المتعلقة بقرارات تيس الترقيات و التحويلات.

- إدارة الامتيازات الاجتماعية

أما البعد الطاقوي: فيتمثل في مختلف الأنشطة المرتبطة بالخلق، و المحافظة على جو تنظيمي و بحمل عمل مرضي للأفراد، و من أهم هذه الأنشطة⁽¹⁾:

- محاولة تبني طريقة تسيير متكيفة مع القيم الجديدة للمجتمع و في نفس الوقت مع تطلعات وطموحات الأفراد.

- إعداد أشكال جديدة لتنظيم العمل (خلق أفواج عمل شبه مستقلة) و أنشطة تهدف إلى تحسين ظروف العمل.

المطلب الثاني: تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية، و طبيعته:

لقد حظيت وظيفة إدارة الموارد البشرية بمزيد من الدراسات المتخصصة، و ذلك برغم أن ضرورة وجود هذه الإدارة هي حديثة نسبياً، و التي كانت ملازمة لوجود التنظيم الرسمي ذاته⁽²⁾. فالسياسات و الإجراءات الخاصة التي تنظم أداء الأفراد، و كذلك المعرفة و الوسائل التي تكفل تشغيل اليد العاملة، سارت بخطوات كبيرة نتيجة الممارسات، و البحوث التي تمت في هذا المجال.

فالتغيرات التي حدثت في مجال الموارد البشرية لم تتولد بسبب التقدم التكنولوجي، و المعارف الجديدة فحسب، و إنما كذلك نتيجة التغيير في تركيب قسوة العمل، و التطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك البشري، مما أحدث تغيرات هائلة في مجال إدارة الموارد البشرية ووظائفها - رغم أن هذا التغيير لم يحدث طفرة واحدة، و لكن بشكل تدريجي - و هذا ما يؤكد أن الوضع الذي بلغته إدارة الموارد البشرية كان نتيجة عوامل متعددة، إقتصادية، إجتماعية فكرية...

⁽¹⁾ Economie et organisation de l'entreprise , Tome 01 , G. Maury , C. Mull, P278.

⁽²⁾ السلوك التنظيمي، و إدارة الأفراد، د/ عبد الغفار حفي، ص16.

حدثت عبر مختلف المحطات التاريخية، لذلك سنتطرق إلى دراسة تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية عبر أهم هذه المحطات التاريخية.

1- فترة ما قبل القرن العشرين⁽¹⁾:

إذا رجعنا بالذاكرة إلى الحقبة الزمنية التي سادت منذ القرن الثامن عشر وحتى نهاية القرن التاسع عشر، فإننا نلاحظ أن العالم قد مر بقفزات سريعة و متتابعة من التطور المذهل، حيث انتقل العالم الصناعي من نظام الطوائف الحرفية إلى نظام المصنع الذي ظهر و تطور مع ظهور و تطور الثورة الصناعية.

ففي ظل النظام الحرفي، كانت لكل حرفة طائفة يشرف عليها " معلم " يقوم بجمع الصبيحة و تعليمهم المهنة و أسرارها، و كذلك إيوائهم و إطعامهم و تحديد أجورهم سواء بالنقد أو عيناً، و كذا تأديبهم، و عليه فقد كانت وظيفة الأفراد تمارس ضمن الوظائف الأخرى بمعرفة معلم الحرفة، و على نطاق ضيق بطبيعة الحال أما التقسيم الإداري الخاص بها فلم يكن موجوداً على الإطلاق، ثم جاءت بعد ذلك الثورة الصناعية بمعالها الجديدة و المتمثلة في :

- اندثار نظام الطوائف الحرفية
- ظهور المصنع الحديث و ما صاحبه من قيود يجب على العاملين الالتزام بها
- ظهور طبقة المديرين و خاصة المدير المالك، و اختفاء طبقة المعلمين
- ظهور مفهوم " الإنتاج الكبير المدى " و ما صاحبه من ضغوط لضرورة الوفاء بمجادول الإنتاج الزمنية الموضوع.
- التباعد الاجتماعي بين العاملين عن بعضهم البعض نظراً لتدخل الآلة باعتبارها العامل الحاكم لعلاقات العمل، و كذلك التباعد بين العاملين من ناحية و بين الإدارة من ناحية أخرى.
- قيام الإدارة باستغلال العامل إلى أقصى درجة ممكنة رغبة منها في الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة، و قد كان سبيلها في ذلك خفض الأجور إلى أدنى حد ممكن و عدم تقديم أية خدمة للعاملين و زيادة عدد ساعات العمل اليومية.

(1) الأفراد ، د / حنفي محمود سليمان ، ص 51-53.

وقد كان من أهم النتائج التي ارتبطت بظهور الثورة الصناعية أن زادت نسبة البطالة بين العمال، وذلك بفعل إحلال الآلة و لقد انعكست هذه الفترة الزمنية على إدارة الموارد البشرية انعكاسا كبيرا تمثل في :

- ❖ عدم وجود تقسيم إداري لوظيفة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ❖ عدم وجود مختصين لممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- ❖ وإن وجدت في بعض المنشآت فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية كانت تقتصر على أنشطة محدودة خاصة في مجالات التوظيف والتأديب
- ❖ سوء الأداء في ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية فبالنسبة لنشاط التوظيف كانت الإدارة تتبع أسلوبا يعرف باسم " التوظيف عند البوابة" حيث يتوجه طالبوا الوظائف إلى بوابة المصنع و التزاحم للوصول أقرب ما يكون للبوابة، و كانت عملية التوظيف تتم بمحجىء المشرفين عند البوابة و القيام بفتحها و السماح بالعدد المطلوب توظيفه فقط بالدخول ثم إغلاقها.
- أما بالنسبة لنشاط التأديب فقد كان للإدارة مطلق الحرية في تأديب و فصل العاملين دون ذكر أية مبررات ، و دون أن يكون للعاملين أية حقوق قانونية اتجاه الإدارة.

2- الفترة من 1900 إلى 1930:

في هذه الفترة حدث تطور واضح على وظيفة إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام و الخاص (خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية) نتيجة حركات و تغيرات متعددة كان من أهمها⁽¹⁾:

- 1/ الاستجابة لمشاكل التصنيع و التحضر Response to problem of industrialization and urbanization.
- 2/ الاستجابة لمعرفة جديدة Response to New Know ledge.
- 3/ الإبداعات و التشريعات الحكومية Governemental Innovation and legislation.
- 4/ الاستجابة للنقابات العمالية Response to Unionization.

1- الموارد البشرية " إدارة الأفراد" ، د/ مصطفى نجيب شاويش ، ص 21-27.

3- فترة الثلاثينات (1930):

لقد تم في هذه الفترة قيام إدارة الموارد البشرية في الكثير من المنشآت (و التي أصبح إسمها يعرف بإدارة العلاقات الصناعية (Industrial Relation Departement)) برعاية جميع العاملين و العلاقات مع النقابات بشكل مباشر، و قد أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة بشكل كامل عن التعيين، و إنهاء الخدمة، و إدارة الأجور، و مما أكد على ضرورة وجودها بالمنشأة هي بعض الظروف المعينة كفترات الحرب، و فترات الكساد و الرواج و تأثيرها على برامج الأفراد نتيجة التغيير الذي حدث في سوق العمل⁽¹⁾.

بدأت تحتل إدارة الموارد البشرية وضعها كمجال تخصصي بعد الحرب العالمية الثانية، حيث بدأ إدراك دورها و إسهامها في مجال الكفاية الإنتاجية، و لم تستمر كوظيفة حيث يمارسها كاتب الأجور أو مكتب الرعاية الاجتماعية، بل أسندت هذه الوظيفة إلى أحد أعضاء الإدارة و الذي يشغل مركز في المستوى الإداري الأعلى كمساعد لرئيس مجلس الإدارة.

و كان من نتيجة الاهتمام، تخطيط و تنظيم برامج التدريب لمساعدة الإدارة و المشرفين على المعرفة الجيدة بالمؤوسين كأفراد و كأعضاء في جماعة العمل، و أدى هذا إلى تطور في مفهوم العلاقات الإنسانية، فقد تم التركيز بصفة أساسية على نمط القيادة بالمشاركة، و قد ساعد ذلك الإدارة في التعرف على كثير من المعلومات الخاصة بسلوك المؤوس و تفهم كل طرف من الأطراف المشاركة لسلوك و رد فعل الآخر.

4- مجال إدارة الموارد البشرية في الفترة الحالية:

إن من خلال المراحل التي مرت بها المنشآت عبر الفترات المتعددة، فقد تعلمت أن الإنتاجية ليست بمجرد وضع الشخص في وظيفة حسنة التصميم و من ثم دفع الأجر المناسب له، فالعلمون يمكن أن يقيدوا الإنتاج، و الجماعات غير الرسمية يمكن أن تقاوم التغيير. و من أجل حل مشكلة الإنتاجية فإن الإدارة تحولت إلى برامج تنمية الإشراف و الأبحاث المتعلقة بالأفراد.

(1) السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، د/ عبد الغفار حنفي، ص 23.

و مع التوسع الكبير في استخدام الآلة المتطورة، و زيادة تكاليف تأمينات البطالة و المنافع الأخرى التي يحصل عليها العاملون، جعلت الإدارة تعيد التفكير في سياسات القوى العاملة، فقد تم استحداث أساليب جديدة لإعادة تدريب العاملين من كبار السن أو غير المهرة، و قد تم إعادة النظر بسياسات النقل، و الإحالة المبكرة على التقاعد، و إعادة النظر بالخطط الخاصة بالخوافز المالية، و هو ما أدى إلى إعطاء فرصة المشاركة في القرارات ذات التأثير على العمل، مع إمكانية تحسين الدخل بخطط المشاركة في الأرباح Profit Sharing.

كما استفادت إدارة الموارد البشرية في تطورها بالمعرفة المستخلصة من العلوم الأخرى خاصة فيما تعلق بدراسة المسائل المتعلقة بالعمل، كالعلوم الاقتصادية، القانون، الإحصاء، الهندسة و العلوم الإدارية⁽¹⁾.

- العلوم الاقتصادية.
- العلوم القانونية.
- العلوم الإحصائية.
- علوم الهندسة الصناعية.
- العلوم الإدارية.

بالإضافة إلى هذه العناصر الخمسة التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، فإن هناك تقدير متزايد لتأثير اتجاهات و قيم المجتمع نحو المنشأة من حيث اجتذاب القوة العاملة المستقرة و تشكيل سلوك العامل فيها، و بموجب هذا الاتصال مع المجتمع، فقد اكتشفت المنظمات أساليب لقياس اتجاهات و مواقف المجتمع، و كذلك برامج للعلاقات العامة كي تساهم هذه المنظمات من خلالها بتشكيل هذه المجتمعات.

لكن الملاحظ من خلال تتبع مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو التغيير المستمر لمسمياتها⁽²⁾، و إن هذه المسميات لم تأت جزافاً، و لكن صاحبت بروز لبعض الأنشطة دون غيرها⁽³⁾.

(1) المرجع السابق، ص 27-28.

(2) فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة العلاقات الصناعية" إلى "إدارة العلاقات الإنسانية" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الشؤون الإدارية" ثم إلى "إدارة الموارد البشرية".

(3) الأفراد، د/ حنفي محمود سليمان، ص 54-63.

1/ إدارة المستخدمين: ظهر هذا المسمى في بداية القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العلمية، و التي اتصفت بما يلي:

- إنتهاء فترة استغلال صاحب العمل للعامل

- ظهور طبقة الإدارة المحترفة

- إعادة تنظيم العمل باستخدام الأساليب العلمية

و على أساس ذلك ظهرت إدارة للمستخدمين تنحصر أنشطتها الرئيسية في حفظ كافة السجلات الخاصة بالعاملين، لذلك تميز عملها بالعمل الميكانيكي باعتبار العنصر البشري آنذاك اعتبر سلعة.

2/ إدارة العلاقات الصناعية: لقد أدى التحول من جانب الإدارة إلى بزوغ ذلك النشاط الخاص بالعلاقات الصناعية بين الإدارة و النقابات العمالية باعتبارها أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية ، و لقد ترتب على ذلك أن تغير مسمى " إدارة المستخدمين " إلى " إدارة العلاقات الصناعية "، و ذلك تجسيدا لأهمية النشاط الخاص بالتعامل مع النقابات، و التي أصبح وجودها أمرا مشروعاً و معترف به.

3/ إدارة العلاقات الإنسانية: ظهرت بعد ذلك دراسات عديدة حول التنظيم و المنظمة حيث أعطى اهتمام أكبر للعلاقات الإنسانية مع العاملين، و توصلوا إلى أن التوفيق بين مصالح كل من التنظيم الرسمي و الغير الرسمي لن يتحقق إلى من خلال الإدارة المدربة تدريباً كافياً في مجال " العلاقات الإنسانية "، لذلك تغيرت مسمى إدارة الموارد البشرية من " إدارة العلاقات الصناعية " إلى " إدارة العلاقات الإنسانية ".

4/ إدارة الأفراد: في بداية النصف الثاني من القرن العشرين اتخذت إدارة الموارد البشرية اسم " إدارة الأفراد " أو " إدارة القوى العاملة " ، و كان هذا التعبير يقصد به شمول إدارة الموارد البشرية لكافة أنشطتها دون ترجيح نشاط ما على نشاط آخر.

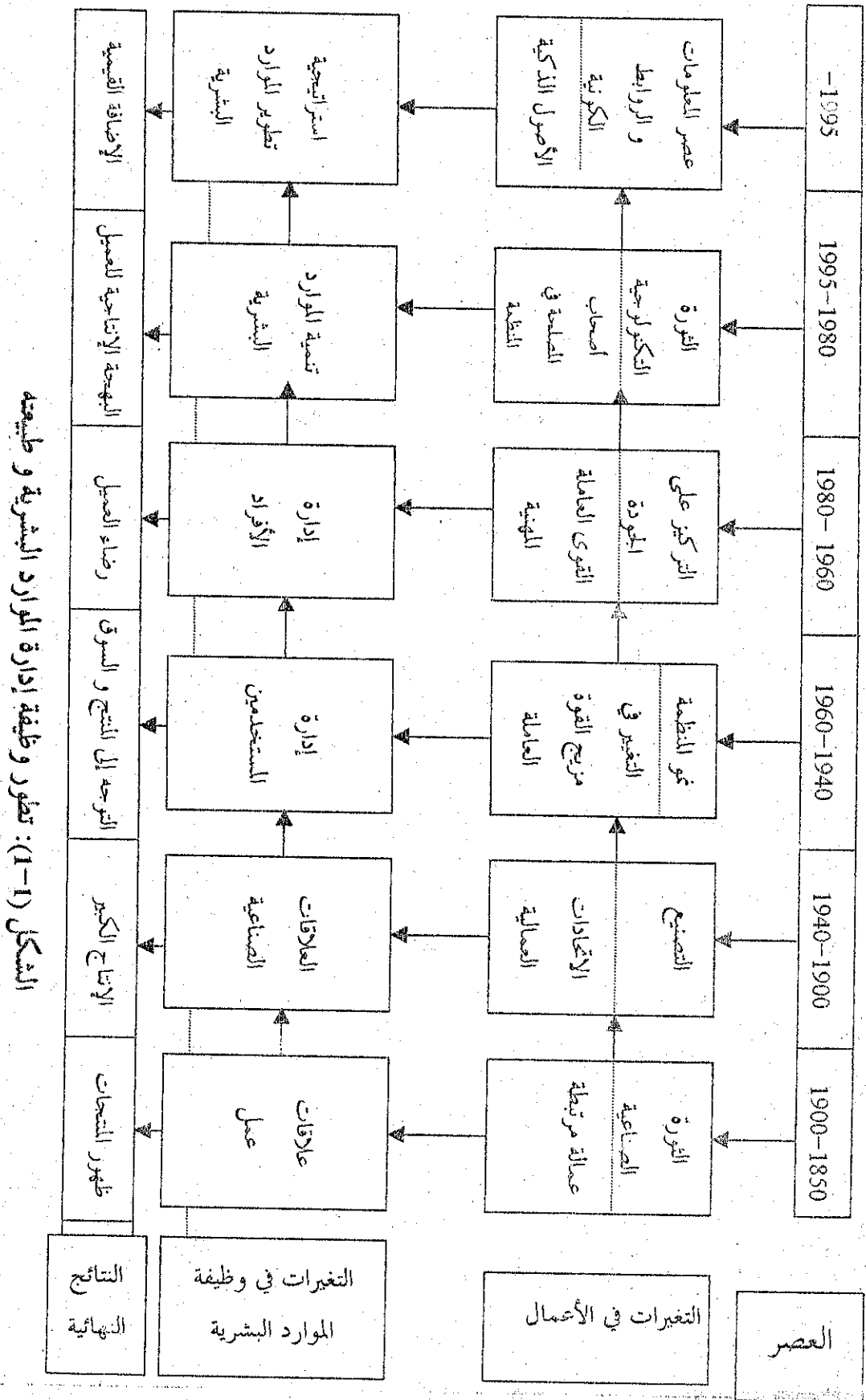
5/ إدارة الشؤون الإدارية: لقد جاءت هذه التسمية لترفع شأن وظيفة إدارة الموارد البشرية و ذلك بعد ما تم إدراج ضمن هذه الوظيفة الإحصاء، التخطيط، المتابعة، الشؤون القانونية... و ذلك حتى تستحق لقب " الإدارة العامة للشؤون الإدارية " ، كما أن من يرأس هذه الإدارة أطلق لفظ " ضابط إداري ".

6/ إدارة الموارد البشرية: جاءت هذه التسمية لتؤكد على أهمية العنصر البشري في أداء المنظمة و كمورد له من الحساسية ما يوازي الموارد الأخرى للمنشأة ، وإن كانت هذه التسمية مستوحاة من المنظور القومي أو الكلي و هذا كله تأكيداً على أهميتها البالغة كثروة للمجتمع و للمنظمة على حد سواء.

إذ يقول ليارتي J. Lebarty⁽¹⁾ إن تعويض فكرة إدارة أو تسيير الأفراد بفكرة تسيير الموارد البشرية، لا يتعلق بتغيير اصطلاحى، وإنما يتمثل في الأخذ بعين الاعتبار وجود طاقة كامنة بشرية و يمكن توضيح مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشكل (1-1) الآتي⁽²⁾:

(1) مذكرة ماجستير بعنوان السير التتبني و الاحتياطي للوظائف ، و الكفاءات في القطاع العمومي" تقدم : موساوي زهية ، إشراف د/ عبد الرزاق بن حبيب ، ص14.

(2) استراتيجية الموارد البشرية ، تأليف : أشوك شاندا شلها كوبرا ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، ص17.



يعطي الشكل نظرة شاملة عن كيفية تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية مع التغيير في بيئة الأعمال على مدى فترة زمنية، لقد أخذت وقتاً طويلاً منذ 1850 إلى عام 1900 حدث التحول في طبيعة الأعمال، أوجد عصر ارتباطات العمل في 1850 بداية ظهور وظيفة علاقات العمل مع ظهور المنتجات، و مع زيادة تعقيدات الأعمال، بدأ التوسع في التصنيع و ميكنة الإنتاج و التغييرات التكنولوجية... أدى هذا إلى زيادة الطلب على المخرجات الصناعية، و من ثم تغيرت العلاقة بين صاحب العمل و العامل، و مع زيادة انتشار ثروات الاشتراكية و التحرير، تشكلت الاتحادات العمالية (Unions)، ظهر أيضاً عصر العلاقات الصناعية و خرجت إلى الوجود المساومة الجماعية (Collective Bargaining) و من ثم استمر التحول في وظيفة الموارد البشرية على مدى فترة زمنية طويلة و متلازمة مع نمو المنظمات حيث ظهرت إدارة الأفراد كحقل معرفي مع حقول معرفية أخرى في مجال الإدارة و بموجبه بدأ التركيز على تنمية الأفراد و من ثم شعر أصحاب الأعمال أنه يجب عليهم إدارة برامج موارد بشرية خلاقة و تنافسية كجزء من استراتيجية طويلة الأجل للاحتفاظ بمزاياها التنافسية في السوق، لتحل تنمية الموارد البشرية محل إدارة المستخدمين⁽¹⁾.

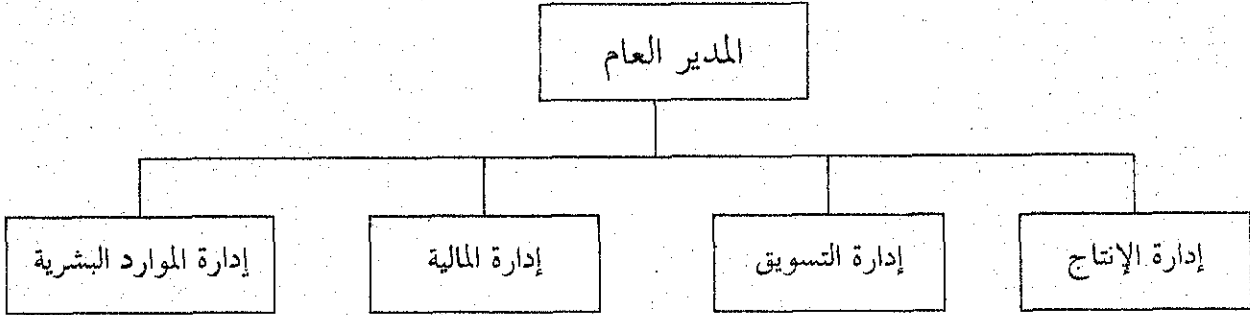
المبحث الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و تطور فكرها الإداري.

المطلب الأول: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

إن ازدياد دور العاملين في العملية الإنتاجية، و تحول النظرة إلى العنصر البشري كثروة و كعامل من عوامل التفوق جعل من إدارة الموارد البشرية في المنشأة تأخذ مكانها في الهيكل التنظيمي و صارت ترتبط في أغلب الأحيان بالإدارة العليا و تقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج و التسويق و المالية، و هذا ما تطلب تنظيم هذه الإدارة و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوعية القوى العاملة، طبيعة العلاقات العمالية فيه، عدد العاملين، و الأهمية المتعلقة ببعض الوظائف المعينة الخاصة بالموارد البشرية، فإذا كانت المنظمة مثلاً بعمليات تدريب و إعادة تدريب للعاملين على نطاق واسع فإن الأمر قد يتطلب إنشاء قسم خاص بالتدريب. و كذلك الحال إذا كانت تطبق برامج واسعة متصلة بنواحي معينة، مثل أمن و سلامة العاملين، و إدارة الأجر و الرواتب، فإن الأمر قد يتطلب إنشاء أقسام متفصلة لهذه النشاطات حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

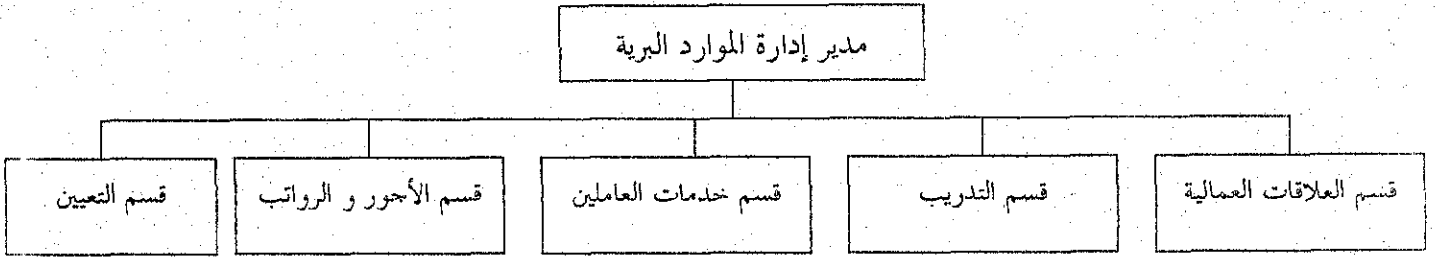
⁽¹⁾Revue de : Gestion des ressources humaines, N° 21-22, Mars - Juin 1997, P20.

و فيما يلي نموذج تنظيمي بسيط يبين موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة و على نفس مستوى الإدارة التنفيذية في الشكل رقم (2-1)



الشكل (2-1) موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة⁽¹⁾

و فيما يلي نموذج يبين التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في الشكل رقم (3-1)



الشكل (3-1) نموذج التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية⁽²⁾

أما فيما يتعلق بأساليب التنظيم التي تعكس فلسفة الإدارة و الاتجاهات نحو العنصر البشري، فإنه يلاحظ وجود أسلوبين أو نوعين من التنظيم الأكثر تطرفا و هما:

1/ التنظيم المفتوح (الحر) Liberal organization

2/ التنظيم المحافظ (الروتيني) Conservative organization

(1) إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، د/ مصطفى نجيب شاويش، ص32.

(2) المرجع السابق ص33

حيث يمثل هذين النوعين الحدين الأقصىين للأشكال التنظيمية لإدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل (المنظمة)، و يعني هذا وجود أساليب تنظيمية أخرى تقع بين هذين الحدين، و سنعرض فيما يأتي خصائص كل نوع.

جدول (1-1) يبين دراسة مقارنة بين التنظيم المغلق و المفتوح تجاه الموارد البشرية⁽¹⁾

التنظيم المحافظ	العوامل المقارنة	التنظيم المفتوح
تنظيم بيروقراطي و محدد بدقة يتم التوصيف الدقيق المفصل للعمل	إعداده توصيف العمل	هيكل أصغر و محدد بشكل عام قد لا يتم التوصيف أو يحدد بشكل عام
التخصص حسب الوظيفة أو العمل يؤدي إلى مزيد من التخصص الدقيق	التقسيم الأفقي للعمل	التخصص حسب العملية و ليس بهدف التخصص و لكن للإنجاز
مستخدمة على نطاق واسع يستخدم النوع الطويل من التنظيم	توحيد النماذج المستخدمة التقسيم الرأسي للعمل	لا توجد نماذج مستخدمة يستخدم النوع المسطح من التنظيم
مسالك الاتصال محددة من خلال التسلسل الإداري يكفي قدرا بسيطا من الاتصال و معظمه من الأعلى إلى الأسفل	التوصيف العام للاتصال حجم الاتصال و أبعاده و اتجاهاته	الاتصال غير رسمي ، منافذ اتصال متعددة اتصالات كثيرة و في كل الاتجاهات
مركزي تتخذ في قمة الهيراركية يضع الأهداف الفرد الإداري يتوقع الابتكار من الإداري	عمومية القرار موقع اتخاذ القرارات الحرجة و الهامة وضع أهداف القرارات درجة الابتكارية (القنارات و الأعمال)	اللامركزية تتخذ الموضوع الذي تتوافر فيه المعلومات توضع بواسطة المشاركة بين الإداري و الجماعة يشجع على الابتكار و يحفز على ذلك
مخطط و يتم من خلال الإداريين	الوصف العام للتنسيق	يتم بطرق غير رسمية و غير مخطط و يتم من خلال الجماعات
ضيق يحددها الإداري وجود أهداف و إجراءات ملزمة غير مرنة و تفصيلية الضغوط و العقاب	نطاق الإشراف معايير الرقابة أساس الرقابة نمط الرقابة الاتجاهات نحو المرؤوسين	كبير و متنوع تحدد بالمشاركة بين الإداري و جماعة العمل الأهداف مرنة و عامة الثقة، المكافأة، التحفيز
يعالج باستخدام السلطة	أسلوب معالجة الصراع	يعالج بتبادل الآراء و المناقشات

(1) السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، د/عبد الغفار حنفي ، ص 49-51.

و تحدد المعتقدات و المفاهيم الأساسية الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية نوعية البرامج الملائمة للاستخدام.

إن من خلال عرضنا لمكونات إدارة الموارد البشرية سلفا لاحظنا بشكل جلي مدى العلاقة التي تربط هذه الإدارة بالإدارات والوظائف الأخرى في المنظمة على اعتبار أن كل وظيفة من وظائف المنظمة لها علاقة بشكل أو بآخر بالأعمال التي تقوم بها إدارة المواد البشرية⁽¹⁾. فهذه الأخيرة تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنشأة بجميع العاملين في مختلف الوظائف فيها. إلا أن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل التضارب و التنازع في الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مرؤوسيههم، و بين إدارة الموارد البشرية التي تتولى القيام بالكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات في المنشأة⁽²⁾. فعلى سبيل المثال قد يشكو مدير الإنتاج من ضعف مستوى كفاءة العاملين الذين تقوم المنظمة بتعيينهم و ينسبون إليهم انخفاض مستوى جودة الإنتاج. كذلك قد يشكو مدير إحدى الإدارات ضعف التدريب الذي تلقاه أحد موظفيه و عدم ملاءمته لطبيعة عمله، و يحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية ذلك، إذ أنها هي المسؤولة عن إعداد برامج التدريب و الإشراف عليها.

و على العكس فقد تصدر الشكوى من إدارة الموارد البشرية لأن بعض اختصاصاتها قد سلبت منها و أعطيت لإدارة أخرى. كأن يتقدم مدير الأفراد بإحصائية عن حوادث العمل خلال الشهور الماضية، تبين أن عدد الحوادث يزداد باستمرار بالرغم من كل الاحتياطات التي اتخذها و التعليمات التي أصدرها. و برامج الإرشاد التي تقدم للجهات المعنية.

و السؤال الذي يطرح هو كيف تتم معالجة هذا التنازع حتى تسود علاقة التعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى؟

يمكن أن نتعرف هنا إلى أربعة بدائل، بحيث يتم اختيار البديل المناسب في الوقت المناسب:

البديل الأول : أن تضع المنظمة وصفا مكتوبا لكل من وظيفة الرئيس المباشر و وظيفة إدارة الموارد البشرية، و بالتالي تحدد مسؤولية كل جهة بصفة دقيقة.

⁽¹⁾ Gestion des ressources humaines dans les PME, Henri Mahé de Boislandelle, 2^{ème} Edition P22-23.

⁽²⁾ إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، د/ مصطفى نجيب شوايش ، ص 28.

البديل الثاني: يتم بموجب هذا البديل قصر اختصاصات الرئيس المباشر بالإشراف فقط على العاملين في إدارته، و بذلك تصبح جميع الاختصاصات الأخرى و المتعلقة بالعاملين من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

البديل الثالث: بموجب هذا البديل يتم بدقة تحديد و تعريف اختصاصات إدارة الموارد البشرية من أجل التمييز بين اختصاصاتها و اختصاصات الإدارات الأخرى.

البديل الرابع: بموجب هذا البديل يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال التي تتطلبها طبيعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين و بين مختلف الإدارات.

1. أعمال تشرف عليها إدارة الموارد البشرية و تمنح لها جميع السلطات التي تمكنها من القيام بها على أكمل وجه

2. أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الموارد البشرية و إن مثل هذه الأعمال لا يتم الاختلاف بشأنها إذ تصبح أعباء إضافية على الإدارات لو قاموا بها.

3. أعمال تحتاج القيام بها إلى تعاون كل من الإدارات و إدارة الموارد البشرية ، ويتم تنفيذها في المراحل المختلفة مشاركة بينها.

باستعراض البدائل الأربعة يتبين أن البدائل الثلاثة الأولى لا تضع حدا للتراع، و بذلك يصبح البديل الرابع هو الأكثر فعالية ، إذ يكفل حصر أوجه النشاط التي تحتاج إلى مجهود مشترك و الاتفاق على حدود اختصاص كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى.

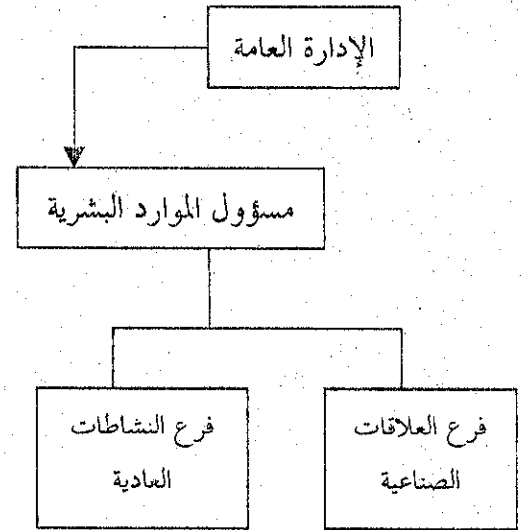
كانت هذه إذن مجمل العلاقات بين إدارة الموارد البشرية و المصالح الأخرى في المنشأة، أملا

عن خصوصية هذه العلاقة بينها و بين كل مصلحة فسنوجزها كما يأتي:⁽¹⁾

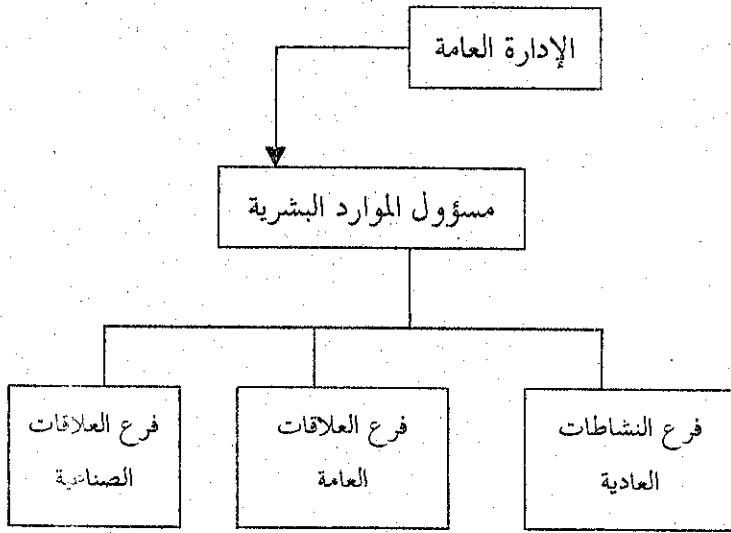
1/ علاقات إدارة الموارد البشرية و الإدارة العامة : إن هذه العلاقة تظهر بشكل جلي في هيكل المنظمة الإداري، مهما كان الشكل الذي تأخذه إدارة الموارد البشرية في الهيكل، سواء كان تكاملي، توسعي، تفرقي أو تنسيقي، و هو ما يوضحه النموذج الآتي في الشكل (1-4).

(1) مذكرة ماجستير بعنوان وظيفة تسير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية ، تقدم بوفاتح كلثومة، إشراف د/ بونوة شعيب،

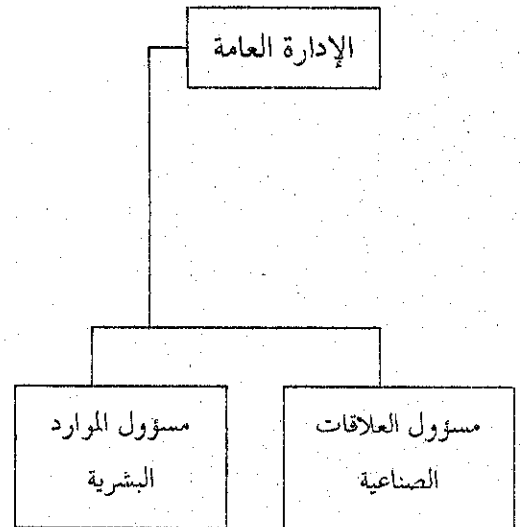
1/ هيكل من نوع تكاملي



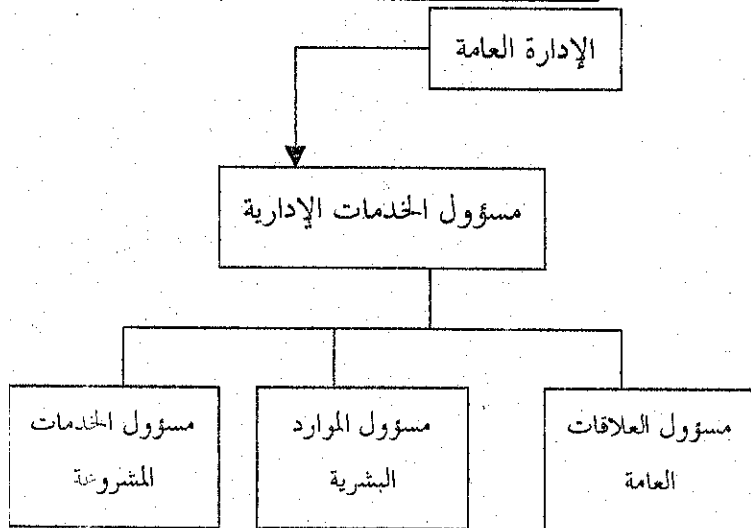
2/ هيكل من نوع توسعي



3/ هيكل من نوع تفرقي



4/ هيكل من نوع تنسيقي



الشكل (1-4) من الهياكل الرابطة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العامة

- من خلال النموذج نلاحظ العلاقة الدائمة بين مصلحة الموارد البشرية و الإدارة العامة، حيث تتجسد من خلال المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في :
- إبلاغها بنتائج تحليلها للقرارات التجارية، التقنية و المالية في الأمد المتوسط و الطويل.
 - تقديم الاقتراحات عن طريق تقييم اقتصادي للقرارات الخاصة بسياسة الأفراد بصفة عامة.

- مساعدتها في وضع النموذج الاجتماعي الخاص بالمنشأة.

2/ علاقات إدارة الموارد البشرية و الهرم الوظيفي المباشر: في هذه العلاقات تقوم مصلحة الموارد البشرية بالمهام الآتية:

- تحسيس الإطارات بمشاكل العلاقات البشرية داخل المنظمة عن طريق منحهم مجموعة من المعطيات البسيكو - اجتماعية القاعدية اللازمة للتسيير الحسن لأفرادهم، و كذا في مجال معالجة قرارات السلطة العليا.

- مساعدة مسؤولي التسيير بخدماتها المختصة مثل التجنيد، التكوين، الأجور... الاتصالات مع الهيئات الاجتماعية الداخلية و الخارجية.

- يعود إليها إعلام المسؤولين بالتشريع و إرشادات الإدارة العليا فيما يتعلق بالأفراد (مستوى الغيابات، درجة الإنتاجية، التحرك الداخلي)

3/ علاقات إدارة الموارد البشرية و عناصر المنظمة⁽¹⁾: تتخذ هذه العلاقات مهام مزدوجة، فالأولى هي تبليغ الإدارة العامة بردود أفعال الأفراد عن مختلف القضايا، أم الثانية إبلاغ الأفراد بأهداف الإدارة العامة القصيرة و الطويلة المدى.

4/ العلاقات الأخرى: إلى جانب مهامها تجاه النقابة (إعلام ، محادثات) يوجد مهام أخرى و التي تشير إلى نوع العلاقات مع مختلف الهيئات سواء، داخلية كانت أو خارجية مثل: الاتصال المستمر مع مجلس المنظمة، الأعمال الاجتماعية، البعثات الخارجية (الصحية، التأمين...) و يتم تنسيق هذه العلاقات عن طريق القنوات الرسمية داخل المنشأة (كما بينا ذلك سلفا)

المطلب الثاني، تطور الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية:

تناولنا في مبحث سابق مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات عبر فترات الزمن، و تغيرات الأعمال، لتصبح بذلك الوظيفة أكثر استراتيجية و التي عكست أهمية العنصر البشري كمحرك و محدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، و بالتالي إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه و إنتاجيته، هذه الرغبة تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية... و التي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب و بالتبعية ، أداء المنظمة.

⁽¹⁾Encyclopédie des ressources humaines, groupe trencé, P220.

كما أن الاعتقاد بإمكانية التنبؤ بسلوك أفراد التنظيم من خلال الاختبارات التي تجري عليهم قبل التحاقهم بالمنظمة هو اعتقاد خاطئ وقد يكون معرفة مهاراتهم الاجتماعية و قدرتهم على التكيف وسيلة مساعدة للتنبؤ بسلوكهم، لأن هذا السلوك لن يتحدد إلى حد كبير إلا في إطار الاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم.⁽¹⁾

لذا فإن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر من الاتجاهات التي طورت الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية.

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب ، لذا يتطلب الأمر البحث عن عامل ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالخوافز.

فالخوافز (Incentives) هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. و بناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد و بين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي ميز الفكر الإداري الحديث لإدارة الموارد البشرية ، والذي يحدد:

- الحالة المعنوية للأفراد

- درجة رضا الفرد عن عمله

- استقرار الفرد في المنظمة

- جودة أداء الفرد و إنتاجيته

- كفاءة الأداء التنظيمي

و على هذا الأساس ظهرت العديد من النظريات و المدارس التي تناولت الموضوع بالدراسة، و ساهمت بذلك في تطوير الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية، و سنتناول فيما يلي أهمها:

(1) إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، د/ كامل برير ، ص 101.

1/ المدرسة الكلاسيكية (العلمية) (the classical (or Scientific) School

تضم المدرسة العلمية أبحاث مجموعة من الرواد الأوائل للفكر الإداري الذين أرادوا إقامة الإدارة في المشروع على أساس العلم الذي يشتمل على مبادئ و قواعد ثابتة بدلا من قيامها على الصدف و الحظ و التجربة المحدودة، و ذلك بغية تحسين الكفاءة الاقتصادية...⁽¹⁾

إن حركة الإدارة العلمية (Scientific management) في مجملها ركزت على " العمل " (work) فالاهتمام كان منصبا على تخطيط العمل و ذلك بفصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ، و على قياس العمل و دراسة الزمن و الحركة، و عمل جداول زمنية، و الاهتمام أيضا بعمل معدلات أداء نمطية، و تحفيز الأفراد على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، و كل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى و هكذا، أما الأفراد منخفضي الأداء، فعلى الإدارة تدريبهم أو نقلهم ، أو فصلهم.

إن التركيز هنا كان على أساس أن تتم الإدارة بناء على علم (معرفة مصنفة مرتبة) و ليس على أساس قواعد الخبرة التقليدية. Rules-of-thumb⁽²⁾

إن منطق " الإدارة العلمية " - أو كما يسميها أنصارها : " أنصار الكفاية الإنتاجية " " إن كفاءة أداء العمل تحقق رضا الفرد".⁽³⁾

2/ مدرسة العلاقات الإنسانية، The human Relations School

نهت مدرسة العلاقات الإنسانية (تسمى كذلك بالمدرسة النفسية، أو المدرسة السلوكية) إلى الدور العام الذي يؤديه الأفراد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها، و قد غطت هذه المدرسة جوانب النقص في المدرسة الكلاسيكية، و قد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على المحيط الاجتماعي و البيئي للتوظيف، في حين كان المؤيدون للمدرسة الكلاسيكية يركزون على البيئة المادية للعمل.⁽⁴⁾

(1) مبادئ الإدارة ، د/ هشام هاشم ، ص 94.

(2) Les sciences de la gestion et les ressources humaines, Omar actouf , P145.

(3) الإدارة (الأصول و الأسس العلمية) ، د/ سيد الطواري ، ص 583-584.

(4) أساسيات الإدارة ، د/ محمد سويلم ، ص 31.

و قد تركزت أبحاث هذه المجموعة الجديدة حول العنصر البشري واعتبرت الجوانب الإنسانية لهذا العنصر القاعدة الأساسية للعمل، و لهذا فإن المشروع الذي يريد الوصول إلى الإدارة الجيدة لا يحقق ذلك إلا عن طريق النظر إلى هذا العنصر نظرة جديدة تتفق مع مكانته الكبيرة داخل المشروع،... إلا أنها أعطت الجوانب النفسية لأفراد العنصر البشري الاهتمام الأول، و اعتبرت أن الإنسان العامل داخل المشروع يندفع للعمل تحت تأثير عوامل نفسية معينة قبل أن يندفع تحت تأثير أية عوامل مادية أخرى⁽¹⁾.

3/ بعض النظريات الأخرى حول إدارة الموارد البشرية:

ظهرت بعد المدرستين العلمية و العلاقات الإنسانية نظريات عديدة تكلمت عن كيفية الإدارة الفعالة للموارد البشرية و التي تستند على العوامل الدافعية Motivating Factors، و الذي يؤدي وجودها - حسب هذه النظريات - إلى مزيد من الرضا عند العامل، مما يضاعف من الجهد المبذول و بالتالي زيادة الإنتاج، و من النظريات البارزة في هذا المجال :

❖ نظرية X، Y لدوجلاس ماكريجور

❖ نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو

❖ نظرية فريدريك هيرزبرغ

و فيما يأتي شرح مختصر لكل من هذه النظريات:

أ- نظرية X، Y لدوجلاس ماكريجور (Theory X, Y Douglas McGregor)

لقد وضع العالم الأمريكي ماكريجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان و سلوكه فالنمط الأول وصفه بنظرية (X) و النمط الثاني بنظرية (Y).

فنظرية (X) تقوم على النظرية التقليدية (Traditional) للإدارة، و التي تقوم على جمع عوامل الإنتاج و تنسيقها بالصورة التي ينتج عنها أكبر نفع اقتصادي كما أن الإدارة تقوم بالجمع بين العامل و الآلة و بالكيفية التي تعطي أكبر مردود اقتصادي، و لولا قيام إدارة المشروع بذلك لما تحققت أهدافها و ذلك نتيجة لإفترضها عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك التالية:

- الإنسان بطبيعته كسول و لا يحب العمل و المسؤولية

⁽¹⁾cours de Dominique Roux : Formation et gestion du personnel – Univ de France.

- العقاب أو التهديد به من الدوافع الهامة على العمل
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الفرد
- إن الأجر و المزايا المادية الأخرى هم أهم حوافز العمل
و على أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري.

غير أن هذه النظرية ما لبثت أن تستمر حيث ثبت بطلانها و دحضتها حقائق علمية كثيرة نفت تلك الصفات المنسوبة للمعصر البشري.

أما نظرية (Y) ، فإلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني، منها :

- إن العمل يمكن أن يكون مصدر رضا و لذلك سوف يتم إنجازها و بشكل تطوعي.

- إن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها و بالتالي ليست الرقابة الخارجية و العقاب الواسيلتين الوحيدتين التي تدفع العاملين لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب و أهم مكافأة للفرد هي الرضا الشخصي، و تحقيق الذات.

و قد ركزت نظرية (Y) على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف Motivation by objectives ، و من خلال السماح للأفراد بتحقيق الرضا الشخصي ، ما دامت تساهم و تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم⁽¹⁾

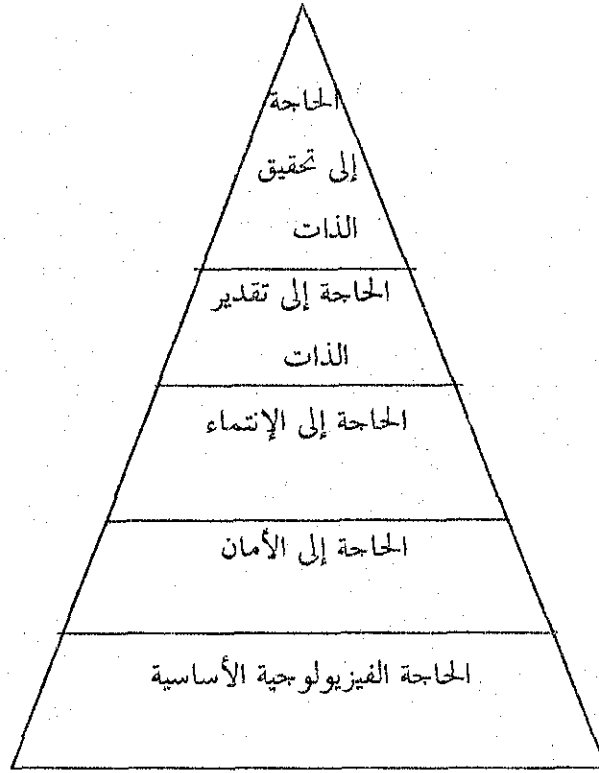
ب/ نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو Maslow's need hierarchy theory

يرى عالم النفس ماسلو أن الأفراد يحرصون على إشباع حاجات مرتبة ترتيباً هرمياً في تكوينهم الجسمي والنفسي، و يضع ماسلو افتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظريته ، و هي:

1. إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك
2. إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة
3. أن الحاجات تشبع حسب تسلسلها الهرمي

⁽¹⁾ Les sciences de la gestion et les ressources humaines, Omar Actouf, P53.

4. تتفاوت طرق إشباع الحاجات من الحاجات العليا إلى الدنيا
أما حاجات الإنسان المتدرجة على شكل هرم كما وضعها ماسلو فهي خمس حاجات يمثلها
الشكل (5-1) التالي :



الشكل (5-1) هرم ماسلو في تدرج الحاجات⁽¹⁾

و تعتبر الحاجات الأولى و الثانية هي الحاجات الدنيا، و الحاجات الثالثة، الرابعة و الخامسة هي
الحاجات العليا.

و رغم أن ماسلو لم يأخذ بعين الاعتبار وجود فروق فردية بين الأفراد، إلا أن نظريته تصلح لحد
كبير لتفسير ظاهرة الدافعية بتحديدتها الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني.

ج/ نظرية العاملين لفردريك هيرزبرغ Herzberg's two factor theory

تركز نظرية هيرزبرغ (1959) على دور العمل و ظروفه في حياة الموارد البشرية، و توصل
من خلال دراساته إلى تصنيف مجموعتين من العوامل⁽²⁾

(1) إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، د/ مصطفى نجيب شاويش ، ص 52-53

(2) إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، د/ كامل بربر ، ص 107.

المجموعة الأولى : العوامل الدافعة Satisfiers-Mativation

المجموعة الثانية : العوامل الوقائية Dissatisfiers-Hygiene

أما المجموعة الأولى (العوامل الدافعة) فتشمل العوامل التالية:

- الرضا في حال الشعور بالإنجاز Achievement

- الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل Recognition

- العمل نفسه The work itself لأنه إبداعي

- التطور و النمو الشخصي Personal growth

- إمكانية التقدم في الوظيفة Advancement

- المسؤولية Sense of responsibility

أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية (الصحية) و تشمل :

- سياسة و إدارة المنظمة Company policy and administration

- الإشراف الفني Technical supervision

- العلاقات المتبادلة مع المشرفين و الزملاء interpersonal relation with supervision and peers

- الراتب Salary

- الأمن الوظيفي Job security

- ظروف العمل work conditions

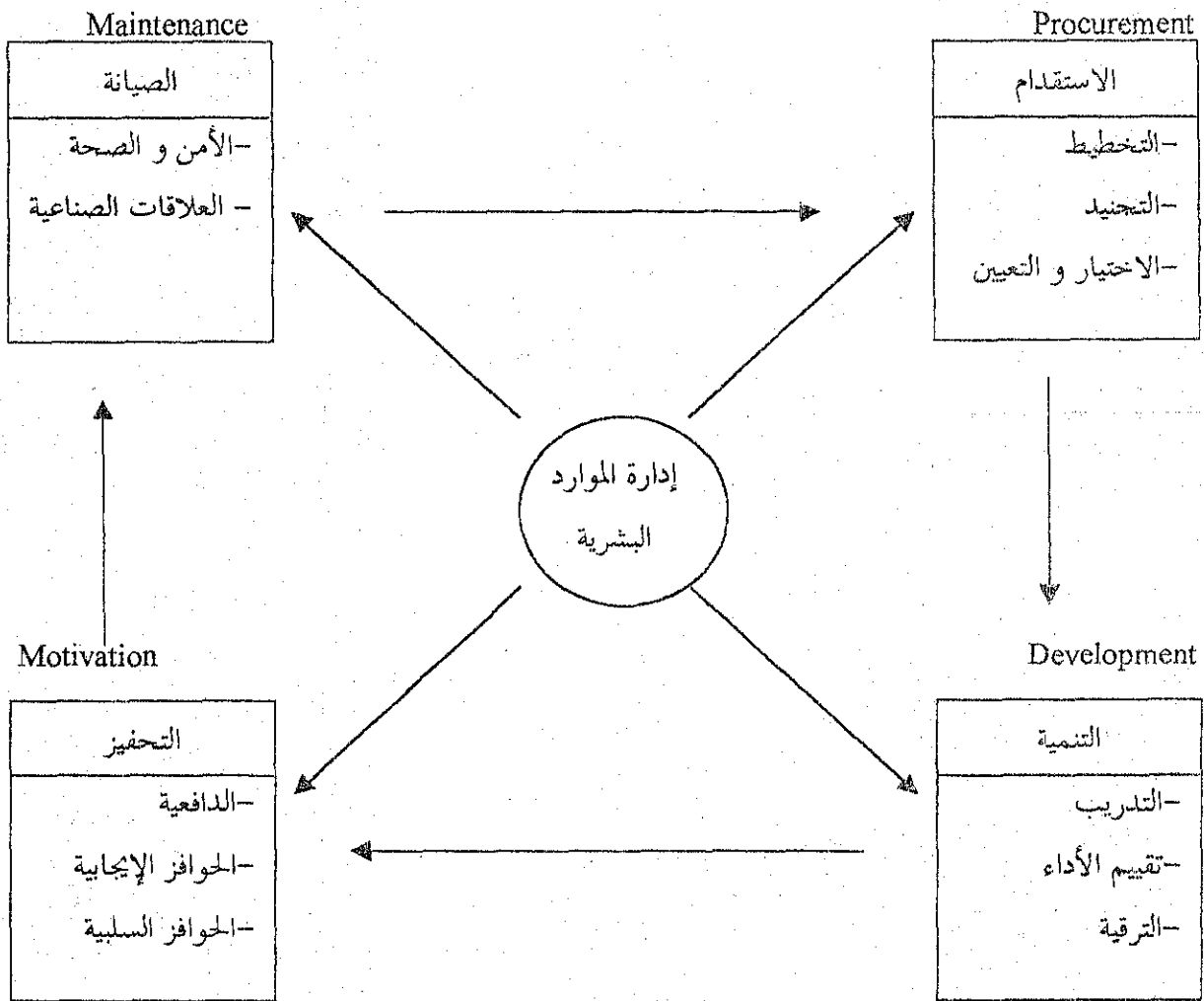
- المركز Status

لقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة إن وجدت، فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد و تعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية . إن أفكار هيرزبرغ قدمت إطارا هاما ومفيدا ، خاصة ما تعلق منها بالدوافع، إلى أنها لم تقدم نموذجا دقيقا لتنفيذها.⁽¹⁾

(1) مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 17، جوان 2002، ص152.

المبحث الرابع: نشاطات إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

إن من خلال العودة إلى التعريف الذي قدمه كل من بلانجر، بوتي، بارجيرون⁽¹⁾ حول وظيفة إدارة المواد البشرية، تظهر حلليا نشاطاتها فهذه الأخيرة تأخذ بعدين رئيسيين، هما البعد العملي و البعد الطاقوي ، فالبعد الأول يتمثل في الاستقدام (الحصول) و التنمية. أما البعد الثاني فيتجسد من خلال التحفيز و الصيانة (المحافظة) و هو ما يوضحه الشكل (1-6) الموالي:



الشكل (1-6) عملية إدارة الموارد البشرية⁽²⁾

(1) إرجع إلى التعريف المقدم في ص 13 من هذا البحث

(2) مقدمة في الأعمال و المال ، د/ محمد الخناوي ، د/ محمد الصحن، د/عبد سلطان ، ص 246

المطلب الأول: الاستقدام.

و تبدأ وظيفة الاستقدام (Procurement) بتخطيط القوى العاملة، و هي تشمل تقدير الطلب على العمالة، و تقدير العرض من العمالة، ثم ربط الطلب بالعرض في إطار استراتيجية كلية للموارد البشرية، و يتضمن الاستقدام أيضا أنشطة التجنيد (الاستقطاب) Recruitment والاختيار Selection، و التعيين placement للعاملين، و يدعم عملية الاهتمام بالاستقدام الفعال للقوى العاملة و الاعتراف المتزايد بأن معدل دوران العمالة يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة.

أ/ تخطيط الموارد البشرية، Human Resource planing

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه " مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة، و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع و العوامل المؤثرة عليها و بذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءا أساسيا من الخطة العامة للمنشأة".⁽¹⁾

و بهذه العناصر تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، غير أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال المرحلية و التدرج في التنفيذ بخطوات مترابطة و مدروسة، يمكن تلخيصها في أربعة مراحل، هي كالاتي:

المرحلة الأولى: الطلب على القوى العاملة (Demand of Manpower)

المرحلة الثانية: عرض القوى العاملة (Supply of Manpower)

المرحلة الثالثة: مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية مع العرض المتوقع من القوى العاملة.

المرحلة الرابعة: تقييم و متابعة تنفيذ خطة القوى العاملة.

ب/ التجنيد (الاستقطاب) Recruitment

بعد تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد و النوعية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة الحصول على الأعداد و النوعيات من العاملين اللازمين

(1) إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، د/ مصطفى نجيب شوايش، ص 132.

لاستمرار المنظمة في القيام بعملياتها، و تسمى هذه المرحلة بعملية "التجنيد" أو "الاستقطاب" والتي يمكن تعريفها بأنها "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة⁽¹⁾، و تقتضي عملية الاستقطاب البحث عن مصادر القوى العاملة، و التي يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين : مصادر داخلية و أخرى خارجية.

ج/ الاختيار و التعيين (Selection and placement)

تعتبر عملية الاختيار و التعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة التجنيد للموارد البشرية المناسبة، فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المنظمة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة، بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات العمل و بين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغلها.

وفيما يتعلق بعملية الاختيار، يوجد العديد من الأساليب المختلفة للحصول على المعلومات المتعلقة بالمتقدمين للعمل، حيث تقارن هذه المعلومات بالمعايير الخاص بالوظيفة.

المطلب الثاني: تنمية العاملين.

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على تخطيط احتياجات المنشأة من الأيدي العاملة عن فترة زمنية قادمة، و اختيار و توفير هذه الاحتياجات و لكن كذلك إلى إعداد العاملين لممارسة عملهم على أسس سليمة و صحيحة، و تحقيق أكبر قدر من الإنتاج الجيد بأقل جهد و بأخفض التكاليف، و هذا ما يعرف في إدارة الموارد البشرية بعملية "التنمية" Development و التي تعرف بأنها "مجموع الوسائل و الطرق و الدعائم التي بمساعدتها يتم تحفيز العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، تصرفاتهم و قدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، و في نفس الوقت أهدافهم الخاصة و الاجتماعية"⁽²⁾. و من هذا التعريف نستقرء العناصر التي تشملها عملية التنمية و هي التدريب، تقييم الأداء و الترقية.

(1) مقدمة في الأعمال و المال، د/ محمد الحناوي، د/ محمد الصحن، د/ محمد سلطان، ص 249.

(2) مذكرة ماجستير "التسيير التسيحي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي" تقديم موساوي زهية، إشراف د/ بن حبيب عبد الرزاق، ص 29.

أ/ التدريب: Training

في البداية وجب التمييز بين التعليم Education و التدريب Training. فإذا كان الأول هو العملية التي تؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل و القدرة على تفهم ما يدور بها و أثر ذلك على التنظيم كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا⁽¹⁾ فإن الثاني يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها⁽²⁾. و تشمل برامج التدريب على أربع مراحل تسلسلية يمكن إنجازها فيما يأتي:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية Identifying training.

ثانياً: تخطيط البرامج التدريبية Planing of training programs.

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية Implementing of training programs.

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية Evaluation of training programs.

ب/ تقييم الأداء: performance evaluation

تعتبر عملية تقييم الأداءات من أهم مهام إدارة الموارد البشرية في عملية التنمية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها و علاقتها بالمهام الأخرى من اختيار العمال و تكوينهم و توجيههم⁽³⁾. و يمكن القول أن تقييم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها ان تساعد على تحليل و فهم و قياس أداء العامل لعمله مسلكه فيه في فترة زمنية محددة، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي و في المستقبل و هذا يتطلب تحليل و فهم و تقييم القدرات البشرية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية، و ذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، و استغلال الطاقات البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة من خلال تحقيق رغبات الفرد العامل.

و قد نجد عدة إصطلاحات للدلالة على تقييم أداء الأفراد، منها تقدير الكفاءة Efficiency Rating "كفاية العامل".

(1) السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، د/ عبد الغفار حنفي، ص 257.

(2) Le management stratégique des compétences, Bertrand Quélin, Jean-luc arrégé, P56.

(3) Ressource humaines, la boîte à outils l'entrepreneurs, Marie Dominique, P81.

و هناك مفهوم آخر لتقييم الأداء باعتباره تقييماً للفرد العامل و ليس للوظيفة التي يشغلها، و عليه المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم و خبراتهم و عاداتهم الشخصية.⁽¹⁾

و منه يمكن تبيان أهمية تقييم الأداء من الأهداف التي يسعى لتحقيقها و التي يمكن تلخيصها كما يأتي:

- ◀ الترقية و النقل Promotions and Transfers
 - ◀ تقييم المشرفين و المديرين Evolution of Supervisors and managers
 - ◀ إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور Wage and Salary Adjustments
 - ◀ مقياس و معيار Yard sticks and Criteria لسياسات و تطبيقات إدارة الأفراد.
 - ◀ تقديم المشورة counseling و اقتراحات لتحسين أداء الأفراد
 - ◀ تطوير المعرفة الشخصية و الإطلاع Requiring Acquaintance
 - ◀ اكتشاف الحاجات التدريبية Discovering of Training Needs
- و للوصول إلى هذه الأهداف فإن هناك طرق عدة لتقييم أداء الأفراد، يمكن تمييزها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.⁽¹⁾

فالطرق التقليدية تشمل ستة أنواع و هي :

- 1/ طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale.
- 2/ طريقة الترتيب Rank Ordering .
- 3/ طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين Paired Comparision.
- 4/ طريقة التوزيع الإجمالي Forced distribution.
- 5/ طرق القوائم Check Lists .
- 6/ طريقة التقييم بحرية التعبير Force-from essay .

أما الطرق الحديثة فيمكن التطرق إلى أهم ست هذه الطرق:

- 1/ التقييم على أساس النتائج Cappraisal by results.
- 2/ طريقة الأداء ذات الأهمية القصوى Critical incidents.

⁽¹⁾ إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، د/ عادل حسن، ص267.

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، د/ مصطفى نجيب شاويش، ص89-100.

- 3/ طريقة البحث الميداني Field Review .
- 4/ طريقة التقدير الجماعي Group appraisal method .
- 5/ أسلوب الإدارة بالأهداف management by objectives .
- 6/ الاتجاه السلوكي في تقييم الأداء.

ج/ الترقية: Promotion

الترقية عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وعادة ما تستتبع هذه الوظيفة الأعلى مسؤوليات أكثر وراتب أكبر⁽¹⁾. إلا أنه عادة ما يحدث نوع من الخروج على هذه القاعدة حين تكون هناك نوع معين من التابع المعين لنفس الوظيفة الواحدة حتى يمكن الأفراد أن يتدرجوا إليها كنوع من الترقية، وهذا يعني عدم وجود أي تغييرات حقيقية من حيث طبيعة العمل أساسا، الأمر الذي يجعل الترقية عملية صورية، و مثال ذلك أن يقال باحث أول، باحث ثاني، ، باحث ثالث.. في نفس الوقت لا تتغير فيه طبيعة العمل على الإطلاق⁽²⁾.

وبوجه عام تنحصر أنظمة الترقية Promotion systemes في ثلاثة أنواع:

1/الأقدمية Seniority، ويقصد بها طول خدمة الفرد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، مما تكسبه خبرة أكبر و أعمق من زملائه، بحيث له أولوية الترقية على غيره.

2/ الكفاءة Merit، والتي تظهر من خلال نتائج قياس و تقييم الأداء، أو عن طريق إجراء اختبار للمرشح لتحديد مدى كفاءته و بالتالي تعتبر الترقية هنا مكافأة للفرد ذي السلوك السليم.

3/ الأقدمية و الكفاءة Seniority and merit، إن الجمع بين الأقدمية و الكفاءة يكون أساسا سليما يقوم عليه نظام الترقية، ومن مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تنطلق و في نفس الوقت سيراعى اعتبار الأقدمية و بالتالي يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية⁽³⁾.

⁽¹⁾gestion des ressources humaines ; Joël Cauden, Adéris Alain Sanches ; 2^{ème} Edition ; P137.

⁽²⁾الأفراد، د/حفي محمود سليمان، ص374.

⁽³⁾Economie et organisation de l'entreprise, Tome 2 , G. Maury et C. nill, P55.

المطلب الثالث: التحفيز

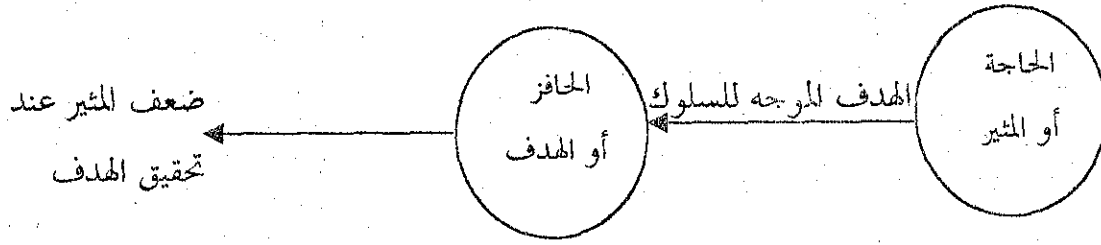
توقف مقدرة إدارة الموارد البشرية في الاقتصاد التنافسي على تحقيق الأرباح، على أداء المشاركين في العمل، وليس على المهارة و المقدرة الإدارية فقط، ورغم أن المعرفة و المهارة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية كبيرة في تقرير مستوى إنجازه للعمل، و لكن هذه العناصر في حد ذاتها ليست كافية، و يعني هذا ضرورة معرفة الحوافز الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط القدرات و المهارات الكامنة لدى الفرد.

و بذلك فإن وظيفة التحفيز أو الدفع (Motivation) فهي تبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين العاملين، و أن أساليب و طرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات (Needs) الخاصة بكل فرد، و أيضا أهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور⁽¹⁾، و بذلك يتخذ التحفيز الأشكال الآتية:

أ/ الدافعية:

تختص الدافعية بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل و إخلاصه و ولاءه له، بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل، و لماذا يشعر الفرد بسعادة و رضى في العمل بينما يشعر الآخر بالملل و الرغبة في التهرب منه، و يتطلب هذا تفهم دوافع السلوك البشري، و بذلك يمكن تعريف الدوافع بأنها عبارة عن الرغبات و الحاجات و أي قوى مشابهاة تسيّر و توجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة. فتكون الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه و جهة معينة حيث تشير حماسه و إصراره و اندفاعه للقيام بعمل معين، و يمكن تصور هذا التابع للأحداث من الشكل (1-7) الآتي:

(1) مقدمة في الأعمال و المال ، د/ محمد الخناوي، د/ محمد الصحن، د/ محمد سلطان ، ص 245.



الشكل (1-7) تتابع الدوافع

ب/ الحوافز الإيجابية: Positive incentives

تستخدم حوافز مادية كالأجور و أخرى معنوية كالثناء، فالأولى تشكل ما يتوقعه الأفراد من العمل أما الثانية فهي لا ترقى لمستوى الحوافز المادية و لكنها تستخدم بفعالية كحوافز مكمله للأولى ، و يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- الحوافز النقدية Financial incentives.
- استقرار العمل .
- التقدير و الثناء.
- المشاركة .
- الترقية Promotion.
- توسيع العمل و إثرائه Job enlargement.
- المنافسة.
- المعرفة بالنتائج.
- حوافز الخدمات الاجتماعية Fringe benefits.

ج/ الحوافز السلبية: Negative incentives

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية، أو إدراج إسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.

و يمكن تقسيم أنواع الجزاءات و العقوبات types penalties التي تشكل الحوافز السلبية إلى أربعة أقسام رئيسية:

1. جزاءات معنوية، تتمثل في التأديب أو الإنذار الشفوي
2. جزاءات كتابية، و تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها سلفا كتابة
3. جزاءات مالية، و تتمثل في اقتطاع من أجر العامل أو راتبه
4. جزاءات أدبية ، و تتمثل في الوقف عن العمل لمدة محدودة أو النقل إلى قسم آخر أو الفصل من المنشأة.

بعد أن عرضنا نظامي الحوافز الإيجابي و السلبي فإن المشكلة الأساسية تظل في مدى الأخذ بأي من النظامين، و الاختيار الرئيسي للتحفيز الفعال إنما يتأكد بالنتائج العملية للأسلوبين.

و لقد دلت التجارب و الدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين و بالتالي انخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل، في حين أن الحافز الإيجابي يوفر روحاً معنوية أعلى و إنتاجية أقل في المدى القصير، إلا أنها تتزايد مع مرور الوقت.

إن الاتجاه الحديث في المجال الإداري يشير إلى التزايد لاستخدام الحوافز الإيجابية مع تقلص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية، و ذلك بفعل عدة عوامل مثل نمو الحركات النقابية، و ارتفاع مستوى ثقافة العاملين، إلى جانب الأبحاث و الدراسات التي أجريت في هذا المجال و التي برهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الإيجابية في تحفيز العاملين.

المطلب الرابع: الصيانة

إن المحافظة على القوى العاملة (الصيانة maintenance) هي النشاط الأخير لإدارة الموارد البشرية ذات البعد الاستراتيجي، و على النقيض من وظيفة التحفيز السابقة التي تركز على دفع العامل لرفع مستوى أدائه، فإن وظيفة الصيانة تهتم بتوفير ظروف عمل يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم تجاه المنظمة والإبقاء على ولائهم لها.

أ/ الأمن و السلامة و الرعاية الصحية: لا شك أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بمثل هذه الخدمات أمر يتنازعه عاملان أساسيان يندرج العامل الأول في نطاق العنصر البشري حيث يجب الاهتمام بالعاملين كبشر الأمر الذي يتطلب بدوره ضرورة خلق بيئة عمل صحية من جميع

النواحي، أما العامل الثاني فهو خاص بالتكلفة التي تترتب على تأدية مثل هذا النشاط ، فقد يكون من الأوفر اقتصاديا الإقلال من الحوادث الصناعية و ذلك بالمقارنة بالتكلفة التي ينطوي عليها الوقت الضائع نتيجة الإصابات و المرض.

و قد أثبتت الدراسات أن تحسين ظروف و أحوال العمل أدت إلى تحقيق درجة معينة من رضا العامل عن عمله، و زيادة تكيفه و بالتالي رفع معنوياته و كفاءته الإنتاجية، و هو ما يفسر وجود علاقة بين ظروف العمل و أداء الفرد الإنتاجي و أيضا بالحوادث.

و من أجل تحقيق هذه الأهداف يستوجب الأمر العناية ببرامج الأمان و السلامة، بحيث تكون برامج سليمة و ذلك باتباع إجراءات تدريجية تبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ فالتقييم.

ب/ العلاقات الصناعية: يقصد بالعلاقات الصناعية " مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات و السلطات و الواجبات بين الإدارة و العمال " و بهذا التعريف فإن مفهوم العلاقات الصناعية يهدف إلى تحليل علاقات القوة و السلطة بين الإدارة و العاملين، و إجراءات تسوية النزاعات العمالية و وصف إجراءات التعيين، التدريب، الترقية و المكافآت و أية حوافز أخرى و بهذا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في إدارة العلاقات الصناعية من خلال توفير المعلومات و تقديم النصيح إلى الإدارة العليا حول أفضل السبل لتقوية الروابط بين الإدارة و العاملين .

إن دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير العلاقات الصناعية يتطلب منها أن تدرس العنصر البشري دراسة متعمقة حتى يمكن رفع كفاءة العمال الإنتاجية، و إيجاد علاقات طيبة بين العمال و إدارة المنشأة، و كذلك من أجل خلق تعاون و انسجام و ثيقين بين العمال أنفسهم. و تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع الدراسات الخاصة برغبات العمال و اتجاهاتهم من أجل فهم متطلباتهم و توجيهاتهم و خلق الظروف التي تزيد من درجة الثقة لديهم في عدالة الإدارة و حرصها على مصالحهم، و التعاون بين إدارة الموارد البشرية و النقابة في كل ما يعود على طرفي الإنتاج بالفائدة.

ولعل أهم و أبرز وظائف النقابات مع إدارة الموارد البشرية هو إدارة التفاوض بكل ما يتعلق بأفراد المنشأة، و تشمل هذه المفاوضات موضوعات عدة يمكن حصر أهمها فيما يأتي⁽¹⁾:

♦ التعريف الدقيق بحقوق الإدارة

⁽¹⁾ Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Eric Catteville, P143.

- ♦ التعريف الدقيق بحقوق النقابة
- ♦ حق الإضراب و الظروف التي يستخدم فيها هذا الحق
- ♦ التحديد الدقيق للأجور، و تشمل هيكل الأجور، تقييم الوظائف، الحوافز المادية.
- ♦ التحديد الدقيق لوقت العمل، و تشمل ساعات العمل، الإجازات، الإعانات، فترات الراحة...
- ♦ الأمور المتعلقة بالأمن الصناعي و الرعاية الصحية.

خلاصة الفصل الأول :

إن إدارة الموارد البشرية تباشر عدة وظائف أساسية تبدأ بالبحث على القوى العاملة، و تنتهي بالإحالة إلى معاش و تشمل هذه الوظائف و المهام تخطيط الاحتياجات من القوى البشرية وفقا لمتطلبات العمل ثم استقطاب الأفراد من كافة المصادر المتاحة و المناسبة و اختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف، ثم إعداد و تنمية الأفراد سواء قبل الالتحاق بالعمل أو بعده و خلال المسار الوظيفي للفرد، و وضع نظام للحوافز و كمدخل لحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، كما يفترض الحرص على ضمان المحافظة على العاملين الأكفاء في البقاء بالمنظمة...⁽¹⁾

و بهذا يظهر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إلى جانب دورها العملي و الإداري، مما أكسبها الوضع الريادي مع باقي الوظائف الأساسية الأخرى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بل و أضحت لدى المؤسسات كبديل لا غنى عنه لصنع التميز و تأهيل القدرات التنافسية، مما يتطلب على هذه المؤسسات وضع أنظمة معلومات خاصة بالموارد البشرية على غرار نظم معلومات التسويق، المالية، الإنتاج... و هو ما سنحاول التطرق إليه في الفصلين المواليين.

⁽¹⁾ Les compétences de la fonction des ressources humaines, Alain Neignat, P89.

الفصل الثاني

نظم

المعلومات

مقدمة الفصل:

هناك إجماع كامل على أن البشرية تعيش عصر انفجار المعلومات فهي سلاح كل عصر وكل مجتمع وكل منظمة، وكل ما حدث في هذا العصر هو نمو الوعي بالمعلومات وتزايد الحرص على استثمار ثورة المعلومات، لذا أصبح تداول المعلومات ظاهرة في غاية التنوع وأيضا التعقيد، وبقدر ما يزداد فمئنها تزداد فاعليتها، ولهذا حدد العالم " فريتز ماكلوب " fritz machlup المعاني المختلفة المرتبطة بالمعلومات فقال هي:

- الشيء الذي لم يعرف من قبل ويؤثر فيما كان يعرف.

-مفتاح تفسير البيانات

-الشيء المفيد لمستخدمها

-الشيء الذي يقلل من الشك

-الشيء الذي يقدم أكثر مما هو مبین

ولبلوغ الاستفادة القصوى من هذه الامتيازات التي توفرها المعلومات فإن ذلك يستلزم مجموعة منظمة من الإدارة والبرامج والأجهزة والاجراءات المصممة لإدارة عنصر المعلومات في منظور نظام...

فالنظام تجمع متداخل الارتباطات لأجزاء مختلفة تتوجه نحو خدمة هدف محدد وبالتالي فإن مجموعة الأفراد والتجهيزات والبرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد تسمى بنظم المعلومات.

تعد نظم المعلومات اليوم موردا أساسيا من موارد المنظمة مثلها مثل رأس المال والموارد البشرية بل ويعد استراتيجية يرفع من إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وسلاحا في مواجهة المنافسة الحادة وفي سبيل ذلك تحرص المنشآت الحديثة على جمع البيانات من بيئتها الداخلية والخارجية وتصنيفها ومعالجتها للتوصل إلى المعلومات على نطاق جميع أنشطتها من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية التي تحتوي بدورها نظم معلومات تسمى " نظم المعلومات الوظيفية أو الفرعية".

المبحث الأول: مدخل إلى المعلومات

يذهب الباحثان براين فيكري، وإينا فيكري في كتابهما عن: "علم المعلومات بين النظرية والتطبيق" إلى أن هناك إجماعاً على أننا نعيش اليوم "مجتمع المعلومات"⁽¹⁾ ويقصد بمجتمع المعلومات جميع الأنشطة والموارد والتدابير والممارسات المرتبطة بالمعلومات انتاجاً، نشرًا، تنظيمًا واستثمارًا و يشمل إنتاج المعلومات أنشطة البحث على اختلاف مناهجها وتنوع مجالاتها، بالإضافة إلى الجهود والتطوير والابتكار على اختلاف مستوياتها كما يشمل أيضاً الجهود الإبداعية الموجهة لخدمة الأهداف العلمية التثقيفية والتطبيقية.

كما عرف مجتمع المعلومات بأنه "المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصورة أساسية على المعلومات وشبكات الاتصال" وبذلك أدت التطورات الحديثة في مجالات الأعمال والاتصالات إلى زيادة الحاجة إلى معلومات عن الجوانب المختلفة للأنشطة، وقد ترتب على ذلك بالضرورة جمع البيانات وإعدادها بطريقة تسمح بإنتاج نوعيات مختلفة من المعلومات التي يمكن استخدامها.

وقبل التطرق إلى تفاصيل المعلومات طبيعة، مصدراً وأهمية، فإن الأمر يتطلب ضرورة تفهم العديد من المبادئ الأساسية للبيانات والمعلومات.

المطلب الأول: البيانات والمعلومات

عادة ما يستخدم لفظ "معلومات" "information" و"بيانات" "data" للدلالة عن نفس الشيء، بينما أهما في الواقع يشيران إلى مفهومين مختلفين من الضروري توضيحهما والعلاقة بينهما.

يستخدم لفظ "المعرفة" "knowledge" لوصف مدى فهم الفرد للواقع وتعرف "العملية التعليمية" بأنها تلك العملية التي بمقتضاها نحصل على معرفة أو نعدل المعرفة الحالية.

ويمكن للفرد التعرف على الواقع إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو كلاهما، وتمثل الحواس المصدر الأساسي الذي من خلاله تتم العملية التعليمية للشخص بصورة مباشرة وذلك بالتعرف على الأفراد والأشياء والأحداث، كما يمكن للفرد التعرف على الواقع بصورة غير مباشرة وذلك باستخدام بعض البدائل "surrogates" والتي تعبر بصورة أو بأخرى عن الأفراد أو أشياء أو

(1) التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات، أ.د/ أبو بكر محمود العرش ص 13

أحداث منها اللغات، الأساليب الرياضية، والوسائل الرمزية بالإضافة إلى ذلك فإن مقدرة العقل البشري ذاته على التجريد تعتبر مصدرا ثانويا للتعلم .

ومن الطبيعي أن الفرد لا يبحث عن المعرفة لغرض المعرفة في حد ذاتها ، وإنما يكون الدافع عادة هو أن تساعد هذه المعرفة على القيام بتصرف معين أو إتخاذ قرار ما ، وإذا تخيلنا ما يحدث خلال عملية إكتساب المعرفة لوجدنا أن العقل البشري يتلقى العديد من البدائل التي تعبر عن الواقع ، ويقوم العقل البشري بفحص هذه البدائل ،ومن الطبيعي أن تكون نتيجة هذا الفحص قبول بعضها ورفض بعضها الآخر ، ويتم وضع تلك البدائل ذات المعنى في إطار يقبله العقل البشري ويعبر هذا الإطار المقبول للبدائل ذات المعنى زيادة في مستوى المعرفة لدى الفرد .

وتفيد هذه الصورة المبسطة لما يحدث داخل العقل البشري أثناء عملية التعلم أو إكتساب المعرفة كثيرا في توضيح الفرق بين مفهومي المعلومات والبيانات⁽¹⁾ ... إذ يمكن أن ننظر إلى البيانات باعتبارها جميع البدائل التي تعبر عن الواقع من أفراد وأشياء وأحداث ومبادئ . بينما تعبر المعلومات عن نتائج تلك العملية التي يتم خلالها تنظيم البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المعرفة لدى الفرد .

فالبيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الخام غير مرتبة ، وقد تتمثل في أعداد ساعات العمل الأسبوعية المتعلقة بأحد العاملين ، أو عدد المسافرين عبر الجو . أما المعلومات فهي نتيجة ترتيب أو تنظيم أو جدولة أو تحويل هذه البيانات مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم .

وعلى الرغم من اختلاف مفهومي البيانات والمعلومات ، فإن هناك علاقة وثيقة بينهما . ذلك ان المعلومات يتم إنتاجها من البيانات ، أي أن هذه الأخيرة تعبر عن المادة الخام بينما تعبر المعلومات عن المنتج النهائي .

ويذهب البعض إلى أن معيار التفرقة بين البيانات والمعلومات يقوم على مدى منفعة المعلومات ، باعتبار أن مجرد القيام بمعالجة البيانات لا يحولها إلى معلومات فالبيانات هي الأرقام والكلمات والأسماء والرموز التي يمكن أن تخزن بأي أسلوب ، أما المعلومات فهي البيانات المفيدة: فإذا كان مثلا سعر منتج المنشأة لدى المنافس كبيان منفرد فإنه يعد معلومة في حد ذاته ولو لم تجر

(1) نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية . د/ أحمد شحاتة . د/ إسماعيل جمعة . د/ زينب كرم . ص (12) .

عليه أية عملية معالجة، ويمكن أيضا معالجة عدة قيم لإيجاد متوسطها فإذا اتضح عدم فائدة هذا المتوسط الناتج- مهما كان مستوى مجهود المعالجة- فإنه لا يمثل أية معلومة.

" فالرقم ألف لا يضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة شيئا في حد ذاته، أما القول بأن عدد الطلبة الجدد بالكلية هو ألف طالب فهو بلا شك معلومة تضيف إلى المعرفة"⁽¹⁾

يتبين مما سبق أن البيانات ما هي إلا مادة أولية والتي يجب أن تجري عليها عمليات تشغيلية معينة، بحيث يمكن اعتبارها معلومات بالنسبة لمن يحصل عليها، وقد تكون هذه العمليات التشغيلية بسيطة كما قد تكون معقدة، ويمكن تبسيط العمليات المعقدة بتجزئتها إلى عناصر أبسط في التكوين بحيث يمكن اجراء هذه العمليات، وبغض النظر عن النواحي الفنية لإنتاج المعلومات فإن هناك خطوات تشغيلية أو عمليات منطقية والتي يمكن القيام بها لتحويل البيانات إلى معلومات، ويمكن انتاج المعلومات عن طريق أي من هذه العمليات بصفة مستقلة أو عن طريق مجموعات منها، وتمثل هذه العمليات في عشر خطوات هي:⁽²⁾

1/ التسجيل (capturing): وتعبر هذه العملية عن تسجيل البيانات المتعلقة بحدث معين، مثل فلتورة البيع، أو امر الشراء، قسائم الايداع وما شابه ذلك.

2/ التحقق (verifying): وتعبر هذه العملية عن فحص البيانات والتحقق منها للتأكد من أنها قد تم الحصول عليها وتسجيلها بطريقة سليمة، ومثال ذلك مراجعة الحسابات العامة مع الدفاتر الفرعية.

3/ التصنيف (classifying): يتم في هذه العملية وضع عناصر البيانات في تصنيفات معينة والتي يكون لها معنى محدد لدى استخدام هذه البيانات، فمثلا يمكن تصنيف بيانات بحسب النوع أو منطوق البيع أو العملاء.

4/ الترتيب (arranging): وتعني هذه العملية وضع البيانات في ترتيب أو تتابع معين، كمثلا ترتيب حسابات العملاء أبجديا، أو حسب حجم التعامل،...

5/ التلخيص (summarizing): ويتم في هذه العملية تجميع عناصر البيانات بإحدى الطريقتين، إما تجميع بالمفهوم الرياضي، كما هو الحال عند إعداد الميزانية العمومية وجميع عناصر الأصول، أو تخفيض حجم البيانات من الناحية المنطقية، كإعداد قائمة بأسماء العاملين بقسم معين.

(1) المرجع السابق، ص 28

(2) نظم المعلومات الادارية، د/ سونيا محمد البكري، ص 110-113

6/ الحساب (calculating): وتتضمن هذه العملية تناول البيانات بعمليات رياضية أو منطقية كحساب أجر العمال، ومجموع مستحقات العملاء...

7/ التخزين (storing): وتتضمن هذه العملية تخزين البيانات باستخدام وسيلة تخزين معينة مثل الورق، الأقراص المغنطة...

8/ الاسترجاع (retrieving): وتمثل هذه العملية في البحث عن بيانات معينة سبق تخزينها في الوسيلة المستخدمة للتخزين.

9/ النسخ (reproducing): وتعبر هذه العملية على نقل البيانات التي سبق تخزينها من إحدى وسائل التخزين إلى وسيلة أخرى أو إلى مكان آخر على نفس وسيلة التخزين، كنسخها من دفتر لآخر أو إلى قرص ممغنط.

10/ التوصيل (communicating): وتعني هذه العملية توصيل البيانات من مكان لآخر ومثال ذلك تحويل البيانات من إحدى وسائل التخزين إلى الفرد الذي يستخدم هذه البيانات بالطريقة التي يريدها (تقارير، جداول، رسومات).

المطلب الثاني: تصنيف المعلومات

تحتاج المنظمات الحديثة إلى معلومات متنوعة، غير أنه لا توجد قوائم شاملة لأنواع المعلومات كما أن تصنيفها غير موحدة لملاءمة مختلف أغراض المشروعات المختلفة.⁽¹⁾

لذلك هناك تصنيفات عديدة للمعلومات وفقا للنظرة التي ياتر إليها ومن هذه التصنيفات ما يلي:
أ/ المعلومات الرسمية وغير الرسمية: تتمثل المعلومات الرسمية formal information الناتج الأصلي لنظام المعلومات في أي تنظيم، وتشمل المتطلبات القانونية، الاجراءات المحاسبية، الاتصال والرقابة واتخاذ القرارات المختلفة والقوائم المالية، وتقارير الأداء، أما المعلومات غير الرسمية informal information، فتتضمن الآراء والأحكام والميزات الشخصية والاشاعات وما شابه ذلك، وعادة ما تستعمل هذه المعلومات غير الرسمية كمكمل للمعلومات الرسمية ويمكن استخدامها كبديل في حالة عدم وجود معلومات رسمية.

وتحدد عادة عن طريق الفرد الذي يحصل عليها، لذا فهي تتميز بكونها غير موضوعية بطبيعتها.

(1) علم المعلومات والتكامل المعرفي، تأليف: ديونز .. ترجمة د/ أحمد انور بدر .. ص 28.

ب/ تصنيف المعلومات لطبيعتها الوظيفية:

قد يكون استخدام التصنيف للمعلومات (انتاج، تمويل، تسويق) مرغوب فيه حين تكون نشأة المعلومات لها نشأة وظيفية، أي أن الحاجة الرئيسية في المستوى العملي هو التفصيل الكامل للمعلومات المطلوبة لكل وظيفة، غير أن هذا التصنيف يطرح مشاكل عند الاستخدام والتعميم.

ج/ تصنيف المعلومات وفقاً للزمن الخاص بها:

النظر لعلاقة المعلومات بالوقت في أي تنظيم يظهر في الجدول (1-2) التالي:

المستقبل Future	الحاضر Present	الماضي Past	الوقت Time
			النظام System
التخطيط Planing	الرقابة Control	تاريخي Historical	نظام الإدارة Management System
ما سوف يحدث what will happen	ما يحدث what is happening	ما قد حدث What happened	نظام العمليات Operation system

الجدول (1-2) تصنيف المعلومات كما تبدو في علاقتها بالزمن⁽¹⁾

ومن المهم ملاحظة أن كلا من الإدارة ونظام العمليات الفرعي لهما احتياجات من المعلومات على جميع نقاط وفواصل الزمن المستمر. إن وظيفة الرقابة تستدعي أن نقارن المعلومات الفعلية بالمعلومات التي تعكس التوقعات حتى تكون مفيدة، سواء اعتمدت التوقعات على خطط، ميزانيات، تنبؤ... وتقدم كجزء من وظيفة التخطيط.

د/ تصنيف المعلومات وفقاً للموارد:

إن المعلومات التي تنشر في التنظيم وخارجه يكون لها علاقة بالموارد الملموسة وغير الملموسة، فالأولى تشمل الموظفين، الآلات، التسهيلات، الخامات، النقود، بينما الثانية تشمل العمل، العمليات، المشروعات، البائعين، حملة الأسهم والسندات، وهذه النظرة تعكس الطبيعة المتداخلة لتحليل المعلومات، فالمعلومات الخاصة بالمستهلك كسوق متوقع لمنتج جديد تعتبر

(1) نظم المعلومات الإدارية، د/ سونيا محمد البكري، ص 151

معلومات لها علاقة بالمستقبل المؤثر في بحوث التخطيط طويل الأجل، وبمجرد أن يقدم المستهلك طلب رسمي للمنتج تصبح هذه المعلومات أكثر من معلومات متوقعة.

هـ/ تصنيف المعلومات إلى وصيفية ومتغيرة:

إن المعلومات المتعلقة بالمصدر مثلا المعلومات الخاصة بالمستهلكين، البائعين والموظفين لها علاقة وثيقة بوجودهم، ولهذا فهي نادرا ما تتعرض للتغيير، هذه المعلومات الوصفية تتطلب تطوير نظام للتقييم ونظام للتصنيف.

المعلومات الوصفية بسبب طبيعتها غير المتغيرة يمكن أن تقارن بالمعلومات التي تغير مثل ساعات العمل، مبيعات الفترة، هذه المعلومات متغيرة .

المطلب الثالث: خصائص المعلومات

لاحظنا أن تصنيف المعلومات يمكن أن تتم بعدة طرق، ولكن يجب التأكد من مناسبة خصائص المعلومات للموقف الذي سيتخذ فيه القرار، ويبين الجدول الموالي بعض خصائص المعلومات الكثيرة في مقابل امكانات استخدامها كما اقترحها أنتوني (Anthony) وتتغير مكونات هذا الجدول حسب موضوع البحث⁽¹⁾:

(1) نظم المعلومات الادارية، د/ كامل غراب، د/ فادية محمد حجازي، ص30

جدول (2-2) خصائص المعلومات حسب استخدامها

خصائص المعلومات	استخدامات المعلومات				
	التطبيق و التقييم	حل المشكلة			اكتشاف المشكلة
		التصرف	الإختيار	التصميم	
الاطار الزمني					
تاريخي					×
تنبئي	×	×	×	×	
التوقع					
مرتقب	×	×	×	×	
مفاجأة	×	×	×	×	×
المصدر					
داخلي	×	×	×	×	×
خارجي	×	×	×	×	×
المجال					
ملخص	×		×	×	×
تفصيل	×	×	×	×	
التكرار					
كثير	×	×			×
قليل	×	×	×	×	×
التنظيم					
مفكك			×	×	×
متحكم	×	×			
الدقة					
عالية	×	×	×	×	
منخفضة			×	×	×

إذا مهما كانت خصائص المعلومات المستخدمة سواء في رقابة العمليات أو التخطيط الاستراتيجي ومختلف العوامل المؤثرة في تفسير هذه المعلومات، فإن هناك مميزات وسميات لا بد من توفيرها في المعلومات حتى تتصف بالفعالية، أهم هذه المميزات ما يأتي:

1/ إمكانية الوصول إلى المعلومات (accessibility) وتشير هذه الخاصية إلى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، ويمكن قياس ذلك بالزمن الذي يتم استغراقه وتحويل الزمن إلى ما يعادله من وحدات نقدية.

2/ الشمول (comprehensiveness): وتشير هذه الخاصية إلى درجة الكمال في المعلومات، وتعتبر هذه الخاصية غير ملموسة بطبيعتها وبالتالي يصعب قياسها كميًا.

3/ الدقة، accuracy: وتشير إلى مدى خلو المعلومات من الخطأ سواء كانت أخطاء النسخ أو أخطاء حسابية، ويقاس ذلك كميًا، كمثالًا يمكن حساب معدل الخطأ في كل ألف فاتورة تعد يدويًا مقارنة بمعدل الخطأ في كل ألف فاتورة تعد بالحاسب الإلكتروني.

4/ الملائمة appropriateness: وتشير إلى مدى ملائمة المعلومات لاحتياجات مستخدميها وللموضوع محل البحث، الأمر الذي يصعب عادة قياسه.

5/ التوقيت، timeliness: وتعلق هذه الخاصية بالوقت الذي يستغرق لإدخال البيانات وإجراء العمليات التشغيلية عليها وتقرير النتائج إلى مستخدميها، ويتعين تخفيض زمن ذلك بما يزيد من فعالية خاصية التوقيت.

6/ الوضوح clarity: وتعني درجة خلو المعلومات من الألباس والغموض، ويمكن قياسه بقياس تكلفة تعديل التقارير.

7/ المرونة flexibility: تعني المرونة إمكانية استخدام المعلومات عن طريق أكثر من مستخدم واحد، هذا المعيار يصعب قياسه بدقة ولكن يمكن تقييمه بمدى اتساعه.

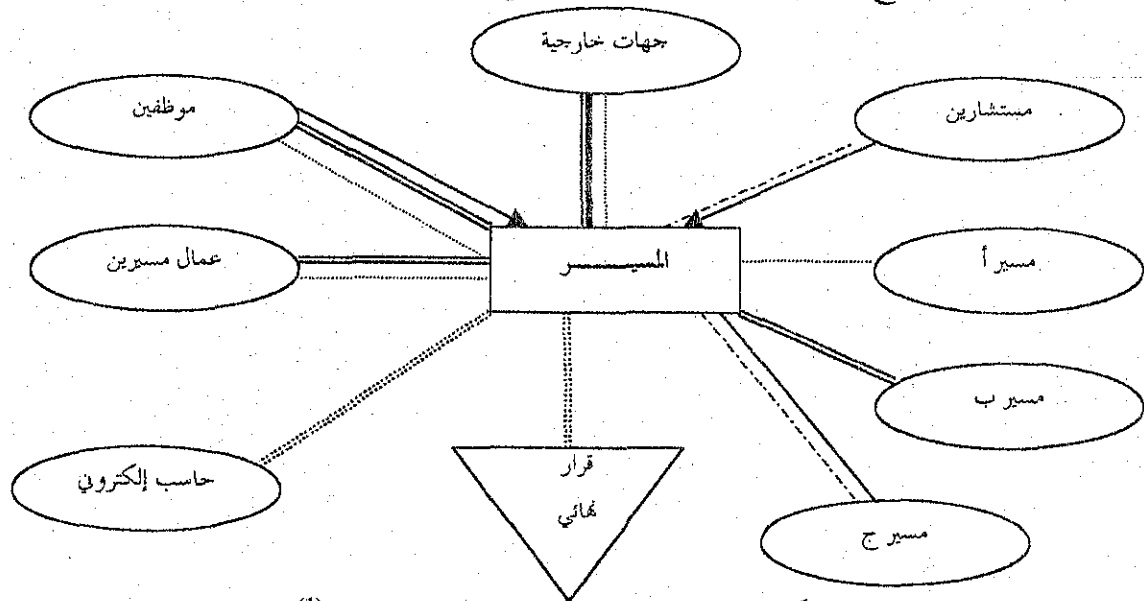
8/ التصحيح verifiability: وتشير إلى درجة الاتفاق بين عدد من المستخدمين للمعلومات بصدده فحص نفس تلك المعلومات، وتعتبر هذه الخاصية مبدأ نسبي.

9/ عدم التحيز، freedom from bias: وتعني هذه الخاصية عدم وجود أي تغيير مقصود في المعلومات بغرض التأثير على الشخص الذي يحصل عليها لاتخاذ قرار معين أو القيام بتصرف ما، أي خلو المعلومات من التحيز.

10/ القابلية للقياس الكمي، quantifiability: بمعنى امكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية التي يتم انتاجها من نظام رسمي للمعلومات، وما يلاحظ استبعاد المعلومات غير الرسمية من هذه الخاصية.

المطلب الرابع: مصادر المعلومات

تختلف حاجات المنظمات للمعلومات باختلاف أحجامها وأنواعها وتعدد مشاكلها وتعداد أهدافها، وخرق تحقيق هذه الأهداف لذلك فإن مصادر المعلومات تتعدد وتنوع بحسب تلك الحاجات، ويمكن توضيح ذلك في الشكل (2-1) التالي.



الشكل (2-1) : مصادر انتقال المعلومات⁽¹⁾

- المحدثات (Dotted line)
- المؤثرات (Dashed line)
- التقارير (Solid line)
- الملاحظات (Double solid line)
- السجلات (Dotted line)
- المقابلات (Double solid line)

(1) أطروحة دكتوراه: تقييم نظام المعلومات للتسير في المؤسسة الجزائرية، تقدم: أكاري ثالث أمين، إشراف أ.د/بلمقدم مصطفى، ص112.

يجب على المسير أن يحدد مدى الثقة التي يعطيها لكل مصدر و الوقت الذي يتوقع فيه أن تصل المعلومات إليه، و درجة الثقة التي تقدمها تلك المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات و في هذا الصدد يمكن التمييز بين مصدرين رئيسيين للمعلومات ، وهما :

أولاً: المصدر الداخلي

يعبر عن المعلومات التي تسجلها و تحتفظ بها المنظمة على شكل بيانات و سجلات و تقارير تتعلق بأوضاع العمل و إجراءاته و ظروفه و صعوباته و ذلك لاستخدامها في أغراض التخطيط و وضع المعايير و التقويم و المراقبة.

ثانياً: المصدر الخارجي⁽¹⁾

يمثل المصدر الخارجي المعلومات التي تصل المنشأة من البيئة الخارجية التي تتفاعل معها باستمرار و تحصل منها على المعلومات المتعلقة بالمستويات التسييرية كالقوى العاملة، و الدراسات و الأبحاث و القوانين و التشريعات... و تنفيذ هذه المعلومات بإعطاء صورة واضحة عن الوقائع الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية، و عن نوع التحديات التي تواجه التسيير في مجال التقنية و المنافسة و درجة المخاطرة، و بالتالي فهي ذات علاقة وثيقة بتمديد الأهداف و الخطط و السياسات.

المطلب الخامس: اقتصاديات المعلومات

تعتبر المعلومات أحد الموارد العديدة التي تتوافر لدى التنظيم المعين و هي تعد مورداً غير ملموس شأنها في ذلك شأنها العلامات التجارية و حق الاختراع و الشهرة و مهارة القوى العاملة... و من المعروف أن الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة تكون لها قيمة كما تكون لها تكلفة خاصة بكل منها، و يقضي التصرف الرشيد عادة بعدم التضحية بأي تكلفة لمورد معين تزيد على المنفعة المترتبة على اقتنائه و استخدامه و يعبر علماء الإدارة عن هذا " تقليل التكاليف و تعظيم القيمة"⁽²⁾.

⁽¹⁾ knowledge innovation and economy; an evolutionary exploration witold kwasnicki, P23.

⁽²⁾ نظم المعلومات الإدارية، د/ سونيا محمد البكري ، ص 130.

أولاً: تكلفة إنتاج المعلومات

تختلف تكلفة إنتاج المعلومات (Cost of producing information) باختلاف التنظيم الذي تنتج فيه من حيث الحجم، الطبيعة، الطرق المحاسبية... و بصفة عامة فإن تكلفة إنتاج المعلومات يتم ربطها عادة بنشاط أو أكثر مثل تكلفة إعداد الأجور، تكلفة إعداد طلبات العملاء، تكلفة إعداد إحصائيات و جداول المبيعات أو الإنتاج...

وقد جرى العرف في المحاسبة على تصنيف التكاليف بحسب سلوكها خلال فترة زمنية معينة، فهناك تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة مرتبطة بحجم النشاط ويفيد هذا التصنيف خصوصاً فيما يتعلق بالأنشطة الجارية، أما في حالة عدم استمرارية النشاط فإن التكاليف تصنف بحسب حدوثها، فنجد مثلاً تكلفة الإنشاء، تكلفة البدء وتكلفة التشغيل.

ثانياً: قيمة (عائد) المعلومات:

إن الغرض من المعلومات أساساً هو زيادة مستوى المعرفة لدى الفرد الذي يحصل عليها وذلك بتوفير تعبير واضح عن حالة معينة، وتختلف الحاجات إلى المعلومات باختلاف الفرد ذاته، فقد تعطي المعلومة بزيادة أرباح الشركة دلالة معينة لدى المدير المالي للشركة، بينما قد تكون لها دلالة مختلفة لدى مدير الإنتاج أو مدير المبيعات، وبصفة عامة فإن للمعلومات وظائف ثلاث في المشروع:

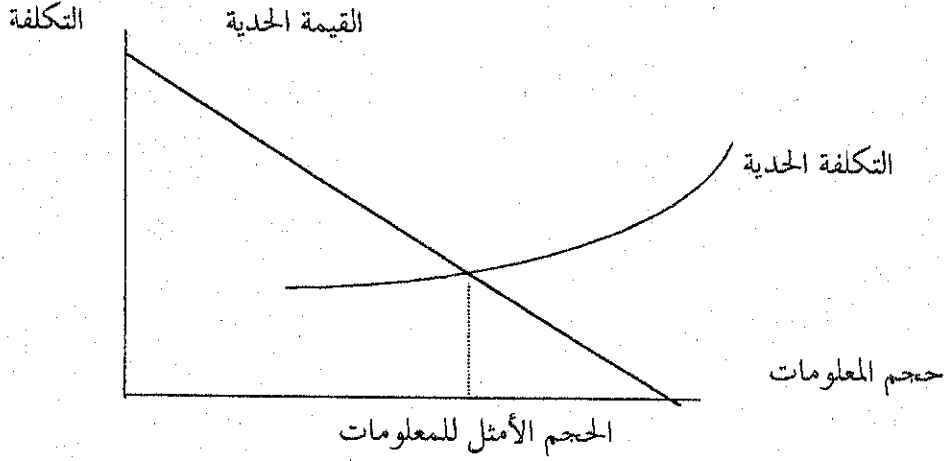
- 1/ تخدم كممثل للموقف
- 2/ تمد صانع القرار بأساس احتمالي للاختيار.
- 3/ تقلل الاختلافات بين البدائل في حل مشكلة معينة.

ثالثاً: مقابلة تكلفة المعلومات بالمنفعة المتأتية عنها:

يهدف أي نظام للمعلومات إلى الوصول إلى الوضع الأمثل عندما تتساوى القيمة الحدية للمعلومات مع التكلفة الحدية لإنتاجها، وتؤدي أي زيادة في حجم المعلومات بعد نقطة التقاء منحني القيمة الحدية بمنحني التكلفة الحدية إلى زيادة في التكلفة عن المنفعة، ويمكن أن نستنتج النتائج التالية:

- 1/- إذا كانت القيمة الحدية تزيد عن التكلفة الحدية فإنه يمكن زيادة كمية المعلومات.

- 2- إذا كانت القيمة الحدية تقل عن التكلفة الحدية فإنه يجب تحقيق كمية المعلومات.
 3- إذا تساوت القيمة الحدية مع التكلفة الحدية فإننا نصل إلى الكمية المثلى للمعلومات.
 ويمكن تبين ذلك بيانيا في الشكل (2-2) الآتي:



الشكل (2-2) العلاقة بين القيمة الحدية والتكلفة الحدية للمعلومات⁽¹⁾

المطلب السادس: أهمية المعلومات

يرى " ألفن توفلر " أن المعلومات هي أهم مادة أولية على الإطلاق وهي مادة لا يمكن أن تنفذ أبدا، ونظرا لتزايد أهمية المعلومات عما كانت عليه من قبل فإن التنظيم المنهجي للمعرفة النظرية سوف يكون هو المصدر الأساسي لتوجيه وتشكيل المنظمة في المستقبل⁽²⁾

إذا كان " رأس المال " و " العمل " هما الموردان الاقتصاديان الرئيسيان للأعمال، تقليديا فلأهمية المعلومات، يمكن إعتبارها المورد الثالث في ذلك ، فيمكن للإدارة الحصول على البيانات عن طريق استقصائها ومواجهة المشكلات وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها وبدون المعلومات يصبح اتخاذ القرارات مكلفا وليس رشيدا أو اقتصاديا، ولا يصبح اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يوفرها الحاسب الآلي أكثر فاعلية فحسب، بل يمكن ذلك أيضا من تحقيق الأهداف التي كانت صعبة المنال من قبل.

(1) نظم المعلومات الحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، د/ أحمد شحاته، د/ اسماعيل جمعة، د/ زينبات كرم، ص 26

(2) التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات، د/ أبو بكر محمود العوش، ص 13

- الثورة التقنية ، وذلك بوجود وظائف جديدة، كالبرمجة والمتابعة واستخدام أدوات مبتكرة كالإحصاء والتحليل الرياضي والإقتصادي.

- ثورة الاتصالات ، والتي أفرزت مفاهيم حديثة كالنظم ثم النظام المتكامل فما المقصود بالنظم؟ على ما تقوم؟ ماهي خصائصها ومختلف أنواعها؟

المطلب الأول: تعريف النظم

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالنظم بتعدد وجهات نظر المفكرين الاقتصاديين، لذلك ارتأينا، أنه يجب التطرق إلى أهمها باعتبارها نقاط ارتكاز لتوضيح مبادئ النظام⁽¹⁾

لقد عرف فون بوتالانفي (von bertanffy) النظام على أنه "مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل، للنظم مبادئ عامة حاكمة بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكونات أو العلاقات بينهم"

▪ عرفه ستانفورد (stanford) على أنه "عملية تنفيذ مجموعة من العناصر كل منها متحدة في الوظيفة والتشغيل لتحقيق الأهداف المحددة"

▪ عرفه شانون (chanon) بأنه "مجموعة من الأهداف المرتبطة مع بعضها بعلاقات منتظمة لتنفيذ وظيفة معينة، والمقصود بالأهداف هنا أنها عبارة عن مكونات أو أجزاء أو نظم فرعية تقوم بتنفيذ الوظيفة"

▪ عرفه تاجرت (tagert) بأنه "مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها في بيئة معينة منظمة لتحقيق أهداف محددة"

عرفه إلياس عوض على أنه "مجموعة منظمة من الأجزاء أو العناصر المرتبطة ببعضها بواسطة العلاقات المتبادلة وذلك بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة"

وبصفة عامة ، يمكن القول، أنه لتعريف النظام يجب أن يكون التعريف يشتمل على

ثلاث عوامل⁽²⁾:

1/- إنه يتكون من مجموعة من الأجزاء.

2/- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة.

3/- أن تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

(1) أساسيات نظم المعلومات، د/بهي مصطفي حلمي، ص 21-23

(2) informatique et systèmes d'information de gestion, j. sornet, p112

وهناك أمثلة متعددة للنظم تبدأ من النظام النموذجي لجسم الإنسان، فيمكن النظر للإنسان كنظام للكائن الحي مكون من مجموعة من الأجزاء "نظام الدورة الدموية ، نظام الدورة العصبية ، نظام الدورة التنفسية،..."

وتوجد بين هذه الأجزاء علاقات متكاملة ومتراصة ومعتمدة بعضها على بعض ، وتعمل بكفاءة بهدف حفظ الحياة، وأداء الجسم لوظائفه المختلفة... وهناك أمثلة كثيرة سواء تعلقت بنظم الطبيعة مثل نظم الأنهار ونظم المجموعات الشمسية ، أو من صنع الإنسان كنظم التعليم ونظم الأعمال المختلفة (1).

وفي معرض كلامنا عن مفاهيم النظم، فإنه لا يمكننا تجاوز الأعمال التي قام بيرتا لانفي (von bertalanffy) وبولدينج (bolding) فيما أسموه " بالنظرية العامة للنظم" (general systems theory) العام 1930 والتي تقول أن " هناك نماذج وقواعد وقوانين تنطبق على كافة النظم العامة أو مكوناتها بغض النظر عن طبيعة النظام، أو نوعية المكونات والعلاقات المتبادلة بينها" (2) وتكون مهمة النظرية العامة للنظم هي تكوين واستنباط هذه المبادئ التي تكون قابلة للتطبيق على كافة النظم، وتم اقتراح ثلاث مستويات للنظم:

1/ النظم الطبيعية أو الميكانيكية.

2/ النظم الحيوية.

3/ النظم البشرية والاجتماعية.

المطلب الثاني: عناصر النظام

ينطوي أي نظام على وجود مجموعة من المتغيرات تمثل استخدامات النظام أو مدخلاته، وعلى وجود مجموعة من العمليات التي يقوم النظام بأدائها على هذه المدخلات في ظل ظروف بيئية معينة ومعايير أداء محددة، ومجموعة من النتائج التي تمثل الإنتاج النهائي للنظام، وبذلك يقسم أي نظام على أربعة أركان أساسية (3).

(1) نظم المعلومات الإدارية، د/ سونيا محمد البكري، ص 84

(2) أساسيات نظم المعلومات، د/ يحيى مصطفى حلمي، ص 15

(3) المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، د/ عبد الحي مرعي، ص 37

أولاً: المدخلات inputs: تعتبر المدخلات بمثابة الغذاء الرئيسي الذي تقوم عليه عمليات النظام والذي يمكن من استمرارها، وتمثل المدخلات الاحتياجات الأساسية من الأشياء المختلفة التي تلزم لمزاولة النظام لنشاطه لغرض تحقيق أهدافه في إنتاج المخرجات المرغوبة والمطلوبة. وبذلك فإن خصائص المدخلات ونوعيتها ومقدارها تعتمد على كل من خصائص المخرجات المرغوبة ونوعيتها ومقدارها، وتكون هذه المدخلات من عناصر مادية وغير مادية فالمواد الأولية اللازمة لإنتاج منتج معين تعتبر مادية وغير مادية لنظام الإنتاج الخاصة به كما أن الجهد البشري الذي بذله العامل في إنتاج هذا المنتج يعتبر من المدخلات غير المادية لنفس نظام الإنتاج.

ثانياً: العمليات process: هي مركز التحويل في كل النظم الديناميكية وتتكون من العناصر المرتبطة والمنظمة وكذلك الإمكانيات والتسهيلات، بالإضافة إلى البيئة التي يحدث فيها التحويل (العمليات)، ودورة العمليات تعتبر مثالا للنظام الديناميكي الذي تكون فيه المدخلات عبارة عن بيانات خام. لذلك نجد أن العمليات التي يقوم النظام بأدائها تختلف طبقاً لاختلاف الهدف أو طبيعة النتائج المرغوبة، كما تختلف طبقاً للظروف الطبيعية والبيئية والتقنية التي تحيط بالنظام.

ثالثاً: معايير الأداء: وتتمثل هذه المعايير في مقاييس محددة يلزم التقيد بها، كمعيار الفعالية، الدقة، الصحة، الكفاءة، الصلاحية...

ويتحقق ذلك من خلال عنصر الرقابة المانعة، الوقائية والعلاجية، أي الرقابة السابقة لعملية التنفيذ الفعلي من خلال أو أثناء عملية التخطيط، والرقابة أثناء التنفيذ من خلال عملية المتابعة والرقابة النهائية على عناصر المخرجات، حيث يتم مقارنة لعينة من المخرجات لمجموعة من المعايير النمطية أو المقاييس السابق وضعها بواسطة أهداف، وإذا كانت نتائج هذه المقارنة تظهر ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية فيتم إرجاع الأثر أو التغذية المرتدة للمعلومات سواء لعناصر المدخلات أو عناصر العمليات (أداء النظام) ليتم تحقيق هذه التعديلات.

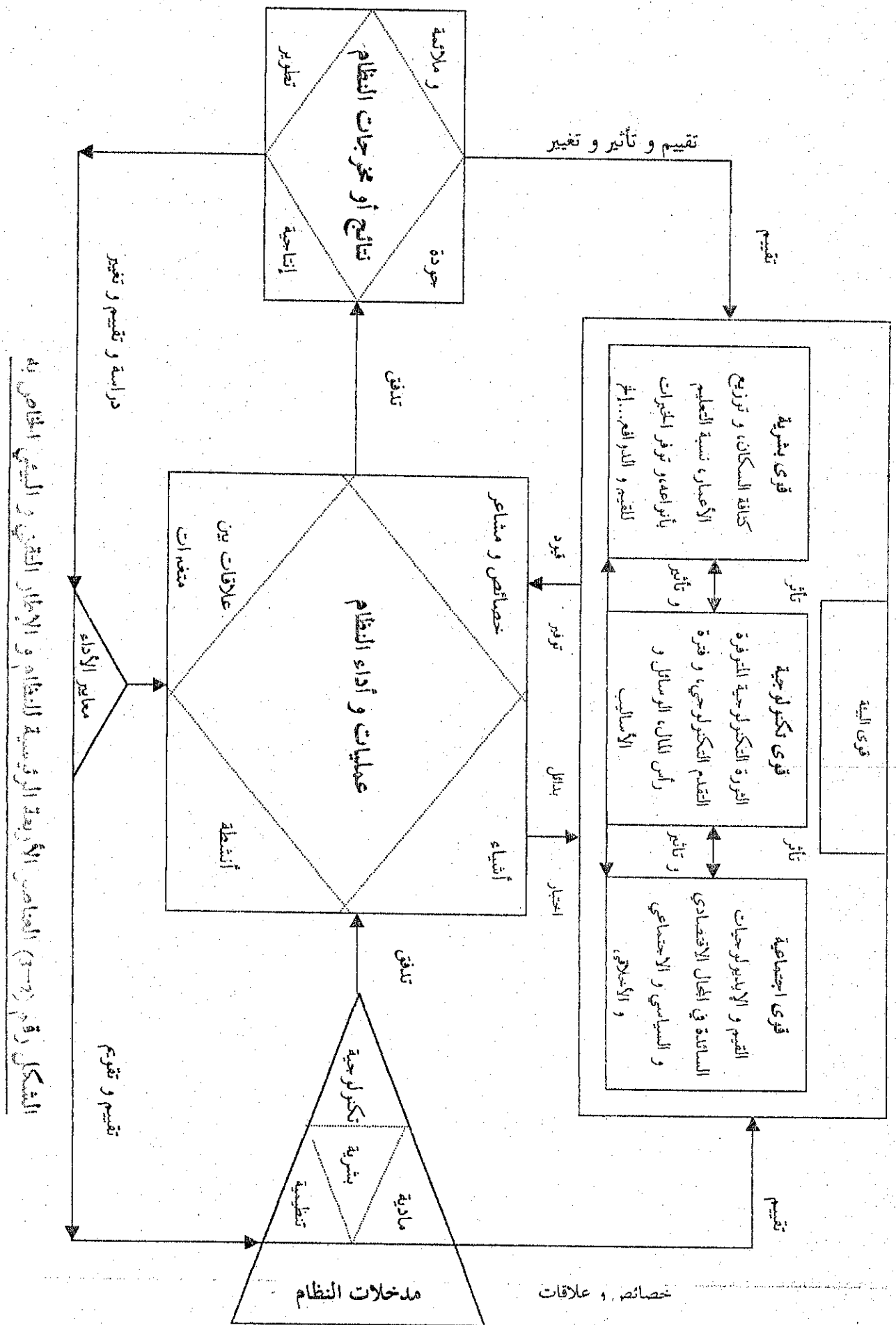
رابعاً: المخرجات outputs: وهي تتمثل في النتائج المنتظرة والمرغوبة والمطلوبة، كالمنتجات، الخدمات، المعلومات... وتحدد نوعية المخرجات ومدى فائدتها وقيمتها من خلال مدخلات النظام من البيانات ومقدارها ونوعيتها، فلاشك أن مدى الجودة التي تتوفر في إنتاج منتج معين لا تتوقف فقط على مدى كفاءة النظام في أداء عملياته بل تتوقف أيضاً على مدى جودة المدخلات

المتاحة لإنتاج المنتج، فإذا قلنا مثلا أن المعلومات التي تتولد عن نظام التكاليف القائم يجب أن تتوفر فيها خواص الوقتية والصلاحية للغرض والموضوعية والقابلية للقياس الكمي، فإن ذلك سيستدعي حتما أن تتوفر هذه الخصائص في البيانات التي يهتم النظام بتجميعها وتحليلها والتي تمثل مدخلاته لأغراض إعدادها في الصورة الملائمة وبالخصائص المناسبة.

وبذلك نكون قد استوفينا عناصر النظام الأربعة والتي تمثل الأركان الأساسية له⁽¹⁾، ويمكن تلخيصها في الشكل (2-3) التالي في ظل إطاره التقني والبيئي الخاص به⁽²⁾.

⁽¹⁾ systèmes d'information pour le management, volume 01 les bases, gordon B, davis... etc ... p117

⁽²⁾ المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرار، د/ عبد الحفي مرعي، ص 43



المشكل رقم (3) العناصر الأربعة الرئيسية للنظام و الإطار التقني و البشري الخاص به

المطلب الثالث: خصائص النظام الجيد

يمكننا من خلال تعاريف النظام وعناصره استنتاج خصائص ومقومات النظام الجيد حيث ترتبط هذه الخصائص بعناصر تشغيل النظام⁽¹⁾

القبول: يعتمد نجاح النظام على مدى قبوله من قبل العاملين في المنشأة، فإذا كان العاملون مقتنعون بأن النظام لن يعود عليهم بأي نفع فإنه في هذه الحالة يكون غير مقبول وحتى يتم التغلب على هذا الموقف فإنه يجب إشراك العاملين في مراحل إعداد وتصميم النظام

الاقتصاد: يجب جمع البيانات من مصادرها الأولية بدقة ويجب تتبع هذه البيانات في مراحل سيرها داخل النظام حتى يضمن سلامتها وإلا فإن الأمر سوف يتطلب إعادة جمع البيانات مرة أخرى مما يزيد التكاليف، ويجب مقارنة التكاليف بالعائد من استخدامها ومدى الوفرة في تنفيذ النظام مع عدم التكرار في الأعمال وتقليل الاتصالات بين النظم المختلفة واختصار الزمن اللازم لتنفيذ العمليات

المرونة: يجب أن يكون النظام مرنا لضمان فاعليته بمعنى أن يتقبل التعديل والتغيير في ظل الظروف المختلفة المحيطة به لإجراء أية توسعات أو إضافات دون حدوث مشاكل لأن بدون المرونة المطلوبة قد تفقد المنشأة عملائها بالإضافة إلى وقوع تعقيدات التي تنتج من المستخدمين بسبب جمود النظام.

إمكانية الاعتماد عليه: إن تكامل وترابط النظام هو الذي يجعله في حالة تسمح بالاعتماد عليه، أي أن تكامل وترابط عمليات إدخال البيانات وطرق تشغيلها ثم الحصول على النتائج هو الذي يجعل النظام فعالا ويمكن الاعتماد عليه إضافة إلى معايير أدائه التي تسمح بالرقابة المستمرة على جميع عملياته، مما يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وتصحيحها بسهولة وبالتالي يكسب الثقة اللازمة في الاعتماد عليه.

(1) أطروحة دكتوراه بعنوان تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، تقدمه الهادي ثالث أمين، إشراف أد/ بلقاسم مصطفى، ص133-

البساطة: يكون النظام ناجحاً بقدر ما يكون بسيطاً وسهلاً ، فجمع وتسجيل البيانات يجب أن يتم من مصدرها بقدر الإمكان لتفادي التكرار أثناء نقلها، وأن يتم التشغيل بترتيب وتسلسل معين لأداء الأعمال بأكثر سهولة ويسر الاتصال مع الأجزاء الأخرى المكتملة له.

هدف النظام: يعد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه من بين النقاط الهامة التي يجب تحديدها عند تصميم أي نظام، وتحديد الهدف العام للنظام يتبعه تحديد الهدف الفرعي لكل عنصر من عناصره بحيث يتم تحقيق الهدف العام عن طريق مشاركة كل العناصر مجتمعة .

الكليته: يمكن أن يحقق النظام ككل الهدف المنشود من وجوده بأكثر من مجموع ما تحققه عناصر النظام كل على حدى. أي أن النظام ككل يمكن أن يحقق الهدف، بينما لا تستطيع مكوناته بمفردها أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت عن بعضها.

الاتصال: وهو عملية نقل رسالة بين طرفين ، ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات والإشارات والبيانات والمعلومات باستخدام القدرات البشرية والوسائل التكنولوجية، وهذا يضمن الاتصال تفاعل مكونات النظام، على أن يكون هذا الاتصال مزدوج الاتجاه وذلك بتبادل الرسائل بين مستقبلها ومصدرها، ويعني هذا أن تتضمن عملية الاتصال استرجاعاً للنتائج.

حدود النظام: وهي خطوط اجتهادية لتحديد محتويات النظام وفصلها عما يخرج عن بيئته ، حيث يتم إدراج في النظام كل المكونات التي تسهم في تحقيق هدفه المشترك.

مستويات النظم: يحتوي كل نظام-عادة- على عدد من النظم الفرعية بينما يندرج هذا النظم في نطاق أكبر منه ويجب التفرقة بين بيئة النظام والنظام الأكبر، فبيئة النظام تساوي النظام الأكبر عدا النظام نفسه ومن جهة أخرى يجب التمييز بين بيئة النظام وبيئة النظام الأكبر، فالأخيرة تحيط بالنظام الأكبر، بينما تحيط الأولى بالنظام نفسه، ويوجد بين النظم الفرعية داخل النظام علاقات ترابط وتفاعل عبر حدود النظم ومستوياته في شكل مدخلات ومخرجات.

المطلب الرابع: أنواع النظم

تختلف النظم من حيث مصدر نشأتها، ومن حيث علاقتها بالبيئة المحيطة بها، ومن حيث مقدرة كل منها على التهيؤ أو التلاؤم إلى ما قد يطرأ من تغيرات في الظروف، ومن حيث مدى

استقرار الحالة التي يكون عليها النظام، ومن حيث مدى العلاقة القائمة بين أداء النظام والنتائج المتولدة عن ذلك الأداء عن طريق التغذية العكسية التلقائية.

أ/ من حيث مصدر نشأتها: يمكن التمييز بين نوعين من الأنظمة:

1/ الأنظمة الطبيعية: وهي غالبا ما يكون من الصعب التحكم في خصائصها والعلاقات القائمة بين عناصرها لأنها تنشأ طبيعيا، ومن أمثلتها نظام الإنسان والنظام الفلكي والدورة الشمسية.

2/ الأنظمة المنشأة: وتكون هذه الأنظمة في العادة قابلة للتحكم فيها وتغيير خصائصها والعلاقات القائمة بين عناصرها بما يتفق والهدف المنشود منها لأنها تنشأ بفعل البشر، فنجد مثلا المنشأة تمثل نظاما منشأ من صنع الإنسان وكذلك مكوناتها من أنظمة فرعية أو جزئية.

ب/ من حيث طبيعتها، العلاقة القائمة بين الأنظمة وعوامل البيئة التي تحيط بها:

فنجد النظام المفتوح open system والنظام المغلق closed system:

1/ النظام المفتوح: هو ذلك النظام الذي يتبادل العلاقات مع ما يحيط به من بيئة أي الذي يعتمد في أدائه على بعض متغيرات البيئة فيتأثر ويؤثر في تلك المتغيرات والنظام المفتوح يفتقر عادة إلى القدرة على التحكم في كل المتغيرات التي تؤثر في أدائه أو في نتائجه، وتمثل المعطيات التي لا يمكن للنظام المفتوح التحكم فيها القيود المفروضة عليه من البيئة المحيطة به والتي عليه أن يؤدي وظيفته في ظلها.

2/ النظام المغلق: يكون النظام مغلقا إذا لم توجد أي علاقات تبادل بأي صورة من الصور بينه وما يحيط به من بيئة، وما قد تحتويه تلك البيئة من أنظمة أخرى على اختلاف أنواعها ونجد أن النظام المغلق يكون غير قابلا للتأثر بقوى متغيرات البيئة الخارجة عن نطاقه، فقيم متغيراته عادة ما تتحدد داخليا في نطاق الخصائص والعلاقات القائمة بين أجزاء النظام ووظائفه.

إن تقسيم النظم إلى نظم مفتوحة وأخرى مغلقة تبقى نظرة نسبية حيث لا يوجد نظام مغلق تماما أو مفتوح تماما وعادة ما تتوافر في كل نظام درجة معينة من الانفتاحية أو الانغلاقية، وقلما نجد نظاما ذا قدرة على الانعزال التام عن ما يحيط به من ظروف بيئية وما تحتويه من متغيرات، وعلى هذا يجب تفهم طبيعة العلاقة القائمة بين نظام معين والبيئة المحيطة به عند تصميمه.

ج/ من حيث النلاؤم: حيث تقوم التفرقة بين الأنظمة المتلائمة adaptive systems والأنظمة غير

المتلائمة non adaptive systems:

1- الأنظمة المتلائمة: وهي الأنظمة التي يكون لها القدرة على توليد رد فعل يتناسب مع أهدافها لما قد يطرؤ من تغيرات في الظروف المحيطة بها بمعنى أنه تتوافر فيها الحساسية الكافية للتأقلم لما يحدث من تغيرات بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة يجب أن يتوفر بالنظام جهاز حساسية مناسب sensing mechanism لإظهار أي تغيرات تطرؤ في الظروف عند حدوثها حتى يمكن دراستها وإجراء التعديلات الملائمة في أنشطة النظام بحيث تتوافق معها.

2/ الأنظمة غير المتلائمة: وهي الأنظمة التي تفتقر القدرة على التأقلم إلى ما يحيط بها من ظروف وبذلك ، ففي ظل البيئة الديناميكية التي تتميز بالحركة وعدم السكون تكون مثل هذه الأنظمة عرضة للفشل في تحقيق أهدافها.

د/ من حيث الاستقرار: فقد يكون النظام مستقرا stable system أو قد يكون غير مستقر

unstable system، ويرتبط استقرار النظام أساسا بحالة التوازن التي يكون عليها equilibrium state:

1- الأنظمة المستقرة: وهي تلك الأنظمة التي تحتفظ بقيم متغيراتها مادامت لم تتعرض لصدمات تؤدي إلى إختلال توازنها نتيجة أحداث أو ظروف خارجية، وإذا اختلفت قيم متغيراتها المستقرة فإنها تكون قادرة على العودة إلى حالة توازن جديد وتناسق تام مع بعضها البعض.

2- الأنظمة غير المستقرة: وهي عادة ما تكون في حالة عدم توازن مستمرة، ويكون السبب في ذلك أساسا هو عدم تناسق العلاقات القائمة بين متغيراتها، أو وجود متغيرات شاذة في سلوكها بحيث يختلف ذلك السلوك من لحظة زمنية إلى أخرى.

وتعتبر مسألة الاستقرار مسألة نسبية، فقد يكون النظام مستقرا في ظل ظروف معينة، بينما يصبح غير مستقر في ظل ظروف أخرى، وبصفة عامة تتحقق حالة الاستقرار في النظام بوجود علاقات حلقية بين عناصره وأركانه المختلفة فالنظام الذي توجد به مثل هذه العلاقات تتوافر له القدرة على الرجوع إلى حالة الاستقرار الملائمة بين قيم متغيراته، أما إذا غابت هذه العلاقات فتكون أركان النظام في شبه عزلة عن بعضها البعض وبالتالي إلى إختلال النظام كله ومن ثم يصبح النظام غير مستقر.

هـ/ من حيث الثقل : فيمكن أن تكون نظم بسيطة وأخرى متشابكة:

- 1/ الأنظمة البسيطة: وهي النظم ذات المكونات القليلة وعدد قليل من العلاقات المتبادلة فيما بينها.
- 2/ الأنظمة المتشابكة: والتي تكون مركباتها كثيرة ، وبها العديد من العلاقات المتبادلة التي يمكن وصفها كاملة.

المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات

أدت التطورات الحديثة في مجالات الأعمال و الاتصالات إلى زيادة الحاجة إلى معلومات عن الجوانب المختلفة للأنشطة، و لاشك أن إقامة نظام متخصص لتوفير هذه المعلومات يرفع من كفاءة و فعالية و أداء هذه الوظيفة عن أي أسلوب آخر لذلك، و قد ترتب على ذلك بالضرورة إعداد و تطبيق نظم للمعلومات بغرض جمع البيانات و إعدادها بطريقة تسمح بإنتاج نوعيات مختلفة من المعلومات التي يمكن استخدامها سواء عن طريق أفراد داخل التنظيم أو أفراد و جهات خارجة عنه.

إن وجود نظام مقبول للمعلومات و الذي يمكن أن يلبي الاحتياجات المختلفة من المعلومات يقتضي ضرورة قياس جميع البيانات التي تتعلق بالتنظيم و وضعها بطريقة يسهل بها تسجيلها و تخزينها و إجراء العمليات التشغيلية عليها و توصيل نتائج هذا التشغيل إلى مستخدمي المعلومات.

و نظام المعلومات بهذا المفهوم يشبه نظام الإنتاج و الذي يتم تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي لتلبية لطلبات العملاء ذلك أن نظام المعلومات يقوم أيضا بتحويل البيانات الخام إلى تقارير يمكن استخدامها أو استعمالها كمدخلات إلى دورة تشغيلية أخرى للبيانات.

المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات

تعد نظم المعلومات Information systems المصدر الحيوي الذي يزود العمل التسييري بالمعلومات السليمة المتجددة في المكان و الزمان المناسبين بحيث تعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة المنظمة ، و بينها و بين البيئة الخارجية تجمع ما بها من مؤثرات اقتصادية، اجتماعية ، سياسية و تقنية، بحيث تساهم معلومات البيئة الخارجية و الداخلية بزيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط

و السياسات الصحيحة و النجاح في تحقيقها و إيجاد التنسيق، المتكامل بين عوامل المحيط و احتياجات المنظمة و إمكاناتها.⁽¹⁾

و بذلك يمكن تعريف نظم المعلومات من الناحية الفنية على أساس أنها "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، و مساعدة المديرين و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق منتجات جديدة".⁽²⁾

و تعرف نظم المعلومات بأنها " الطريقة المنظمة التي تعمل على تأمين المعلومات المتعلقة بالنواحي الداخلية و المعلومات الخارجية المستمدة من ماضي المؤسسة و حاضرها و توقعات المستقبل بالنسبة لها". كما يمكن تعريفها بأنها " هيكل متفاعل و مستمر و معنى بالمستقبل ، يضم الأفراد و المعدات و الإجراءات ، يصمم لتوليد و تشغيل و انسياب المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات".⁽³⁾

كما عرفت بأنها " مجموعة من الإجراءات التي يوجد بينها علاقات قائمة بغرض تحقيق هدف أو أهداف معينة، و ينطوي تحقيق هذه الأهداف على القيام بعدد من الأنشطة المتكاملة".⁽⁴⁾ و تعتبر نظم المعلومات من المنظور الإداري ، " حل تنظيمي و إداري مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة"

المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات وحدة رسمية تتكون من عدد من الموارد ، و يمكن ترتيب و تنظيم هذه الموارد بطرق متعددة و ذلك بحسب حجم و طبيعة التنظيم المعين، و نظرا للطبيعة الديناميكية للتنظيمات و ما تستخدمه من نظم للمعلومات، فإن هيكل معين للموارد المكونة للنظام في فترة معينة قد لا يتلاءم مع احتياجات التنظيم في تاريخ لاحق، لذلك فإن الأمر يتطلب طريقة منطقية لعرض مكونات نظام المعلومات و الهيكل العام للنظام في أي نوع من التنظيمات و يتمثل هذا

⁽¹⁾informatique et systèmes d'information de gestion, J. Sormeî , P113.

⁽²⁾ نظم المعلومات الإدارية ، د/ سونيا محمد بكري ، ص14.

⁽³⁾ أطروحة دكتوراه بعنوان تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية " إعداد الهاري تالت أمين ، إشراف أ.د/ بلقاسم مصطفى ،

ص156.

⁽⁴⁾ نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين و البنوك التجارية ، د / أحمد شحاتة، د/ إسماعيل جمعة، د/ زينبات كرم، ص33.

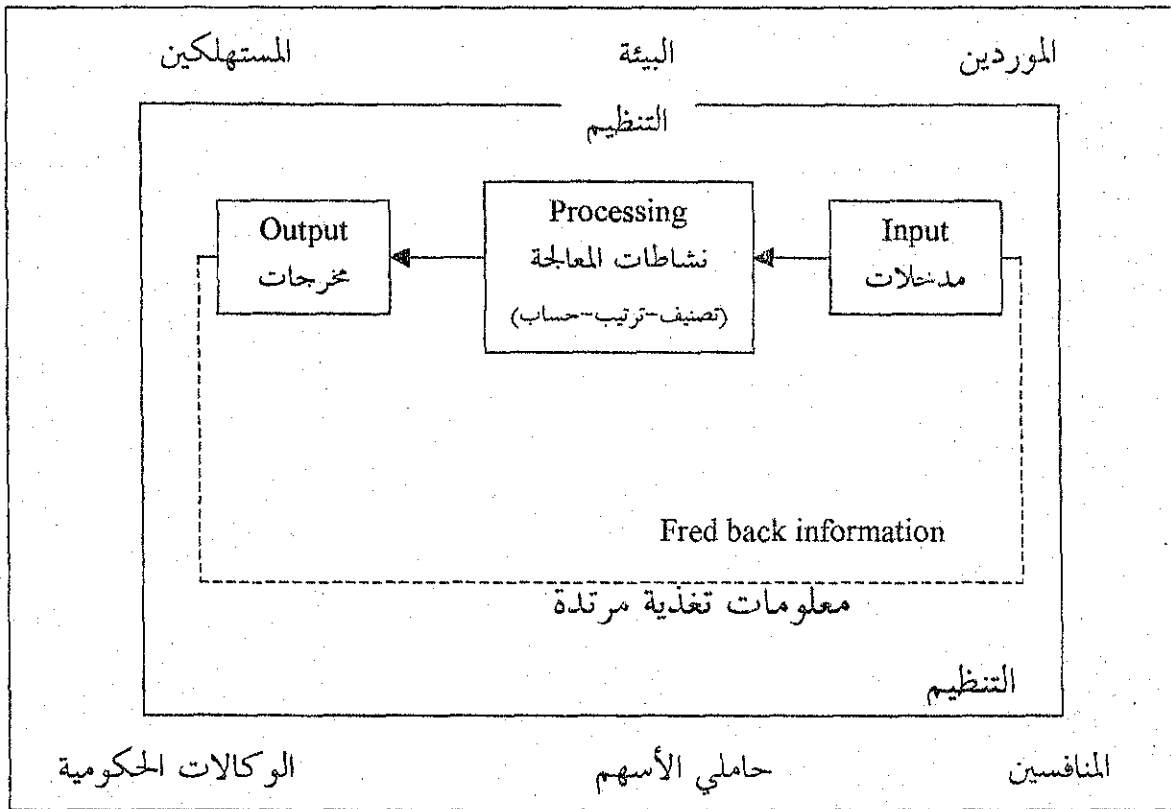
الهيكل العام عادة في مكونين رئيسيين لنظام المعلومات، وهما متطلبات الاحتياجات من المعلومات، و متطلبات تصميم نظام المعلومات.

أ- **متطلبات الاحتياجات من المعلومات:** تتأني الاحتياجات من المعلومات عادة من طبيعة التنظيم و العمليات التي يقوم بها، و ذلك بالإضافة إلى احتياجات مستخدمي المعلومات و تتمثل متطلبات الاحتياجات من المعلومات في كل من خصائص المعلومات ، اعتبارات النظام، اعتبارات تشغيلية، و اعتبارات تكيف المعلومات، تحليل التكلفة و المنفعة وإمكانية الحصول عن المعلومات.

ب/ **متطلبات تصميم نظام المعلومات:** يتكون نظام المعلومات من مجموعة من النظم الفرعية التي تتكامل فيما بينها عن طريق ربطها بمجموعة واحدة من البيانات التي تعمل على تأمين احتياجاتها و تستقبل مخرجات بعضها كمدخلات للبعض الآخر، و تحصل هذه النظم على مدخلاتها من البيئة الداخلية للمنظمة، التي تعكس النشاطات التشغيلية، و من البيئة الخارجية التي تحصل منها معلومات متنوعة تتعلق بالنواحي الاقتصادية ، الاجتماعية...

و على هذا الأساس تتضمن متطلبات تصميم البناء المعلومات كل من المدخلات، نشاطات

المعالجة، المخرجات و التغذية العكسية، كما هو موضح في الشكل (3-10) التالي:



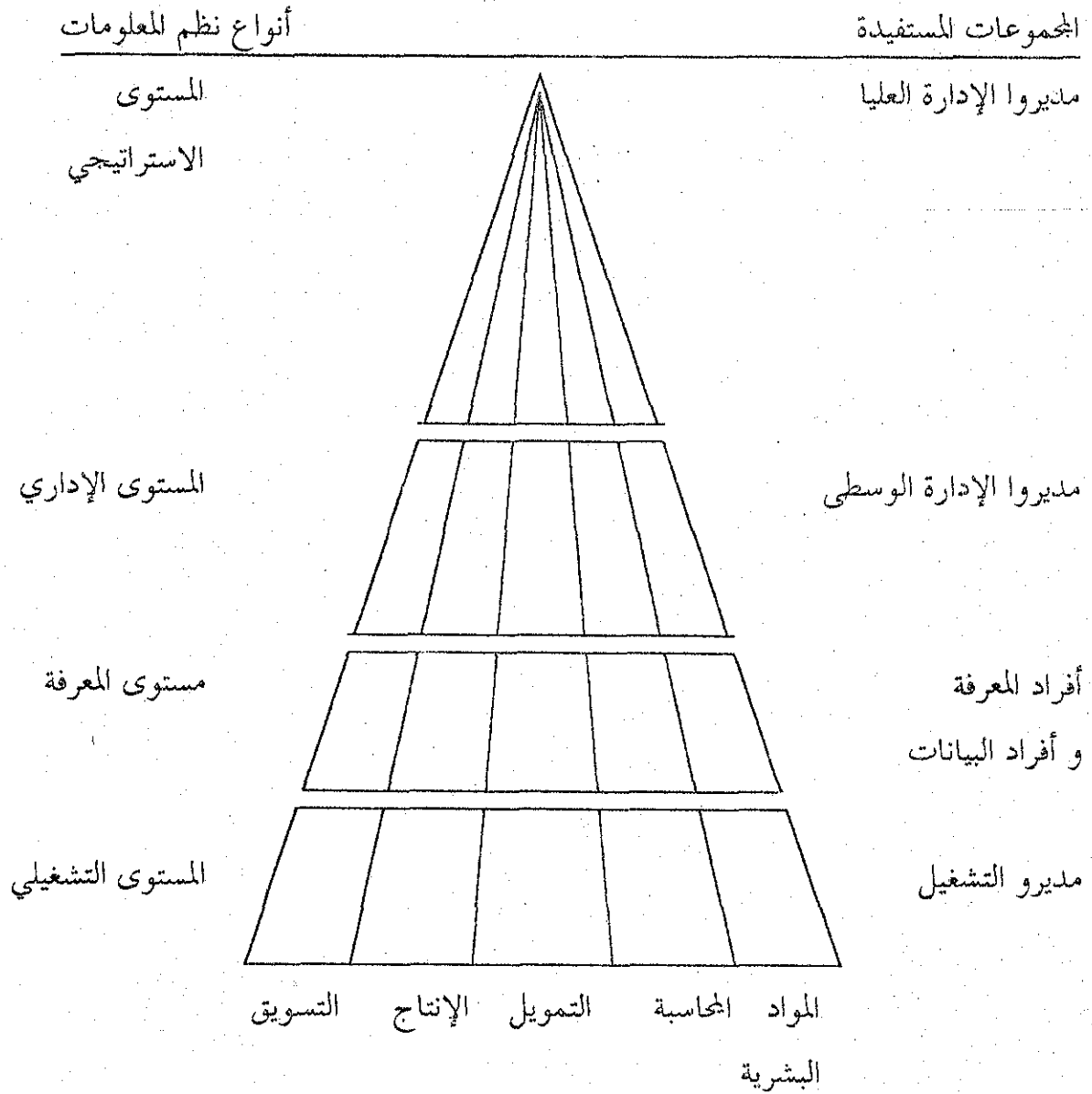
الشكل (2-4) متطلبات تصميم نظام المعلومات⁽¹⁾

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات

إن اختلاف مستويات التنظيم و تعدد المجموعات ذات المصالح المختلفة و المتعارضة أحياناً

أدت إلى ضرورة تنوع المعلومات و أنواع النظم المختلفة، كما يبينه الشكل (2-5) التالي:

(1) نظم المعلومات الإدارية د/ سونيا محمد البكري ، ص15.



الشكل (2-5) أنواع نظم المعلومات⁽¹⁾

و يتضح من الشكل أنه تم تقسيم التنظيم إلى أربع مستويات، المستوى الاستراتيجي، الإداري، المعرفة و المستوى التشغيلي، كما يتم تقسيم التنظيم وفقاً للوظائف

⁽¹⁾ نظم المعلومات الإدارية ، د/ سونيا محمد البكري، ص 24.

المختلفة، التسويق المبيعات، الإنتاج، التمويل، المحاسبة و الموارد البشرية، و يجب أن يتم بناء النظم لخدمة مختلف المصالح التنظيمية.

أ- نظم المستوى التشغيلي Operational-level Systems: هي نظم المعلومات التي تراقب عناصر النشاط و التحويلات في التنظيم، و تقوم بتدعيم مديروا الإدارة التشغيلية وذلك بمتابعة عناصر النشاط و التحويلات من و إلى التنظيم مثل إيصالات المبيعات و شيكات الإيداع و نظم الأجور و تدفق المواد...

و الهدف الرئيسي من النظم في هذا المستوى هو الإجابة على الأسئلة الروتينية و متابعة تدفق التحويلات في النظم، مثل ما هو عدد الأصناف في المخزون؟ ما هو رقم أجور هذا الشهر؟ للإجابة على هذه الأسئلة لا بد من توافر المعلومات الصحيحة و الدقيقة و سهولة الوصول إليها.

ب/ نظم مستوى المعرفة Knowledge-level Systems: هي نظم المعلومات التي تدعم الأفراد ذو مستوى المعرفة المهني و الأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم، و يمكن لنظم مستوى المعرفة أن تحسن من إنتاجية المهندسين و المهنيين، و تهدف بذلك إلى مساعدة المنظمة أن تدمج أي معرفة جديدة و رقابة تدفق الأعمال الورقية و المكتبية داخل النظم.

ج/ نظم المستوى الإداري Management-level Systems: هي نظم المعلومات التي صممت لتدعم متابعة و رقابة اتخاذ القرارات و الأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطي. و الاهتمام الأساسي لمثل هذه النظم هي التأكد من أن الأنشطة تنفذ بصورة جيدة في النظم، مثل هذه النظم تقارن المخرجات الخاصة بيوم محدد بمثلها في شهر سابق أو سنة سابقة.

و نظم المستوى الإداري تقدم تقارير دورية لتدعيم القرارات غير الروتينية و تركز على بعض القرارات شبه الهيكلية، مثل هذه النظم يمكن أن تقدم الإجابة على بعض الأسئلة منها، ما هو التأثير على الجدولة إذا تضاعفت مبيعات شهر ما؟ ما ذا يحدث للعائد على الاستثمار إذا تأخرت جدولة التصنيع لمدة معينة؟ الإجابة على هذه الأسئلة سوف تحتاج إلى معلومات جديدة بصفة مستمرة سواء من داخل التنظيم - من خلال نظم المستوى التشغيلي - أو من خارجه.

د/ نظم المستوى الاستراتيجي Strategic-level Systems: هي نظم المعلومات التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل للإدارة العليا، حيث تساعد على معالجة المواضيع الاستراتيجية

و الاتجاهات طويلة الأجل. الاهتمام الأساسي لهذه النظم هو مواجهة التغير في البيئة الخارجية بالاعتماد على قدرات للمنظمة القائمة، و تجيب على اشكالات عديدة منها، مستوى الاستخدام في الخمس سنوات القادمة، نوع المنتجات و الخدمات المطلوبة في السوق و الاتجاه العام للتكلفة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

ويمكن تصنيف المعلومات وفقا للوظائف المتخصصة، أي الوظائف الرئيسية للمنظمة من تسويق، إنتاج، تمويل، محاسبة و موارد بشرية، كل منها يتم خدمته بواسطة نظام معلومات خاص به، و يمكن في التنظيمات كبيرة الحجم أن تكون للنظم الفرعية في كل وظيفة نظام معلومات خاص به، مثلا في وظيفة الإنتاج قد يكون هناك نظام لإدارة المخزون و نظام لرقابة العمليات وغيرها.

و عادة يوجد في المنظمة نظم المستوى الاستراتيجي، الإداري، المعرفة و التشغيلي لكل وظيفة، فمثلا وظيفة المبيعات عادة لديها نظام في المستوى التشغيلي لتسجيل أرقام المبيعات اليومية و تداول الأوامر، نظم مستوى المعرفة تقوم بتصميم لافتات الترويج الخاصة بمنتجات المشروع، نظام المستوى الإداري تتابع المبيعات الشهرية حسب المناطق ، بينما يوجد نظام للتنبؤ باتجاه المبيعات خلال الخمس سنوات القادمة على المستوى الاستراتيجي.

المطلب الرابع: دور و أهمية نظم المعلومات

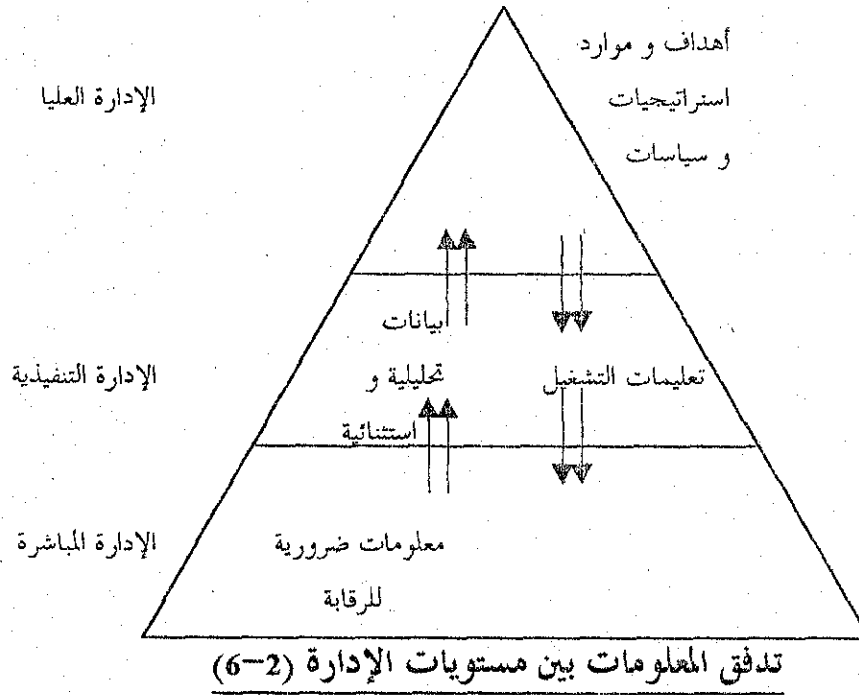
لقد كانت أولى نظم المعلومات التي قدمت العام 1950 نظما تشغيلية تهدف إلى إدخال الأتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلى هذا النوع في 1970 نظم المعلومات للمستوى الإداري و في الثمانينات قدمت نظم معلومات المستوى الاستراتيجي لتؤكد على الدور الحيوي لها في حيلة المنظمات⁽¹⁾، و من ثم يتمثل دور نظم المعلومات في أداء مجموعة من الوظائف.

إن نظام المعلومات يخدم جميع الأقسام و الأنشطة داخل التنظيم بدرجة متساوية، و يكون التكامل أيضا رأسيا حيث يخدم نظام المعلومات المستويات الإدارية المختلفة⁽²⁾، و لا يعني هذا التكامل أن جميع الأنشطة أو أن جميع مستويات الإدارة تستخدم الموارد التي يوفرها نظام المعلومات بنفس الطريقة، ذلك أن هناك اختلافات في التوقيت و مستوى التفصيل و درجة الدقة

⁽¹⁾Manager le système d'information de votre entreprise, Alain Vincent, P40.

⁽²⁾Les systèmes d'informations de gestion, James O'brien, P19.

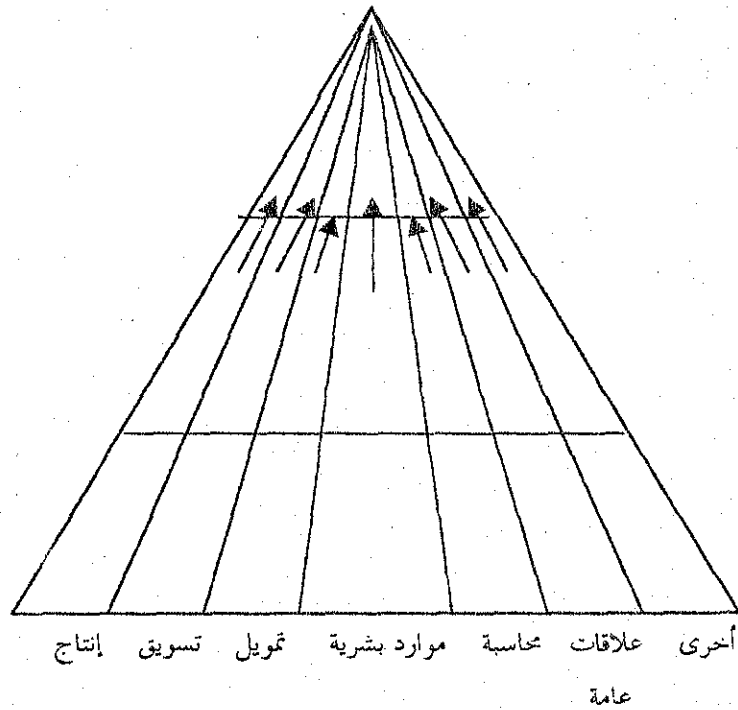
و حجم المسؤولية بما يؤدي إلى اختلاف الاحتياجات من المعلومات للوظائف المختلفة؟، و هو ما يمكن تمييزه في الشكلين (3-15) و (3-16) للمولين⁽¹⁾



اتخاذ قرارات الإدارة العليا

رقابة إدارية

عمليات



تدفق المعلومات على نطاق الأنشطة (2-7)

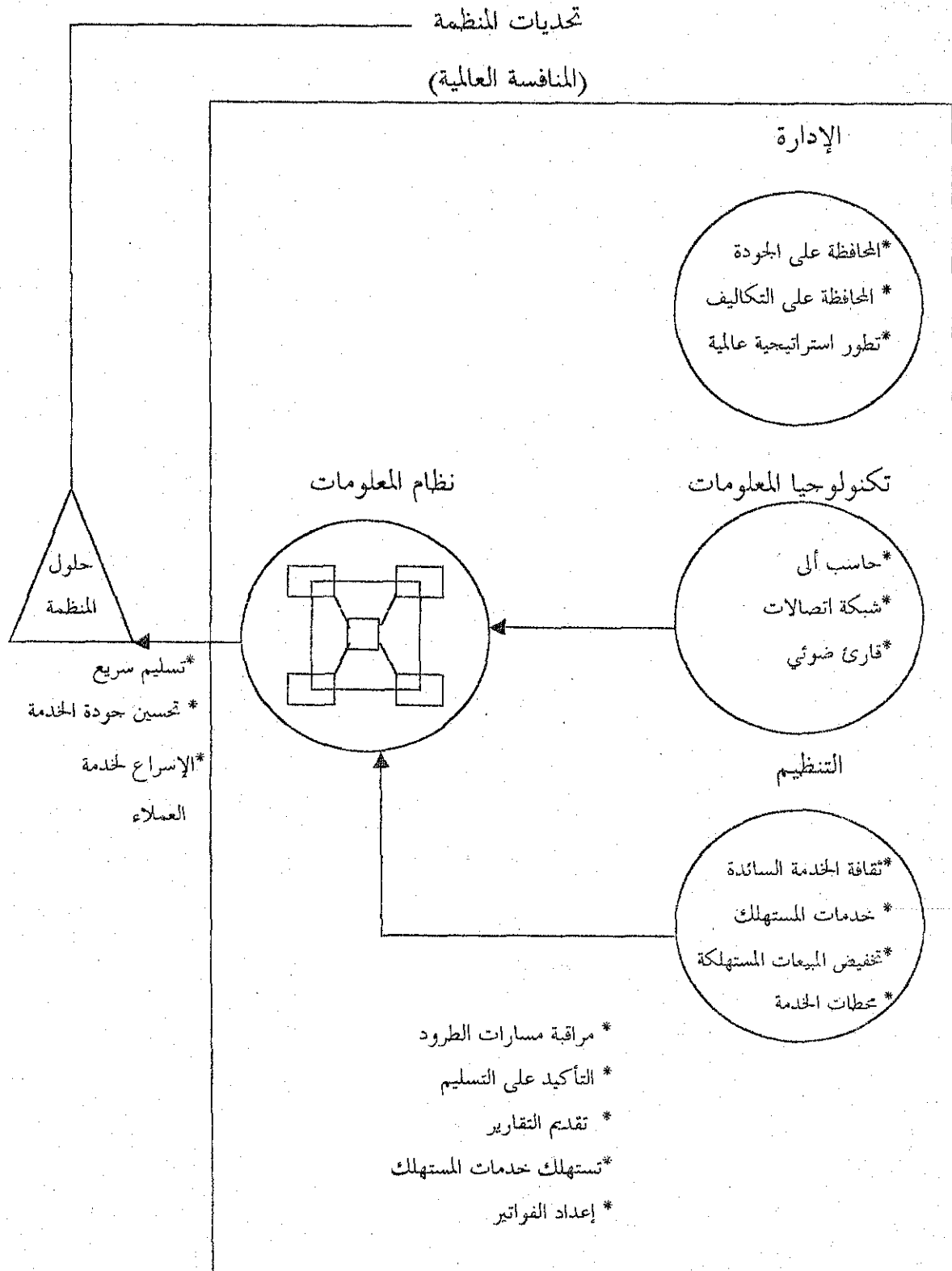
⁽¹⁾ نظم المعلومات الإدارية، مدخل تحليلي، د/ كامل السيد غراب، د/ فادية محمد حجازي، ص 19-20.

و يفترض مبدأ نظام المعلومات في الكثير من التنظيمات أن هناك علاقة ضرورية بين النظم الرسمي للمعلومات ووظيفة الإدارة و الهيكل التنظيمي و مستخدمي المعلومات في البيئة التي يعمل فيها التنظيم ، و من الطبيعي أن الحاجة لنظام رسمي للمعلومات تنبع أساسا من قصور الذاكرة البشرية في الاحتفاظ بجميع المعلومات التي يكون الفرد المسؤول في حاجة إليها، و في ظل التنظيمات الحديثة التي تتميز بكم الحجم و تعقد الأنشطة المختلفة فإنه يصبح من الضروري تلقي العديد من المعلومات الرسمية و ذلك من خلال تقارير الأداء، القوائم المالية و تحليل المبيعات و البدائل المختلفة و التي يوفرها نظام للمعلومات أي أنه نظرا لقصور الذاكرة البشرية فإن نظام المعلومات يصبح امتدادا رسميا لها⁽¹⁾ ، فنظم المعلومات تقوم بتدعيم الإدارة في التخطيط و الرقابة على النظم، بالإضافة إلى مساعدتها في خلق المنتجات و الخدمات و فتح أسواق جديدة و تخفيض التكلفة و تحسين مستوى أداء الأفراد، مما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية و الوصول إلى التميز.

و لأجل استخدام كفي لنظم المعلومات فإنه يقتضي فهم النواحي التنظيمية، و الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، و التي تسود التنظيم، و خلق التفاعل فيما بينها لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة⁽²⁾، و الشكل الآتي (2-8) يوضح هذه العناصر في إحدى شركات شحن الطرود.

(1) ليست كل المعلومات المحصلة تنتج من النظام الرسمي للمعلومات، فقد تكون معلومات لها قيمة كبيرة من خارج هذا النظام الرسمي أي غير رسمية لأنها تأتي أساسا من مصادر لم يتم تكوينها لغرض توفير المعلومات ، لذلك فإن هذا النوع من المصادر يخرج عن نطاق هذا البحث.

(2) Revue : Science humaines, « Quel Système d'information peut il s'adapter aux nouvelles exigences de mode de gestion ? A. Nehhrit Talet, N° 17 , Juin 2002, P64.



الشكل (2-8) أهمية نظام المعلومات (شركة شحن كمثال) (1)

(1) نظم المعلومات الإدارية ، د/ سونيا محمد البكري ، ص 22.

المطلب الخامس: تصميم و تطوير نظم المعلومات

أصبح توفير المعلومات اللازمة لمساندة اتخاذ القرارات وظيفه ضرورية ملحة للإدارة الحديثة لمنشآت الأعمال، و لا شك أن إقامة نظام متخصص لتوفير هذه المعلومات يرفع من كفاءة وفاعلية أداء هذه الوظيفة عن أي أسلوب آخر لذلك.

يتطلب وضع نظام للمعلومات و تطويره، تخطيطاً دقيقاً و تفصيلياً من القائمين عليه⁽¹⁾، فيجب أولاً تحديد النتائج المطلوب من هذا النظام لخدمة اتخاذ القرارات، ثم يجب القيام بدراسة جردوى لتحديد إمكانية تصميم النظام المطلوب لتوفير الناتج في ضوء أهداف المنشأة و القيود التي تتعرض لها، يلي ذلك، القيام بتوصيف النظام المطلوب بالطريقة التي تساعد على تطويره، و هو ما يعرف بمرحلة التحليل، فإذا تمت تلك المرحلة بطريقة سليمة فإنه يمكن تحديد أجزاء النظام و وحداته الفرعية و العلاقة فيما بينها بالشكل الذي يضمن التكامل بينها لتحقيق الناتج النهائي المطلوب، و تعرف المرحلة بالتصميم، يلي ذلك تنفيذ أجزاء النظام المصمم بتحديد البرامج و الإجراءات التنفيذية و مستندات جمع البيانات المطلوبة و كتابة البرامج التي أتفق عليها و هو ما يعرف بمرحلة التطبيق، و يتضمن وضع النظام موضع التطبيق إجراء بعض الاختيارات على البرامج و الوحدات الفرعية التي يتضمنها للتأكد من سلامته، ثم القيام بصيانة تلك البرامج أولاً بأول لاكتشاف أي عيوب بها و معالجة تلك العيوب في حينه.

و يمكن تصور نظم المعلومات ككيان منطقي، لها نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة، فيمكن رسمها كدورة حياة، و هذه الدورة تمثل الطريقة المتبعة في تطوير النظم سواء كانت لوضع نظام جديد أو تعديل نظام قائم.

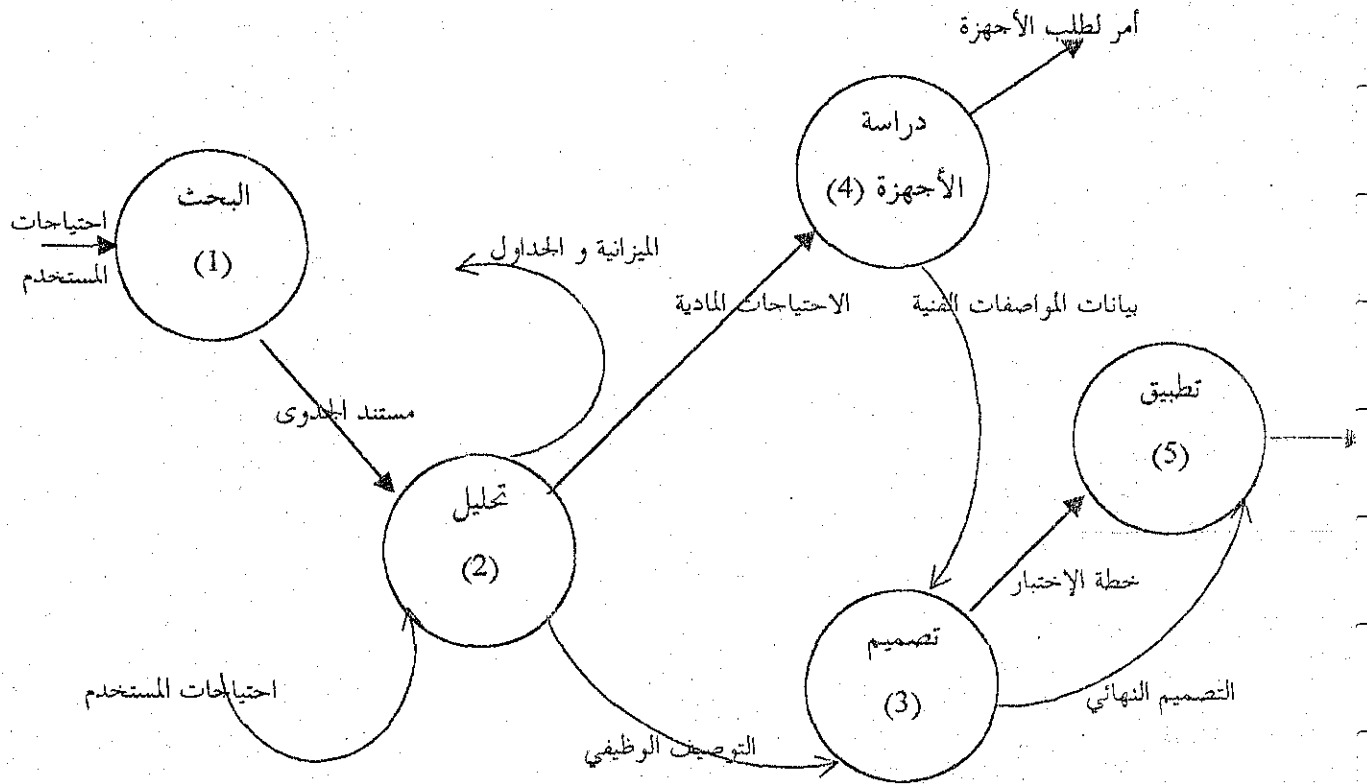
بعد القبول و الاعتراف بضرورة تطوير النظم، و ظهور إدارة فعالة لإيجاد نظام منهجي متكامل للتطوير على المستوى الكلي و الجزئي للمنظمة، فإذا كان هذا النظام أو أجزاء منه موحدة- و هي الحالة الغالبة- فإنه يجب تطويره بشكل منهجي و دوري و باستمرار، و إذا لم يكن موجوداً فيجب تصميمه و بناؤه من جديد هذه العملية تعرف بإسم " تحليل و تصميم النظم " أو " تطوير النظم "، و هذا ما يحمل إلى القول أن أي نظام كان لا يمكن أن يكون ثابتاً و صالحاً إلى الأبد، بل يخضع لدورة حياة، أو دورة تطوير حياة النظام⁽²⁾. System Development lif cycle.

(1) تحليل و تصميم نظم المعلومات، د/ محمد نيهان سويلم، ص 54.

(2) نظم المعلومات الإدارية، د/ سليم إبراهيم الحسنية، ص 346.

إن الهدف من بناء الأنظمة أو تطوير حياتها هو من أجل تحديد المشكلات و إيجاد الحلول البديلة لها، و بالوقت نفسه التأكد من أن الخطوات اللازمة لفهم المشكلات و وضع الحلول لها قد تم بطريقة عقلانية صحيحة.

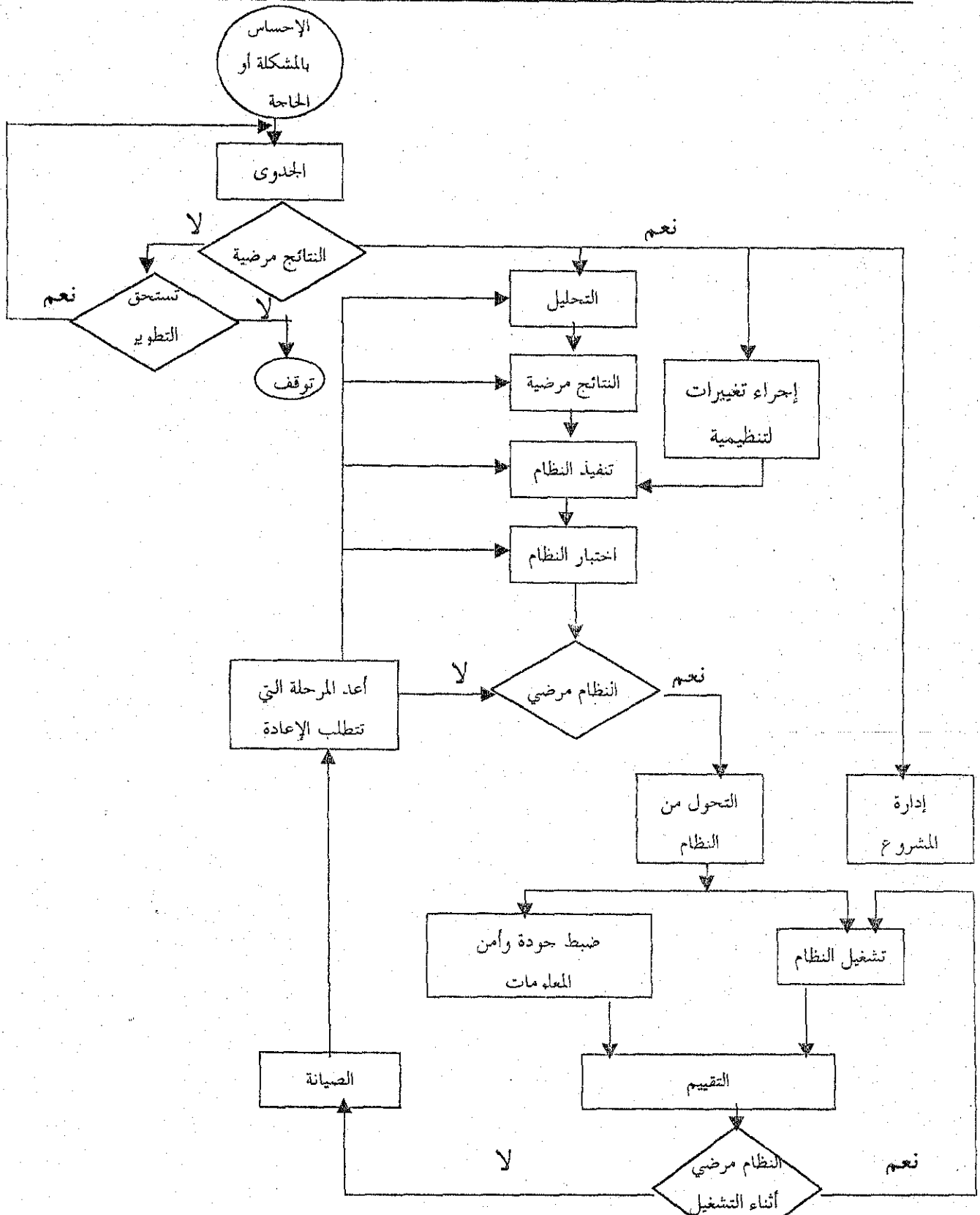
إن أي نشاط عقلاي يحتاج إلى نظام من أجل أن يعمل بسلامة، و إن عمليات وضع الأنظمة و إدامتها أو رفع أداؤها تشير إلى مفهوم تطوير الأنظمة التي تمر بمراحل، يمكن تبيانها في الشكل (2-9) التالي:



الشكل (2-9): مراحل تطوير نظام المعلومات⁽¹⁾

يبين الشكل المراحل المختلفة التي تتضمنها دورة حياة النظم، و مدخلات و نتائج كل مرحلة من تلك المراحل: البحث، التحليل، التصميم، دراسة الأجهزة و التوظيف، و الشكل التالي: (2-10) يبين خريطة تدفق عمليات للمراحل السالفة الدراسة:

(1) نظم المعلومات الإدارية "مدخل تحليلي"، د/ كامل السيد غراب، د/ فادية محمد حجازي، ص61.



الشكل (2-10) : تدفق مراحل و عمليات تطوير و تشغيل نظام المعلومات⁽¹⁾

⁽¹⁾ نظم المعلومات الإدارية " مدخل تحليلي " د/ كامل السيد غراب ، د/ فادية محمد حجازي ، ص 64.

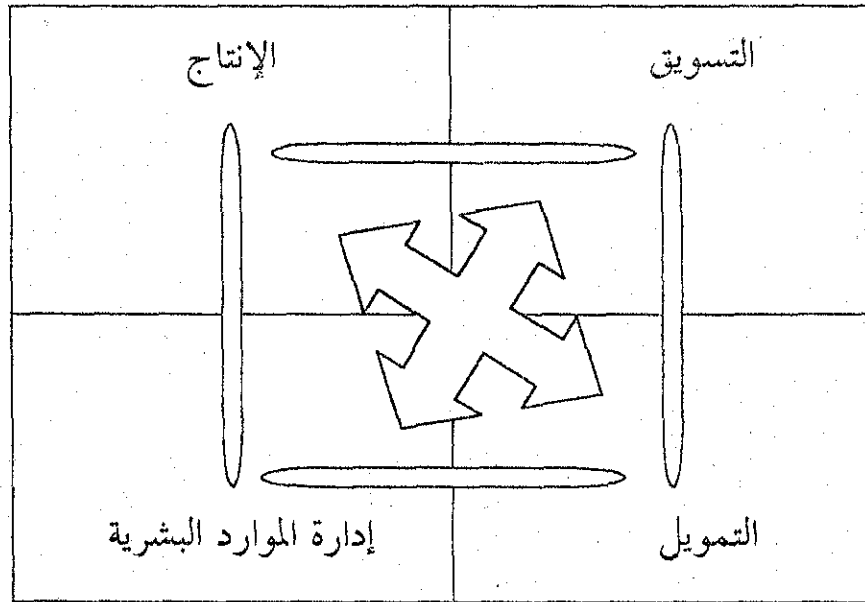
فإذا أحست المنشأة بمشكلة في العمل بنظم المعلومات أو شعرت بالحاجة إلى تطوير نظام جديد، فإنها تتخذ الإجراءات اللازمة لتفويض فريق متخصص للقيام بدراسة جدوى إنشاء أو تطوير النظام من الناحية الاقتصادية، المالية و الإدارية ... فإذا كانت نتائج الدراسة غير مرضية فإنه يجب الموازنة بين المنفعة المتوقعة و تكلفة التطوير، فإذا لم يكن مبرر توقف جهود التطوير و إلا أعيدت دراسات الجدوى بشكل أدق و أكثر تفصيلا، أما إذا كانت نتائج الدراسات مرضية فإن العمل يتطرق إلى المراحل التالية من التطوير⁽¹⁾، و التي فصلناها سابقا.

المبحث الرابع: نظم المعلومات الوظيفية.

المطلب الأول: مدخل إلى الوظائف الرئيسية في المنظمة و نظم معلوماتها

إن موضوع المجالات الوظيفية للمنظمة معرف بدقة في الفكر الإداري منذ عام 1918، على أثر صدور كتاب الفرنسي هنري فايول حول وظائف المنظمة، لقد ميز فايول بين وظائف المنظمة أو المشروع الاقتصادي و التي تختص بالنشاطات التي تقوم بها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، مثل عمليات التصنيع و الإنتاج، التمويل و المحاسبة، التسويق و المبيعات، التوظيف و الموارد البشرية. فكل منظمة لا بد من أن تنتج شيئا ما (سلعة، خدمة، فكرة) و حتى يتم إنتاج السلع والخدمات و الأفكار لا بد من توفير المال، و مسك القيود المحاسبية، و لا بد من تصريف هذا الإنتاج و بيعه، و على الإدارة أيضا أن تؤمن العنصر البشري و تقوم بتأهيله و تدريبه لإنجاز هذه النشاطات، إن هذا التمييز في الوظائف لا يعني انفصال كل واحدة منها عن الأخرى و لكن هناك تكامل و تدفق للمعلومات فيما بينها كما يوضحه الشكل (3-22) التالي:

⁽¹⁾ Informatique et système d'information de gestion , J. Sornet , P123.



الشكل (2-11) تبادل المعلومات بين النظم الوظيفية⁽¹⁾

و لكل وظيفة من هذه الوظائف نظام معلومات خاص بها. و في مجموعها تسمى بنظم المعلومات الوظيفية، وهي من النظم الجزئية لنظم المعلومات الإدارية و هي تعنى بما تقوم به المنظمة من نشاط للوصول إلى أهدافها، أي تختص بمجال محدد و بنشاط معين.

إن مفهوم نظام المعلومات الوظيفي هو مفهوم تحليلي يساعد مصمم النظم على تحديد وتمييز الاحتياجات الخاصة بالأشخاص المكلفين بإنجاز أعمال متشابهة و تحقيق أهداف واحدة مثل وظيفة التسويق، حيث تكون هذه الوظيفة بحاجة إلى معلومات خاصة حول أذواق الزبائن، التسعير، البيع، الترويج... و هي تختلف عن المعلومات التي يحتاجها العاملون في وظيفة التمويل (سعر الفائدة، المخاطرة، الاستثمار...) فنظم المعلومات الوظيفية تقدم المعلومات التي يحتاجها العاملون في هذه الوظائف لاتخاذ القرارات الصحية لإنجاز وظائف المنظمة و تحقيق أهدافها، و كما ذكرنا سابقا لا تشكل الأنظمة الجزئية أنظمة مستقلة أو منعزلة، و ذلك لأن مدخلات ومخرجات كل نظام ترتبط ارتباطا تكامليا مع مدخلات و مخرجات الأنظمة الأخرى، فمعظم بيانات التسويق تأتي من التمويل و التصنيع... و يكون التحدي الذي يواجه نظم المعلومات الإدارية هو التنسيق الفعال بين الاستقلالية (الجزئية) و التكاملية (التوحيدية) هذه الخاصية التبادلية بين الأنظمة تشير إلى أهمية المشاركة في اقتسام الموارد المتاحة بين هذه الوظائف المختلفة. و أن نظم المعلومات

(1) نظم المعلومات الإدارية ، د/ سونيا محمد البكري ، ص386

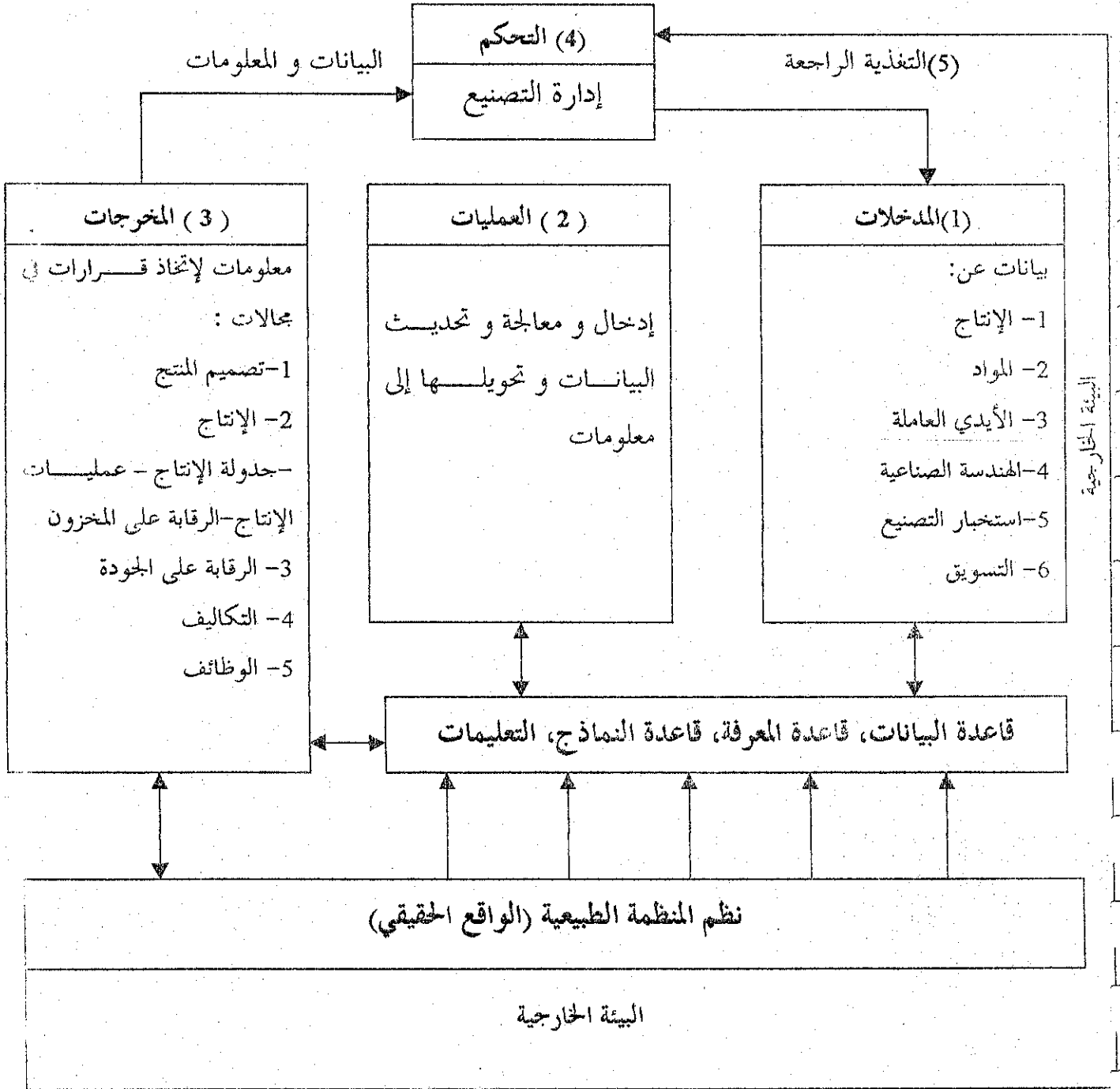
الوظيفية توفر للإدارة البيانات و المعلومات التخصصية اللازمة لاتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية ، بحيث يتم توزيع الموارد (الأموال، اليد العاملة، المواد الأولية، الوقت...) لكل وظيفة حسب حاجتها و أدائها و مردوديتها.⁽¹⁾

المطلب الثاني: نظم معلومات الإنتاج

نظام الإنتاج (التصنيع) هو النظام الطبيعي المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية المؤلفة من المواد الأولية، المعدات، الأيدي العاملة و الأرض إلى منتجات ذات قيمة منفعية و اقتصادية أعلى مما كانت عليه قبل التصنيع، مثل تحويل مادة القطن الخام إلى خيوط و من ثم إلى نسيج وبعدها إلى ثياب تلي حاجات و رغبات المستهلكين، تشمل وظيفة الإنتاج عددا من الوظائف الفنية و الإنتاجية الفرعية، تبدأ مع تصميم المنتج و تخطيط و تنفيذ العمليات اللازمة لإنتاجه فعلا و مراقبة عمليات الإنتاج و الإنتاجية و جودة المنتجات.

أ/ مكونات نظم معلومات الإنتاج: تتكون نظم معلومات الإنتاج من المدخلات و العمليات و المخرجات و نظامي التحكم و التغذية الرجعية. تتكون نظم المدخلات من مصادر البيانات المختلفة ، أما العمليات فتشمل عمليات إدخال و تخزين و معالجة و تحديث البيانات و توزيعها إلى من يحتاجها، و المخرجات تتكون من المعلومات التي تستخدمها إدارة التصنيع في مجالات تصميم المنتجات و تصنيعها، و في معدلات المخزون، و في الرقابة على الجودة و التكاليف، و هو ما يوضحه الشكل (2-12) التالي:

⁽¹⁾ Les nouvelles approches de la gestion des organisations, Jean Luc... 06.



الشكل (2-12): مكونات نظم معلومات الإنتاج⁽¹⁾

(1) نظم المعلومات الإدارية (نما) د/ سليم إبراهيم الحسنية، ص 333.

ب/ مصادر بيانات نظم معلومات الإنتاج: تتميز مصادر بيانات الإنتاج بالتعدد و الغزارة و هي تمثل بيانات الإنتاج و جرد المواد، و بيانات عن الأفراد و سوق العمل و معلومات من بحوث الهندسة الصناعية و بيانات من استخبارات التصنيع.

1/ بيانات الإنتاج.

2/ بيانات المواد.

3/ بيانات الأيدي العاملة.

4/ بيانات الهندسة الصناعية.

5/ بيانات استخبارات التصنيع.

6/ بيانات دائرة التسويق.

ج/ استخدامات مخرجات نظم معلومات الإنتاج: إن مخرجات نظم معلومات الإنتاج هي المعلومات التي تلي حاجات إدارة الإنتاج في اتخاذ قراراتها المتعلقة بمجالات الإنتاج الرئيسية: تصميم المنتج، عمليات الإنتاج، الرقابة على الجودة، بالإضافة إلى المعلومات التي تشكل مدخلات لنظم معلومات أخرى.

1/ تصميم المنتج.

2/ الإنتاج.

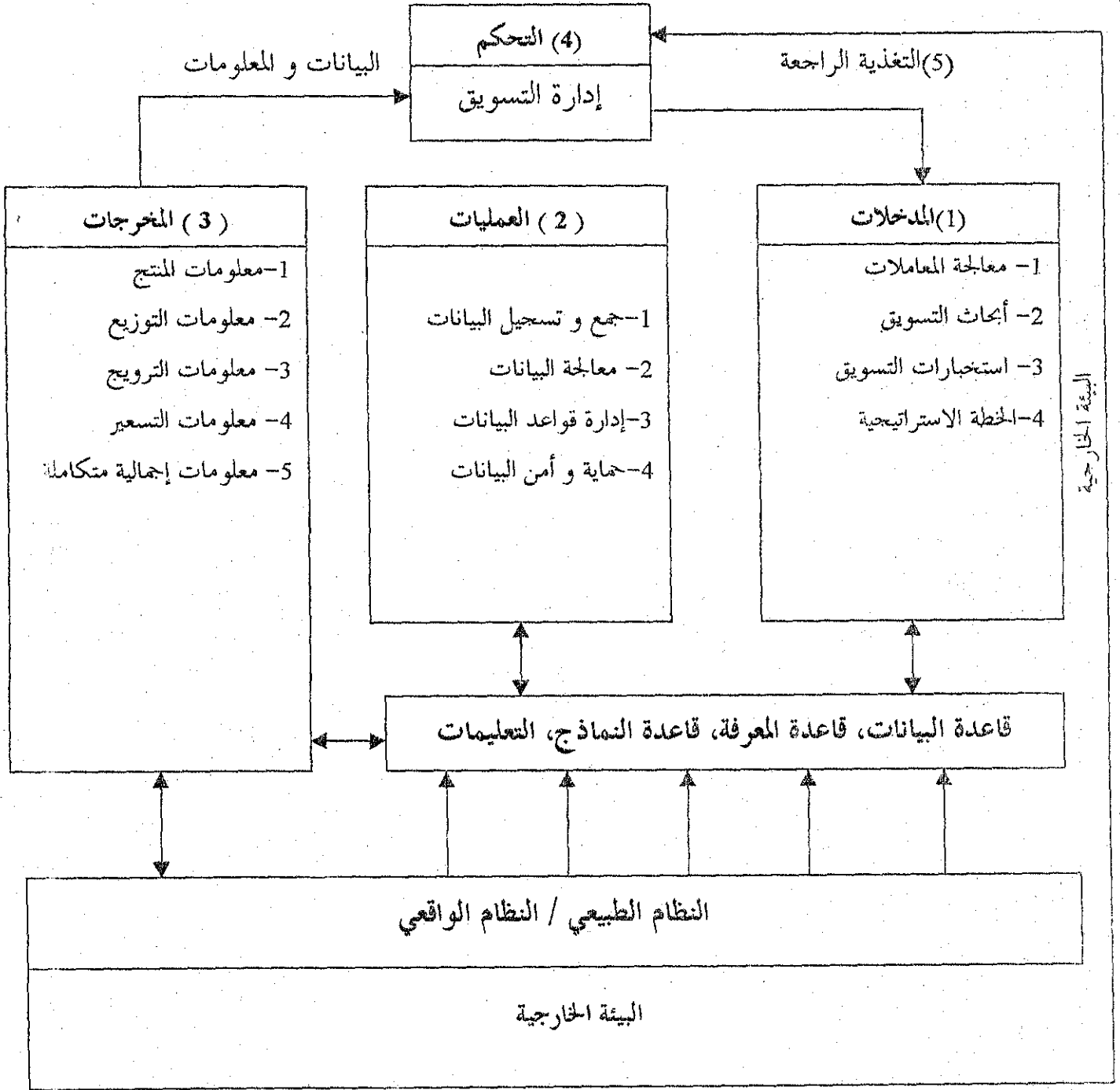
3/ الرقابة على الجودة.

4/ التكاليف.

المطلب الثالث: نظم معلومات التسويق

نظم التسويق هي المسؤولة عن تحديد أنواع السلع و الخدمات التي ستقدم للمستهلكين، في الوقت نفسه تكون مسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات و الخطط و الوسائل التي تحتاج لها عمليات تسعير هذه السلع و الخدمات و ترويجها و توزيعها، لذلك تعد نشاطات إدارة التسويق في شركات الأعمال من أهم وظائف و نشاطات المشروع حساسية، لأن أي شركة يجب أن تنتج السلع و الخدمات التي يمكن أن يشتريها المستهلكون، و إلا ما الفائدة من إنتاج سلع ليس لها سوق بيع رائج .

أ/ مكونات نظام معلومات التسويق: يتكون نظام معلومات التسويق من مدخلات، عمليات و مخرجات بالإضافة إلى نظامي الرقابة و التغذية العكسية. فالمدخلات تتشكل من مخرجات نظم معالجة المعاملات، أبحاث التسويق، استخبارات التسويق، البيئة الخارجية و الخطة الاستراتيجية. أما العمليات فتشمل على عمليات تسجيل بيانات التسويق و المبيعات و ترتيبها و تخزينها و تحديثها و استعادها و عرضها للمستفيد. و المخرجات تتكون من المعلومات التي تستخدمها إدارة التسويق. بما يعرف بالمزيج التسويقي المكون من المنتج، التوزيع، الترويج، و التسعير، و الشكل الموالي (2-13) يوضح هذه المكونات.



الشكل (2-13): مكونات نظم معلومات التسويق⁽¹⁾

(1) نظم المعلومات الإدارية (نما) د/ سليم إبراهيم الحسينية ، ص 312.

ب/ مصادر بيانات نظم معلومات التسويق: تأتي بيانات نظم معلومات التسويق من خمسة

مصادر رئيسية ، هي:

1/ نظم معالجة المعاملات.

2/ بحوث التسويق.

3/ استخبارات التسويق.

4/ معلومات البيئة الخارجية.

5/ الخطة الاستراتيجية.

ج/ استخدامات مخرجات نظم معلومات التسويق في المزيج التسويقي: تحتوي استراتيجيات

التسويق عادة مع مزيج من المقومات يطلق عليها " المزيج التسويقي " (marketing mix) و هي المجالات التي تستخدم فيها مخرجات نظم معلومات التسويق و هي : المنتج أو الخدمة، الترويج ، التوزيع و التسعير.

1/ المنتج.

2/ التوزيع.

3/ الترويج .

4/ التسعير.

المطلب الرابع: نظم معلومات التمويل

يعد المجال المالي من أحد المجالات الوظيفية المهمة في المنظمة، فوظيفة التمويل تتضمن بالإضافة إلى الأعمال الروتينية مثل مسك الدفاتر و الحسابات، اتخاذ القرارات المالية، المتعلقة بتأمين رأس المال اللازم لتغطية نشاطات المنظمة و أداء إدارة التدفقات المالية من المنظمة و إليها (لتخصيص الموارد المالية على أقسام المنظمة المختلفة، و قرارات الاستثمار...).

و نظرا لندرة رؤوس الأموال و التنافس الشديد على اجتذابها فإنه أصبح المدير المالي اليوم بحاجة إلى نظم معلومات متخصصة في القضايا المالية.

و بناء على هذا فإن نظام معلومات التمويل يكون هو النظام الذي يزود الإدارة المالية و غيرها من الأنظمة ذات العلاقة، بالبيانات عن النشاطات المالية التي يحتاجونها لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المالية المناسبة.

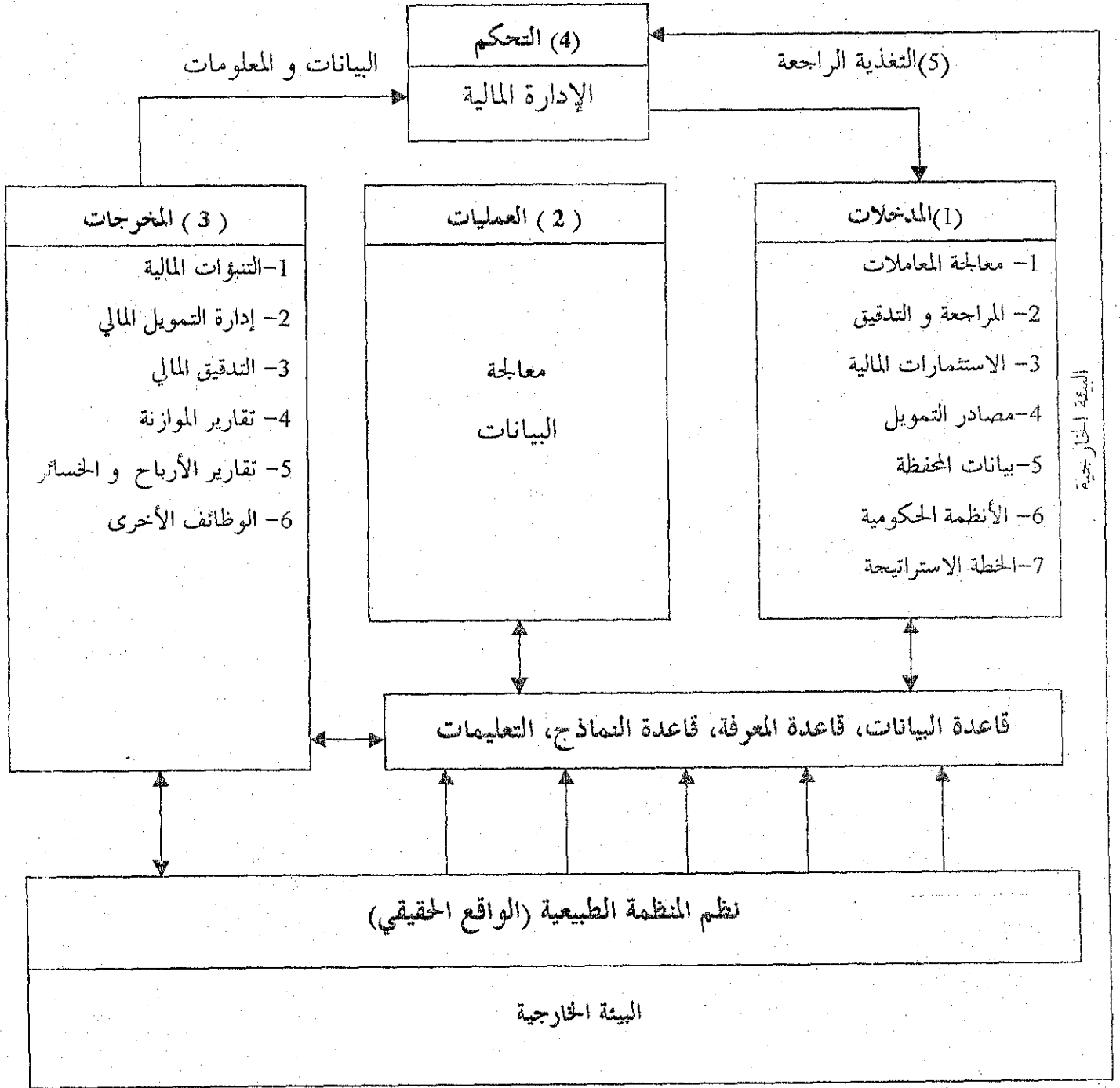
أ/ مكونات نظم معلومات التمويل: تتكون نظم معلومات التمويل - و غيرها من نظم المعلومات الأخرى - من مدخلات، عمليات و مخرجات بالإضافة إلى نظامي التحكم والتغذية العكسية.

فأما المدخلات تتكون من بيانات و معلومات نظام معالجة المعاملات، نظام المراجعة الداخلية، و الأنظمة الحكومية و بيانات البيئة الخارجية و الخطة الاستراتيجية.

أما العمليات فتتضمن جمع بيانات المدخلات و معالجتها و تخزينها و تحديثها و تصنيفها و ترتيبها لتلبية حاجة المستفيد منها.

أما المخرجات فتشمل ثلاثة مجالات رئيسية هي: التنبؤ المالي، إدارة التمويل و الرقابة المالية.

و الشكل الموالي (2-14) يوضح مكونات معلومات التمويل:



الشكل (2-14): مكونات نظم معلومات التمويل⁽¹⁾

⁽¹⁾ نظم المعلومات الإدارية (نما) د/ سليم إبراهيم الحسنية ، ص 327.

ب/ مصادر بيانات نظم معلومات التمويل: تتكون هذه المصادر من ثمانية عناصر أساسية، هي:

1/ نظام معالجة المعاملات.

2/ المراجعة و التدقيق.

3/ الاستخبارات المالية.

4/ مصادر التمويل.

5/ بيانات المحفظة.

6/ الأنظمة الحكومية.

7/ بيانات البيئة الخارجية.

8/ الخطة الاستراتيجية.

ج/ استخدامات مخرجات نظم معلومات التمويل: تتجه مخرجات نظم معلومات التمويل نحو

ثلاثة نشاطات أساسية هي: التنبؤ المالي، إدارة التمويل و الرقابة المالية.

1/ التنبؤ المالي.

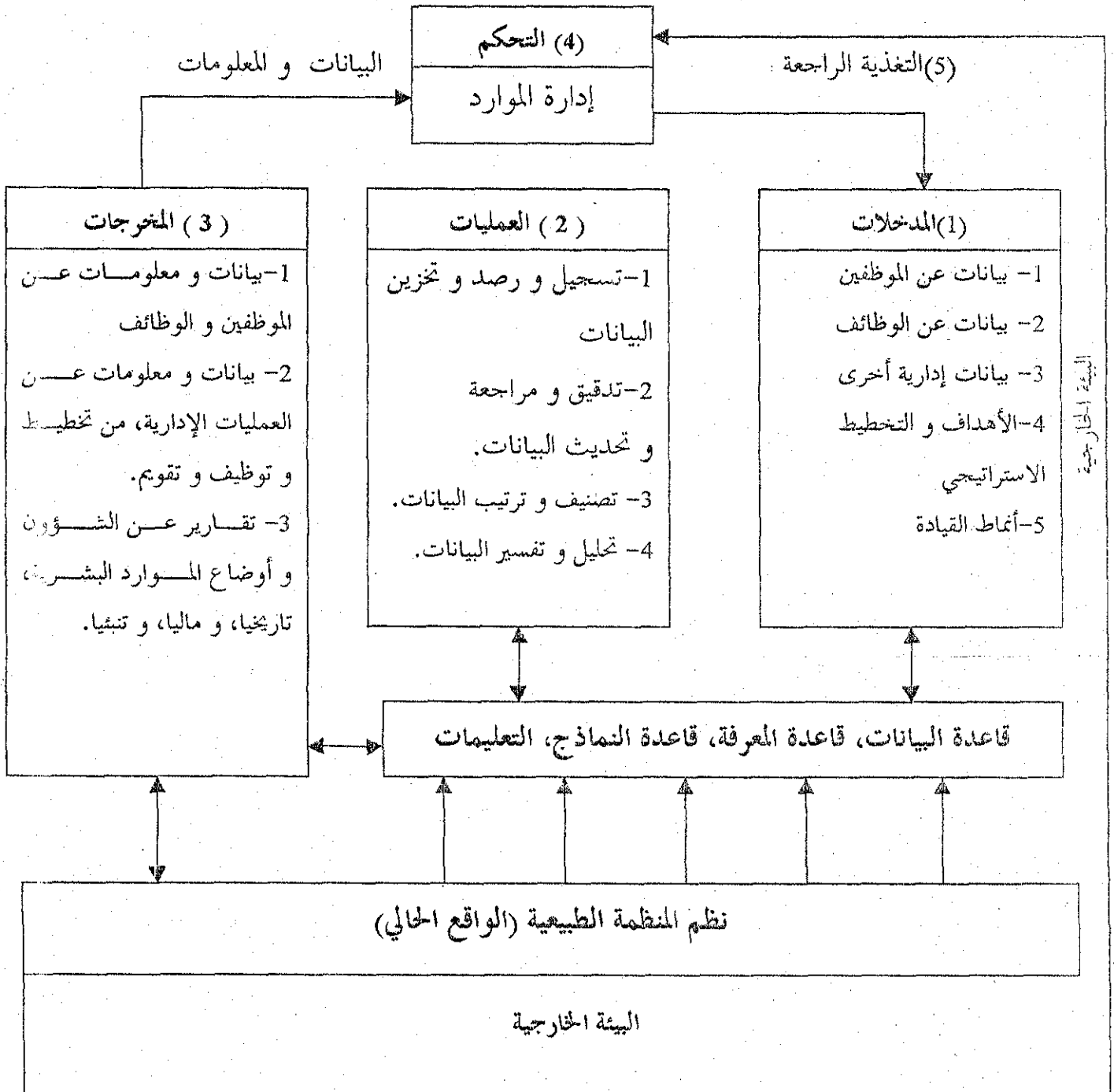
2/ إدارة التمويل المالي.

3/ التدقيق المالي.

المطلب الخامس: نظم معلومات الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بعدد كبير من الوظائف المهمة و الحساسة، لأنها تتعامل مع أمن رأس مال في المنظمة هو " الرأس المال البشري " تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية نشاطات الاستقطاب و جذب الكفايات الملائمة و التخطيط الاستراتيجي و التكتيكي لاحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة و كيفية تأمين هذه الاحتياجات، و تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف و حصر المهارات و اختيار الموظفين و تعيينهم، و تدريبهم و تطويرهم و تحفيزهم و تقويم أدائهم و رعايتهم صحيا و اجتماعيا أثناء العمل و بعده، كما أن هذه الإدارة تكون مسؤولة عن تنظيم العلاقات المهنية مع النقابات و الإدارات الحكومية مثل وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية، و الضمان الاجتماعي.

أ/ مكونات معلومات الموارد البشرية: يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من خمسة عناصر أساسية هي المدخلات، العمليات، المخرجات والرقابة والتغذية الراجعة فالمدخلات تتكون من بيانات عن الموظفين والوظائف وبيانات ومعلومات عن الأهداف والتخطيط الاستراتيجي لعنصر الموارد البشرية وأنظمة أنماط القيادة. أما العمليات فتتضمن تسجيل ورصد وتخزين البيانات ثم التدقيق ومراجعة وتحديث هذه البيانات ليتم تصنيفها وتحليل وتفسير نتائجها. أما المخرجات فتشمل ثلاثة مجالات رئيسية تتعلق بالمعلومات عن الموظفين والوظائف والعمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف وتقييم، وبتقارير عن شؤون وأوضاع الموارد البشرية في المنظمة تاريخياً، ومالياً وتنبئياً. هذه المكونات الخمسة الأساسية يوضحها الشكل (2-15) الآتي:



الشكل (2-15): مكونات نظم معلومات الموارد البشرية⁽¹⁾

⁽¹⁾ نظم المعلومات الإدارية (نما) د/ سليم إبراهيم الحسنية ، ص 321.

ب/ وظائف نظم معلومات الموارد البشرية: تستخدم إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة في سائر مراحل و أنواع نشاطاتها نظم المعلومات لمساعدتها على إنجاز وظائفها المختلفة و أهم هذه الوظائف.

1/ وضع الخطط الإجمالية و التفصيلية و التنبئية لقوة العمل.

2/ بناء ملفات شخصية خاصة بكل عضو في المنظمة.

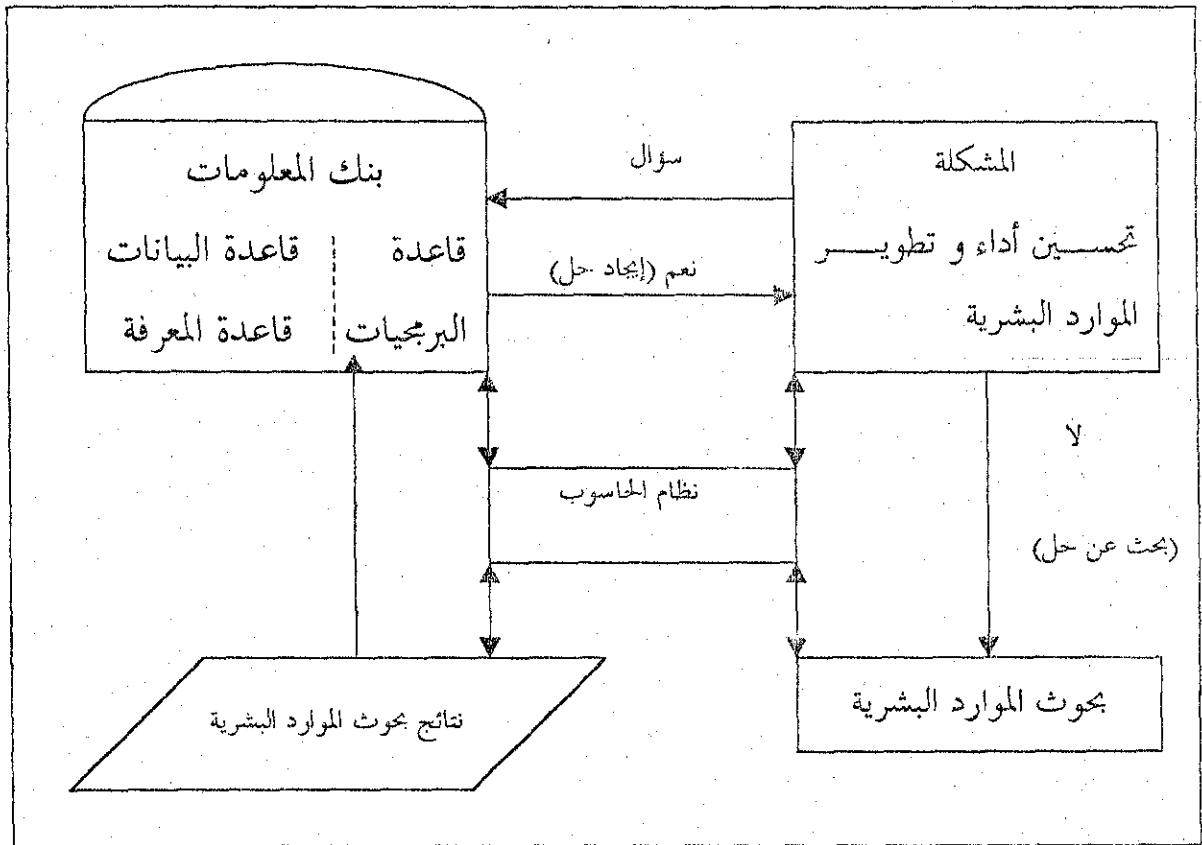
3/ وضع جداول و لوائح تفصيلية و إجمالية.

4/ وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة.

5/ تنظيم شؤون العاملين الإدارية و الإجرائية.

6/ إجراء البحوث و الدراسات المهنية و السلوكية.

وعادة ما تعتمد الآلية الآتية في إجراء البحوث بمساعدة الحاسوب الموضحة في الشكل (2-16) التالي:



الشكل (2-16) مخارج بحوث الموارد البشرية بمساعدة الحاسوب⁽¹⁾

(1) نظم المعلومات الإدارية ، د/ سليم إبراهيم الحسينية ، ص 324.

و يمكن تلخيص تطبيقات معلومات إدارة الموارد البشرية في الجدول (2-3) التالي:

نوع النظام	توفير الأفراد	التدريب و التطوير	مراجعة الأداء	إدارة المكافآت
نظم المعلومات الاستراتيجية	تخطيط القوة العاملة	تخطيط النجاح	تخطيط مراجعة الأداء	كلفة العقود التنبؤ بالرواتب
نظم المعلومات التكتيكية	تحليل الميزانية /تحليل ترك العمل /تكلفة ترك العمل / الغياب /الأداء	كفاءة التدريب ملاءمة الوظائف	تصميم الأداء / التدريب	كفاءة المكافآت نماذج منح المكافآت
نظم المعلومات التشغيلية	التحفيز تخطيط القوة العاملة الجدولة نماذج الاختيار	مسح المهارات	برامج التقويم التي تعتمد على الحاسوب	قيمة المكافآت

جدول (2-3) تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية⁽¹⁾

(1) أطروحة دكتورة بعنوان: تقييم نظام معلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية ، تقدم : الحاري ثالث أمين ، إشراف: د/ مصطفى بالمقدم ،

خلاصة الفصل الثاني:

إن نظم المعلومات تؤثر بأشكال متفاوتة على أهداف المنظمات ، و تحدث بها تغيرات متلاحقة سواء على عملياتها الداخلية أو على علاقاتها الخارجية، و لم يعد إدخال نظام للمعلومات مجرد شراء حاسب للمنظمة... و لكن أصبح الأمر يستدعي استخدام عدة أجهزة من الحاسبات متصلة بشبكات اتصال تؤمن العلاقات بين الوظائف و مواقع العمل التي تؤمن بدورها تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة و الملائمة و في الوقت المناسب (إذا كان على مستوى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية أو على مستوى الإدارة القاعدية لتنفيذ العمليات و المعاملات اليومية) و لن يتحقق ذلك إلا من خلال بناء نظام مناسب و قابل لأي تعديلات و تحسينات في ظل التغيرات المتلاحقة و التحديات المتجددة و التي يمكن إبراز أهمها:

« التحديات الاستراتيجية المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و تصميم نظام تنافسي فعال يدعم أهداف المنشأة

« التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة و التي تستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن من تدعيم عملية الإنتاج و تسويق السلع و الخدمات في عدة بلاد مختلفة.

« تحدي الاستثمار في نظم المعلومات و الذي من الضروري أن يكون ذو عائد إقتصادي يزيد عن تكلفة بناء و تطوير هيكل نظم المعلومات.

« تحدي المسؤولية و الرقابة، أين لا بد من تأدية نظم المعلومات للوظائف المخططة لها مع إمكان الأفراد مراقبة عملياتها، خاصة بعد ثبوت أن النظم التي لا تؤدي الغرض منها تمثل كارثة على أي منشأة.

« تحدي إيجاد الميزة التنافسية و التميز في الإنتاج ، والذي صار يصنعه اليوم أفراد المنظمات، فقد وجد أن الشركات التي تحقق نجاحا بصورة ثابتة هي التي تبدأ مبكرة -بقدر الإمكان- في تحديد وضع متميز لمواردها البشرية و ذلك بتوفير نظم معلومات خاص بها و جعله كيانا عضويا داخل أنشطتها المختلفة. فكيف للمنشأة أن توفر نظم معلومات للموارد البشرية تمكنها من صنع التميز؟ و على ما تقوم هذه النظم؟ و ما هي أهميتها على المدين القصير و الطويل الأجل؟

و هو ما سنحاول التطرق إليه في الفصل التالي بشكل مفصل.

الفصل الثالث

نظام معلومات

الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

إن العنصر البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل ، هو أهم القوى و أعضمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة ، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيء للمنظمة فرص الإنطلاق و النجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل و الاختيار .

و كثيرا ما يكون فقدان القدرات الإدارية و ضعف نظم العاملين ، و ليس عدم توافر الموارد المالية هو السبب في فشل برامج التنمية ، و عرقلة الإستثمارات ، و تمثل الموارد البشرية و إدارتها و سياسات نظم العاملين ، الإطار العام الشامل الذي يحقق أهداف المنظمة سواء شمل ذلك وظلائف الأفراد كتخطيط الوظائف أو توصيف الأفراد أو تحسين ظروف العمل ، أو شمل نظم الإختيار أو الترقية أو النقل و إعداد و تدريب العنصر البشري بكافة مستوياته داخل المنظمة و خدمته ، و تحقيق الإستفادة الكاملة منه .

و إذا كانت درجة نجاح المنظمة ما زالت تقاس حتى اليوم بمدى الكفاءة في إنجاز الأعمال الإنتاجية و المؤشرات المالية ، فإن إدارة المستقبل -بالإضافة إلى ذلك - سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على إتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير و التطوير والتكيف مع البيعة و الابتكار و الإبداع ، و إن محور هذا التغيير و التكيف هو الموارد البشرية ، و محصلة نظمها المختلفة .

لقد جاء نظام معلومات الموارد البشرية كي يتبنى هذه النظم ، ليس بهدف وضع الخطط التنفيذية فحسب ، بل كذلك لرسم المستقبل الموارد البشرية في المنظمة خاصة وأن موضوعات الأفراد ذات خطورة لا تقبل بسهولة إجراءات آخر لحظة .

إن نظام معلومات الموارد البشرية صار اليوم من ضروريات الحياة اليومية للمنظمة ، و ليس من الكمالات ، وهذا بعدما أكد صلاحيته ، و فعاليته في كل المنظمات مهما كان حجمها ، و في أوقات الرخاء و الكساد على حد سواء ، فأصبح يضمن حسن إختيار العاملين ، و الإرتقاء بمستوى كفاءتهم و تطويرهم ، و بالتالي رفع الأداء و الكفاءة الكلية للمنشأة في ضوء العديد من العوامل التي فرضت نفسها على المنظمة الحديثة ، منها تنوع الوظائف ، و المنافسة الحادة ، و ضرورة تحسين الجودة و الخدمات و تقديم الأفكار و مجاهدة التقدم التكنولوجي ، وما يتبعه من تغيير في الوظائف و في الهياكل التنظيمية ، و إحلال وظائف محل أخرى ...

و في ظل هذه الأهمية الإستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية ، كيف يتم الإعداد

والتصميم لهذا النظام كي يكون أعلى درجة من الفعالية؟ و فيما تتمثل مكوناته ، و محتوياته ؟
و ما هي الاتجاهات التي أخذها ، غداة عمولة الإقتصاد الدولي ، في المنظمات الحديثة؟

المبحث الأول : تصميم وتقييم نظام معلومات الموارد البشرية

تحتاج الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية إلى أنواع عديدة من المعلومات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل والفعال للثروة البشرية المتاحة. و قد كانت وسائل التعامل مع تلك المعلومات في السابق تنسم بالبدائية والبساطة و عدم الفعالية ، إذ كانت تنحصر في تجميع البيانات في سجلات و كذلك حفظ المستندات التي تحتوي بيانات الأفراد في ملفات تخزن في أماكن للحفظ و يتم التعامل فيها يدويا .

و لكن مع تقدم الحسابات الآلية و الشبكات الداخلية في المنظمات local Area network (سلسلة من الحسابات المتصلة ببعضها البعض مباشرة) ، و تطور تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الإتصال الفضائية و الإلكترونيات ، فقد أصبح من الميسور تصميم وتشغيل نظم فعالة للمعلومات في مختلف مجالات النشاط ، و منها إدارة الموارد البشرية الأمر الذي جعل الإدارة في موقف أفضل كثيرا ، ليس فقط من حيث وفرة المعلومات و حدوثها ، بل أيضا من حيث سهولة التعامل معها بالحفظ والتداول والإسترجاع ، و إمكانية إستخدام معلومات من مجالات مختلفة و من أماكن متباعدة و تجميعها في نسق متكامل يحقق رؤية أشمل لقضايا الموارد البشرية ، و يتيح القدرة الأعلى لإتخاذ القرارات .

و من هنا أصبح من الضروري وجود نظم مرنة و فعالة و شاملة و متداخلة و مباشرة يمكن لأي مدير ان يتعامل معها للحصول على ما يريد من المعلومات .

و تشمل المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية عادة ما يلي :⁽¹⁾

- المعلومات الشخصية عن الأفراد.
- المعلومات التي تصف الحالة التعليمية للفرد .
- المعلومات التي تصف المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد .

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية د / علي السلمي ص 436

- المعلومات التي تصف الأداء الفردي و تطوره .
 - المعلومات التي تصف إهتمامات الفرد وإتجاهاته و دوافعه للعمل .
 - المعلومات التي تصف علاقات الفرد في عمله مع زملائه ورؤسائه .
- و من جماع تلك المعلومات تستطيع الإدارة إتخاذ القرارات المناسبة فيما يتصل بما يلي :

1/- تخطيط إستخدام الأفراد في أنسب الأعمال المتفقة مع خبراتهم و تأهيلهم و قدراتهم .

2/- متابعة أداء الأفراد و الحكم على مستوى الكفاءة في العمل .

3/- تحديد مدى احتياج الأفراد إلى التدريب أو أشكال التنمية المختلفة لعلاج أوجه القصور في الأداء .

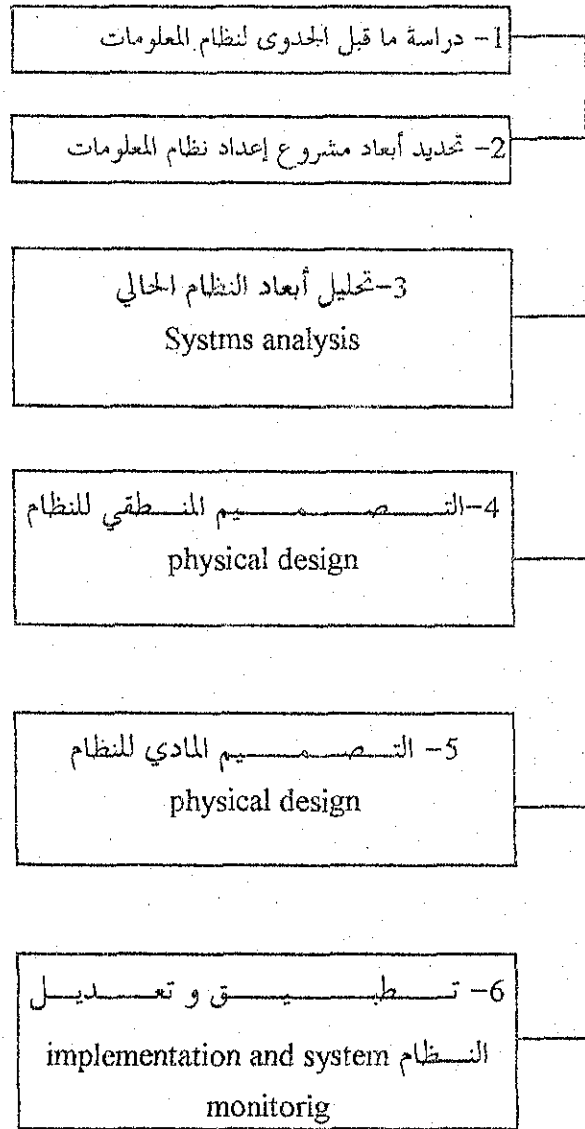
4/- تحديد مدى ملائمة الفرد لوظائف أخرى سواء على نفس المستوى الوظيفي أو مستوى أعلى (تخطيط الحركة الوظيفية) .

5/- تشكيل فرق العمل من العناصر المتوافقة و المتجانسة التي يمكن ان يتشكل منها فريق متعاون و فعال .

و بهذا تقوم نظم معلومات الموارد البشرية human resources information systems على جمع مختلف البيانات حول الأفراد قصد معالجتها و استعمالها كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين ، و من هنا يمكن تعريف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات المتعلقة بالأفراد بحيث تصبح صالحة للإستخدام بواسطة الإدارة المعنية بغية امتلاك الموارد البشرية الضرورية (الإستقطاب و التنمية) و التخطيط لها استراتيجيا (تحليل الوظائف، التحفيز، تنظيم العلاقات المهنية و الصيانة).⁽¹⁾

المطلوب الأول، إعداد و تصميم نظام معلوماة الموارد البشرية
يعتبر تصميم نظام معلومات الموارد البشرية كأهم خطوة من خطوات إعداد النظام ككل
و التي يوضحها الشكل (3 - 1) الآتي :

⁽¹⁾ Gestion des ressources humaines , Jean marie peretti ,p 269

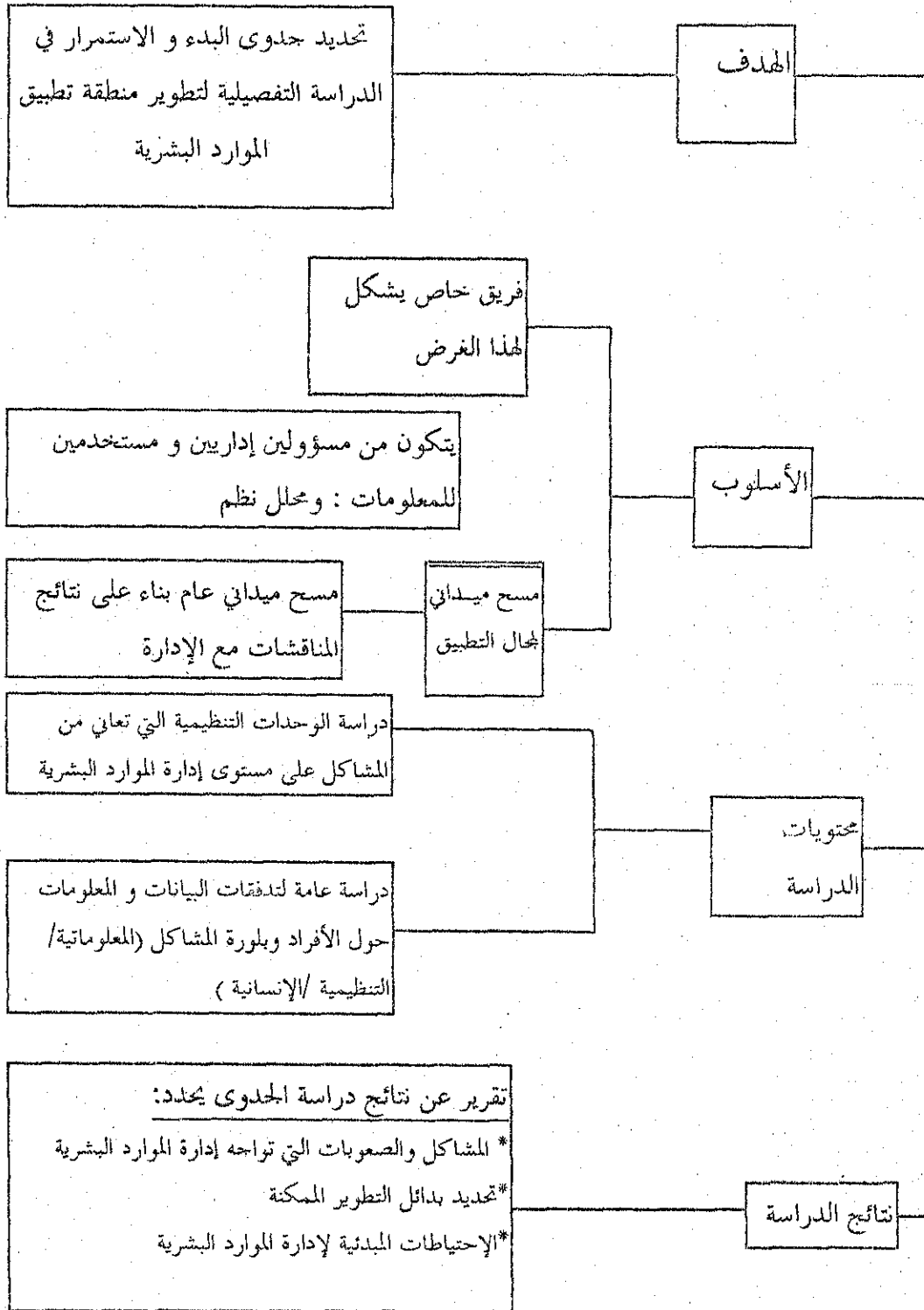


الشكل (3-1) مراحل وخطوات إعداد نظام معلومات الموارد البشرية⁽¹⁾

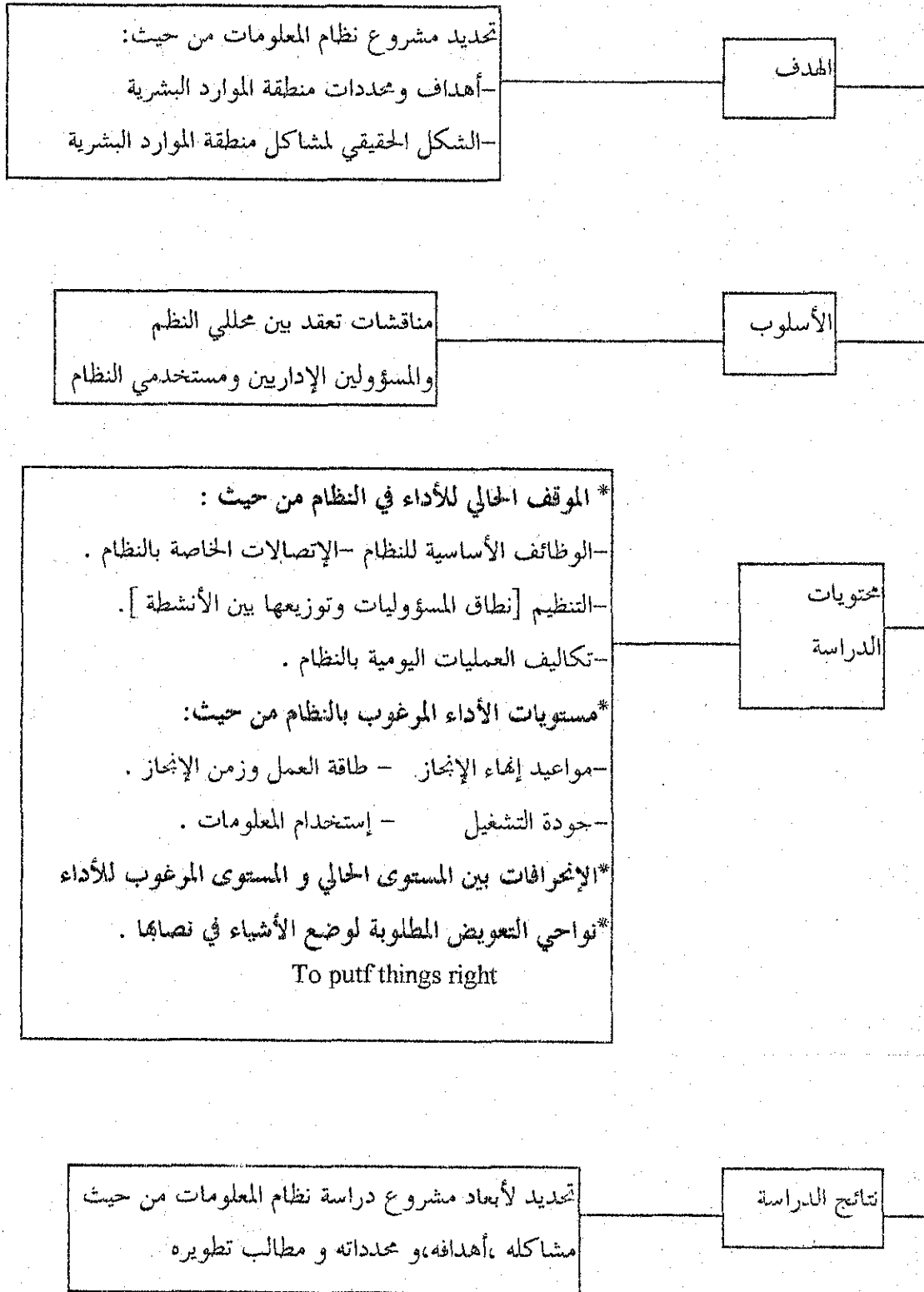
و فيما يلي تلخيص لكل مرحلة من مراحل إعداد النظام قبل مرحلة التصميم :

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية ، د/ علي السلمي ، ص 375.

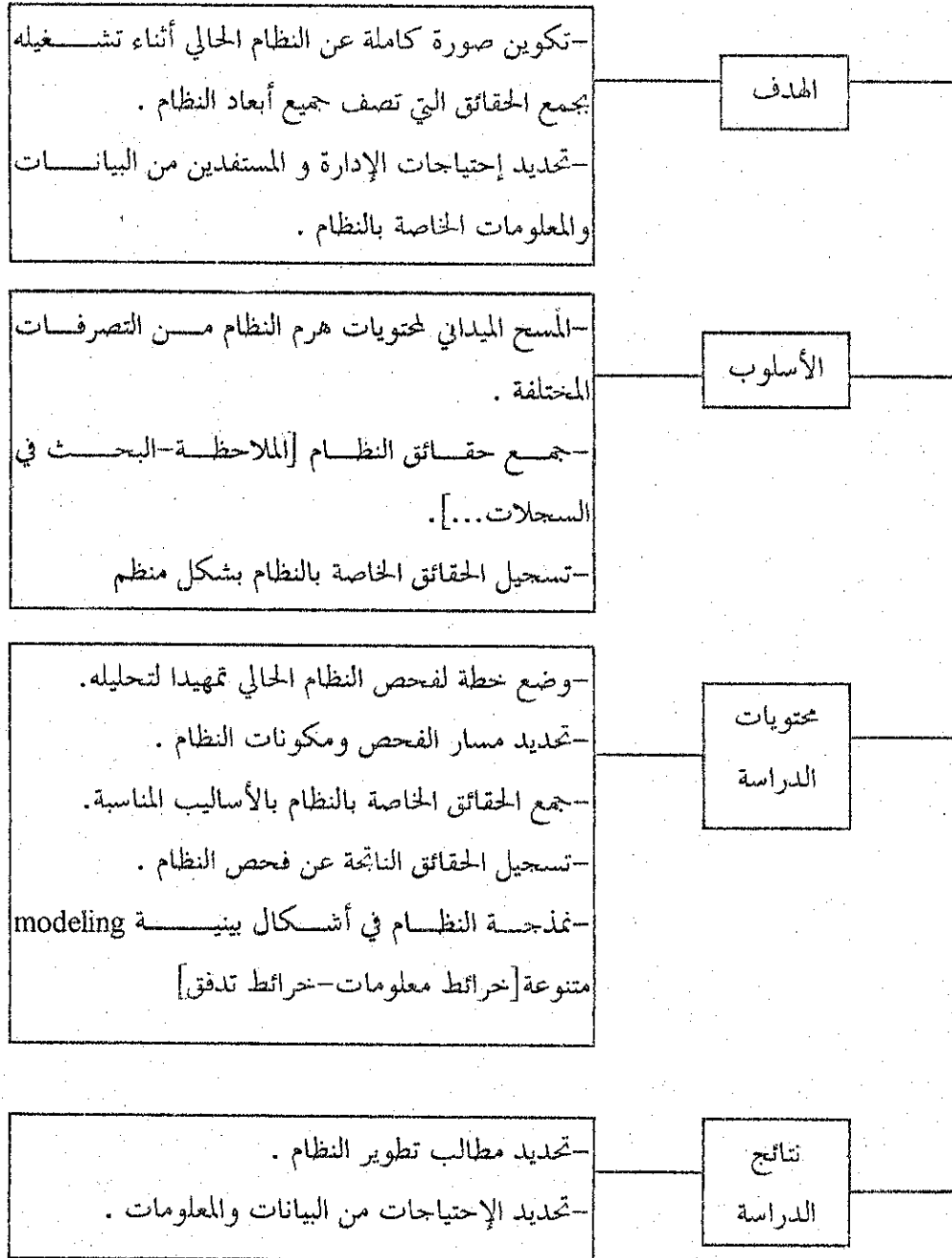
أ- دراسة وتحديد وتحليل إعداد نظام معلومات الموارد البشرية



الشكل (2-3) دراسة ما قبل الجدوى لنظام معلومات الموارد البشرية



الشكل (3-3) تحديد أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية



الشكل (3-4) تحليل نظام المعلومات الحالي للموارد البشرية

إن الخطوة الأولى في إعداد نظام معلومات الموارد البشرية هي وضع أهداف محددة للنظام و الناتجة عن إحتياجات الإدارة من المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ⁽¹⁾ .

(1) المحاسبة عن الموارد البشرية تأليف إريك فلامهولز ترجمة: محمد عصام الدين ص 430

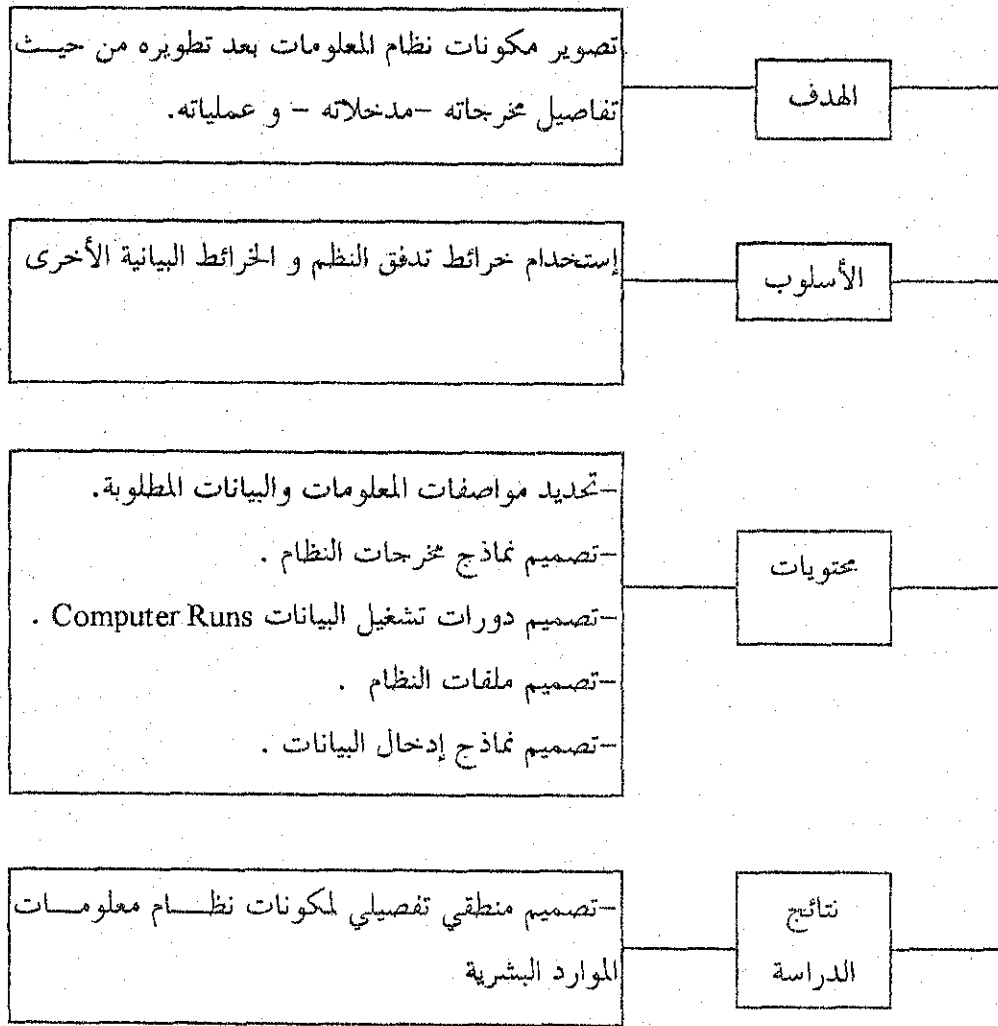
و لتحديد إحتياجات الإدارة من معلومات عن الموارد البشرية ، فإنه يجب دراسة وتحليل عملية إدارة الموارد البشرية ، فيجب تحديد الوظائف الرئيسية التي تشتمل عليها هذه العملية ، كما يجب تحديد المعلومات اللازمة للوفاء بهذه الوظائف بأكثر قدر ممكن من الدقة ، و في هذا التحليل يجب عن كل وحدة تنظيمية تحديد الوظائف وأنواع القرارات التي تتخذها ومدى تكرار حدوثها والمعلومات اللازمة لإتخاذ هذه القرارات ، و يجب تحليل الإحتياجات من المعلومات في ضوء علاقتها بتدفق المعلومات الحالية في هذه الوحدة ، و بالتالي يجب تحديد نظم المعلومات الجديدة المطلوبة .

و بناء على هذا التحليل لإحتياجات الإدارة من المعلومات ، يمكن تحديد نطاق نظام معلومات الموارد البشرية المرغوب فيه ، و بالتالي الشروع في تصميمه .

ب/ التصميم المنطقي و المادي لنظام معلومات الموارد البشرية:

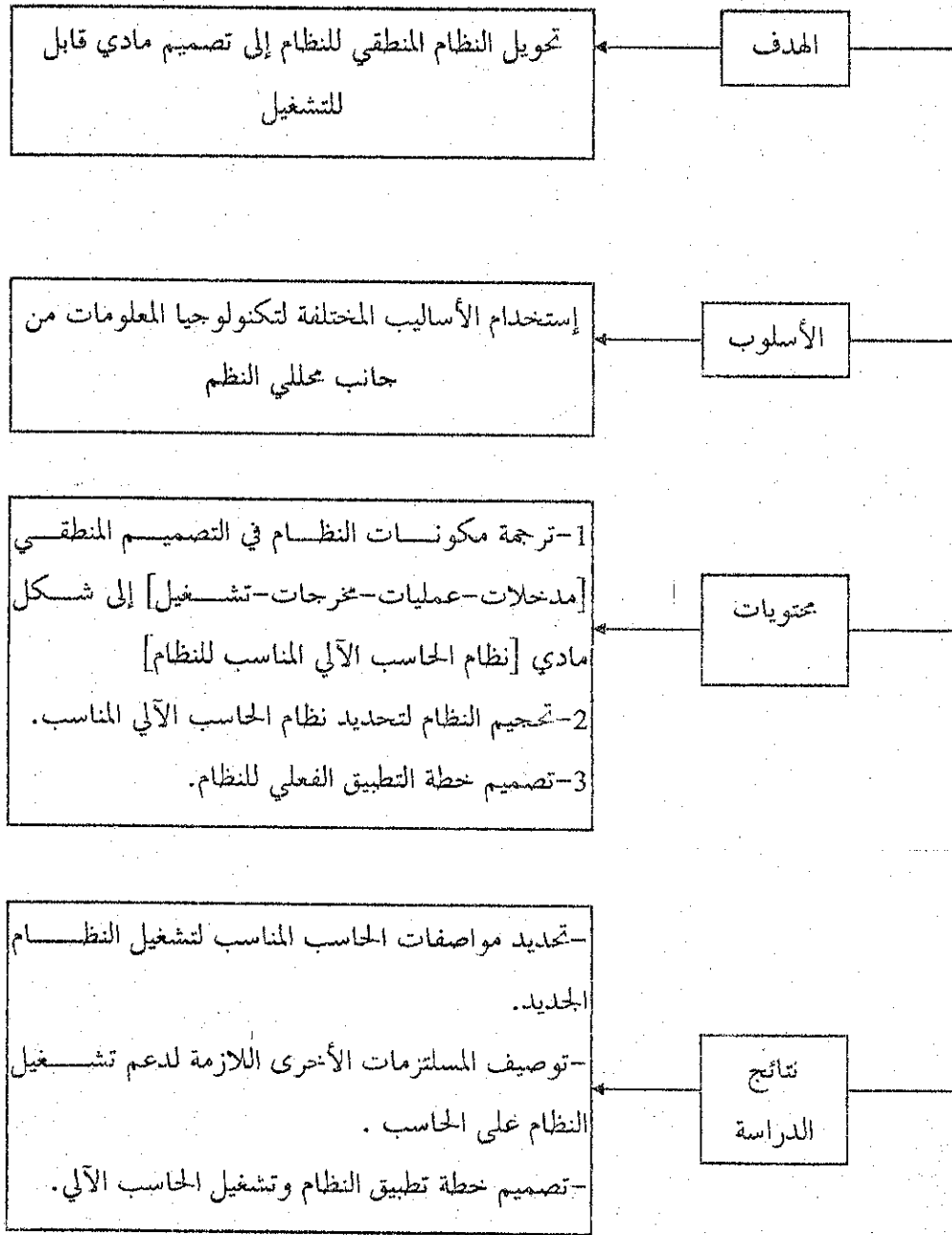
إن أي تصميم لنظام جديد للمعلومات حول الموارد البشرية يتطلب تعاون مصمم النظم مع فريق تطوير النظم لتوزيع الأعباء على النظام الآلي و النظام اليدوي ، هذا يستدعي تصميم مكونات النظام على مرحلتين ، مرحلة التصميم المنطقي و بعدها مرحلة التصميم المادي ، هذا النشاط يشمل مكونات النظام في مجالات : المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، التخزين ، الإجراءات والأفراد .

1-/ التصميم المنطقي : و هو يشير إلى عمليات تصور النظام في صيغته المنطقية و بناء أفكار وصيغ عنه ، في هذه المرحلة يتم رسم دورة حياة نظام معلومات الموارد البشرية ، و كيف يلي حاجة المستفيد و بناء على رغبته يقوم المصمم بإجراء التصميم المنطقي للنظام ، فإذا لاءم المستفيد ينتقل إلى الخطوة التالية و هو ما يوضحه الشكل (3-5) الآتي :



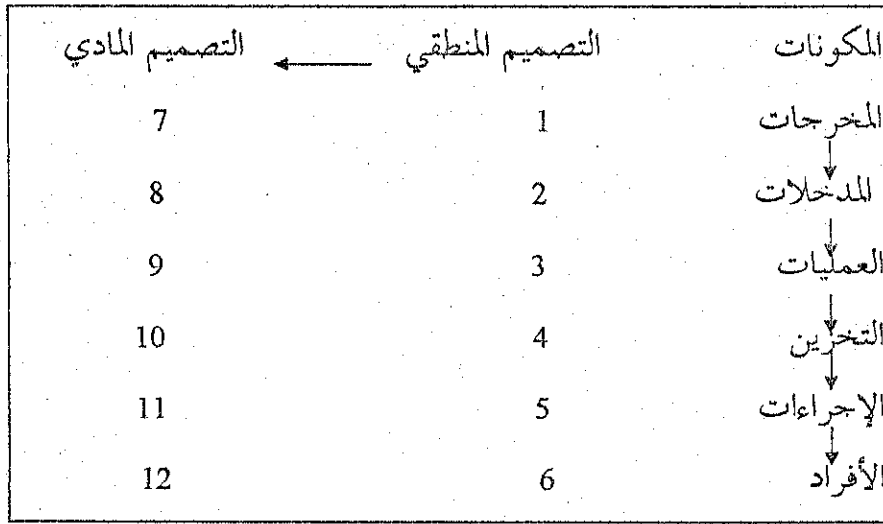
الشكل (3-5) التصميم المنطقي لنظام المعلومات للموارد البشرية

2- التصميم المادي : و هو تصميم عملي ميداني تحدد فيه الأجهزة و الأدوات و الوسائل اللازمة للنظام ، و يكون التركيز في مرحلة التصميم المادي على خصائص النظم وميزاته ، و كيف يستعمل ميدانيا ، و يرافق ذلك جداول وصول البيانات و العمليات و تدفقها ، كما يبينه الشكل (3-6) الموالي :



الشكل (3-6) التصميم المادي للنظام الجديد

تصمم المكونات الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية منطقياً أولاً ، ومن ثم مادياً حسب الترتيب الواضح في الشكل (3-7) الآتي :



الشكل (3-7) خطوات التصميم المنطقي و المادي لنظم معلومات الموارد البشرية⁽¹⁾

يبدو بالمخرجات لأن أي تصميم لمكون آخر لا يكون له أي معنى إذا لم يعرف ما هو المخرج (المنتج) الذي يراد الحصول عليه من النظام ، فطبيعة وجودة المخرجات المرغوبة تحدد ما هي طبيعة وجودة المدخلات للحصول على هذه المخرجات ، فإذا علمنا مثلا أن طبيعة المخرجات تتعلق بإعداد خطط و برامج لتنمية وتدريب الموارد البشرية ، فهنا تتحدد طبيعة المدخلات اللازمة والتي لا بد أن تشمل أعداد القوى العاملة الناتجة والتي بحاجة إلى تنمية و مدى قابليتها لذلك و كذا مقارنة تكلفتها بعائدها .

و ستعرض فيما يلي شرح المكونات الأساسية في تصميم نظم معلومات الموارد البشرية :
 تصميم المخرجات و تصميم المدخلات ، معالجة البيانات ، المراقبة ، و التغذية العكسية .
 ❖ تصميم نظام المخرجات : يتم تحقيق المخرجات قبل المدخلات لأنها تمثل الهدف المراد تحقيقه و لذلك لا بد من تحديد وتعريف المخرجات بدقة متناهية كوضع خطط لبرامج التعيينات ، و خطط لبرامج التدريب و التنمية للموارد البشرية ، الأجور والرواتب و المكافآت توقعات و تقارير في شؤون و أوضاع و حجم القوى العاملة ... إلخ... لذلك عند تصميم المخرجات

(1) نظم المعلومات الإدارية (عنا) د/ سليم إبراهيم الحسنية ص 365

لا بد من الإنتباه لست خصائص للبيانات هي :

1/- المحتوى content ، يشير المحتوى إلى نوع البيانات المطلوبة من المستفيد و التي لا بد من أن تكون دقيقة ومحددة و واضحة .

2/- الشكل Form ، و يشير إلى الطريقة التي ستعرض فيها المحتويات ، فقد تعرض بصورة نص أو رسوم ، بصورة كمية أو غير كمية في شكل جداول أو نماذج ، و غالبا ما يفضل أن تعرض المحتويات بأشكال مختلفة و ليس بشكل واحد .

3/- الحجم Volume ، يشير الحجم إلى كمية البيانات المتدفقة من وحدة التخزين والتي لا بد أن تتوافق و احتياجات المستفيد.

4/- التوقيت Time liness ، و هو الوقت الذي يحتاج فيه المستفيد إلى البيانات ، فبعض المخرجات تكون ضرورية بشكل متكرر مثل التقارير الدورية حول الموظفين و الوظائف ، تقييم الأداء و الرواتب و الأجور ، و منها ما يكون بناء على طلب غير متكرر كخطط وبرامج العمالة ، و منها ما يكون في الوقت الحقيقي لحدوث النشاط كإحصائيات التحليلية عن الأفراد .

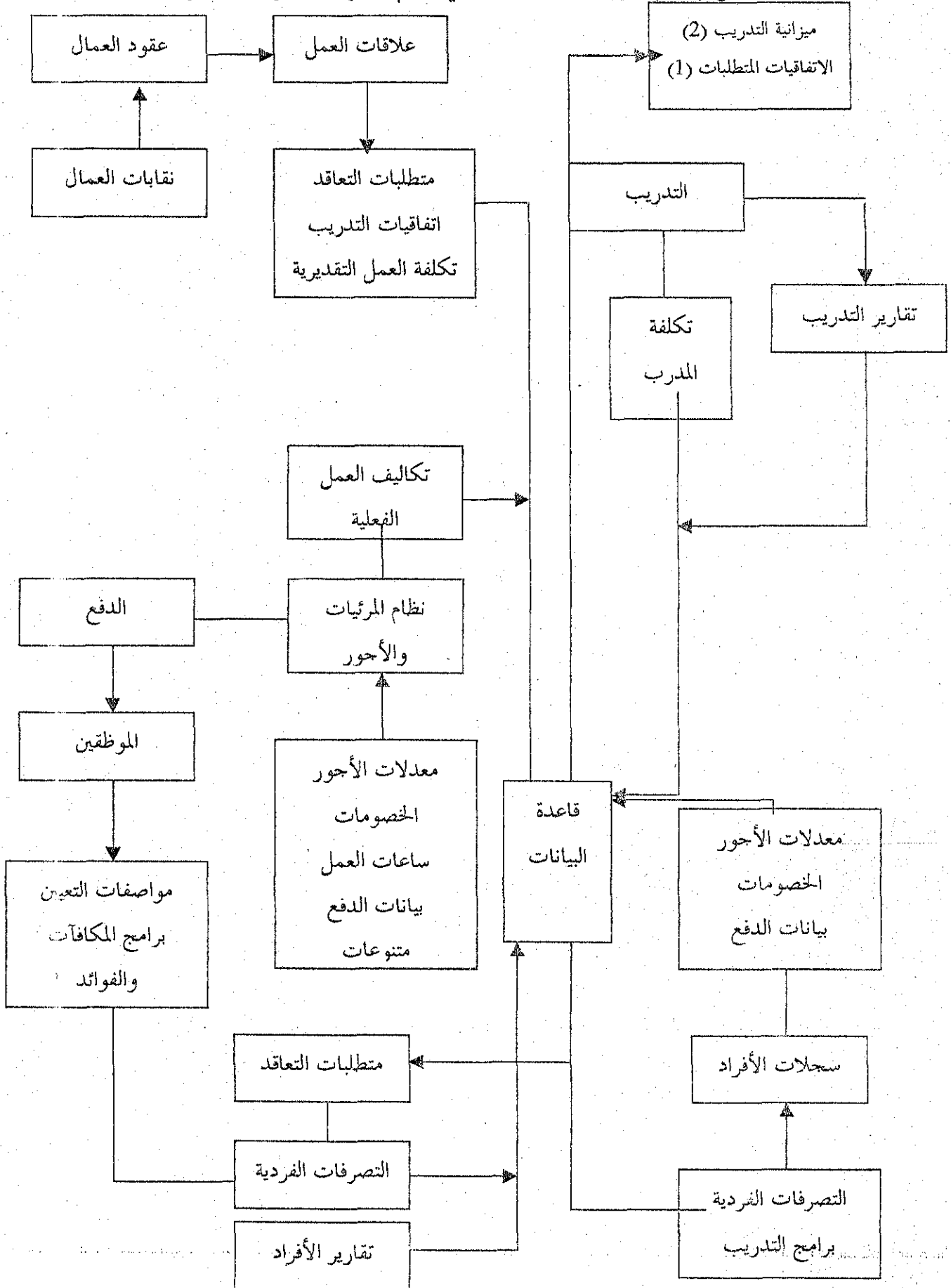
5/- الوسائط Media ، و تشير إلى أوعية الإدخال/ الإخراج/ التخزين، و إن اختيار الوسيط (الورقي ، الصوتي ، البصري ، الأقراص ...) سيحدد الأجهزة التي تتلاءم مع هذا النوع من وسائط الإخراج .

6/- التنسيق Format ، و يعنى بترتيب وتنسيق أشكال عرض البيانات إن كان على الأوعية الورقية أو الأوعية الإلكترونية .

❖ تصميم نظام المدخلات : بعد تصميم خصائص المخرجات يبدأ تصميم المدخلات لنظم معلومات الموارد البشرية وهي المكونات أو الموارد اللازمة لإنتاج المخرجات ، مثل اختيار أوساط المدخلات ، و طبيعة هذه الأوساط تتحدد بناء على خصائص المخرجات المراد الحصول عليها ، و هي المحتوى ، التوقيت ، الوسائط ، العرض والحجم .

1/- المحتوى Cotent ، يهتم المحلل هنا بنوع و خصائص البيانات اللازم جمعها من أجل الحصول على المخرجات الموصوفة سابقا ، و هنا تخلق مشكلة معقدة في مصادر البيانات و مدى الثقة فيها بخاصة تلك المتعلقة بتكلفة العنصر البشري وعائده وفعالته .

الشكل (3-8) دور قاعدة البيانات في نظام معلومات الموارد البشرية



(1) من نظام الإنتاج الفرعي (2) من نظام التمويل الفرعي

فعلاقات العمل تمثل التداخل مع نقابات العمال وغيرها من التنظيمات العمالية ، و التي تحدد ظروف العمل والإشراف على التدريب ، وبرامج المزايا الاجتماعية .
أما المرتبات والأجور فتعتبر من أولى التطبيقات الإدارية لتشغيل البيانات إلكترونياً ، المدخلات من معدلات الأجور ، ساعات العمل ، الخصومات ، الأقساط وغيرها من البيانات والتي يتم تجميعها من قاعدة البيانات تتحول إلى شبكات دفع ، قوائم دخل وإيراد و بيانات ملخصة لسجلات المحاسبة المالية .

أما التصرفات الفردية فتنشأ لها سياسات تنظيمية للإشراف عليها و تنفيذها ، و تلخص أنشطة الأفراد في تقارير شخصية تحتوي على بيانات بالأعداد الكلية للمشاركين مثلاً في نظام العلاج الجماعي أو برامج التأمين على الحياة .

أما سجلات الأفراد فتعتبر قاعدة بيانات واحدة عن بيانات الأفراد ، كالأجور و مهارات العمل ، التدريب ، الإحالة على المعاش ، البيانات الطبية وغيرها ، التي يمكن أن يتم جمعها في سجل واحد أما التدريب فلغرض نظام معلومات الموارد البشرية ، لا ينصب الإهتمام على تنفيذ برامج التدريب و لكن عن إنشاء المعلومات الخاصة بالتدريب ، و المعلومات الخاصة بالأفراد و طبيعة التدريب و مستوى الكفاءة التي توصلوا إليها يتم تسجيلها في التقارير الشخصية .
و مهما كانت طبيعة قاعدة البيانات و حجم نشاطها و نطاقها على مستوى المنظمة ، فإنها غالباً ما تقسم إلى فرعين رئيسيين هما :

Operations - قسم التشغيل

Development - قسم التطوير

و كل منها يقسم إلى أقسام فرعية أخرى ، كقسم الاتصالات و قسم إدارة قواعد البيانات...
❖ الرقابة والتحكم : يتوالى القيادة والإشراف على دوائر نظام معلومات الموارد البشرية طاقم من المختصين أو لجنة قيادة يرأسها مدير الدائرة ، و يقوم كل منهم بمهام و وظائف محددة.
1- مدير دائرة نظام معلومات الموارد البشرية : و هو المسؤول عن تسيير نشاطات النظم وتطويرها ، و بخاصة فيما يتعلق بمهام التخطيط و التطوير و وضع الأهداف ، و الرقابة على الأنشطة و المحافظة على مستويات الأداء ، و تنظيم وقيادة الأفراد ، و تطوير العلاقات ما بين دائرته و الدوائر الأخرى، و إعداد التقارير عن مستويات الأداء و التطوير في دائرته.

2- مدير عمليات التشغيل : هو الشخص المسؤول عن تحضير البيانات و ضبطها وتشغيلها ، و يساعده في ذلك رؤساء أقسام ، و يكون من واجباته :

التخطيط لعمليات التشغيل و مراقبتها ، و تقديم أفضل الخدمات و أحسنها لمستخدمي المعلومات عن الموارد البشرية ، و معالجة المشكلات و العمل بانسجام مع المعلوماتيين في دوائرهم ، مثل :

* مدير تحضير البيانات .

* مدير ضبط البيانات .

* مسؤول الحاسوب .

3- مدير تطوير الأنظمة والبرمجة : هو الشخص المسؤول عن إحداث التطوير و إختبار و تطبيق النتائج و المحافظة على جودة نظام معلومات الموارد البشرية و من واجباته : تخطيط و تنظيم عمليات التطوير ، و تنسيق أنشطة البرمجة والتحليل ، و التأكد من وجود مستوى عال من الكفاءة والفعالية في دائرته يساعده على إنجاز أعمال التطوير رؤساء المحللين والمبرمجين :

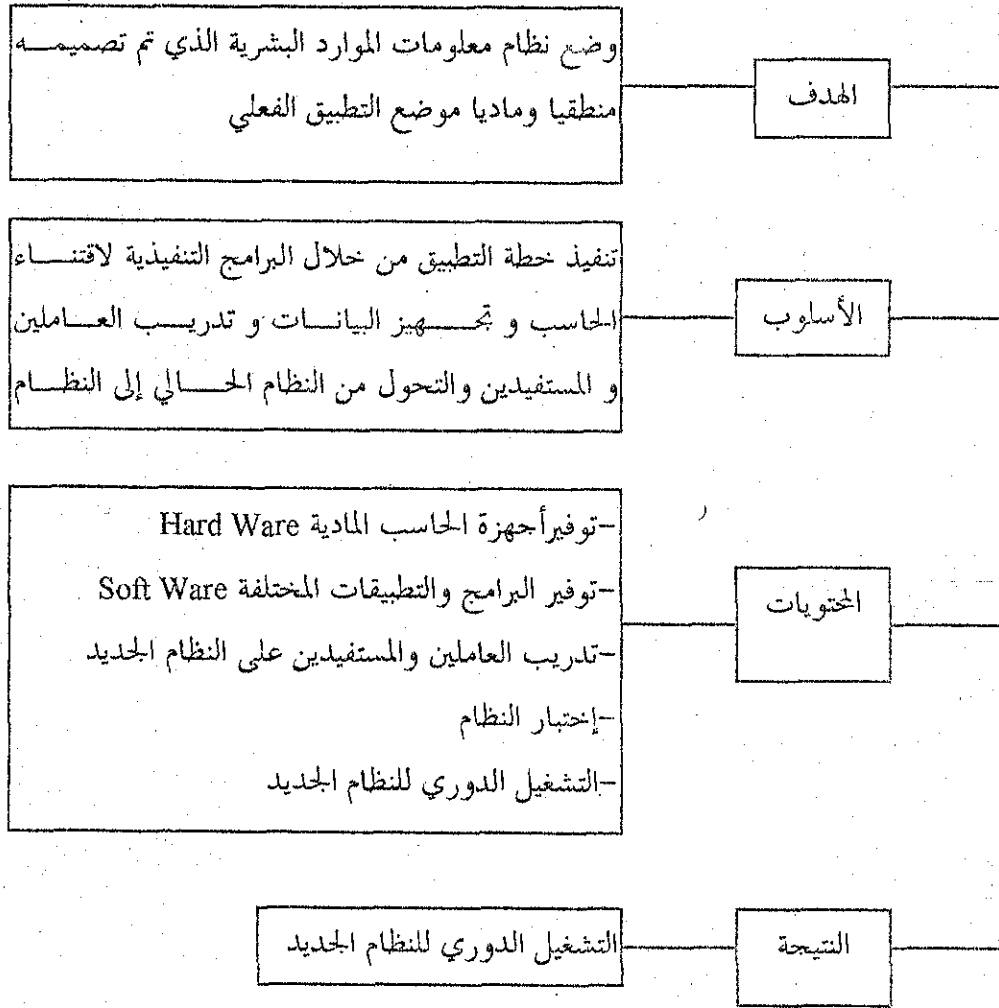
* رئيس محلي النظم .

* رئيس المبرمجين .

❖ التغذية العكسية (الرجعية) : و هي التي تسمح لنظام معلومات الموارد البشرية أن يوفر الضبط الذاتي من خلال الجهود المستمرة المبذولة لتحقيق الأهداف الرئيسية للنظام ، و لكن لا يمكن تجسيد هذه الخطوة إلا بعد إتمام المرحلة الأخيرة من مراحل إعداد النظام و التي تلي مرحلة التصميم (المنطقي و المادي) و هي مرحلة تطبيق و تعديل النظام .

ج- تطبيق و تعديل نظام معلومات الموارد البشرية : و التي يمكن تلخيص أهدافها ، أسلوبها

محتوياتها و نتائجها كما يأتي في الشكل (3-9) :



الشكل (3-9) تطبيق وتعديل نظام معلومات الموارد البشرية

تبدأ عمليات التنفيذ لنظام معلومات الموارد البشرية بتحديد احتياجاته من التقنيات الملائمة له بعد أن تكون قد حددت أفضل البدائل التي تناسب إقامة نظم فعالة للموارد البشرية في مرحلة التصميم ، ليشرع في تنفيذ النظام بثلاث خطوات أساسية :

*تخطيط وجدولة التنفيذ ، و يمكن للمنظمة أن تستخدم عدد من أدوات برمجة وجدولة المشلويع و تنفيذها مثل المسار الحرج ⁽¹⁾ critical path method .

⁽¹⁾ وهو نظام لتخطيط ومراقبة تنفيذ المشاريع المعقدة التي تتطلب مصادر وأزمنة وخطوط عمل مختلفة ، و الفكرة الاساسية لهذا الأسلوب هو تحديد المسار الحرج ، وهو عبارة عن المسار في شبكة مسارات التنفيذ الذي يستغرق تنفيذه أطول وقت ، وذلك لأن أي نشاط سيتأخر عن المسار الحرج سيؤدي بالتالي إلى تأخير المشروع كله.

و نظام بيرت (PERT) ⁽¹⁾ , project evaluation and review technique,

و خرائط غانت ⁽²⁾ Gantt charts

* اختبار النظام بمكوناته المختلفة من مدخلات ومعالجة وقاعدة البيانات ومخرجات .

* تحويل النظام بإحلال الجديد محل القديم في حالة وجوده .

و تتطلب مرحلة التطبيق والتعديل عنصرين هامين لضمان حسن تنفيذه ، وهما التدريب والتشغيل الدوري للنظام .

- فالتدريب للأفراد على نظام معلومات الموارد البشرية الجديد يتم من خلال وضع برنامج تدريبي يتضمن تحديد متطلبات وظيفية المستفيد ، حاجات التدريب ، موارده وتقييمه ، وكذا من خلال اختيار طرائق التدريب المختلفة ، كطريقة الإرشاد ، التدريب الذاتي ، التدريب بمساعدة الحاسوب ...

- أما التشغيل الدوري للنظام فيعني المراقبة المستمرة للنظام والمحافظة على أدائه المرتفع وتطويره باستمرار ، وهو ما يسمى بالتغذية العكسية Feed back.

المطلب الثاني: تقييم وإدخال نظام معلومات الموارد البشرية

أ- إختيار النظام الملائم:

تحتاج المنظمات المختلفة إلى درجات مختلفة من القدرات لنظم معلومات الموارد البشرية ، فأحدى المنشآت قد تحتاج إلى نظام مبسط ، في حين أنه لا يرضي منشأة أخرى إلا النظام ذو القدرات ، و بالمثل فإن النظام ذو القدرات المناسبة لأحد المنشآت في أحد مراحلها قد لا يكون مناسباً لهذه المنشأة في مرحلة تالية أخرى . و لإيضاح الأشكال المختلفة لقدرات نظام معلومات الموارد البشرية فإن الجدول (3-1) الموالي يقدم أربع نظم ، حيث يبين الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية (تخطيط ، اتخاذ القرارات ، المحافظة وما إلى ذلك) كما يبين القدرات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية عند كل مستوى ⁽³⁾ .

⁽¹⁾ هو أسلوب شبيه بأسلوب المسار الحرج يستخدم الأحداث المتسلسلة والطرق الإحصائية لتحديد الجداول والمواعيد النهائية للمهام من أجل إنهاء المشروع في الوقت المحدد.

⁽²⁾ تستخدم فيها شبكة تحدد في خلالها أعمال التنفيذ و مواعيدها ، حيث توضع الأعمال الواجب تنفيذها على المحور العمودي و أزمته التنفيذ على المحور الأفقي

⁽³⁾ المحاسبة عن الموارد البشرية ، تأليف إريك فلامهولز ترجمة : د/محمد عصام الدين ص 419

النظام (1)	النظام (2)	النظام (3)	النظام (4)	
نظام معلومات الموارد البشرية الأساسي	نظام معلومات الموارد البشرية المتوسط	نظام معلومات الموارد البشرية المتقدم	نظام معلومات الموارد البشرية الشامل	الوظائف الإدارية
تقديرات التكاليف الخاصة بالتعيين والتدريب	تكاليف الإحلال	التكاليف المعيارية للأفراد	نماذج المكافآت العشوائية ، محاكاة الموارد البشرية	1- تخطيط الموارد البشرية
تكاليف الأفراد التقديرية المنفصلة	نظام الموازنات للتعيين والتدريب	معايير الموازنة والتكاليف الأصلية	الموازنة الإستثمارية للبشر وعائده	2- اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية
قرارات الإختيار على أساس القيمة	التحليل والمفاضلة بين التعيين مقابل الترقية من الداخل	نماذج التوزيع الأمثل للعمالة	التعويضات على أساس القيمة	أ- الموازنات
تكاليف دوران العمل	تكلفة الإحلال	تكلفة الفرصة	إستهلاك قيمة الموارد البشرية	ب- السياسات
البيانات الإتجاهية	التكلفة المتوقعة لدوران العمل	تكلفة الفرصة المتوقعة عن القابلية للمحاسبة عن الموارد البشرية	إستهلاك القيمة المتوقعة ، و المشروطة المتوقعة	3- المحافظة على الموارد البشرية
ترتيب القيم المتحركة	التنبؤ باستخدام المقاييس السيكولوجية للقيمة الكامنة طبقاً لمستويات محددة	مقاييس القيمة الاقتصادية للمجموعات	مقاييس القيمة الاقتصادية للأفراد	أ- قبل التنفيذ
مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف التاريخية	مقارنة التقديرات وتحليل الإنحرافات	مقارنة التكاليف الفعلية بالمعيارية وتحليل الإنحرافات	المقارنة الداخلية للتكاليف	ب- بعد التنفيذ
				4- تقييم الموارد البشرية
				5- الرقابة على كفاءة إدارة الموارد البشرية

جدول (1-3) أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

في النظام (1) تتضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية على تقديرات لتكلفة التعيين والتدريب ، و بحيث تظهر تكلفة الأفراد مقدرة بشكل مفصل و ليست في رقم واحد إجمالي و تقوم سياسة إتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد على أساس حساب التكلفة والقيمة ، و يراعي متخذوا القرارات الموازنة أو المفاضلة بين شخص ذو قيمة عالية متوقعة مشروطة و آخر ذو قيمة عالية متوقع تحقيقها ، و يكون لدى المنشأة التي تطبق النظام (1) ليس فقط بيانات عن معدلات دوران العمل بل أيضا بيانات عن تكلفة دوران العمل ، كذلك يكون متاح لها بيانات عن الإتجاهات مثل مقاييس الرضا و الدافعية و التي تستخدم كمؤشرات للتنبؤ بالتغيرات المحتملة لدوران العمل ، و يمكن قياس كفاءة عملية إدارة الموارد البشرية حيث تقارن التقارير بين التكاليف الفعلية بالتكاليف التاريخية للأنشطة المتشابهة .

و في ظل النظام (2) ، هناك إمكانيات متوسطة لنظام معلومات الموارد البشرية ، و تشتمل عملية تخطيط الموارد البشرية على تكاليف الإحلال مثلا في ذلك مثل التكلفة الأصلية ، و تخضع عمليات الموازنة و إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعمليات تحليل منتظمة ، حيث يوجد نظام رسمي لإعداد الموازنة للتعين والتدريب و ما إلى ذلك ، و الاحتياجات من الأفراد تعامل كجزء رسمي من الخطة الشاملة و ليس على أساس أنها عملية خاصة و منفصلة ، و تخضع تقرير السياسات بما في ذلك عمليات المفاضلة بين متغيرات الموارد البشرية للتحليل ، و على سبيل المثال فإن الإختيار بين تعيين أفراد ذوي خبرة أو تعيين أفراد حديثي التخرج و تدريبهم تخضع لتحليل المفاضلة ، و في النظام (2) تقاس تكلفة الإحلال لدوران العمل و يتم التقرير عنها ، و قد يطلب من المديرين إيضاح دوران العمل الممكن التحكم فيه ، و تقوم عمليات تقويم الموارد البشرية على عمليات التنبؤ باستخدام المقاييس النفسية لإمكانيات الفرد الذاتية ، و تقاس كفاءة عملية إدارة الموارد البشرية ككل عن طريق المقارنة بين التكاليف التقديرية و التكاليف الفعلية للأفراد مع تفسير الفروق بينها .

و في ظل النظام (3) يكون للمنظمة نظام معلومات متقدم للموارد البشرية ، و في مثل هذه المنظمات يقوم التخطيط للموارد البشرية على التكاليف المعيارية للأفراد ، و تستخدم النماذج العشوائية للتنبؤ بتحركات الأفراد و التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، و يستخدم الحاسب الإلكتروني في إجراء عمليات المحاكاة التخطيطية للموارد البشرية ، و بالنسبة لعملية إتخاذ

القرار فإن الموازنات تبنى على أساس التكاليف المعيارية ، و تستخدم نماذج الأمثلية لأغراض قرارات وسياسات الأفراد، مثلا تخصيص الأفراد يمكن أن يتم على أساس نماذج الأمثلية ، و المحافظة على الموارد البشرية لا يتحدد فقط على أساس التكلفة التاريخية و تكلفة الإحلال و إنما على أساس تكلفة الفرصة للموارد البشرية، و يصبح للمنشأة نظاما للتحاسب على الموارد البشرية يسمح بتقييم الإدارة من حيث المحافظة على الموارد البشرية ، و يكون لديها أيضا برنامجا للرقابة والتحكم في دوران العمل ، و في ظل النظام (3) تقوم المنظمة بالحاسبة عن قيم المجموعات من البشر و ليس عن الأفراد ، و يتم تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية بمقارنة التكاليف الفعلية بالمعيارية ، كما يوجد نظام رسمي للتقدير و تفسير الإنحرافات .

و يمثل النظام (4) نظاما شاملا لنظام معلومات الموارد البشرية، حيث تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس نموذج تقويم المكافآت العشوائية ، و محاكاة لأثار الخطط الشاملة للمنشأة الخاصة بالموارد البشرية ، و بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات يوجد نظام رسمي للموازنة الرأسمالية البشرية ، و العائد على الإستثمار هو المعيار المستخدم لتقييم الإنفاق الرأسمالي على الموارد البشرية ، كما يستخدم بالنسبة للموارد الأخرى و تقوم سياسات وقرارات الأفراد على أساس حسابات التكلفة والحجم ، فتتم التعويضات على أساس قيمة الفرد المتوقعة ، و تتم الرقابة والتحكم في المحافظة على الموارد البشرية على أساس القيمة المتوقع تحقيقها المشروطة و المتوقعة لتكلفة الإحلال ، و توضع برامج لرقابة تكلفة الإحلال و دوران العمل عندما يكون الإستهلاك المتوقع عاليا و تشمل عملية تقويم الموارد البشرية على مقاييس القيمة الإقتصادية للفرد و كذلك قيمة المجموعات مثل الإدارات و القطاعات ... و أخيرا فإن كفاءة وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تتم فقط عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية بالمعيارية ، و لكن أيضا عن طريق المقارنة بين القطاعات القابلة للمقارنة داخل المنظمة نفسها ، و باختصار فإن النظام (4) يمثل أعلى إمكانيات نظام معلومات الموارد البشرية .

و يمكن النظر إلى النظم الأربعة السابقة على أنها مستويات مختلفة للإمكانيات ، و في وقت معين قد يكون النظام (1) مناسباً لمنشأة ما من النظام (2) و (3) ، و يمكن النظر إلى هذه النظم على أنها درجات أو مستويات لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية للمنشأة ، فقد تكون المنظمة في المستوى الأول ترغب في الوصول إلى المستوى الرابع مباشرة ، و لكن يبدو منطقيا أن يتم التحرك

من مرحلة أو مستوى لآخر بحيث يتم تحسين إمكانيات نظام المعلومات مع الوقت .
غير أن الإشكال الذي يواجه المنظمة التي تهتم بإيجاد نظام معلومات للموارد البشرية هو
كيفية تحديد العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لتحديد درجة إمكانيات نظام معلومات الموارد
البشرية المطلوبة ؟

هناك أربعة عوامل رئيسية يجب أخذها في الاعتبار عند إختيار نظام المعلومات و هي :
نوع المنظمة ، حجم وهيكل التنظيم ، الإمكانيات الموجودة لنظام المعلومات ، ثم إمكانية الحصول
على البيانات اللازمة لتطوير أو إنشاء نظام معلومات الموارد البشرية، و نناقش فيما يأتي كل من
هذه العوامل :

1/ نوع المنظمة Type of organization :

إن المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على أنواع المنظمات التي يمكن أن يطبق فيها نظام معلومات
للموارد البشرية هي درجة كثافة رأس مال بشري وعدد الأفراد ذوي الدرجة العالية من التعليم
أو المهارة، وعدد الأفراد الذين يشغلون الوظائف المتماثلة.

فكلما زادت كثافة رأس المال البشري كلما زادت حاجة المنظمة إلى نظاما للمعلومات خاص بها.
والتغير الآخر وجود مجموعة ذات قيمة من الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تشكل أفرادا على
مستوى عال من التدريب، وبالتالي تمثل استثمارا هاما للمنشأة.

والتغير الثالث هو عدد الأفراد الذين يشغلون مراكز أو وظائف متماثلة ، ففي البنك مثلا قد
يكون هناك ثلاثة آلاف مسؤول إئتمان وكل منهم يؤدي أعمال متشابهة. وهذا العامل له أهمية
بسبب أن الأعداد الكبيرة تعطي الأساس الجيد للتنبؤ الإحصائي كما أن إمكانية المقارنة بين
الوظائف يعطي الأساس لإمكانية المقارنة بين الأداء والإمكانيات.

2/- حجم وهيكل المنظمة size and structure of organization :

لحجم المنظمة تأثيرا مباشرا وغير مباشر على نوع إمكانيات نظام معلومات الموارد البشرية
اللازم، فكلما صغرت المنظمة كلما أمكن لإدارتها ممارسة رقابة شخصية على إدارة مواردها
البشرية وبالتالي قد يكون هناك حاجة لنظم معلومات للموارد البشرية.

وكلما كبرت المنظمة كلما كان هناك ميلا نحو إدارتها لا مركزيا، وكلما زادت درجة اللامركزية
كلما زادت الحاجة إلى نظم المعلومات للموارد البشرية، وفي المنظمات اللامركزية تفتقر الإدارة
إلى المعرفة الشخصية بالعمليات الداخلية، لذلك فهي تعتمد على نظم رسمية للتقارير لإمدادها

بالمعلومات والرقابة على العمليات، وفي مثل هذه الحالات فإذا لم يكن نظام الرقابة في متابعة للموارد البشرية فإنه من المحتمل أن تهمل نواحي هامة كتنمية والحفاظ على هذه الموارد.

3- الإمكانات الموجودة *existing capability*:

يؤثر نظام المعلومات الإدارية القائم وإمكانات الأفراد الموجودة على اختيار نظم معلومات الموارد البشرية، فالمنشأة ذات نظام المعلومات الإداري غير الكافي من المحتمل أن تكون غير قادرة على استيعاب أكثر من إمكانات النظام رقم (1). في حين أن المنظمة ذات نظام المعلومات التسييري يعمل بالحاسب الإلكتروني تعتبر في موقف يسمح لها بإنشاء النظام رقم (4).

4- إمكانية التطوير *potential for developing*:

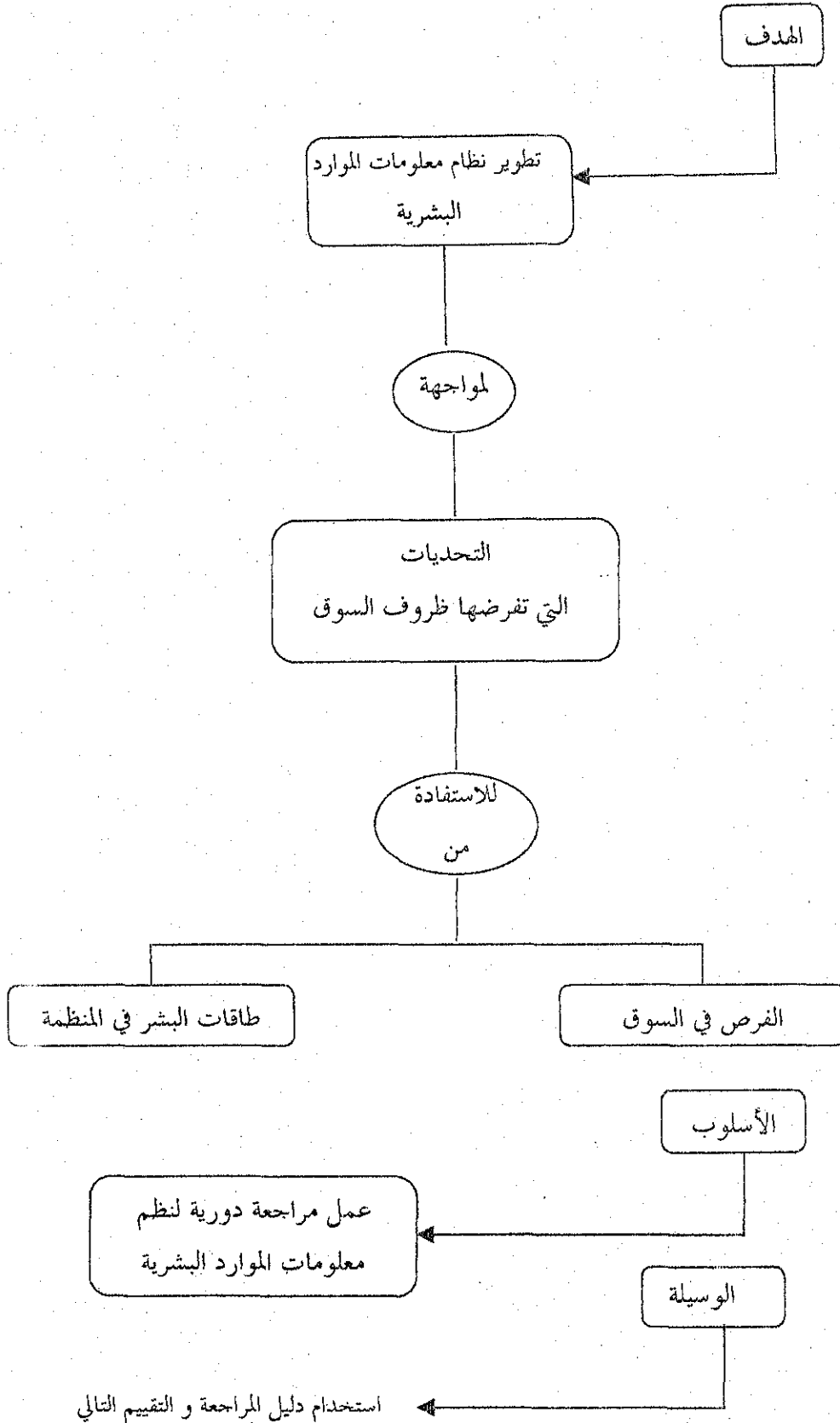
هناك عامل هام آخر يؤثر على اختيار نظم معلومات الموارد البشرية، هو الإمكانية الذاتية للتطوير الفعلي لمستويات معينة من الإمكانات، ففي بعض الحالات قد تكون كل البيانات المطلوبة إما موجودة فعلا أو من السهل وجودها، وفي البعض الآخر قد تكون هذه البيانات من غير الممكن الحصول عليها، وفي هذه الحالات فإن الإمكانية لا تتعدى إنشاء وتطوير نظم المعلومات للموارد البشرية إلى النظام رقم (2) أو النظام رقم (3).

إن هذا التقسيم الرباعي لنظم معلومات الموارد البشرية قد استخدم أساسا لأغراض الشرح والإيضاح، فقد يصعب عمليا القول بأن احتياجات معينة لنظم المعلومات لمنظمة ما تنطبق تماما على النظام رقم (1) أو رقم (2)، وبدلا من ذلك فإنه يتم تعميم النظام بحيث يقابل احتياجات المنشأة حسب الأوجه المختلفة التي تشتمل عليها عملية تصميم وتنفيذ نظم معلومات الموارد البشرية والتي تناولناها بالشرح في نقطة سالفه.

ب/ من اجعت، وتقييم نظام معلومات الموارد البشرية:

لكي تتحقق إدارة المنظمة من أن نظام معلومات الموارد البشرية بها على مستوى جيد يتناسب والأهداف المرجوة، ينبغي القيام بعملية مراجعة دورية شاملة لكافة عناصر وأساليب وتنظيمات وإنجازات النظام للحكم على مدى كفاءته وإمكانات التطوير والتحسين فيه وتعديله مع الوقت، ويكون ذلك إما نتيجة ملاحظة، أو قصور في تصميم النظام، أو نتيجة للتغيير في الاحتياجات من نظام معلومات الموارد البشرية، وقد تشتمل هذه التعديلات على بعض المراجعة لأجزائه أو قد تتطلب إعادة تصميم وتنفيذ النظام مرة أخرى.

تقوم فكرة مراجعة وتقييم نظم معلومات الموارد البشرية على الأسس التالية:



الشكل (3-10) أسس مراجعة و تقييم نظام معلومات الموارد البشرية⁽¹⁾

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية ، د/علي السلمي ، ص 396.

ملاحظات ويانات تفصيلية	لا	نعم	عناصر التقييم	لا	نعم	عناصر التقييم
			<p>هل هناك معايير للحكم على الأداء؟</p> <p>هل هناك ارتباط بين تقييم الأداء والترقية؟</p> <p>هل يشارك الأفراد في مناقشة نتائج تقييم الأداء وتحليل النتائج؟</p> <p><u>الترقية:</u></p> <p>هل هناك خطة واضحة للترقية؟</p> <p>هل أسس الترقية واضحة للجميع؟</p> <p><u>التدريب:</u></p> <p>هل هناك برامج معتمد للتدريب؟</p> <p>هل هناك تقييم نتائج التدريب؟</p> <p><u>الاختيار:</u></p> <p>هل مصادر الاختيار تستعمل كلها؟</p> <p>هل يُستعمل نظام الاختبارات قبل التعيين؟</p> <p>هل تتم متابعة العاملون الجدد؟</p> <p><u>بعض الجوانب الأخرى:</u></p> <p>هل يستعمل نظام تقييم الوظائف؟</p> <p>هل هناك أنظمة معتمدة للأحور والمكافآت؟</p> <p>هل هناك نظام للتشغيل خارج الدوام؟</p> <p>هل هناك نظام لاستقبال الأفراد؟</p> <p>هل هناك برنامج معتمد للوقاية ورعاية العاملين؟</p>			<p><u>الأهداف والسياسات:</u></p> <p>هل هناك أهداف واضحة للنظام؟</p> <p>هل هناك معلومات عن مدى تحقيق الأهداف؟</p> <p>هل تغطي بيانات النظام كافة مجالات العمل؟</p> <p>هل هناك معلومات عن مدى تكامل هذه السياسات؟</p> <p>هل تتفق السياسات مع النظام العام؟</p> <p><u>المسؤوليات والتنظيم:</u></p> <p>هل هناك أشخاص مسؤولين عن نظام المعلومات والإشراف على تنفيذه؟</p> <p>هل علاقات الاتصال بين النظام والأنظمة الأخرى واضحة ومحددة؟</p> <p>هل تتم مراجعة التنظيم ونظم العمل بشكل دوري؟</p> <p><u>تخطيط الموارد البشرية:</u></p> <p>هل هناك خطة واضحة ومعتمدة لاحتياجات المنشأة من الموارد البشرية؟</p> <p>هل تشمل الخطة كافة أنواع العمالة اللازمة للمنشأة؟</p> <p>هل تجرى دراسات لأحوال سوق العمل ومستوى الرواتب في المنشآت المنافسة؟</p> <p><u>تقييم الأداء:</u></p> <p>هل هناك نظام معتمد لتقييم الأداء؟</p>

جدول (3-2) الدليل المرشد لتقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية

يقدم هذا الدليل مرشدا لعملية تقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية، يتناول عناصره المختلفة، وعلى القائم بعملية التقييم دراسة العناصر المبينة في القوائم وتحديد مدى وجودها بوضع علامة [نعم] أو [لا] بحسب الأحوال، وتذكر التفاصيل والبيانات التوضيحية في خانة [الملاحظات والبيانات]⁽¹⁾

ج/- إدامة نظم معلومات الموارد البشرية:

تعد إدامة (صيانة) نظام معلومات الموارد البشرية من أهم متطلبات دورة صيانته بعد تصميمه وكتيجة لتقييمه، وتعني الإدامة المستمرة للنظام والحفاظة على أدائه المرتفع وتطويره باستمرار⁽²⁾

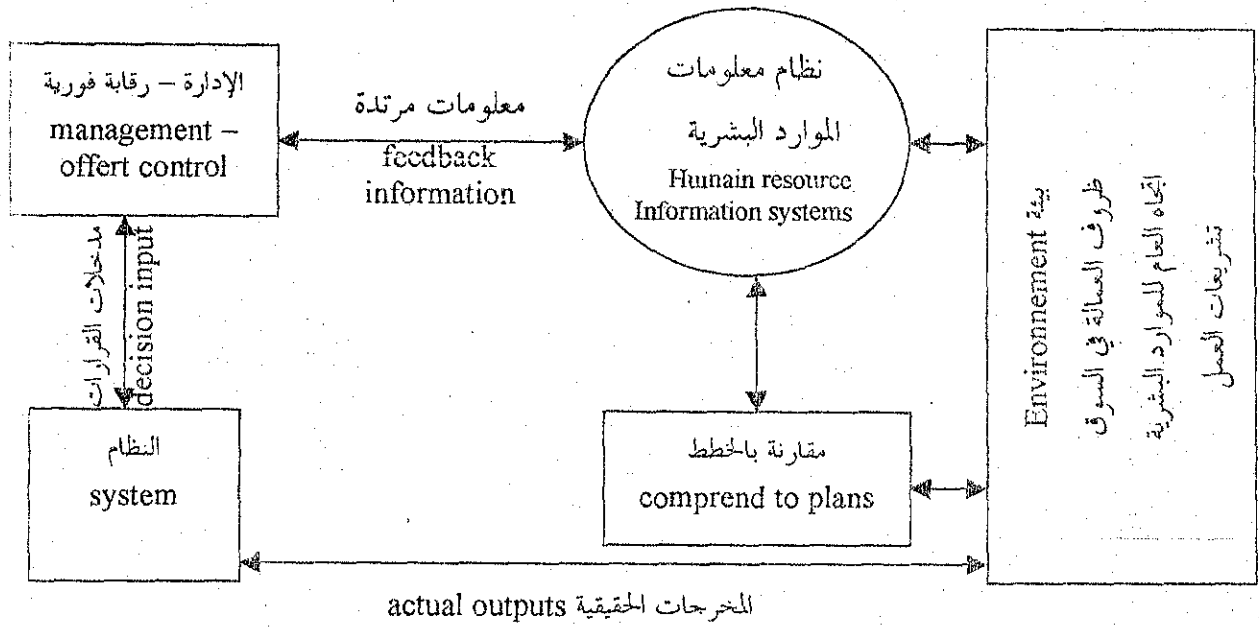
1/- أسباب إدامة نظام معلومات الموارد البشرية:

تجري إدامة النظام لثلاثة عوامل رئيسية:

- عوامل داخلية: مثل تغيير في متطلبات المستفيد وحاجاته، أو مثل تغيرات في أسلوب العمل وتقنياته، الرد على شكاوي المستفيدين.
 - عوامل خارجية: مثل تغيرات في بيئة العمل نحو إدخال تقنيات وخدمات جديدة تطلب أنظمة وقواعد عمل جديدة.
 - عوامل خطئية: تظهر عند الممارسة الفعلية للنظام، والمتمثلة بعدم مطابقة الأهداف للنتائج، مثل الخطأ أوقات المعالجة، أو شكل وحجم المخرجات.
- بكل الأحوال، فإن الإدامة تعد مرحلة هامة في ضمان نجاح وأداء نظام معلومات الموارد البشرية حيث لا يمكن إهمالها، خاصة إذا نظرنا إلى النظام ككائن حي، يولد وينمو ويتطور، ويصيبه الإعياء والمرض والشيخوخة، وينتهي به الأمر إلى الجمود والعجز عن أداء مهامه، فتكون الصيانة بمثابة الوقاية والعلاج للنظام من المرض والهرم وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

(1) إدارة الموارد البشرية. د/ علي السلمي. ص 397.

(2) نظم المعلومات الإدارية (مما) د/ سليم إبراهيم الحسينية. ص 394.



الشكل (3-11) لعوامل إدامة نظام معلومات الموارد البشرية⁽¹⁾

تعد مرحلة الإدامة من أصعب مراحل تطوير حياة نظام معلومات الموارد البشرية ومن أكثرها استهلاكاً للوقت، قد يصل إلى 70% من وقت المبرمجين، وذلك بسبب غياب الصيانة المبرمجة والمدروسة أو ندرة الأيد العاملة في الصيانة، لذلك يجب الانتباه إلى مرحلة الصيانة منذ البدء بالتفكير في تطوير نظام جديد، وإلى وضع دراسة دقيقة لخطة الصيانة، وتأهيل المختصين على شكل فريق عمل، وهو فريق غير ذلك الذي قام بتحليل وتصميم النظام.

إذا كانت مرحلة الصيانة الرسمية تبدأ بعد استلام النظام وتشغيله فعلياً، فإن عمليات الصيانة في الواقع تبدأ قبل تسليم النظام، وذلك من أجل التأكد من أن جميع مراحل وعمليات تنفيذ النظام تتم وفق البرنامج المخطط لها، وأن النظام سيحقق الأهداف الموضوعه له، بالتالي تتم هذه الصيانة على أجزاء ومراحل من النظام، وتشمل النظام ككل، بينما مرحلة الصيانة الرسمية تكون بعد تشغيل النظام فعلياً، وتكون شاملة لكل أجزائه ومراحل ونتائج تشغيله الفعلية.

(1) نظم المعلومات الإدارية د/ سونيا محمد البكري، ص 243.

2/- أساليب إدامة نظام معلومات الموارد البشرية:

تستخدم في العادة أربعة أساليب متنوعة لإدامة نظام معلومات الموارد البشرية وبرامجها. هذه الأساليب تتعامل مع مفاهيم حديثة للإدامة، تتجاوز المفهوم التقليدي لها الذي يتركز على إصلاح الأعطال إذا وقعت، بينما المفاهيم الحديثة تشمل بالإضافة إلى إصلاح الأعطال التقليدية، عمليات تصحيح الأخطاء التي ارتكبت أثناء تطوير النظام وتكيف النظام مع حاجات المستفيد والتطورات الحاصلة في ميدان النظام ورفع مستوى أدائه وتحسينه، والتنبؤ بالمشكلات المتوقعة واستبانته لتجنب وقوعها وهكذا تتشكل الأربعة أساليب للإدامة.

• الإدامة التصحيحية: هي أكثر أنواع الإدامات صعوبة، لأنها تعمل على تصحيح أخطاء التصميم والتنفيذ التي كان يجب أن لا تحصل، وغالبا ما تعود إلى إهمال في تطبيق القواعد الصارمة في تنفيذ مراحل النظام بدقة.

• الإدامة التكميلية أو التعديلية: هي الإدامة التي تعمل على تلبية متطلبات المستفيد التي لم تكن ملحوظة في البداية، أو تلبية للتغيرات التي قد تحصل في عمليات النظام، إن كان لأسباب تتعلق بقواعد وأساليب العمل أو لأسباب تتعلق بالتطور التكنولوجي والثقافي.

• الإدامة الأدائية: هي الإدامة التي تهم برفع أداء النظام وتحسينه، ذلك لأن المستفيد عندما يرى أن النظام قد حقق كل أهدافه، فغالبا ما يتطلب أداء أفضل مما هو عليه لتحقيق أهداف جديدة.

• الإدامة الوقائية: هي الإدامات الدورية التي تشمل مراجعة نظام معلومات الموارد البشرية بشكل دوري ودقيق من أجل اكتشاف الأخطاء واستباق المشاكل، فإذا ما اكتشفت الأخطاء بشكل مسبق سيكون بالإمكان تجنب المشكلة المحتملة أو تقليل أضرارها.

وتجدر الإشارة في الأخير أنه لا يمكن لأي نظام للمعلومات حول الموارد البشرية أن يحقق الإدامة المطلوبة ما لم يكن تصميمه متركز على محاور معينة وتقييمه شاملا لأجزاء محددة، هذه المحاور والأجزاء يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- كامل الآلية، يعتمد أساسا على الحسابات الإلكترونية المربوطة في شبكات

- متاح للاستخدام المباشر on line من كافة المسؤولين المعنيين بشؤون الموارد البشرية (كل في حدود صلاحياته)

- منتشر في كافة أرجاء المنظمة مهما تباعدت مواقعها جغرافيا.

- شامل لجميع معلومات الموارد البشرية مهما تعددت مصادر الحصول عليها، وتجميع تلك المعلومات في ملف واحد بالنسبة للفرد الواحد.
- متداخل بحيث يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن الفرد من كافة الجهات (الإدارات، الأقسام، المجموعات...) التي يتصل بها في عمله.
- إمكانية إشراك الأفراد أنفسهم في تغذية النظام بالمعلومات المتحددة عن أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، وملاحظاتهم عن المنافسين في السوق وغير ذلك من المعلومات التي قد لا تتوافر الفرص لفرد لتوصيلها بفعالية إلى الإدارة- رغم أهميتها- في النظم التقليدية.
- شمول النظام كل ما يخص الفرد حتى ولو نشأت المعلومات الخاصة به مواقع متعددة في المنظمة، مثل الراتب، الحوافز المستحقة، الإجازات المستخدمة، تعليمات أداء العمل، التغيير في السياسات والنظم التي تريد الإدارة إبلاغها للأفراد... [يلاحظ أن النظم التي نتحدث عنها تتسم بكونها تفاعلية (interactive) أي يمكن للفرد ذاته التعامل مع النظام، فيما يسمح له به، في حدود عمله وما يخصه شخصيا من أمور دون أن تكون له فرصة الإطلاع على معلومات أفراد آخرين]...
- شامل لجميع مكونات الموارد البشرية على اختلاف نوعياتها ومستوياتها من خلال ما تتضمنه وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطات التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والاستقطاب وجذب الكفاءات الملائمة بتحليل الوظائف وحصر المهارات وكذا تدريب الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم وتقويم أدائهم ورعايتهم أثناء العمل وبعده وتنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية وغيرها... فبهذه المكونات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تتحدد مكونات نظم معلومات الموارد البشرية والتي تحوي بدورها نظم معلومات فرعية سنحاول شرحها وتفصيلها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

تناولنا في المبحث السابق خطوات تصميم نظام معلومات الموارد البشرية بدءاً بالتحليل الأولي للنظام ثم التصميم ، فهندسته ثم إختيار و تطبيق النظام و أخيراً تقويمه لإمكانية تغييره عند الضرورة لضمان إستمراريته و فعالته .

و ينبغي تصميم نظام معلومات الموارد البشرية بالطريقة التي تجعله ممثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الإستخدام الفعال للموارد البشرية ، و أيضاً لغرض توفير الرضى المطلوب للقوة العاملة .

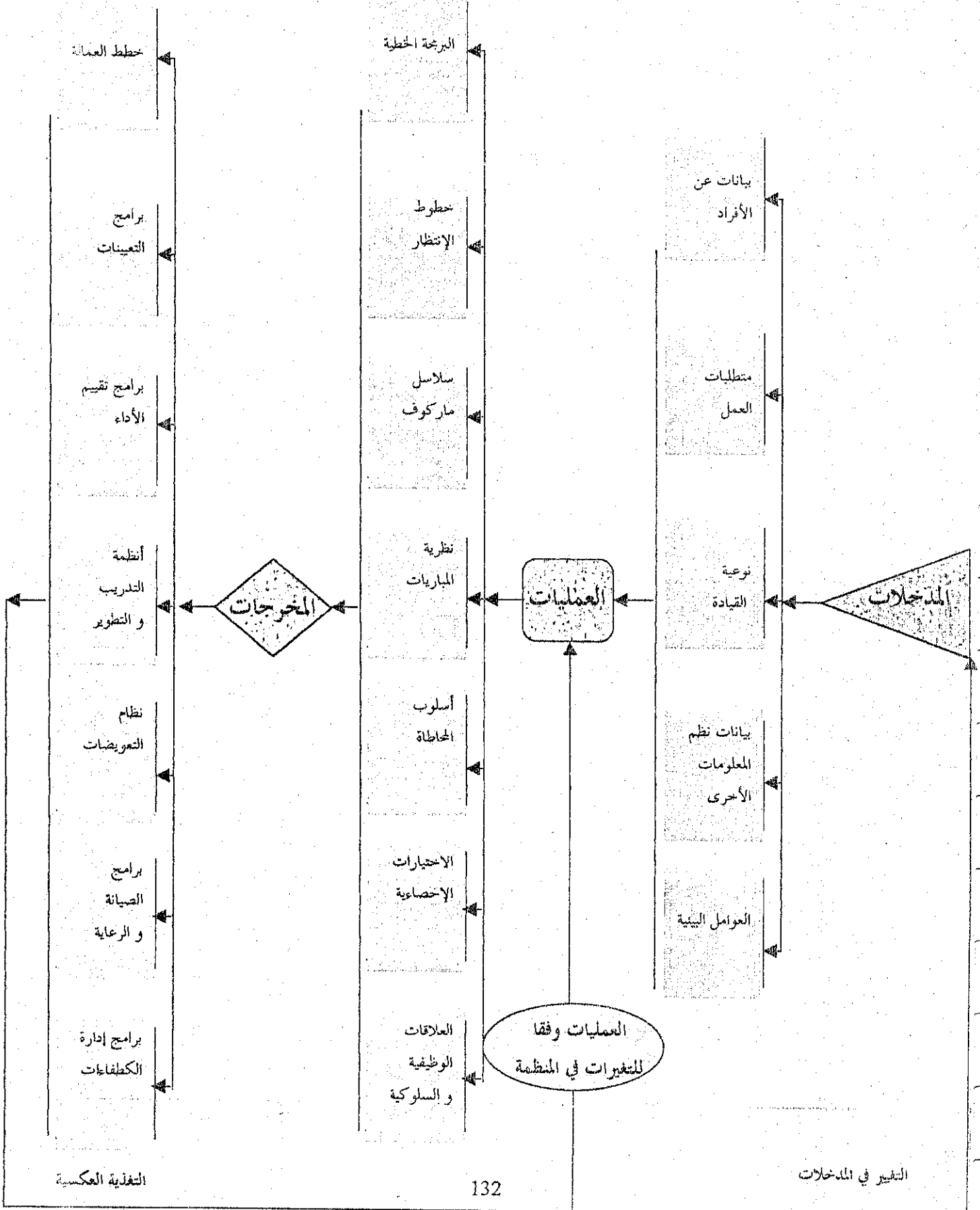
و يجب أن يقوم النظام على أساس أهداف المنشأة المعنية، و أن يتمتع بالثبات النسبي، و محتويات و مكونات هذا النظام ينبغي أن تكون معروفة و مفهومة لكل العاملين (كل حسب احتياجاته) في المنشأة.

و في هذا الإتجاه يقترح كرينلو (Greenolou) نموذجاً متكاملًا لنظام معلومات الموارد البشرية يتوافق مع رغبات و حاجات الأفراد العاملين ، و يؤدي إلى زيادة دوافعهم و إنتاجيتهم . إن النموذج المقترح من قبل كرينلو ، يأخذ بنظر الإعتبار جميع العوامل التي تعتبر كمدخلات في النظام ، إبتداءً من الأفراد العاملين من حيث مواصفاتهم و مهاراتهم و رغباتهم و دوافعهم ، و كذلك متطلبات العمل و نوعية القيادة و غيرها من المدخلات التي يتم وضعها في النظام ، و وفقاً لأساليب كمية محددة ، كالبرمجة الخطية و خطوط الانتظار و سلاسل ماركوف ، للحصول على المنحرجات المرغوبة و المتعلقة بخطط الإستقدام و التعيين ، و التنمية و التطوير و خطط الصيانة و التقويم و غيرها⁽¹⁾ ، لتستطيع بذلك إدارة الموارد البشرية و من خلال النظام ، تنفيذ كافة السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين ، و فيما يلي الشكل رقم (3-12) الذي يوضح مكونات نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل كما اقترحه كرينلو⁽²⁾:

⁽¹⁾ Manufacturing Organization And Management Harold T Amrine... p 448

⁽²⁾ إدارة الموارد البشرية ، د/ سهيلة محمد عباس ، د/ علي حسين علي ، ص 387.

الشكل (3-12) : نظام معلومات الموارد البشرية



و سنتناول فيما يلي شرح لمكونات نظام معلومات الموارد البشرية ، مدخلاته ، عملياته و مخرجاته

المطلب الأول: مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

تعتبر المدخلات عن البيانات التي يتم إدخالها إلى نظام التشغيل بغرض تحويلها إلى معلومات وتتميز هذه المدخلات بالتعدد والغزارة باختلاف مصادرها ، سواء كانت الداخلية أو الخارجية أو نتيجة التغذية العكسية ... و تتمثل هذه المدخلات في العناصر الآتية :

أ- بيانات عن الأفراد :

إن نقطة البداية في عمل نظام معلومات الموارد البشرية هي بطاقة المعلومات التي تعد لكل فرد من أفراد المنشأة بحيث تحتوي على البيانات الأساسية عنه ⁽¹⁾ كذلك تسجل عليها كافة التطورات التي تطرأ على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية ، كالمهارات و الرغبات ، الصفات الشخصية و الدوافع ، المستوى العلمي و تقييم الأداء ، التدريب و التطوير ، الترقية والنقل ، الأجر والراتب ... و غيرها .

وسنورد فيما يلي نموذج لبطاقة معلومات الأفراد التي يمكن استخدامها في المنشآت المختلفة كل حسب احتياجاتها العملية بما يخدم نظام معلومات الموارد البشرية فيها .⁽²⁾

⁽¹⁾ الدليل العملي في توظيف و إدارة الأفراد تأليف كارن لانز ترجمة فواد هلال ص 207

⁽²⁾ إدارة الموارد البشرية د/ علي السليمي ص 383

بطاقات بيانات شخصية لموظف

	الاسم رقم البطاقة <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى		
	مكان الولادة و تاريخها <input type="checkbox"/> متزوج		
الصورة الشخصية	العنوان رقم الهاتف الحالة الاجتماعية <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> أخرى		
عدد أفراد الأسرة			
الوظيفة رقمها تاريخ التعيين			
الخدمة في الشركة			
	ملاحظات	الإدارة/القسم	تاريخ التعيين

بطاقة بيانات وظيفية لموظف

تقارير قياس الأداء :					
السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة
التدريب :					
البرنامج	موضوع التدريب	مكان التدريب	المدة	ملاحظات	
العقوبات :					
التاريخ	المخالفة	العقوبة	التاريخ	المخالفة	العقوبة
الحالة الصحية :					
			-4		-1
			-5		-2
			-6		-3

ب- متطلبات العمل:

يعتبر العمل من المسائل الحيوية لكل الأنشطة المتعلقة بالأفراد ، و البيانات الضرورية في هذا المجال هي طبيعة العمل و مكانته ، و علاقته بالأعمال الأخرى و المتطلبات اللازمة لإنجازه بكفاءة⁽¹⁾ ...

تقدم المنظمة وسائل تحقيق العمل الذي لا يمكن تأديته من خلال عمل الأفراد منفردين ، تمثل عملية التنظيم و وضع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف العامة في مجموعات ، و تعيين مدير لكل مجموعة ، و الذي يكون لديه السلطات الضرورية للإشراف على الأفراد القائمين بالأنشطة . ويمكن تقسيم العمل إما عموديا أو أفقيا ، و يعتمد التقسيم العمودي للعمل على تكوين خطوط السلطة ، أما التقسيم الأفقي فهو يعتمد على تخصيص العمل .

و يمثل تحليل متطلبات العمل كحجر أساس لكل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ، فمثلا الاستقطاب الفعال لا يمكن تحقيقه إلا إذا عرف الشخص القائم بذلك متطلبات العمل ، و بنفس الطريقة من المستحيل تصميم أنظمة للأجور الأساسية دون التعريف والتحديد الواضح للأعمال و من ثم لا بد من البحث في الطرق والأساليب الفنية المستخدمة في تصميم و تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات العمل .

1- تصميم العمل : يعرف تصميم العمل ، مهام العمل المعينة التي يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد فيجب تصميم العمل وفقا للأسئلة التالية: كيف يؤدي العمل ، من الذي يقوم به ، أين يؤدي العمل ، و يمكن تقسيم عملية تصميم العمل إلى ثلاثة مراحل ، هي :

1/- تحديد المهام الفردية .

2/- تحديد طريقة أداء العمل .

3/- مزج المهام الفردية لتكون طريقة أعمال محددة يكلف بها الفرد .

و تكون المرحلة الأولى و الثالثة محتوى العمل ، بينما تشير المرحلة الثانية لكيفية أداء العمل أي طرق العمل .

محتوى العمل : يعد مجال وعمق العمل بعدين هامين محتواه، و يشير مجال العمل إلى عدد وتنوع المهام المختلفة التي يؤديها شاغله ، و يشير عمق العمل إلى حرية الفرد في تخطيط وتنظيم عمله.

(1) إدارة الأعمال د/ جميل أحمد توفيق ص 543

و يرتبط محتوى العمل إرتباطا مباشرا بالتغيير الدوري له ، و توسيع مجاله و إثرائه . ويكون التوسيع بإضافة مهام أكثر لها نفس الطبيعة ، أما الإثراء فيعني زيادة عمق العمل بإضافة مسؤوليات جديدة .

- طرق العمل : تعد طريقة العمل دالة في السلوك الذي يستخدم من خلاله جسم الإنسان ترتيب مكان العمل ، تصميم الأدوات والأجهزة المستخدمة .. و يتمثل الأساس في تصميم هذه الطرق في إيجاد أفضل طريقة لأداء عمل معين .

وقد تم تنمية العديد من الأساليب الفنية لتساعد في تحديد الطرق المستخدمة، كخرائط العمليات process charts ، و دراسة الحركة motion study ، ودراسة الزمن Time study و معاينة العمل work sampling .

2- التحليل الوظيفي :

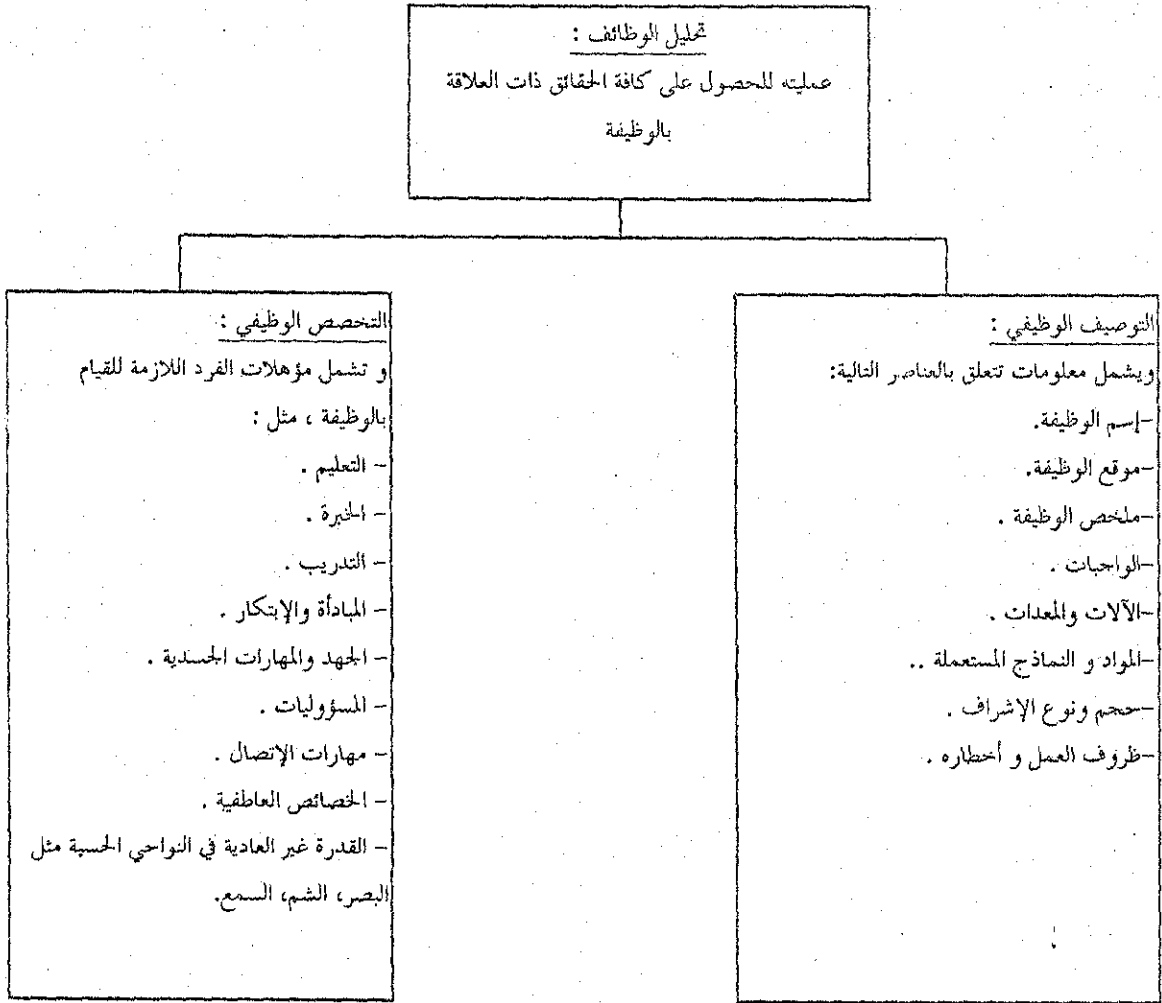
يعرف التحليل الوظيفي بأنه عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة و وظيفة معينة . فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، و المهارات ، و المعرفة ، و القدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل العمل لكي يحقق مستوى أداء ناجح .

و يعد التحليل الوظيفي حجر الأساس لمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ، حيث أن هذه المخرجات تعتمد إلى حد كبير على قيمة و كفاءة بيانات تحليل الوظيفة .

و عند القيام بالتحليل الوظيفي ، فإن العمل ومتطلباته هي التي تكون محل الدراسة و ليس خصائص الفرد شاغل العمل ، حيث تسجل الوظيفة وتدون كما هي قائمة فعلا وقت التحليل و ليس كما يجب أن تكون ، أو كانت في الماضي .

و تقدم نتائج التحليل الوظيفي ، عادة في صور "التوصيف الوظيفي" Job description الذي يشرح أو يفسر ماهية الوظيفة ، و "التخصص الوظيفي" Job specification الذي يركز على الخصائص المطلوبة لأداء العمل .. و يمكن تلخيص نتائج التحليل الوظيفي كما يلي :⁽¹⁾

(1) إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" د/ مصطفى نجيب شاويش ص74



الشكل (3-13) نتائج التحليل الوظيفي

ج/ نوعيّة القيادة :

تطور دور القائد مع تطور المنظمة ، فالقائد في صورته التقليدية هو ذلك القوي المسيطر الذي يتمتع بالقوة الجسمية والذهنية ، الذي يهابه الآخرون و يخضعون لسيطرته ، و قد ارتبط إسم القائد قديما بالجيش ، فلهذا فإن أسلوب القيادة عادة ما يفهم على أنه تحكم وسيطرة و إملاء للأوامر ، و توقع الخضوع للآخرين .

أما مفهوم القيادة في المنظمات الحديثة فقد اتجه نحو تطور القائد من التسلط إلى التنسيق مع الآخرين و أخذ آرائهم و التفتح لانتقاداتهم و ملاحظاتهم⁽¹⁾ ..

تتمثل أهمية دور القائد في كونه يحدد مدى نجاح أو فشل أي نظام لمعلومات الموارد البشرية ، لذا

(1) مبادئ التسيير البشري د/برفلمجة غيات ص107

أدرج ضمن مدخلات النظام .

1- مفهوم القيادة : لا بد أولاً من الإشارة إلى الاختلاف بين القائد من جهة ، و الرئيس و المدير من جهة أخرى . قد يكون المدير معيناً دون أن تتوفر فيه شروط القيادة ، كما قد يكون العامل قائداً دون أن تسند له مسؤوليات في النظام ، و مع ذلك يقوم بدوره القيادي في إطار التنظيم غير الرسمي ..⁽¹⁾ و قد تجتمع صفتي المدير والقائد في شخص واحد ، إذا كان مسؤولاً معيناً في التنظيم تتوفر فيه شروط القيادة .

و بالتالي فإن القيادة « Leadership » هي فن التأثير Influence الذي يمارسه الفرد القائد leader ، على الآخرين الذين يمثلون التابعين Followers أو المرؤوسين Subordinates⁽²⁾ و هذا التأثير القيادي يكون نتاجاً لمحاولات يقوم بها القائد ، و يستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين لإنجاز المهام المحددة .

و القائد بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس - بالمقارنة بالأفراد الآخرين - أكبر قدر من التأثير على أفراد الجماعة ، القيادة هي إذن عملية تفاعل اجتماعي تتم في إطار العلاقات بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة ، و لكي يعتبر التأثير الذي يمارسه فرد على الآخرين تأثيراً قيادياً ، ينبغي أن يتوافر في هذا التأثير قدر معقول من "الإستمرارية" ، و "الإستقرار" .

و هذه الاستمرارية ، و هذا الإستقرار لا يتحققا في حالات التفاعل القصير الأمد ذي الموقف الواحد غير المتكرر .

2/ مقومات و أدوات التأثير القيادي : اهتمت الكثير من الدراسات الأولى في مجال القيادة بالخصائص التي يتصف بها من يشغلون مواقع قيادية . فالكشف عن خصائص عامة يتصف بها القادة ، يحدد إمكانية التعرف المبكر على من ينتظر أن تبوء مراكز قيادية بحكم توافر هذه الخصائص فيهم، و قد تناولت هذه الدراسات متغيرات عديدة للخصائص ، مثل : الذكاء، و المبادأة والتعاون ، و الثقة بالنفس ، و المهارات الكلامية والخطابية، و الأصل الاجتماعي و الخصائص الجسمانية ..

لكن البحوث التي أجريت في هذا المجال لم تسفر عن وجود سمات أو خصائص عامة تميز من

(1) ما يهمنا في هذه الدراسة هي القيادة الرسمية

(2) السلوك الإنساني في المنظمات د/ أحمد صقر عاشور ص 171

يشغلون مواقع قيادية ، و تبين أن تبوؤ موقع قيادي محكوم بالظروف و بالمواقف .
 فطبيعة الموقف قد تفرض نوع الخصائص التي ينبغي توافرها فيمن يمارس دورا قياديا في جماعة معينة ، فالظروف التي تواجهها الجماعة ، و طبيعة أعمالها و خصائص أفرادها ، تؤثر على سمات نوعية قيادتها .
 و بالتالي فإن عملية التأثير القيادي هي عملية موقفية ، تحكمها طبيعة الظروف من ناحية ، و سمات القائد من ناحية أخرى .

3- أنماط القيادة : وقد كانت الدراسة التي أبرزت أهمية سلوك القيادة و قدمته في صورة « أنماط » leadership styles هي تلك التي قام بها لوين ، لبييت ، وايت في أواخر الثلاثينات (1939). و كانت الدراسة عبارة عن تجربة أجريت على عدد من التلاميذ قسموا في مجموعات وفق نوع السلوك الذي قام به المشرف على كل مجموعة . و كان هناك نمطين من السلوك القيادي هما النمط الإستبدادي Authoritarian ، و النمط الديمقراطي Democratic ، و النمط الفوضوي أو النمط الحرية المطلقة Laissez faire .

ففي النمط الإستبدادي ، قام القائد بتركيز كافة القرارات في يده بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة و الإجراءات المسموح للأفراد القيام بها ، و غير المسموح لهم القيام بها ، و اتخذ الثواب و العقاب مركز الإتصالات و المعلومات في الجماعة ، و عكس ذلك كان النمط الديمقراطي فقد تحددت فيه مختلف القرارات نتيجة للمشاركة و المناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع و معاونة من القائد ، و كانت هناك حرية أكبر في الإتصال بين أفراد الجماعة و في تفاعلهم مع بعضهم البعض و تشير النتائج إلى أن نمط القيادة الإستبدادية حقق إنتاجية أعلى ، لكن هذه الإنتاجية كانت رهينة بممارسة القائد الإستبدادي لضغطه على الجماعة و بوجوده في مكان العمل ، أما بالنسبة لمؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار ، الدافع للأداء ، الرضا ، التماسك و التفاعلات الإجتماعية ، فقد تفوقت قيادة الديمقراطية بوضوح عن القيادة الإستبدادية .

إن هذه الدراسة ساعدت كثيرا في استنتاج نوعية القيادة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة ، و غير المرتفعة . فالمشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية يتسم سلوكهم في إشرافهم على المرؤوسين بالعمومية و عدم التعرض للتفصيلات ، و استحوذوا عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقتهم ، و اهتمامهم بكيان و مشاعر المرؤوسين كبشر ، أما المشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة

فوجد العكس⁽¹⁾ .

و لقد أطلق ليكارت على نمط الإشراف من النوع الأول إشارة إلى تمرکز اهتمامات المشرف على مرؤوسيه employee oriented supervision ، و على النمط الثاني إشارة إلى تمرکز اهتمامات المشرف في الإنتاج ، production oriented supervision .
و على هذا الأساس ظهرت نظريات عديدة تبين نوعيات القيادة و مدى فعاليتها ، و من أهم هذه النظريات :⁽²⁾

- النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر .

- نظرية المسار والهدف لهاوس .

- نظرية القيادة بالمشاركة لتاننوم ، وشميت .

إن تبني نمط معين من القيادة سيكون له تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل ، و في إعداد مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بصفة خاصة ، لذلك تعتبر نوعية القيادة من أهم مدخلات النظام لكونها تساهم بطريقة مباشرة في تحديد ظروف العمل ، و تصميم مكانه و توصيفه ، و تشكيل فرق العمل و إمكانيات التفاعل ، و الإتصال بين الأفراد والجماعات ، و أيضا الكيفيات التي يمكن بها أن يحصل المرؤوس على المكافآت أو الترقية ، أو الميزات ، و حضور الدوريات التدريبية⁽³⁾ ، و بصفة عامة إعداد برامج الموارد البشرية . لذلك فإن قياس فعالية نوعية القيادة ترتكز على معيارين أساسيين هما ، متغير فعالية الأداء أو الإنتاجية ، و متغير تأثير القائد على الرضا و الروح المعنوية لمرؤوسه .

د/ بيانات نظم المعلومات الأخرى في المنظمة:

تعمل كل منظمة لتحقيق أهدافها في إطار مجموعة من النشاطات المختلفة و المجموعة من خلال وظائف أساسية لتسهيل عملياتها ، و التي من شأنها تحديد وظائف المنشأة .
و إن الوصول إلى تجسيد أهداف المنظمة لن يتحقق إلا من خلال التنسيق الفعال بين الإستقلالية "الجزئية" ، و التكاملية " التوحيدية " بين هذه الوظائف و من ورائها نظم معلوماتها . فلا تشكل

(1) موسوعة الإدارة الحديثة و الخواطر تأليف : حامد الخريفة المجلد الثالث ص 1316

(2) السلوك الإنساني في المنظمات د/ أحمد صقر عاشور ص 228

(3) leader ship et management, Bruno Henriet p 60

نظم المعلومات الجزئية أنظمة مستقلة أو منعزلة بذاتها ، و ذلك لأن مدخلات و مخرجات كل نظام ترتبط ارتباطا تكامليا مع مدخلات و مخرجات الأنظمة الأخرى .

و على هذا الأساس فإن من أهم مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية هي مخرجات أنظمة معلومات الوظائف الأخرى ، و عادة تتمثل هذه الأنظمة الأخرى في نظام معلومات كل من الإنتاج ، التمويل و التسويق ، حيث توفر هذه الأنظمة لنظام معلومات الموارد البشرية البيانات التخصصية اللازمة التي يحتاجها النظام في إعداد مخرجاته ، و فيما يلي سنورد المخرجات التي تساهم بها أنظمة المعلومات الأخرى ، في مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية .

1- بيانات من نظام معلومات الإنتاج : إن مخرجات نظام معلومات الإنتاج تفيد كثيرا نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد مخرجاته و اتخاذ قراراته المتعلقة بمجالات الإنتاج الرئيسية والمتمثلة في :

- الهندسة الصناعية : حيث توضح للموارد البشرية تصميم المنتج و تحديد المواصفات الفنية و الجمالية للسلعة .

- عمليات الإنتاج : و هي العمليات التي يتم من خلالها إنشاء سلعة جديدة من المواد الأولية ، و تتم هذه العمليات من خلال نشاطات متداخلة و التي يوضحها نظام معلومات الإنتاج ، و يستفيد منها نظام معلومات الموارد البشرية و المتمثلة في :

* كمية و نوعية المنتجات المراد إنتاجها في فترة زمنية معينة .

* الخطوات المتبعة في عملية تحويل المواد الأولية .

* الأسلوب التكنولوجي الملائم ، و بالتالي مهارات و قدرات الأفراد المطلوبة .

* عدد و نوعية العمالة المطلوبة لأعمال الإنتاج .

* ظروف العمل الداخلية و ترتيب الآلات و المواد و حركة المناولة ، و مواقعها .

- الرقابة على الجودة : و التي تبدأ من لحظة تحويل المواد الأولية و إلى غاية تخزينها و تسليمها ، و هي تفيد كثيرا في عمليات تقييم أداء الأفراد و مدى التزامهم بالمراحل المخططة ، و في حالة إثبات عجزهم فلا بد من إعداد برامج للتنمية أو للتعين .

- تحديد التكاليف : و هي تفيد في تبيين العلاقة بين الأداء الفعلي و الأداء النموذجي ، و أسباب الانحرافات ، و كيفية معالجتها بأقل تكلفة من خلال البحث عن التطابق بين مهارات الفرد

و متطلبات العمل ، أي محاولة تخفيض تكاليف العمالة ، أو المحافظة عليها ، مع زيادة الجودة في الإنتاج .

2- بيانات من نظام معلومات التمويل : إن نظام معلومات التمويل يكون هو النظام الذي يزود نظام معلومات الموارد البشرية بالبيانات عن النشاطات المالية التي يحتاجها في إتخاذ قراراته وتفاصيل برامجه ، و بذلك تتجه هذه البيانات نحو الإستخدامات الآتية :

• التنبؤ المالي : و تتركز في الكشف والتحديد الدقيقين للتدفقات المالية ، و خاصة تلك المتعلقة باحتياجات النظام المالية على المدى المتوسط والطويل كعمليات إستقطاب الموارد البشرية و برامج التنمية و التطوير و أساليب رفع أداء الأفراد .

• إدارة التمويل المالي : و تتمثل في البحث عن مصادر تمويل برامج الموارد البشرية و أشكالتها ، و اختيار أفضل الوسائل و البدائل المتاحة ، و ذلك بالعودة إلى الفرص التي توفرها بيانات نظام التمويل .

• التدقيق المالي : وهي البيانات التي تسمح بالتأكد في تنفيذ الأعمال المالية المتعلقة بنظام الموارد البشرية وفق القواعد بأعلى كفاية ممكنة ، وذلك من خلال التدقيق الداخلي لدفاتر المحاسبية المتعلقة بالأفراد وتسجيلها للعمليات المالية كمخصصات الأجر و الرواتب وقائمة المكافآت ، و ميزانية الحوافز و تكاليف التدريب و كذا قوائم التدفقات النقدية لمعرفة أوجه العجز والفائض و كيفية معالجته .

3- بيانات من نظام معلومات التسويق : يقدم نظام معلومات التسويق مخرجات هامة عن أنواع السلع و الخدمات التي ستقدم للمستهلكين ، و كذا تسعير هذه السلع و الخدمات و ترويجها و توزيعها ، و تعتبر هذه المخرجات ذات أهمية بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية باعتبارها بيانات من شأنها توجيه مخرجات هذا النظام و تحديد سياساته و برامجه ...

و تتمثل هذه البيانات فيما يسمى بالمزيج التسويقي و تتجلى في :

- بيانات عن المنتج : و التي ترصد و تسجل دورة حياة المنتج منذ مرحلة تصميمه ، إلى مرحلة نضوجه ، ثم إلى مرحلة الإنحدار و التقهقر ، و بذلك فهي تمد نظام معلومات الموارد البشرية بمتطلبات المنتج ، و كذا بمدى الكفاية و الكفاءة في إنتاجه و بالتالي فهو يمدها بعوامل تقييم أداء الأفراد ، و موجبات تطوير مهاراتهم و طرق عملهم .

- بيانات عن التسعير : وهو السعر الذي سيناع به المنتج ، و ما دام تحديد هذا السعر يعتمد بدرجة كبيرة على أساس التكلفة ، و التي من بينها التكاليف المتعلقة بالأفراد ، فإنه من شأن البيانات عن التسعير ترشيد الطاقة البشرية ، و توجيه سياساتها المختلفة خاصة ما تعلق منها بالأجور و الحوافز ، و تقييم الأداء .

- بيانات الترويج والتوزيع: و التي تعبر عن الوسائل المستخدمة سواء في التوزيع حتى يصل المنتج إلى المستهلك في الوقت و المكان المناسبين ، أو في الترويج من أجل تشجيع بيع المنتجات سواء عن طريق الدعاية أو البيع الشخصي ، و إن من شأن هذه البيانات ، التخطيط المسبق لإحتياجات المنظمة من الأفراد المتخصصين ، ومدى المهارات المطلوبة فيهم خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ، و ظهور الشبكات المحلية و العالمية و التي تتطلب أفراد أكثر تخصص ، و جاذبية و تكيفا مع حركات التنقل، و يمكن أن تفيد هذه البيانات كذلك في وضع برامج التدريب التي تتطلب التركيز على عمليات فنية و إبداعية أكثر منها منطقية و علمية ...

هـ/ العوامل البيئية:

تشكل بيئة الفرد و المنظمة الأساس في ترابط عمليات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث أن أنشطة هذا النظام في أي منظمة معقدة و متنوعة بطبيعتها، و ذلك لأن البشر في تغير مستمر، و ديناميكية تغيرهم أيضا في تغير مستمر نتيجة بيئة الأعمال، " لذلك فإن ما نريده، و ما نفكر به لا يجب أبدا أن يكون بعيدا على الظروف المحيطة بنا و إنما يجب أن يكون مكملا لها، لذا نجد أن البيئة تحتل مكانة ذات أهمية في هذا الخصوص"⁽¹⁾ و على ذلك اعتبرت عوامل البيئة من مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية، فيعد سوق العمل، و الأوضاع الاقتصادية، المحلية و العالمية، و العوامل السياسية و القانونية، و العوامل الاجتماعية و السكانية و المنافسة الصناعية و الاتجاهات التكنولوجية، و متطلبات المستهلك النهائي في السوق جزءا من مسؤولية المسح المتفحص البيئي للموارد البشرية.

سوف تعطي عملية المسح لكل العوامل السابقة الذكر ، تحليلا دقيقا بمدى التأثيرات التي يمكن أن تحدثها هذه على برامج و خطط الموارد البشرية ، على سبيل المثال ، الأخذ بسياسة اقتصاديات السوق، سوف يؤدي إلى جذب الإستثمارات الأجنبية في بلدان مثل الجزائر، و يمثل ذلك نوعا

(1) استراتيجية الموارد البشرية ، تأليف، أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، ص81.

من الضغط على الأسواق المحلية من أجل المحافظة على قدرتها التنافسية بالمقارنة بالمنتجات الأجنبية، سوف يؤدي هذا إلى الإرتفاع بجودة المنتجات، و يقع عبء تحسين جودة المنتجات، و زيادة الإنتاجية على كاهل العاملين .

و لهذا السبب اعتبرت العوامل البيئية من مدخلات النظام، بالإضافة إلى أسباب أخرى،

نلخصها في النقاط التالية :

• تعتبر العوامل البيئية للموارد البشرية المؤثرات الأساسية لإحداث تغيير في إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية.

• إنها تمنح القائمين على النظام الوقت الكافي لتوقع الفرص في مختلف مجالات الموارد البشرية، و الوقت الكافي لتخطيط الاستجابات الممكنة لهذه الفرص .

• إنها تساعد نظام معلومات الموارد البشرية على تطوير برامج إنذار مبكر لمنع المخاطر التي تظهر من سيناريوهات الموارد البشرية، و تساعد أيضا على وضع الإستراتيجية التي تحول المخاطر إلى جانب مصلحة النظام .

• إنها تشكل أساسا لترتيب مصادر قوة الموارد البشرية في مواجهة المتغيرات البيئية .

• إنها تسمح بتبني أحدث البرامج و الخطط المتعلقة بالموارد البشرية سواء المحلية أو العالمية .

و تتضمن العوامل البيئية التي تعتبر كمدخلات لنظام معلومات الموارد البشرية، عوامل داخلية وأخرى خارجية بالنظر إلى المنظمة.

1- البيئة الخارجية : إن عوامل البيئة الخارجية External Environment ، التي تساهم كمدخلات للنظام هي عوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية ... تتفاعل هذه العوامل مع بعضها و تحدد في تكوين تأثير عام .

-العوامل الاقتصادية Economic Factors : و التي تظهر من خلال السياسات المالية و الضريبية حيث تفيد هذه العوامل في التنبؤ بتخطيط و تنفيذ برامج الموارد البشرية، و الاتجاهات الاقتصادية مثل اتجاه الناتج و الدخل القومي و متوسط دخل الأفراد، و كذا درجة الإنفتاح الاقتصادي و الزيادة المتلاحقة في القوة الشرائية و زيادة الاستهلاك و انتشار تدخل الشركات المتعددة الجنسيات. فقد أدت حالات الاندماج و إسناد الإدارة لآخرين إلى تغيير إجهات الأفراد، و قيمهم المتعلقة بالعمل، و خلقت أيضا الوعي فيما يتعلق بغرض الوظيفة و ثقافة العمل، و ذلك

كمثل التغيير في التعامل مع طبيعة وظائف الموارد البشرية، حيث تقلل العديد من الشركات من شأن عمليات الموارد البشرية، و تعطي تركيزا أكبر على شراء الخدمة من المصادر الخارجية .

- العوامل التكنولوجية Technological Factors: إن الأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي هي من مهام الإبداع البشري، و إن الرغبة في الإبداع و التغيير مع التقدم التقني السريع يؤدي إلى شكل أفضل لتحقيق أهداف نظام المعلومات، و يهدف المسح المتخصص البيئي من اجل تحديد ماذا يعني التغيير التكنولوجي بالنسبة لعمليات النظام و ما هي البرامج المنتظرة .

- العوامل الاجتماعية Social Factors: تركز هذه العوامل على قيم و اتجاهات العاملين و العملاء التي يمكن أن تؤثر على مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، يكون التغيير في أسلوب الحياة، الذي يؤثر على مستوى الطلب هو نتيجة لهذه القيم التي تترجم إلى استخدام يتحتم على النظم أن يتماشى مع التغييرات في المستويات الاجتماعية و التعليمية، و ذلك لتقييم التأثير المتوقع على تلك المخرجات، و خاصة إذا تعلقت هذه التغييرات ببيانات على السكان و اتجاههم العام و اتجاه القوى العاملة الديموغرافي مثل الجنس و العمر .. و المؤشرات الاجتماعية، كمعدلات البطالة و الفقر ..

2- البيئة الداخلية: تشير البيئة الداخلية Internal Environment، إلى الظروف العامة التي تحكم المنظمة و التي من شأنها توجيه و التأثير على مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، و يمكن أن تشمل هذه العوامل، هيكل المنظمة، و ثقافة العمل و العمليات .

- الهيكل التنظيمي: و يشير إلى عمليتين أساسيتين هما تجزئة العمل إلى مهام محددة و جمع المهام في مجموعات من أجل تسهيل عملية تحقيق أهداف المنشأة .

يتم تنفيذ أي نظام للمعلومات داخل المنشأة من خلال الهياكل التنظيمية، حيث يحدد الهيكل التنظيمي فعالية النظام في كيفية التنافس بين المجموعات على الموارد، و مسؤوليات الأداء، و كيفية المشاركة في المعلومات، و كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، و لا توضح الهياكل التنظيمية السلطات و المسؤوليات فقط و لكن يمكن أن تسهل أو تعرقل تنفيذ أي نظام، لذلك عند إعداد نظام معلومات الموارد البشرية، و في أثناء تقييم البيئة الداخلية باعتبارها كمدخلات، من المهم أن تحلل نقاط القوة و نقاط الضعف و الفجوات المحتملة .

- الثقافة التنظيمية: و تشير إلى نوع المعتقدات و المعرفة والاتجاهات و العادات التي توجد داخل المنظمة، و يمكن أن تكون هذه الثقافة مدعومة أو غير مدعومة، و سلبية أو إيجابية، كما يمكن أن

تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الانضباط و الأداء الجيد .

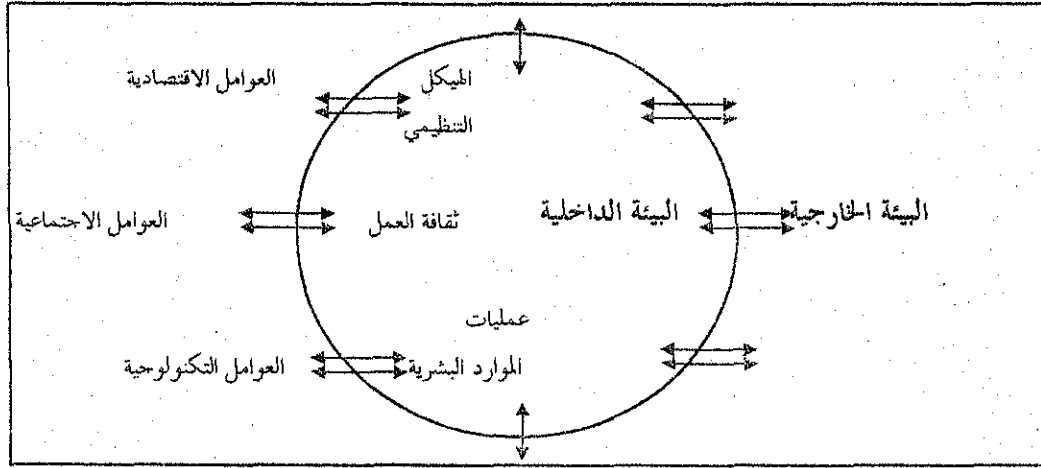
و من شان ثقافة العمل الجديدة مساعدة نظام معلومات الموارد البشرية، بحيث يتسنى للعاملين تحقيق النتائج المرغوبة باستمرار، فيما يتعلق بالإنتاجية أو الأرباح بأحسن كفاءة وأفضل تكاليف ممكنة .

لذلك لا بد أن يشمل المسح البيئي الداخلي للثقافة التنظيمية و المتمثلة في كيفية تنظيم العمل داخل المنظمة و كيف يتصرف العاملون، و كيف يتفاعلون مع بعضهم، و علاقتهم بالمنظمة، و تضم كذلك مجموعة المعتقدات و القيم والسلوكيات التي تتعلق بوحدة المنظمة، و من هنا تبدأ دراسة هذه المدخلات لإعداد المخرجات التي من شأنها مساندة و دعم هذه الثقافات .

- عمليات الموارد البشرية : تأتي عمليات الموارد البشرية نتيجة احتياجات المنظمة الملحة، و منذ العقود الأولى في مراحل التقدم الصناعي، كان هناك جهد كبير لوضع آلية مناسبة من العمليات للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة، حيث أصبحت تعني بالعاملين منذ يوم التحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتركونه، من خلال تحديد احتياجاتهم المرحلية والمستمرة ثم الوصول إلى إرضائهم بكل الطرق .

و في أنشطة و عمليات الموارد البشرية يتم تحديد مخرجات نظام معلوماتها و التي من المفروض أن تلقى القبول من الأفراد و بالتالي ضمان نضوجها و استمرارها .

ترتبط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية و يكون لهما تأثير مشترك، في تحديد عوامل مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية، و يصور الشكل (3-14) التفاعل بين البيئتين :



الشكل (3-14) مكونات البيئة الداخلية والخارجية⁽¹⁾

نلاحظ من الشكل كيف تتفاعل عوامل البيئة مع بعضها حيث أن : العوامل الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة، و ذلك التآرجح الاقتصادي يتسبب في ضرورة إحداث التغيير الفوري لاستراتيجيات العمل . و تنتقل القيم الاجتماعية و الأخلاقية و السلوكيات التي يتبعها الإنسان داخل المنظمة في شكل ثقافة العمل ... و نرى معدل التقدم التكنولوجي يتزايد بشكل سريع مما يتطلب على كل منظمة صياغة عملياتها بالشكل الذي يتماشى مع التغييرات التكنولوجية .

و بهذا نكون قد أوفينا بأهم مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية بدءاً بأبسط بيانات الأفراد ثم متطلبات العمل ونوعية القيادة، ثم بيانات نظم المعلومات الأخرى، و يحمل المعلومات الضرورية المتعلقة ببيئة النظام .

المطلب الثاني: عمليات نظام معلومات الموارد البشرية

و هي المكون الثاني لنظام معلومات الموارد البشرية، أو بالأحرى المرحلة الثانية في النظام. فبعد الحصول على مدخلات النظام من خلال مختلف البيانات المرتبطة بالموارد البشرية، فإنه لابد من معالجة هذه البيانات باعتبارها لازالت مادة خام، و تتم هذه المعالجة من خلال العمليات التي يقوم بها النظام، و هي المسؤولة عن تحضير البيانات و تشغيلها، و تدقيقها ومراجعتها و تحديثها ثم

(1) استراتيجية الموارد البشرية تأليف : أشوك شاندا ، شلبي كوبرا . ترجمة عبد الحكيم الخزامي . ص 94

تبويبها و تصنيفها بعد تحليل و تفسير نتائجها، من اجل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها و هي " صناعة المعلومات " المتعلقة بالموارد البشرية ... و تختلف العمليات التي يقوم بها النظام بالنظر إلى اختلاف طبيعة النتائج المرغوبة .

و بصفة عامة و مهما اختلفت هذه العمليات، فإن هناك أساليب معينة تستخدم لمعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات، و تقوم هذه الأساليب على أسس علمية تستخدم فيها الطرق الرياضية و الإحصائية و بحوث العمليات، و ذلك في ظل عمل النظام في بيئة تتميز بدرجة عالية من التغيير changeability ، و التعقيد complexity ، مما يستدعي الاستعانة بالأدوات التي يمكن استخلاصها من هذا العلم المتطور و الحديث الذي يسمى بالعلوم الإدارية Management Sciences . و من أهم خصائص هذا العلم أنه يختص بالمشاكل التطبيقية الخاصة بالواقع العملي، و بالتالي فإن استخداماته تتصف بالعمومية، طالما أن هناك أكثر من بديل لحل المشكلة الإدارية . فإن هذه الطرق العلمية و من بينها بحوث العمليات يمكنها أن تساهم في حل هذه المشكلة بتقديم بيانات للإدارة، يمكن استخدامها في اختيار الحل الأمثل ... في سبيل ذلك هناك عدة خطوات لا بد من اتباعها :

- 1/ تحديد المشكلة .
 - 2/ جمع البيانات اللازمة المتعلقة بالمشكلة .
 - 3/ تحليل البيانات و ذلك لبناء نموذج model ، يعبر عن الموقف موضع البحث .
 - 4/ إستخلاص حل من النموذج .
 - 5/ مراجعة النموذج لتقدير النتائج تحت مختلف الظروف .
 - 6/ إختيار الحل الأمثل .
 - 7/ مراجعة مستمرة لفاعلية النموذج في ضوء بيانات جديدة .
 - 8/ وضع النموذج موضع التطبيق و التنفيذ .
- يلاحظ أن هذه الخطوات يمكن تطبيقها في أي موقف تواجهه مشكلة اختيار أحد البدائل المتعلقة بالموارد البشرية .
- و هناك عدة أساليب تستخدم في معالجة البيانات، و لعل من أهمها، البرمجة الخطية، التماثل، نظرية الألعاب.... و غيرها، سنتناولها بالشرح كما يأتي :

أ- البرمجة الخطية، Linear programming :

أداة رياضية لإيجاد الحلول لنوع معين من المشاكل، وهي المشاكل الخاصة بالبحث عن أفضل القيم لمتغيرات معينة، و المقصود بكلمة " أفضل القيم " قيم المتغيرات موضوع البحث التي تحقق أكبر ربح أو أدنى نفقة ... و هكذا يختلف الهدف تبعاً لاختلاف موضوع المشكلة (maximis profit , or minimizes cost).

و البحث عن أفضل القيم يكون ضمن قيود معينة مفروضة على الباحث (Constraints) أي أن الباحث ليس حراً في اختيار قيم المتغيرات التي يبحث عنها، إنما هناك قيود معينة يجب أن يأخذها في اعتباره، كمثلاً للتوظيف في منصب معين هل يتم عن طريق الترقية أم التعيين الخارجي، و كذا عدد العمال الموظفين، ووقت العمل المحدد ... و بذلك تكون المشكلة هي اختيار أفضل القيم التي تسمح بها القيود التي يجري العمل على أساسها .

و نلاحظ أن العلاقات التي تبني عليها مواجهة المشكلة موضوع البحث يجب أن تكون خطية و لهذا يستخدم إصلاح " البرمجة الخطية " .

و الشروط الواجب توافرها لتطبيق أسلوب البرمجة الخطية :

1- أن يكون هناك هدف تسعى الإدارة إلى تحقيقه . في العادة يكون هذا الهدف هو تحقيق أكبر ربح ممكن، أو تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن .

2- أن يكون هناك أكثر من بديل لحل المشكلة، و هذه البدائل قد تكون على سبيل المثال :
*التدريب على مستوى المنظمة أو خارجها .

* تقديم الحوافز المادية أم تحسين ظروف العمل لتنمية الكفاءة .

3- وجود قيود على عملية الاختيار. فمثلاً قد يكون هناك حد أقصى لما يمكن الحصول عليه من موارد بشرية، قد يكون هناك حد أقصى لإنتاجية الأفراد ...

4- يجب أن يكون هناك علاقات تداخل و تفاعلات بين العوامل المختلفة التي تتضمنها المشكلة، مثال ذلك إذا كانت عملية التوظيف تعتمد على الترقية و ما هو متوفر في المنظمة، فإن ذلك سيقال من فرص المنظمة من الاستفادة من الطاقات و المؤهلات الخارجية .

5- توافر بيانات كمية عن المشكلة بحيث يمكن التعبير عن الهدف و القيود في شكل معالجات رياضية خطية. و معنى خطية أن العلاقات بين المتغيرات موضوع البحث هي علاقات متناسبة تماماً،

بمعنى أن تغيير ساعات العمل بنسبة 10% سيؤدي تلقائيا إلى تغيير قدره 10% في كمية الإنتاج، أي إذا وضعنا العلاقة بين المتغيرين في رسم بياني، كانت العلاقة التي تمثلها خطا مستقيما . و يستلزم الأمر للوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة، أن يتم ترجمة المشكلة في نموذج رياضي، و ذلك باتباع عدة مراحل، يمكن تلخيصها كما يلي :

1- تمثيل الهدف المطلوب تحقيقه في شكل دالة رياضية لتضخيم الربح أو تخفيض التكاليف .
2- تمثيل القيود التي لا بد من ملاحظتها و أخذها في الحسبان عند دراسة البدائل المختلفة في شكل متباينات رياضية .

3- حل النموذج الرياضي، باستعمال طريقة الرسم البياني أو طريقة السمبلكس:
* فطريقة الرسم البياني، تستخدم لحل مشاكل البرمجة الخطية في حالة وجود مشكلة لها متغيران إثنان فقط، و تعد لذلك مشكلة بسيطة .
* أما طريقة السمبلكس، فتستخدم عند التعامل مع أكثر من متغيرين في المشكلة، و تتلخص مراحلها فيما يلي:

- تحويل المشكلة الإدارية إلى نموذج رياضي .
- الحصول على الحل المبدئي الذي يحترم القيود الخاصة بالمشكلة .
- إختيار هذا الحل في ضوء دالة الربحية و تحسينه عن طريق التعديل في القيم المتغيرات الخاصة بالمشكلة .
- تكرار الخطوة السابقة حتى نحصل على الحل الأمثل .

ب/- خطوط الانتظار Waiting lines :

تتكون خطوط الانتظار، أو الصفوف، عندما يصل عد كبير من طالي الخدمة في نفس الوقت، كمثلا صفوف السيارات في محطات البنزين، و صفوف العاملين قصد توجيههم، و صفوف العملاء أمام شبايك السينما ... و يلاحظ أيضا أن مراكز الخدمة نفسها قد تكون في حالة انتظار العملاء أيضا .

و بالتالي فإننا نجد بعض المواقع التي فيها ينتظر العميل بعض الوقت حتى يمكنه الحصول على الخدمة التي يحتاجها، و بعض المواقع الأخرى التي فيها تنتظر مراكز الخدمة حتى يصل العملاء الذين سيطلبون الخدمة .

الهدف الرئيسي من نظرية خطوط الانتظار هو العمل على تخفيض الوقت الذي ينتظره العميل حتى يستطيع الحصول على السلعة أو الخدمة التي يحتاجها، كما تهدف إلى تقليل الوقت الذي تكون فيه مراكز الخدمة عاطلة أو غير مستغلة بالكامل . و مثال ذلك تعيين عدد مناسب من الموارد البشرية بحيث لا ينتظر العملاء وقتا طويلا لكي يستلموا منتوجاتهم أو خدماتهم، كما أنه لا تنتظر الموارد البشرية المتاحة بدون عمل حتى يصل العملاء الذين يطلبون الخدمة . و بذلك يمكن تعريف خطوط الانتظار بأنها عبارة عن تراكم أفراد في حالة انتظار حتى يمكن إمدادهم بخدمة معينة . و من أمثلة ذلك :

- عمال ينتظرون نتائج برامج التقييم .
- أفراد يحتاجون إلى معلومات حول متطلبات العمل .
- أشخاص يرغبون في الحصول على برامج تدريبية .
- قضايا و نزاعات بين الأفراد، مطلوب الفصل فيها .
- أقسام في إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى معلومات من نظم فرعية أخرى .
- عاملين في انتظار تسديد رواتبهم و مكافآتهم .

يتضح مما سبق أن خطوط الانتظار تتكون من أربعة مراحل :

- 1- أشخاص أو وحدات وصلت للحصول على خدمة معينة .
- 2- خط الانتظار نتيجة لعدم وجود التوازن بين الطلب على الخدمة و طاقة مركز الخدمة .
- 3- مراكز الخدمة التي تقوم بتزويد طالبي الخدمة بما يحتاجونه .
- 4- انصراف طالبي الخدمة بعد إمدادهم بها .

و يشير نظام إمداد الأفراد أو الوحدات بالخدمة إلى نظام خط الانتظار، أي إلى الترتيب، و

هناك عدة طرق لهذا الترتيب ، هي :

- خدمة الوحدات طالبة الخدمة طبقا لترتيب وصولها .
- إعطاء الأولوية في تقديم الخدمة طبقا لظروف الأفراد، فمثلا قد يتم إعطاء الأسبقية في تسديد أحوال العمال عن برنامج تطوير كفاءاتهم، أو القيام بمعالجة النزاعات طبقا لدرجة خطورتها، وهكذا
- إمداد الأفراد والجماعات طبقا لاختيار عشوائي.

تمثل الوحدات طالبة الخدمة أفراد عاملين، و مهنيي إدارة الموارد البشرية، و يتم توفيرها بواسطة مراكز الخدمة التي تمثل مجموعة الأشخاص، و معداتهم، كأشخاص الإعلام الآلي، و أجهزة الكمبيوتر و الحفظ... و قد يكون هناك مركز خدمة أو أكثر و من الملاحظ أن طول خط الانتظار يتوقف على العلاقة بين معدلات وصول الأفراد و الوحدات لطلب الخدمة .

يتضح مما سبق أن مشاكل خطوط الانتظار تنأسس على عاملين هما⁽¹⁾ :

-معدلات وصول الأفراد و الوحدات لطلب الخدمة .

-عدد مراكز الخدمة، و الوقت اللازم لتقديم الخدمة .

ج/- سلاسل ماركوف (Marcove Chains) :

يتعلق جانب كبير من عملية اتخاذ القرارات في أي منشأة بوضع سياسات مستمرة لعملياتها المختلفة، فتحتوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على عوامل عدم التأكد و ذلك فيما يتعلق بوضع سياساتها الخاصة بتوجيه عملياتها في فترة زمنية مقبلة، و بالتالي فإن أسلوب سلاسل ماركوف يهتم بالأحوال المختلفة (Various states)، السائدة في وقت معين، و كيف قد تتغير هذه الأحوال بتأثير بعض الظروف From state to another.

فمثلا إذا كانت التركيبة الحالية للعاملين على آلة ما كما يلي :

-مشرف .

-عامل ماهر .

-عاملين نصف ماهرين .

-ثلث عمال غير مهرة .

لكن هذا الوضع سوف لن يبقى مستمرا، فقد يحدث مثلا عجز في العمالة النصف ماهرة، أو أن المنشأة تتوافر لها عدد كبير من المهندسين و أن كل هذا أدى إلى تغير تركيبة العاملين على الآلة في نهاية فترة زمنية ما، كما يلي :

- مشرف .

- مهندس .

- عامل ماهر .

(1) بحوث العمليات - تحليل كمي في الإدارة د/ حسن مشرفي . د/ زياد القاضي ص 248

- أربع عمال غير مهرة .

و من الضروري لإدارة الموارد البشرية أن تعرف احتمالات التغير من حالة إلى أخرى، و هي الخاصة التي يوفرها أسلوب سلاسل ماركوف أي:

1- احتمال أن تكون تركيبة العاملين على الآلة في نهاية السنة الحالية كما يلي :

- مهندس .

- عامل ماهر .

- ثلث عمال نصف مهرة .

- عامل غير ماهر .

- عامل صيانة .

2- احتمال أن تتغير التركيبة الحالية للعاملين على الآلة من الوضع الحالي إلى وضع جديد (حالة جديدة)، في نهاية السنة الحالية :

*الوضع الجديد

*الوضع الحالي

- مشرف .

- مهندس .

- عامل فني .

- عامل ماهر .

- ثلث عمال نصف مهرة

- ثلث عمال نصف مهرة.

- عاملين غير ماهرين .

- عامل غير ماهر .

- لا يوجد عامل صيانة.

- عامل صيانة.

و بالتالي فإن نموذج سلاسل ماركوف من النماذج الدافعة للتنبؤ بالموارد البشرية، و ينتمي

إلى النماذج الديناميكية باعتبارها نموذج رياضي احتمالي يقوم على عنصرين :

1- مجموعة من الحالات (المستوى السلطوي، المؤهلات، توزيع جغرافي...)

2- احتمالات التحول من حالة إلى أخرى (إستقرارية، ترقية، مغادرة).

الهدف هو حساب الحجم المتوسط المنتظر من كل حالة من أنظمة العمل، و عند تحديد

الحجم الكلي للعمالة الواجب تخزينها، يتم دفع عرض العمل مستقبلا بواسطة مصفوفة انتقالية،

و الاحتمالات المكونة لهذه المصفوفة يتم تقييمها من خلال دراسة تاريخية للتغيرات التي عرفتها

المنشأة سابقا .

و بهذا تتحدد مراحل النموذج، و المتمثلة في: (1)

1- تحديد حالات نظام الموارد البشرية، و عرض العمل المتاح خلال لحظة معينة، يتم في هذه المرحلة إحصاء مختلف الحالات الممكنة التي قد يعرفها عرض العمل في المنظمة، و يتم تحديد هذه الحالات إنطلاقاً من متغيرين :

- متغيرات مميزة لطلب العمل، كنوعيته و نوعية القيادة، متطلبات العمل، الرتبة....
- متغيرات مميزة للعرض الداخلي للعمل و تسمح بتحديد خصوصيات فردية، كالسن، الأقدمية، الدوافع و بيانات حياتية أخرى... بعد ذلك يتم تحديد عرض العمل المتاح عند لحظة معينة .

2- تقييم احتمالات تغيير الحالات، و بناء المصفوفة الانتقالية، حيث يتم في هذه المرحلة تقييم احتمالات مرور الأفراد من حالة معينة إلى حالة أخرى خلال فترة معينة، و يتم من خلال الاعتماد على تحليل تاريخي لتطور عرض الأفراد، و التدفقات التي حدثت، سواء كانت داخلية أو خارجية، و بافتراض أن المنظمة تعرف العمالة التي تغادر عند توافر حالة معينة، و العمالة الأولية لهذه الحالة، فإنه يمكن حساب احتمال مغادرة موظف لهذه الحالة .

3- بناء المصفوفة الإنتقالية، بتجميع كل الإحتمالات لمرور الأفراد من حالة إلى أخرى ضمن جدول خاص، يسمى بالمصفوفة، التي تترجم كل الإنتقالات الممكنة ما بين المناصب داخل المنظمة، فيعطينا توزيع الإحتمالات داخلها .

4- تقييم العرض المستقبلي للعمل، و ذلك بتطبيق و إسقاط المصفوفة على بنية حالات عرض العمل قصد الحصول على عرض العمل المتاح في لحظة معينة .

و بالتالي يتم حساب عرض العمل المستقبلي لكل حالات نظام الموارد البشرية، و بتوالي العملية و تكرارها نحصل على سلسلة ماركوف.

د/ نظريته المباريات Theory of games :

هي عبارة عن تحليل نظري لحالتين أساسيتين:

الحالة الأولى، و هي خاصة بالصراع المطلق حيث تكون مكاسب أحد الطرفين خسائر الطرف

(1) رسالة ماجستير بعنوان: التسيير التنبي و الإحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي تقدم : موساوي زهية، إشراف د/بن حبيب عبد

الآخر .

الحالة الثانية، و هي خاصة باختلاط الصراع و التعاون، حيث تتعاون جميع الأطراف في العمل على زيادة ما يدفع لهم مجتمعين، و لكن الصراع ينشأ عند التقسيم فيما بينهم .
إن الإهتمام الأساسي، بناء على نظرية المباريات أو نظرية الألعاب، هو الإجابة على السؤال : هل في جميع حالات الصراع، و التعاون يمكن أن يؤدي سلوك الأطراف المختلفة، الذي تحركه المصلحة الذاتية البحتة إلى تحقيق التوازن في النهاية ؟ و كيف يمكن أن يحدث ذلك؟
و قد بدأ بمعالجة هذه النظرية، كل من فون نيومان (J.von newman) و مورجنستون (Morgensten) و تعد الخاصية الرئيسية لنظرية المباريات أنما تفترض أن كل متخذ قرار في حسابه كل القرارات و الخطط الممكنة التي يتخذها بقية متخذي القرارات (The Other decision Markers)، أي بقية أطراف اللعبة، فمثلا مشكلة إتخاذ قرار بخصوص برنامج الرواتب و الأجور، يشابه كثيرا المواقف الخاصة بإتخاذ قرارات بواسطة مجموعة من اللاعبين في مباراة معينة، و من هنا جاءت التسمية لهذا النوع من الأساليب "بنظرية المباريات" لمعالجة بعض المشكلات الخاصة ببرامج نظام معلومات الموارد البشرية .

و يمكن تلخيص الفروض التي تعتمد عليها نظرية المباريات كما يلي :

- 1- أن كل متخذ قرار يقوم فقط بالتفكير في عدد محدود من القرارات لحل مشكلة معينة، و أنه يعرف نوايا و خطط الأطراف الآخرين .
- 2- أن كل متخذ قرار يعرف النتائج التي ستحدث للآخرين، و ذلك كنتيجة لتصرفات الجميع مجتمعة .
- 3- أن المكسب الذي يحققه أحد الأشخاص يكون على حساب الآخرين (إذا كسب شخص يؤدي إلى خسارة الآخرين).

هـ/ أسلوب النمائل (المحاكاة) Simulation Technique :

النمائل هو بناء نموذج يمثل الواقع ، و قد يكون هذا النموذج، نموذجا لموقع المصنع و تصميمه داخليا (layout)، أو نموذجا رياضيا (mathematical model)، أو نموذجا لتصرفا معيناً (behavioural model)⁽¹⁾ .

(1) مقدمة في بحوث العمليات ، و العلوم الإدارية، د/ أحمد فهمي جلال ص 15

يمكن أسلوب التماثل من تحقيق ما يلي :

• دراسة مواقف معينة قبل تنفيذها فعلا، و بالتالي يمكن تحليل أثر التغيير في النموذج بدلا من تنفيذها في الواقع العملي .

• إعطاء نتائج سريعة بدلا من الإنتظار حتى الحصول على النتائج الواقعية .

• دراسة تطور الظواهر المعقدة، التي تتداخل فيها عدد كبير من العوامل و التفاصيل .

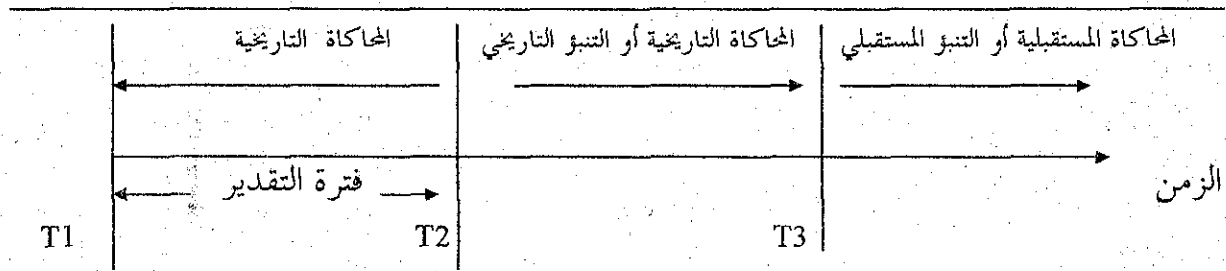
• قياس أثر مختلف قواعد القرارات على عدد كبير من عوامل المشكل المطروح، و بالتالي اختيار من بين مجموعة من التغييرات المعرفة مسبقا قاعدة القرار المثلى بالنسبة للهدف المرسوم .

و رغم أن تقارب نموذج لا يكون بدون تقييم نظري، إلا أن هذا لا يكفي ... و إنما يجب تطبيق عدد معين من الطرق العددية، و منه فإن المحاكاة ليست إلا الحل الرياضي أو العددي لسلسلة من المعادلات المحاسبية و السلوكية للنموذج. ⁽¹⁾

و بالنسبة لأنواع المحاكاة فهي تختلف باختلاف أهداف و أسباب المحاكاة. فمن أجل إختبار و تقييم النموذج الاقتصادي تستعمل المحاكاة التاريخية، و من أجل تحليل السياسات تستعمل، بالإضافة إلى المحاكاة التاريخية، التنبؤ التاريخي و المحاكاة المستقبلية (التنبؤ المستقبلي)، كما هو

موضح في الشكل (3-15) التالي :

(التنبؤ)



الشكل (3-15) أفق المحاكاة⁽²⁾

فالمحاكاة التاريخية، تهدف إلى التحقق من التناسق بين النموذج و الواقع، و ذلك بمقارنة القيم الملاحظة مع القيم المحسوبة، حيث تطبق هذه المحاكاة على كل الفترة المستعملة

⁽¹⁾ فيلغة العددين، المحاكاة هي عبارة عن الحل الرقمي للنموذج قيد الإختبار

⁽²⁾ مذكرة ماجستير : دراسة سلوك مقدرات النماذج الآتية : إعداد حمدوش عائشة ، إشراف د/ العباس بلقاسم ، ص62.

للتقءبر (T1, T2) و كلما كانت نئاء المءاكاة قربة من الواءع الملاءظ، كلما كان النموء ءبءا. أما التنبؤ، التاربءب، فبءاكب النموء على فئرة معلومة لكن لم تستعمل من أجل التقءبر (T2, T3)، هذا بتم بزاع الفئراء الأءبرة المعلومة من العبنة، و ءمءف هذه المءاكاة إلى اءءبار سببر عملبة التنبؤ للنموء قبء الءرابة .

و أما التنبؤ المسئبلبب، فهو عملبة التنبؤ الفعلب لسلك الظاهرة المءروسة فب المسئبل، و فب هذه الءالة بمكن إءضاع الظاهرة لاءءباراء ءءلبل السبابة، و ذلك بءبببر مءلا اءءاء أحد المءبببراء الءاءءة فب ءفسبر الظاهرة، إلى ءابة فئرة أءرب فب المسئبل (T3, T4).

إن ءقببم فعالبه النموء القباسب بتم باسئعمال معاببر ءقبس ءرءة ءءارب ببب بعبعة السلسلة المءصل علبها نببءة المءاكاة، و بعبعة السلسلة الأصلبة، كما بعبسها ما بسمى بءطأ التنبؤ الإءصائب .

و/ الإءبببراء الإءصائبة، Statistical testes :

ءببب معظم نطلم معلوماء الموارء البشربة فب إءءاء مءءلاءها أسلوب الفروض، و بقوم هذا الأسلوب على وضع القاءم على النظام بوضع فرض علمب نابع من ملاءظءه، أو من أساس منطقبب .

و كما نعلم أن الفرضبة ءءمل الصواب، و الءطأ، و بالءالب فءء ءقبب الفرضبة الءب وءعبء أو ءرفض . و قء ءبءو عءم ءق و صءة الفرضبة منذ البءابة، فبب هذه الءالة لا بببب أن ءلبب هذه الفرضبة ءماما، بل بببب أن ءعءل و بءءف فببها ءزء من الأءراء، و ببببب إليها ءزء آءر أبب لابء من ءءق من صءة أو ءطأ هذه الفرضبة .⁽¹⁾

و على هذا الأساس بقوم هءف الاءءباراء الإءصائبة على اءءبار فرضبة ءءلق بقبم و سبببب أو اكءر. و بءءوبب الإءءبار الإءصائب على أربعة عناصر :

(1) الفرضبة الإءءائبة .

(2) إءصاء الإءءبار .

(3) منطقة الرفض .

(4) الفرضبة البءبلة .

⁽¹⁾ مباءب الإءصاء و أسالب ءءلبل الإءصائب ء/ عبء الله رمضاب الكئءرب ص 217

و تحديد هذه العناصر الأربعة يعرف إختباراً معيناً، و تغيير عنصر أو أكثر يؤدي إلى إختبار جديد .
فالفرضية الابتدائية، تحدد قيماً افتراضية لوسيط أو أكثر من وسطاء المجتمع، فقد يرغب في إختبار
الفرضية بأن متوسط الكفاءة في أداء الأفراد يساوي 50 . و قرار رفض أو قبول فرضية ابتدائية مبني
على المعلومات التي تحويها العينة المسحوبة .

و تستخدم قيم العينة لحساب عدد واحد يأخذ دور صانع القرار، و يدعى بإحصاء الإختبار
و تقسم مجموعة كل القيم التي يمكن أن يأخذها إحصاء الإختبار إلى مجموعتين أو منطقتين،
إحدهما تدعى منطقة الرفض و تدعى الأخرى منطقة القبول.

و تخضع طريقة اتخاذ القرار لنوعين من الخطأ. إذ يمكن أن ترفض الفرضية الابتدائية بينما هي في
الواقع صحيحة . أو يمكن أن تقبل و هي في الحقيقة غير صحيحة، و إنما الصحيح هو فرضية
أخرى بديلة، و يدعى هذان الخطآن بالخطأ من النوع الأول (Error of the first kind)، و الخطأ من
النوع الثاني (Error of the second kind) على الترتيب، و يوضح الجدول (3-3) التالي الحالتين
الممكنتين للفرضية الابتدائية (صحيحة أو خاطئة)، و نوع القرار الممكنين (رفض أو قبول)،
بالإضافة إلى نوعي الخطأ الذي يمكن ارتكابه :

جدول (3-3) القرارات⁽¹⁾

القرار	الفرصة الابتدائية	
	صحيحة	مخطئة
الرفض	الخطأ من النوع الأول	قرار صحيح
القبول	قرار صحيح	الخطأ من النوع الثاني

ولتفادي الوقوع بهذا النوع من الأخطاء، فإنه يتم اللجوء إلى مستوى الدلالة (level of
significance)، والتي تقسم إلى حالتين أساسيتين، هما:

• الحالة الأولى: وهي عند مقارنة عينتين وتحديد ما إذا كانت التباين الإحصائية لها تختلف
إختلافاً واضحاً، وبالتالي معرفة ما إذا كانت هاتين العينتين من مجموعة إحصائية واحدة أو

⁽¹⁾ الإحصاء وطرق تطبيقه في مبادئ البحث العلمي: د/ أنيس كنجور، ص 166

مجموعتين إحصائيتين مختلفتين.

◀ أما الحالة الثانية: فهي عبارة عن مقارنة تابع إحصائي مع ما يقابله من ثابت

إحصائي بمعرفة ما إذا كان هناك فرق واضح بينهما.

هناك عدد من المعايير الإحصائية التي تستخدم في تحديد قبول أو عدم قبول الفرضية، من أهمها:

◀ توزيعات (ت) (student distribution): يستخدم توزيع (ت) في الحالات التي يكون

حجم العينة أصغر من 30 وحدة ويكون هناك تباين المجتمع الأصلي غير معروفة.

◀ توزيعات كاتربيع (chi-square (x^2) distribution): هذا النوع من الاختبارات

يستخدم في اختبار مدى الفرق بين تكرار حصل عليه، وتكرار آخر يقوم على الفرض،

لذلك تحسب الفروق بين التكرارات الواقعية والنظرية، ولما كان بعض هذه الفروق موجبا

والبعض الآخر سالبا، ولما كان الاختبار يعني فقط بقيمة الفروق لذا تربع الفروق للتخلص

من إشارتها الجبرية، ثم ينسب مربع كل فرق إلى التكرار النظري الخاص به، ثم تجمع النتائج

هذا المجموع هو الذي يسمى كاتربيع⁽¹⁾.

◀ تحليل التباين (analysis variane): الفكرة الرئيسية التي يستند إليها أسلوب تحليل

التباين هو المقارنة بين مجموعات مختلفة بشكل مباشر، بعكس إختبارات (ت) الذي يحتاج

إلى القيام بعدة إختبارات للوصول إلى النتيجة المرجوة منها.

ز/ العلاقات الوظيفية والسلوكية:

إن دراسة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية باستعمال أسلوب العلاقات الوظيفية

والسلوكية، يعتبر من المناهج الحديثة للوصول إلى معلومات عن أفراد المنظمة وبالتالي سياسات

وبرامج لإدارتها ذات قيمة ومصداقية كبيرة، خاصة بعد أن طور هذا الأسلوب جماعة واسعة من

المختصين الاقتصاديين وكذا السوسولوجيين.

فالعلاقات الوظيفية، " تقوم على أساس ترتيب العناصر المتكونة للتنظيم من خلال الهيكل

التنظيمي، بإيجاد علاقات قصدية هادفة بين مختلف جوانب ومصالح التنظيم بهدف الوصول إلى

أعلى درجة من الفعالية، وذلك بتقسيم التنظيم إلى دوائر ومصالح بحانسة يمكن الإشراف عليها

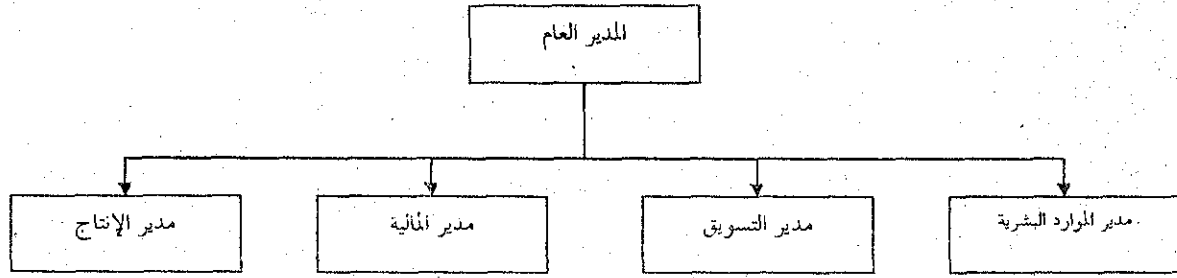
والتحكم فيها، وتتمكن هي بدورها من التحكم في الأفراد، والتنسيق بينهم، وبالتالي تسهيل

(1) موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، د/ عبد العزيز هيكل، ص 862

العملية الإنتاجية⁽¹⁾

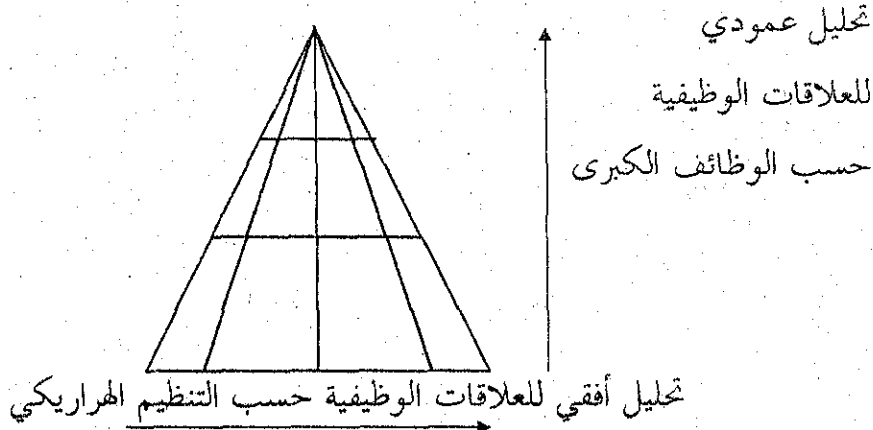
كما تتحدد العلاقات الوظيفية من خلال كيفية توزيع المهام وممارسة السلطة أو ما يسمى بالتنظيم الأفقي، والتنظيم العمودي.

فالمحور الأفقي يقابله مفهوم تقسيم العمل، الذي يتم على أساس الوظائف الكبرى بصفة تدريجية حسب آلية الإشراف المباشر لمنتز بارغ (mintzberg) والتي يوضحها الشكل (3-16) الآتي:



الشكل (3-16) البنية الوظيفية⁽²⁾

أما المحور العمودي فيقابله مفهوم تنسيق العمل، أو ممارسة السلطة، وهنا تتحدد العلاقات الوظيفية من خلال تدرج السلطة، فنجد تدرج خطي حسب فايول (fayol) للمأمور مسؤول واحد، ونجد تدرج وظيفي حسب تايلور (taylor)، كل مأمور تابع لعدة مسؤولين وظيفيين. ويمكن توضيح محوري العلاقات الوظيفية في الشكل (3-17) الموالي:



الشكل (3-17) التحليلين الأفقي العمودي

(1) مبادئ التسيير البشري، د/ بوفلجة غيات، ص95.

(2) اقتصاد وتسيير المؤسسة، د/ عبد الرزاق بن حبيب، ص62.

أما العلاقات السلوكية، فدراساتها تنبع من أن الأداء يحركه ويشكله سلوك العنصر الإنساني فهذا العنصر يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءاً بالأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة، إلى أعمال الإدارة العليا.

فالدراسة العلمية للعلاقات السلوكية في المنظمات تمكن من فهم طبيعة هذا السلوك، والعوامل المحددة له، وبالتالي وضع وتصميم برامج وسياسات الموارد البشرية بما يحقق فاعليتها.⁽¹⁾

ولعل من أبرز الاتجاهات الدراسية للعلاقات السلوكية نجد:

- دراسات جماعات العمل والعلاقات غير الرسمية للعاملين.

- دراسات الدافعية والاتجاهات النفسية

- دراسات الإشراف والقيادة

- دراسات العمليات الذهنية وصنع القرارات.

وتحدد العلاقات السلوكية في المنظمة، من خلال تأثير هذه الأخيرة على أفرادها، بما توفره من

بيئة وظروف، كقواعد وضوابط، أنظمة العمل المطبقة، مهام الأداء ومكوناته، أنظمة العوائد

والحوافز، نمط التوجيه والإشراف، وبالتالي يمكن صياغة ذلك في المعادلة التالية:

العلاقات السلوكية = (خصائص الأفراد) ضرب (خصائص ظروف و بيئة العمل في المنظمة)

إن العلاقات السلوكية يمكن أن تدرج تحت نوعين رئيسيين :

1- سلوك أداء العمل .

2- سلوك الرضا عن العمل .

و أما محددات كل من النوعين، فهي كما يلي :

- محددات الأداء، تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي : الجهد المبذول، القدرات و الخصائص الفردية

و إدراك الفرد لدوره الوظيفي .

- محددات الرضا، بتأثير العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته و ما تحققه له من إشباعات،

و أيضاً بإدراكه لعدالة هذه العوائد.

إذن من خلال هذه العناصر تتحدد طبيعة العلاقات السلوكية بين الأفراد العاملين، بالإضافة

إلى عناصر القيادة، و نوعية الجماعة

(1) السلوك الإنساني في المنظمات، د/ أحمد صقر عاشور، ص 33.

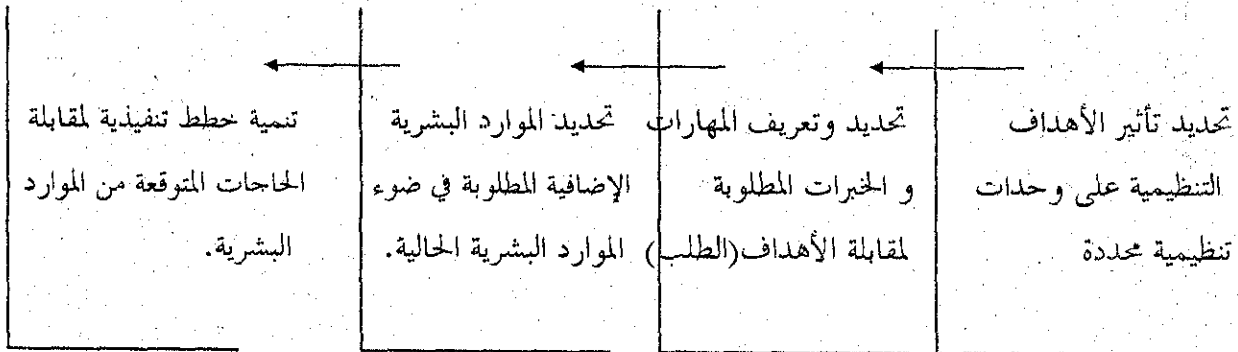
وعلى ضوء هذه المحددات بإمكان نظام معلومات الموارد البشرية تحليل البيانات المحصلة عن الأفراد لإنتاج معلومات تكون محور لوضع الأنظمة الفرعية .

المطلب الثالث: مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

بعد معالجة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة و متطلباتها، باستخدام الأساليب المختلفة، فإن هذه البيانات تصبح كمعلومات يمكن استعمالها لإعداد مخرجات النظام، و المتمثلة في الخطط والبرامج الموجهة لتفعيل أداء العنصر البشري في المنشأة .

أ- خطط وبرامج العمالة:

و التي تشير إلى عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة . و ترجع أهمية الحاجة إلى خطط وبرامج العمالة إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، و ضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة . و تتكون خطط وبرامج العمالة من أربعة خطوات رئيسية: ⁽¹⁾



1. تحديد الأهداف التنظيمية : إن أهداف خطة الموارد البشرية كما أنها تنبثق من المتطلبات الخاصة من الموارد البشرية وفقا لعدد و خصائص الأفراد، لا بد أن تنبثق من أهداف المنظمة ككل، و التي تتحدد من خلال "المدخل المتدفق التتابعي" (cascade approach) و المتمثل في تحديد الرسالة التنظيمية، الأهداف طويلة الأجل، أهداف الأداء قصيرة الأجل، الأهداف على المستوى الأقسام، و أهداف الوحدات الفرعية .

2. تحديد المهارات و الخبرات المطلوبة : بعد تحديد الأهداف على مستوى المنظمة، و الإدارات،

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية د/ راوية محمد حسن ص 77

و الأقسام، تحدد المهارات و الخبرات المطلوبة لمقابلة أهدافهم المحددة، فعلى سبيل المثال، نفترض أن هدف إدارة الإنتاج هو زيادة الإنتاج الكلي لمنتج بنسبة (60 %)، فبمجرد تحديد هذا الهدف فإنه يمكن أن تحدد الإحتياجات من الموارد البشرية بالمهارات و الخبرات الضرورية لمقابلة الهدف.

3. المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية : بمجرد تحديد أنواع، و أعداد الأفراد المطلوبين، فإنه

لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية و المتوقعة للمنظمة .

فالمراد البشرية الحالية، تتمثل في مخزونات المهارات المتاحة بالمنشأة، و التي توفرها مدخلات

نظام معلومات الموارد البشرية .

أما الموارد البشرية المتوقعة، فتتمثل في التنبؤ بالتغيرات في الأفراد، كالإحالة على المعاش، النقل، الترقية، الوفاة، الإستقالة....

و من خلال دمج كل التنبؤات المتعلقة بالإحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية،

و للعلومات المتوافرة من مخزون المهارات و من التغيرات المتوقعة، يمكن عمل تنبؤ، و توقع لصافي

المتطلبات من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة .

4. تمية الخطط التنفيذية : بعد الإنتهاء من تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، فإنه يتم تسمية

الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة.... و إذا أظهرت صاف الإحتياجات الحاجة إلى

إضافات من الموارد البشرية، فإن الخطط لبد أن تتجه لاستقطاب و اختيار و توجيه و تدريب العدد

و النوع المطلوب من الأفراد، أما في حالة ما إذا كان المطلوب تخفيض في العمالة فإن هناك أربعة

طرق رئيسية و هي: الاستغناء المؤقت عن العمالة، إنهاء العمل نهائياً، المعاش المبكر، الإستقالة

الإختيارية، أما المداخل التي لا يترتب عليها ترك الأفراد للمنظمة فتشمل : إعادة التصنيف (تقليص

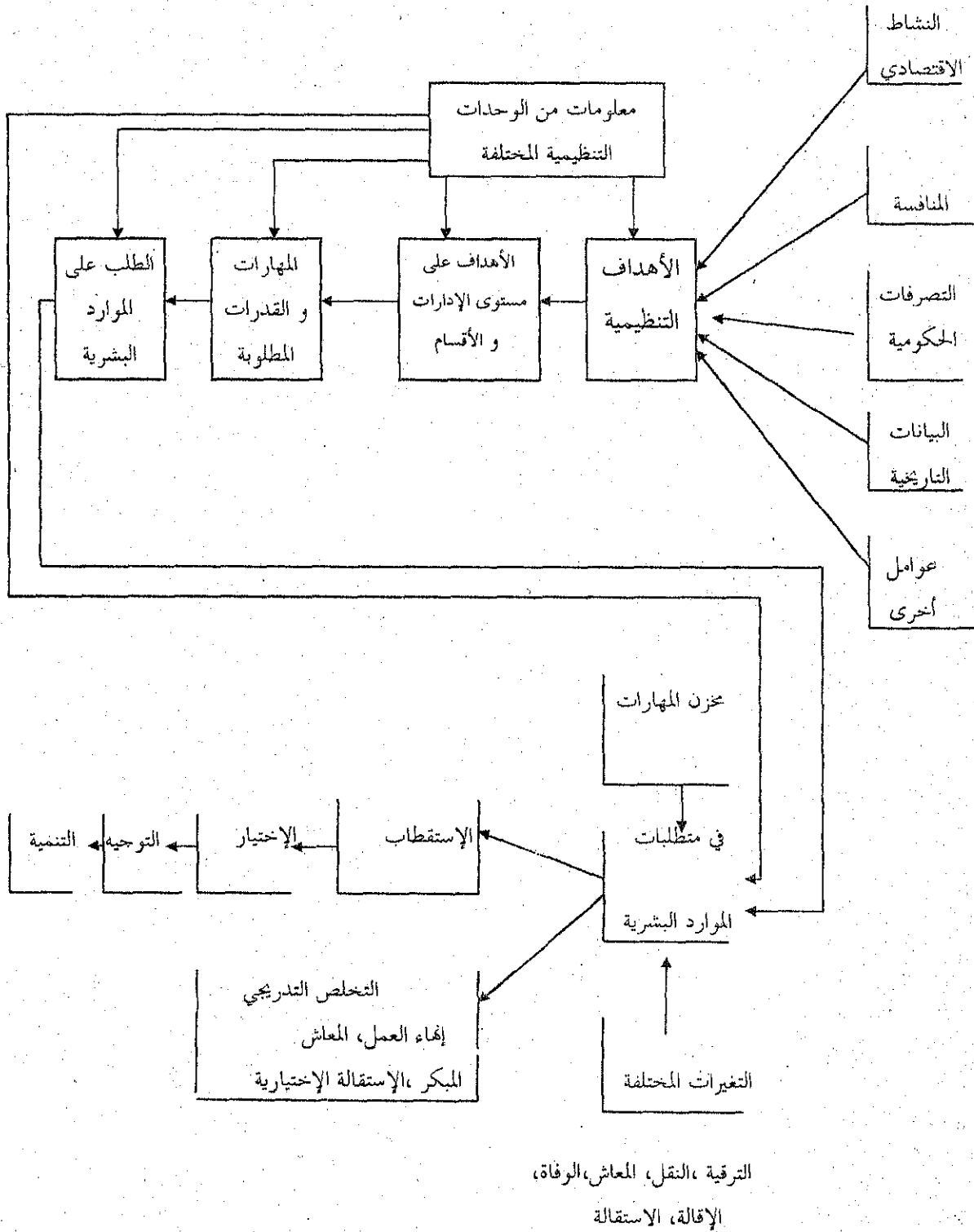
وظيفة الفرد، أو تخفيض مسؤولياته)، النقل، المشاركة في العمل (كتخفيض لساعات عمل

الفرد).⁽¹⁾

كما أن الخطط التنفيذية يجب أن تظهر كيفية تطبيق خطط الموارد البشرية خطوة بخطوة في تتابع،

أي تجميع مكونات عملية التخطيط، كما يظهرها الشكل (3-18) ، التالي :

⁽¹⁾ la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 ,Shimon I, Dolan , Randall s , Schuler p 105



الشكل (3-18) التخطيط على مستوى المنظمة و الموارد البشرية⁽¹⁾

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية د/ راوية محمد حسن ص 92

و يمكن توضيح مستويات التخطيط في المنظمة، و أثر ذلك على تخطيط الموارد البشرية في

الجدول (3-4) التالي: ⁽¹⁾

الموازنات (الفترة قصيرة الأجل)	الخطط التشغيلية (الفترة متوسطة الأجل)	التخطيط الإستراتيجي (الفترة طويلة الأجل)	
<ul style="list-style-type: none"> • وضع الموازنات السنوية للوحدات و الأنشطة • وضع معايير الأداء • جدولة البرامج و تخصيص المهام • إصدار الأوامر بالتنفيذ و المتابعة، و قياس النتائج 	<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط البرامج • الموارد المطلوبة • إستراتيجيات التنظيم • خطط الدخول في أنشطة جديدة أو التخلي عن وحدات قائمة 	<ul style="list-style-type: none"> • فلسفة المنشأة • دراسة البيئة • جوانب القوة • وضع الأهداف و الأغراض • بناء الإستراتيجيات 	<p>عملية التخطيط للنشاط</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القرارات بتوظيف أفراد جدد • إستقطاب القوى العاملة • سياسات النقل و الترقية • برامج التدريب و التنمية 	<ul style="list-style-type: none"> • نوعية الأفراد المطلوبين • مستواهم التنظيمي • تصميم التنظيم و العمل • الموارد الحالية و المطلوبة 	<ul style="list-style-type: none"> • الإحتياجات من الموارد البشرية • الظروف الخارجية المؤثرة • المصادر الداخلية • تحليل و دراسة هذه المصادر 	<p>تخطيط الموارد البشرية</p>

جدول (3-4) مستويات التخطيط في المنظمة و أثره على تخطيط الموارد البشرية

بالرغم من ازدياد أهمية تخطيط العمالة، إلا أنها قد لا تحقق النجاح المطلوب، و ذلك لعدة عوامل، نذكر منها:

⁽¹⁾ السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد د/ عبد الغفار حنفي، د/ حسين القزاز ص 422

* أزمة الكينونة (الإتجاه العام للمنظمة)، و التكامل مع خططها

* رعاية الإدارة العليا للحصول على الموارد الضرورية و على الرؤية الواضحة

* حجم الجهود الأولية أي المدخلات و عمليات نظام المعلومات للموارد البشرية

* مشكل التوازن بين المداخل الكمية و المداخل النوعية

و لتفادي هذه العوائق، فإنه من الضروري مراعاة العوامل التالية عند صياغة خطط و برامج

الموارد البشرية: (1)

-الجدوى و الظروف الملائمة .

-التحديد .

-القابلية لأن تكون واقعية و عملية .

-القابلية للقياس .

-التوقيت المناسب .

ب/- برامج التعيينات :

إن من أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بعد إعداد خطط و برامج العاملين هي

برامج التعيينات .

فبعد أن ينتهي النظام من إعداد خطة القوى العاملة، و التي تنتهي عادة بإعداد هيكل

العمالة المطلوبة متضمنا تحديدا لعدد و تنوعية الأفراد العاملين اللازمين خلال المرحلة الزمنية القادمة

المخطط لها، فإنه يتم الإعداد لبرامج لتحقيق هذه الخطة و تنفيذها بالشكل الذي يضمن تجسيد

حالة من المواءمة و التطابق بين الوظائف من جهة و الأفراد الذين سيشغلونها من جهة ثانية .

و لأجل التمكن من تعيين تلك العناصر البشرية التي تتوفر فيها المواصفات و المتطلبات و المؤهلات

التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، فإنه لابد من المرور بسياسات للاستقطاب و أخرى للإختيار .

فالاستقطاب يقصد به تلك " العملية التي يمكن بها جذب و عاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف

الشاغرة " (2)، غير أنه لابد أن تعرف الوظيفة و توصف بدقة من حيث متطلباتها و تفاصيلها، و التي

تعتبر كمدخلات لنظام معلومات الموارد البشرية، و بعد ذلك تعد سياسات لعملية الإختيار.

(1) إستراتيجية الموارد البشرية تاليف : أشوك شاندا ، شلبي كوبرا ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ص 193.

(2) السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد د/عبد الغفار حنفي ، د/ حسين القزاز ص 487.

أولا مرحلة الإستقطاب : تتضمن هذه المرحلة مجموعة من التساؤلات تتعلق ب:

*مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين ؟

*كيفية استقطاب هؤلاء؟

*المسؤولين عن عملية الإستقطاب؟

*الإجراءات التي تمارسها المنظمة لجذب الأفراد المؤهلين ؟

1- مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين : يمكن للمنظمة ان تشغل وظيفة معينة، إما بفرد

موجود و يعمل حاليا في المنظمة (داخليا)، أو بفرد خارج المنظمة . و لكل مصدر من هذين

المصدرين بعض المزايا و العيوب، يمكن اختصارها في الجدول (3-5) التالي: ⁽¹⁾

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	<p>1. المنظمة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف و القوة في المرشح للوظيفة</p> <p>2. المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة</p> <p>3. زيادة دافعية و حماس الأفراد</p> <p>4. زيادة استثمار المنظمة في العاملين الحاليين</p>	<p>1. يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة</p> <p>2. الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية</p> <p>3. قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الافكار، وقلة الابتكارات</p>
الخارجي	<p>1. كبير وعاء المواهب و المهارات المتاحة</p> <p>2. جلب أفكار و وجهات نظر جديدة إلى المنظمة</p> <p>3. التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين الفنيين و المهرة و الإداريين</p>	<p>1. صعوبة جذب، و الإتصال، و تقييم الأفراد المحتملين</p> <p>2. طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة</p> <p>3. مشاكل نفسية بين الأفراد العاملين في المنظمة و الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة</p>

جدول (3-5) : مزايا و عيوب مصادر الاستقطاب

⁽¹⁾ إدارة الأفراد . د/ صالح عوده سعيد ص 182

2- طرق الإستقطاب : توجد العديد من الطرق المختلفة و المتاحة لاستقطاب الأفراد، و يمكن تصنيف هذه الطرق إلى، رسمية، وغير رسمية . و مثل هذا التصنيف يعتمد في أساسه، على طرق و قنوات المعلومات عن الوظيفة، فمثلا الإعلان عن الوظيفة في لوحة إعلانات المنظمة، و التعيين من مجال الجامعات، أو من خلال وكالات التوظيف يصنف بصفة عامة من الطرق الرسمية للاستقطاب، أما عندما يستخدم العاملین بالمنظمة كمصدر يمكن الرجوع إليه، أو عندما يتقدم فرد ما بتقديم طلب توظيف... فإن هذه الطرق تعتبر غير رسمية .

و يتوقف اختيار المنظمة لأي من هذه الطرق على الظروف التي تواجهها المنظمة، مثل عدد ونوع الوظائف الخالية، و ظروف و بيئة العمل، و المتطلبات الحكومية.. و بصفة عامة هناك متغيرين هامين في اختيار طرق الإستقطاب، هما:

❖ الخبرة السابقة.

❖ مدى مناسبة و توافر الطرق المتاحة أمام المنظمة.

3- المسؤولين عن عملية الإستقطاب : عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في إدارة الموارد البشرية يكون مسؤولا عن الإستقطاب و المقابلات، و الأعمال الإدارية اللازمة . و يعتبر هذا المكتب ذا أهمية كبيرة، لكونه يقدم المعلومات الضرورية عن الوظيفة، و يعطي الإنطباع عن المنظمة ككل،

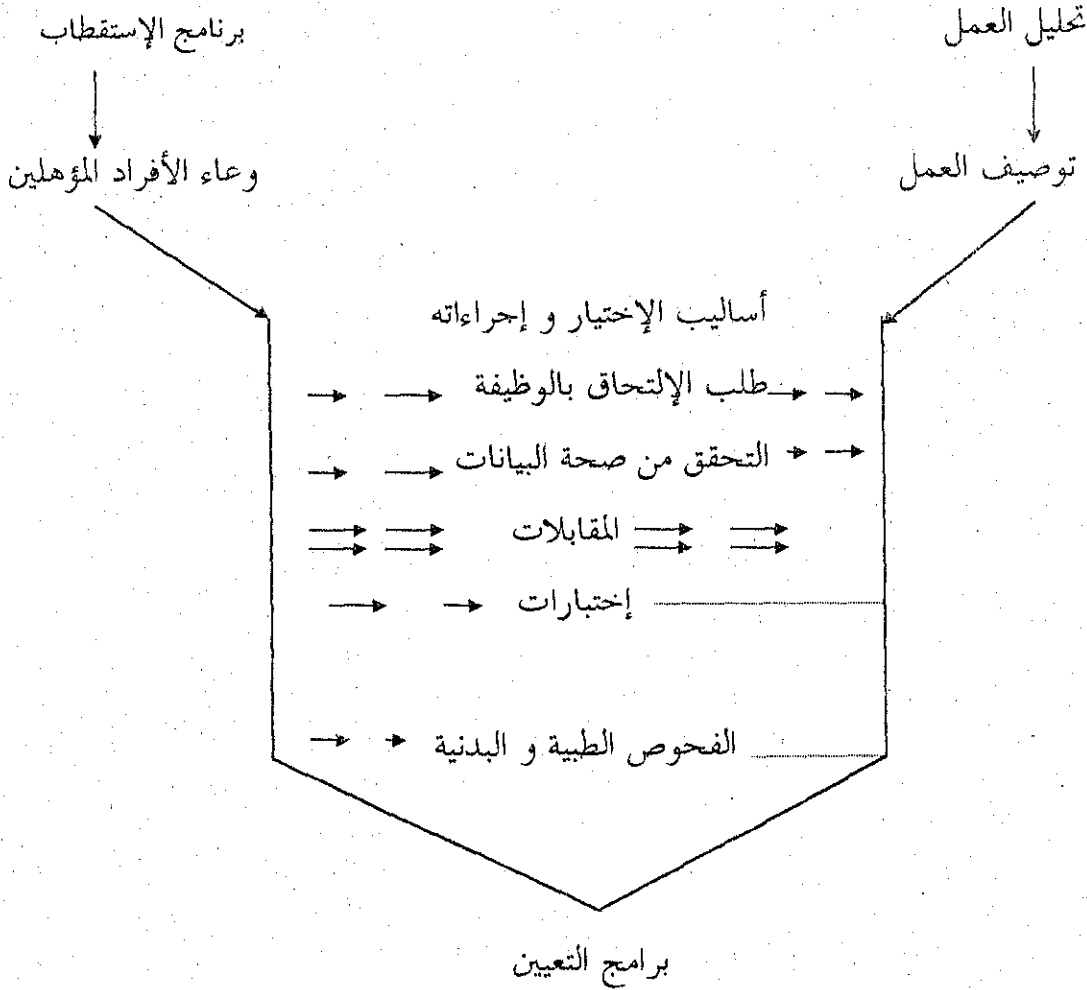
4- الترغيب التنظيمي : يتمثل الترغيب التنظيمي في السمات و المزايا الإيجابية التي تقدمها المنظمة لجذب المقدمين للوظيفة، و من أهمها :

- أنظمة التعويضات .

- الفرص المتاحة للمستقبل المهني و الوظيفي .

- السمعة التنظيمية .

ثانيا، مرحلة الإختيار : يتمثل هدف مرحلة الإختيار، في معرفة الأفراد الأكثر احتمالا للقيام بأداء الوظيفة، بأكثر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، و عادة تمر عملية الإختيار بالمراحل و الخطوات التالية، كما يوضحها الشكل (3-19) الآتي:



شكل (3-19) خطوات و مراحل عملية الإختيار⁽¹⁾

تتبع عملية الإختيار، مجموعة من الخطوات، يتم من خلالها إعداد و تجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة، و يشرح الشكل (3-19) الخطوات المتبعة في عملية الإختيار، و هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة عملية الإختيار في المنظمة، و من هذه العوامل: حجم المنظمة، نوعية الوظائف المطلوب شغلها، و عدد الأفراد المطلوبين، و الضغوط الخارجية .

و وفقا لهذا الأسلوب، فإن المتقدم للوظيفة يمر بمجموعة من مراحل التقييم، و التقدير الشخصي، من خلال مجموعة من وسائل التنقية، مثل طلب التوظيف، و المقابلات الشخصية، و الإختبارات،

(1) السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد د/عبد الغفار حنفي د/ حسين القراز ص 493

و يستبعد المتقدم للوظيفة ولا يؤخذ في الإعتبار لشغل الوظيفة، إذا أظهرت أي من هذه الوسائل تقدير غير مرض للفرد .

ثالثاً، مرحلة التعيين : تتمثل الخطوة الأخيرة في برامج التعيينات، في اختيار فرد واحد لشغل الوظيفة، إذا كان هناك أكثر من فرد مؤهل لشغل الوظيفة، فإنه لا بد من إبداء تقدير و حكم قيمي على كل المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة لاختيار أكثر الأفراد تأهيلاً و مناسباً للعمل، و يؤدي العمل بالخطوات السابقة لقرار الإختيار بطريقة سليمة، و صحيحة إلى زيادة الفرص لعمل حكم و تقدير ناجح إلى درجة عالية.

رابعاً، مرحلة تقديم الفرد للعمل: بعد تعيين الفرد، و في إطار برنامج التعيينات، لا بد من تقديمه للمنظمة و للوظيفة، حيث يحصل على التوجيهات الضرورية من زملائه و من المنظمة، و بهذا تتم عملية تقديم الفرد الجديد للعمل على مستويين متميزين هما :

- 1- التقديم العام للمنظمة، يشمل بعض الموضوعات التي تم كل العاملين .
 - 2- تقديم الفرد للإدارة و الوظيفة، و هو يصف الموضوعات المتميزة و الخاصة بقسم أو وظيفة معينة .
- و يقتضي أمر تقديم الفرد للعمل، تعريفه بوظيفته، الرئيس المباشر له، مسؤولياته، أهداف التنظيم، أنظمة العمل و إجراءاته، فلسفة الإدارة العليا و سياساتها .
- تتولى إدارة الموارد البشرية من جانبها تعريف الفرد بالمنظمة و منتجاتها، و أيضاً المزايا التي تمنحها الشركة للعاملين بها و الرعاية الصحية وغيرها من الخدمات .
- و بعد المرحلة السابقة، يتطلب الأمر الدخول مرحلة الإستلام الفعلي، و مزاولة العمل، و هذا من اختصاص الرئيس المباشر للموظف الجديد.

ج/ج- برنامج تقييم أداء الأفراد :

يمثل تقييم الأداء (performance evaluation) " العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الافراد العاملين طبقاً لمهام، و واجبات الوظيفة، في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد، و سلوكه و أدائه، و مدى استعداده لتحسين و تطوير الإنجاز الذي يقدمه، و بما يساعد على معرفة جوانب الضعف و القوة في طريقة أدائه، و مستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف و الخلل، و تدعيم

و تعزيز جوانب القوة⁽¹⁾. و يشير مفهوم الاداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة . و الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور، و بالتالي هو نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد، القدرات، و إدراك الدور. فيشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و يشير إدراك الدور إلى الإلتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . و يوجد غرضين هامين لبرامج تقييم الأداء ، هما :

أولا : الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية.

ثانيا : تخطيط المسار الوظيفي للفرد و تنميته. و بذلك نجد غرض التقييم يحدد :

❖ أسس و معايير المقارنة .

❖ الأدوات و الأساليب التي تستخدم .

❖ دور المشرف أو ملاحظ العمل .

❖ الإجراء المترتب على التقييم .

و يبين الجدول (3-6) الموالي أغراض برنامج تقييم أداء الأفراد⁽²⁾ :

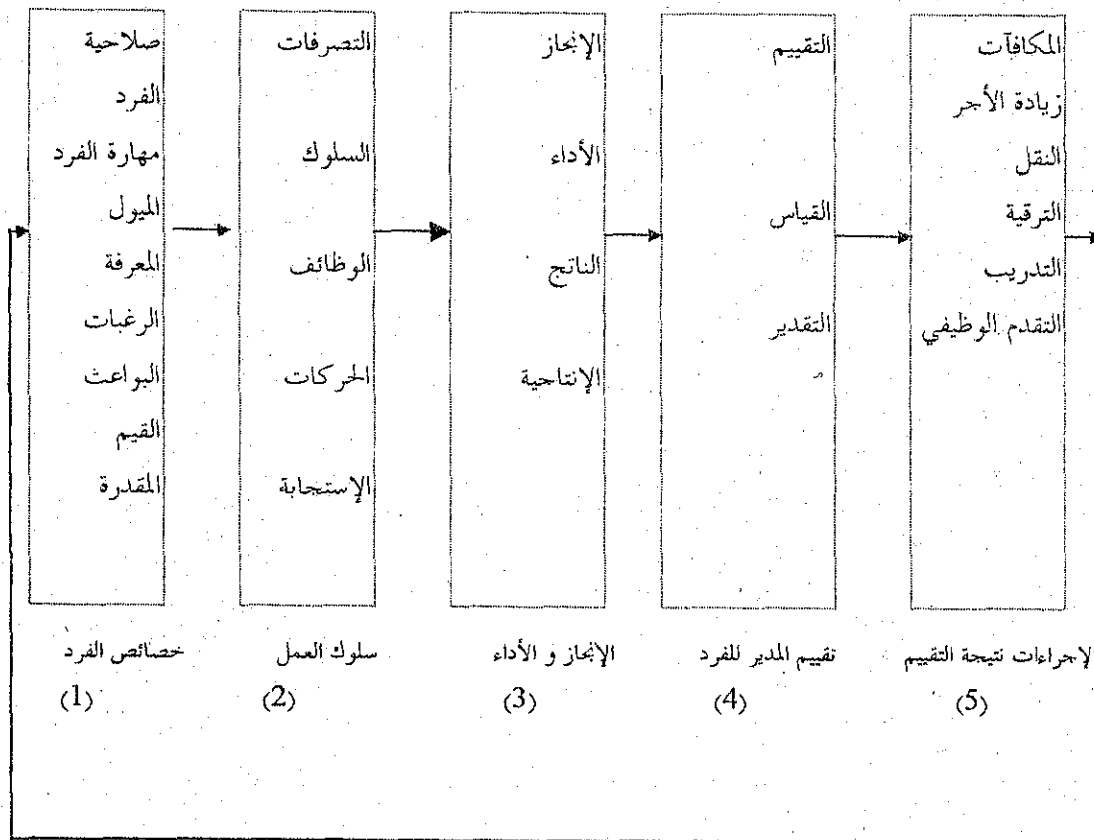
الغرض من تقييم أداء الأفراد		
لأغراض إدارية	تنمية الفرد	الغرض
توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب: هيكل الأجر، النقل، الترقية، تخفيض قوة العمل	تنمية و تطوير الأداء من خلال توجيه الفرد و إرشاده لما هو متوقع ، و مطلب	الغرض
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معياري نسبي)	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء (معياري أو مستوى مطلق)	أسس و معايير المقارنة
تقدير الفرد و ترتيبه	التقييم المستند على النتائج	أسلوب التقييم
تقديري و حكمي	بممارسة دور المستشار	دور المشرف
الفرد، المشرف، سجلات الأفراد، آخرين لمن لهم علاقات بالإجراءات الإدارية التي تتخذ	الفرد و المشرف	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

جدول (3-6) أغراض برنامج تقييم أداء الأفراد

(1) إدارة الأفراد ، صالح عودة سعيد ص 369

(2) السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، د/ عبد الغفار حنفي ، د/ حسين القزاز ص 600

نشير هنا أنه إذا كان الإنتاج قابلاً للقياس، ففي هذه الحالة تقل الحاجة للبحث عن أساليب أخرى لتقييم الأداء، حيث يمكن الحكم على الفرد، وفقاً للكمية التي أجزها مقارنة بمستوى معين.. أما إذا كان العمل المؤدى يصعب قياسه كميًا، ففي هذه الحالة نجد أن الخصائص و السمات الشخصية، و التي تؤدي أو تقود إلى سلوك ملائم تزيد من الإنتاج، هي محور التقييم .
و يمكن تفهم كيفية تشغيل برنامج تقييم أداء الأفراد من خلال الشكل (3-20) التالي:



الشكل (3-20) كيفية تشغيل برنامج تقييم أداء الأفراد⁽¹⁾

يستخلص من الشكل (3-20)، ما يلي :

- 1- أن للفرد سمات و خصائص شخصية تقود إلى :
- 2- سلوك و تصرفات أثناء العمل، و التي تؤثر على :
- 3- أداء العمل ، أو الإنتاج الوظيفي حيث يختص المدير ب:

(1) المرجع السابق ص 598

4- تقييم هذا الإنجاز، و السلوك الوظيفي، مما يترتب على ذلك :

5- إتخاذ إجراءات معينة متعلقة بالأفراد الذين تم تقييم إنجازهم و تصرفاتهم.

أما بالنسبة للطرق و الأساليب المستخدمة في برنامج تقييم الأفراد، فهناك الكثير من الإجراءات و الأنظمة لتصنيفها، و لكن من أهم و افضل هذه التصنيفات هي تقسيمها إلى ⁽¹⁾:

1- الطرق التي تستند على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.

2- الطرق التي تستند على المعايير الموضوعية للأداء.

يسمى الأسلوب الأول بنظام الترتيب (ranking method) أي تحديد رتبة و مستوى و درجة الفرد بالمقارنة بغيره من الأفراد، و يطلق على الأسلوب الثاني بنظام التقدير (rating method)، أي تقدير مستوى أداء الفرد بالمقارنة بالمعيار المخطط .

1/- نظام الترتيب : إذا كان التقييم لأغراض إدارية، فإنه من الأنسب تقييم أداء الفرد بالمقارنة بغيره من الأفراد، باعتباره يساعد على اتخاذ القرارات الصعبة، و من السهل فهمه و تشغيله و يؤدي إلى نتائج مرضية ⁽²⁾، و مع ذلك فإن هذه الأنظمة تقيس فقط الأداء الكلي، أي يمكن من خلالها الحكم الشامل لأداء الفرد و مقارنة بغيره، ولكنها لا تقيس ولا تقيم السلوكيات و التصرفات المعينة ، لذلك فهي لا تساعد كثيرا في مجال التنمية و التدريب ، بقدر ما تساعد إلى حد ما الفرد في تخطيط مساره الوظيفي . و من الأنظمة المستخدمة في هذا المجال :

- الترتيب البسيط

- المقارنة الزوجية

- الترتيب الرسمي

2/- نظام التقدير : في ظل هذا الأسلوب ، يقوم التقييم بالمقارنة بعدد من الخصائص المتصلة بسمات وخصائص الفرد، الإجاهات و الميول ، المهارة ، المعرفة ، السلوك المرتبط بالأداء أو بنتائج العمل . بذلك يمكن إبلاغ الفرد بجوانب القوة و الضعف وفق لكل خاصية أو عنصر بدلا من التقييم الشامل للأداء كما في النظام السابق .

ومن أهم الأساليب الشائعة المنطوية تحت هذه المجموعة ما يلي :

⁽¹⁾ la qualité de la fonction ressources humaines , Alaint neignant-robot dapère p 78

⁽²⁾ موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافر تأليف : حامد الحرفة المجلد الرابع ص 1538.

- التقييم وفقا لمقياس مدرج بالمستويات
- التقييم وفقا للقائمة السلوكية .
- أسلوب الاختيار الإلزامي للتقييم
- الإدارة بالأهداف .

أما بالنسبة للأفراد و الجماعات التي تقوم عادة بتنفيذ برامج تقييم أداء الأفراد ، فتتعلق ب :

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد ، فمن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ، و بالتالي مراقبة الفرد أثناء العمل ، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه .

- التقييم عن طريق الزملاء : حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين ، عن طريق ما يسمى بالتقييم السري .

- التقييم الذاتي ، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد ، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه جزءا من التقييم الرسمي

- التقييم عن طريق التابعين ، يعتبر هذا التقييم مفيدا في مجال البناء و تنمية علاقات جيدة بين الرئيس و المرؤوس ، و تحسين العلاقات الإنسانية يعتبر إذا برنامج تقييم أداء الأفراد ذا أهمية كبيرة ، و مطبقة على نطاق واسع ، لذلك ينبغي تطوير و تنمية هذا البرنامج ، ونشير هنا إلى بعض الطرق و الأساليب التي تجعل التقييم أكثر فعالية، وهي:

- ♦ تحسين مصداقية تقييم الأداء، و درجة الوثوق به
- ♦ استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد
- ♦ تدريب المسؤولين على تقييم الأداء
- ♦ التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل
- ♦ تحسين و توفير عملية التغذية العكسية
- ♦ ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم

كما يجب تفادي بعض الأخطاء في تنفيذ برامج تقييم أداء الأفراد، و من هذه الأخطاء، التحيز إلى جانب واحد من طرفي المقياس، و هو تقييم الأفراد في الجانب الإيجابي مثلا، بدلا من توزيع التقييم على مقياس الأداء، الترعة المركزية، و هي تقييم الأفراد كلها أو معظمها في وسط المقياس (أي تقييم متوسط أو مقبول)، التعميم، و هو عندما يسمح المقيم لخاصية واحدة ظاهرة و مسيطرة

لل فرد الذي يقيم أدائه بالتأثير على حكمه، و تقديره لبقية البنود الأخرى المحددة لتقييم الأداء .

د/ أنظمة التدريب و التطوير :

التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم و قواعد، أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد.

و بذلك يمكن تحديد المجالات الرئيسية للتدريب على اختلاف أنواعه، بأنها التدريب في :⁽¹⁾

- تحصيل المعارف من مفاهيم و حقائق، و معلومات و علاقات كأنواع المعرفة العلمية المتخصصة.
- إكتساب المهارات سواء كانت حركية، حسية أو عقلية، كطرق التفكير و حل المشاكل .
- استثارة الاتجاهات و الميول و القيم و الدوافع

و للوصول إلى هذه المجالات، لابد لأنظمة التدريب و التطوير أن تقوم على أربعة دعائم رئيسية لتحقيق أهدافها بفعالية، وهي:⁽²⁾

أولاً : إن التدريب وظيفة أساسية و مستمرة، و ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه العمل، كما انه ليس متعلق بفرد بذاته و لكنه عملية تتعلق بالمنشأة كلها، و خططها المستقبلية .

ثانياً : التدريب نظام متكامل، و التكامل هنا يتعلق بجانبين، فالجانب الأول هو نظام متكامل من حيث مدخلاته، أنظمته و مخرجاته، أما الجانب الثاني فهو نظام متكامل مع المخرجات الأخرى لنظام معلومات الموارد البشرية .

ثالثاً : التدريب نشاط متجدد، و لابد أن يتلائم موضوع البرنامج مع محتوياته، و أساليب تقديمه . و بأفكار جديدة، و متغيرة .

رابعاً : التدريب عملية إدارية، و فنية . فالإدارية تظهر في تحديد الأهداف و السياسات، و وضع الخطط و البرامج و آليات للرقابة و المتابعة المستمرة للنتائج . أما الفنية فتشمل كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية، و تصميم برامجها و تنفيذها، و تقييم فعاليتها، و هو ما يعرف بتخطيط التدريب⁽³⁾ .

و بالتالي لضمان تحقيق أنظمة التدريب و التطوير للموارد البشرية المنفذة، للأهداف المرجوة منها

(1) إدارة الموارد البشرية د/ راوية محمد حسن ص 167

(2) إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق د/ أمين ساعدي ص 80

(3) موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز تأليف : حامد الحرقة ، المجلد الثاني ص 507

بكفاءة عالية فإنها يجب أن تقوم على التخطيط لهذه الأنظمة.

و تتضمن عملية التخطيط - كما ذكرنا - جوانب الإحتياجات التدريبية، إجراءات تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية، و معايير تقييمها .

1/- تحديد الإحتياجات: لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة للتدريب، - كما أسلفنا- فالتدريب عملية مستمرة في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التدريب لتأهيلهم ، فإن الأفراد القدامى يحتاجون إلى إعادة تدريب سواء لتبني ترقيتهم أو لمواجهة التغيرات الحاصلة في طرق أداء الأعمال . و بصفة عامة هناك عدد من المؤشرات التي تدل على وجود حاجة للتدريب ، منها :

-عدم تحقيق الأفراد لمعدلات الأداء المحددة

-ارتفاع نسب التلف و الضياع في المواد المستخدمة

-استحداث وظائف جديدة ، أو إدخال عوامل إنتاج جديدة

و بهذا فإن الإحتياجات التدريبية تعني "بمجموع التغيرات كما و نوعا المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و اتجاهات و سلوك الأفراد العاملين، لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب، و تحقيق بيئة العمل المناسبة و المرغوبة من قبل المنظمة"⁽¹⁾. و لتحديد الإحتياجات التدريبية، تستخدم ثلاثة طرق، هي⁽²⁾ :

أ/- تحليل الحاجة إلى التدريب على مستوى التنظيم: يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد درجة ملاءمة التنظيم القائم للأهداف، و متطلبات العمل، و تقويم فعالية التنظيم، و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته و ذلك بدراسة و تحليل العناصر التالية :

أهداف المنظمة، بناؤها التنظيمي، سياستها و لوائحها، هيكلها الوظيفي، خصائص القوى العاملة بها، درجات الكفاءة، الفعالية، الحوافز، الأجور، الإتصالات و هكذا فإن هذه الطريقة تجيب على سؤال هام، هو :

أين تقع الحاجة للتدريب، في أي إدارة أو قطاع أو قسم ؟

(1) إدارة الأفراد د/ صالح عودة سعيد ص 250

(2) إدارة الموارد البشرية، من النظرية إلى التطبيق د/ أمين ساعدي ص 94

ب/- تحليل الحاجة إلى التدريب على مستوى العمل : يهدف تحليل العمل إلى تحديد نوع المهارات و المعلومات و الإتجاهات المطلوبة لإتمام العمل، و المعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، و يتم ذلك بدراسة و تحليل مجموعة من العناصر، هي :

التوصيف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج ، معدلات الأداء، و هكذا فإن هذه الطريقة تجيب على السؤال :

ما نوع التدريب المطلوب: مهارات، معلومات، اتجاهات، و ما العمل أو جزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب ؟

ج/- تحليل الحاجة إلى التدريب على مستوى الفرد: يهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات و المهارات و الإتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور آدائه، و يرفع إنتاجيته، و يقوم مسؤولو التدريب بدراسة الآتي :

المواصفات الوظيفية للفرد : مؤهلاته، خبراته، مهاراته.

الخصائص الشخصية التي يتمتع بها : إتجاهاته، دوافعه، إستعداده للتعلم.

و تجيب هذه الطريقة على السؤال التالي :

من الذي يحتاج إلى التدريب ؟

2/- تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية : تعتبر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمثابة عملية إنتاج و صياغة و تحديد للمواد التعليمية و التدريبية اللازمة، على ضوء الهدف من التدريب، و هذه البرامج ما هي إلا إنعكاس للإحتياجات التدريبية المحددة مسبقا .

و تتحدد عملية تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال معطيات و محتويات البرنامج ذاته و المتضمنة إجراءات و مواقف و مفاهيم تعليمية و تدريبية تهدف إلى تطوير و توسيع و إضافة معارف و مهارات لدى الأفراد المتدربين .

إن عملية تحديد هذه الجوانب مسبقا، كلها توفر قدرا من الوضوح لدى المتدربين من جهة، و تجعل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج مهياً بشكل مناسب من جهة ثانية . و كل ذلك يوفر المستلزمات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي، و ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذه .

3/- تقييم البرامج التدريبية

تفهم عملية تقييم البرنامج التدريبي على أنها تحديد لدرجة فعاليته في تحقيق الغرض منه، لأجل تحسين البرامج التدريبية اللاحقة.

و يتضمن تقييم برامج التدريب أربعة مراحل متتالية، تشمل :

-تقييم الإنطباعات، من خلال التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي الذي حضروه.

-تقييم التعلم، أي ما حصل عليه المتدرب من معرفة أو اكتساب مهارة أو تعديل اتجاه معين

-تقييم التغيير في الأداء .

-تقييم النتائج بالنسبة للمنظمة، كارتفاع الانتاجية، انخفاض التكلفة، ارتفاع الروح المعنوية،

انخفاض الحوادث، انخفاض معدل دوران العمل... .

أما عن أنواع برامج التدريب، فتقسم وفقاً لاعتبارات ثلاث يوضحها الجدول (3-7) التالي:

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل المنظمة	- التدريب المهني و الفني	- توجيه الموظف الجديد (تأهلي)
- خارج المنظمة	- التدريب التخصصي	- التدريب أثناء العمل
* في شركات خاصة	- التدريب الإداري	- تدريب لتحديد المعرفة و المهارة
* في برامج حكومية		- تدريب بغرض الترقية و النقل
		- التدريب للتهيئة للمعاش

جدول (3-7) أنواع برامج التدريب⁽¹⁾

فالبرامج التدريبية حسب مرحلة التوظيف قد تكون تأهيلية للعمال الجدد بغرض تهيئتهم للوظيفة، و كينية أداء العمل، وقد تكون أثناء العمل، أي في موقع العمل، لضمان كفاءة أعلى للتدريب، كما قد تكون لتحديد المعرفة و المهارة و ذلك حينما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، أما التدريب لغرض الترقية و النقل فتكون عند احتمال اختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد عن المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، أما

(1) المرجع السابق، ص 114.

عن التدريب للتهيئة للمعاش التي تراعى فقط بالمنظمات الراقية، فإنها تهدف لتهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش من خلال تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة.

أما البرامج التدريبية حسب نوع الوظائف، فقد تكون مهنية و فنية متعلقة بالمهارات اليدوية، أو تدريب تخصصي و الذي يتضمن مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، أما التدريب الإداري فيتضمن المعارف الإشرافية من تخطيط و تنظيم و رقابة ، و تنسيق و اتصال...

أما عن البرامج التدريبية حسب المكان، فقد تكون داخل المنظمة سواء بمدربين من الداخل أو من الخارج، و قد تكون خارج المنظمة، حيث يمكن الاستعانة إما بشركات خاصة في التدريب أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية في حالة وجودها و تستخدم عدة أساليب لطرح موضوعات البرامج التدريبية على المتدربين، و من أبرز هذه الأساليب و أكثرها شيوعاً، ما يأتي:

- أسلوب المحاضرة (Lecture) ، بإلقاء المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين.
- أسلوب دراسة الحالة (Case study)، بإجراء مناقشة بين مجموعة من المتدربين لمعالجة عملية فعلية أو افتراضية .
- أسلوب تمثيل الأدوار (Role playing)، حيث يقوم بعض المتدربين بتقضي أدوار مشتركين في مشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية.
- أسلوب المباريات الإدارية (Management games)، و يتم بتقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتنافس بينها في اتخاذ القرارات المناسبة.
- أسلوب الندوات (group discussion)، حيث يتم طرح موضع من قبل مختصين، و يفسح المجال للنقاش بين المتدربين.
- تدريب الحساسية (Sensitivity training)، و يركز على أساس تنشيط الجانب الشعوري و التعليم الانفعالي لدى المتدرب.
- التدريب العملي (Coaching)، يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب و يشجعه على القيام بالأداء . و أخيراً تعتبر أنظمة التدريب و التطوير من أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ، و بالتالي يعتبر نجاحها انعكاساً مباشراً على نجاح

سياسات و برامج إدارة الموارد البشرية ، و إن نجاح أنظمة التدريب يعتمد على عدة عوامل، أهمها:

- تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل
- أن يتصف البرنامج بالمرونة
- معرفة نتائج التدريب
- قناعة المتدربين بحاجاتهم إلى التدريب
- تنظيم المادة التدريبية

هـ/ أنظمة التعويضات:

تشكل عادة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بأنظمة التعويضات من أنظمة المكافآت و الأجور و الحوافز، و فيما يلي شرح لهذه الأنظمة.

1/ نظام المكافآت: يتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم، و طريقة توزيعها و قد تكون هذه المكافآت داخلية او خارجية ، و التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه فيها ... و تعرف المكافآت الداخلية (intrinsic rewards) على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا ، و التي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة إنداجمه و قيامه بأنشطة أو مهام معينة، أما المكافآت الخارجية (extrinsic rewards) فإن معظمها تسيطر عليها المنظمة، و على طريقة توزيعها ، و عادة ما تكون في صورة مادية ملموسة، و يوضح الجدول (3-8) التالي أمثلة لبعض هذه المكافآت⁽¹⁾ ..

المكافآت الخارجية	المكافآت الداخلية
• التقدير الرسمي	• الإنجاز
• المنافع و المزايا	• الشعور بتحقيق الإنجاز
• الحوافز	• التقدير غير الرسمي
• الترقية	• الرضا عن العمل
• العلاقات الاجتماعية	• النمو الشخصي
• بيئة العمل	• المركز الأدبي

جدول (3-8) أمثلة لبعض المكافآت

(1) إدارة الموارد البشرية، د/ زاوية محمد حسن ، ص 268.

و لأجل تحقيق نظام فعال للمكافآت فلا بد من الاختيار الصائب لأنواع هذه المكافآت الممنوحة للأفراد، و الخطوة الأولى التي لا بد من مراعاتها، هي ضرورة التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة و معنى بالنسبة له، ثم بعد ذلك تحديد المنفعة الداخلية التي تتحقق للفرد نتيجة المكافأة، و هي ما يعبر عنها " بالرضا عن العمل".

و عادة يؤثر نظام المكافآت على مستوى شعور الفرد بالرضا، فبالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد، فمثلا إذا تقرر زيادة الأجر بنسبة (5%) لكل الأفراد على حد سواء، فلن يشعر الأفراد داخليا بأنهم حققوا إنجازا مميزا، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد، فإن الفرد الذي سيحصل على المكافأة، المحددة وفق التصنيف المعد سلفا. سيشعر أنه حصل عليها نتيجة إنجاز، مما يزيد من المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة

إن هذه الفكرة تؤدي إلى ضرورة ربط نظام المكافآت بالأداء، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر، إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة.. و لكن تطبيق هذا الربط بين المكافآت و الأداء يستوجب توافر عدد من الاعتبارات، منها:

← قياس الأداء بطريقة دقيقة .

← الانضباط في مقابلة المكافآت بالأداء .

← الالتزام بالشفافية في تطبيق و توزيع هذه المكافآت بالمقارنة مع الأداء

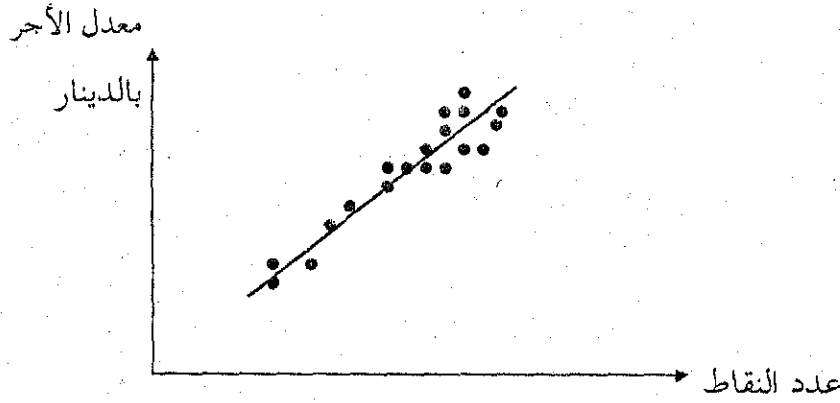
2/- نظام الأجر و المرتبات : تشمل الأجر و المرتبات ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل، و عادة تمثل الأجر و المرتبات الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد.

يهدف أي نظام للأجر و المرتبات إلى بناء هيكل و نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد، وفقا لوظائفهم و مستوى أدائهم في هذه الوظائف

و تحدد أنظمة الأجر و المرتبات مدى للدفع للوظائف المعينة، ويعتمد هذا المدى على القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمنظمة، و يحدد مستوى أداء الفرد موقع أجر هذا الفرد داخل هذا المدى المحدد لأجر الوظيفة

إن عملية تحديد الأجر و المرتبات تتضمن أربعة خطوات رئيسية، هي :

• تحديد منحنى الأجر الحالي، يظهر منحنى الأجر (wage curve) العلاقة بين القيم النسبية للأعمال، و معدلات الأجر التي تدفع لها، و يوضح الشكل (3-21) نموذجاً لمنحنى الأجر:



الشكل (3-21) نموذج لمنحنى الأجر⁽¹⁾

- تصنيف الأعمال، بحيث تضم كل فئة من الأعمال المتساوية أو المتقاربة، و يعتمد تحديد عدد الفئات على بعض العوامل، أبرزها :
 - نوع الأعمال المطلوب تصنيفها .
 - المدى المحدد لكل فئة .
 - مستويات الأجر المستهدفة .
- مسح الأجر، و التي تهدف إلى تحديد الأجر المناسبة لفئات الأعمال المحددة وفق التصنيف المعد سلفاً.

و لأجل القيام بالمشح ، فإن هناك ثلاثة طرق يمكن اعتمادها، و هي

- طريقة عنوان العمل
- طريقة وصف العمل
- طريق تقييم العمل

و قد تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بإحدى المنشآت المهنية المتخصصة للقيام بالمشح و الاستفادة من علاقات هذه الجهة الاستشارية مع منظمات الأعمال الأخرى التي يشملها المشح.

(1) إدارة الأفراد د/ صالح عودة سعيد ص 477

« وضع هيكل الأجور، النهائي، فبعد أن تتوفر معلومات كافية عن الأجور و المنافع الأخرى التي تلحق للأعمال الأساسية التي تم اختيارها، فإن قيم هذه الأعمال الأساسية معبرا عنها بالنقاط توضع على المحور الأفقي و توضع معدلات الأجور لهذه الأعمال كما ظهرت من المسح على المحور العمودي، و يرسم منحى أجور يتفق مع أجور و قيم هذه الأعمال، و على أساس هذا المنحى تحدد المنظمة هيكل الأجور الخاص بها.

و مما تجدر الإشارة له أن عملية تحديد منحى الأجور النهائي تتأثر بعدد من الاعتبارات منها، مستوى الأجور عند المنظمات الأخرى، إمكانية المنظمة على دفع الأجور، طبيعة ظروف سوق العمل، تشريعات الدولة، المستوى المعيشي، دور النقابات، الكفاءة الإنتاجية.

عند إكمال تحديد منحى الأجر النهائي، فإن المرحلة التالية تتضمن تحديدا لمستويات الأجر لكل فئة من فئات العمل، و تعتمد هذه العملية على التقدير الشخصي و الخبرة المتوفرة لدى القائمين بهذه المهمة.

و تختلف مستويات الأجر للفئات حسب نوع الترتيب الذي سيكون عليه فئات الأجور، و هناك ثلاثة نماذج لترتيب هذه الفئات، هي :

- فئات متداخلة، حيث يكون الحد الأعلى للفئة أعلى من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها.
- فئات متسلسلة، حيث يكون الحد الأعلى للفئة متساويا مع الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها
- فئات منفصلة، حيث يكون حد فاصل بين فئة و أخرى، فيكون بذلك الحد الأعلى للفئة أقل من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها

أما بالنسبة لأنظمة دفع الأجور و المرتبات، فإن هناك نظامان أساسيان لذلك هما⁽¹⁾:

1/- نظام الأجر الزمني (Time or day wage system)، حيث يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة)، و هنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج.

2/- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي (The piece -wage system) في ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجه، على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر، فهناك طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي، و طريقة الأجر على

(1) إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" د/ مصطفى نجيب شويش ص 182

أساس الإنتاج الجماعي.

و لتطبيق خطة أجور تشجيعية سليمة، فإنه يستلزم :

• الوضوح و البساطة

• ضمان حد أدنى من الأجر

• مشاركة العاملين في وضع خطة الأجر

• أن يستفيد منها أكبر عدد من العاملين

• إستقرارها قدر الإمكان.

3/- نظام الحوافز : تحاول أنظمة الحوافز الربط بين الدفع و الأداء سعيا لمكافأة الأداء فوق المتوسط

بسرعة و بطريقة مباشرة، و بالرغم من إمكانية مكافأة الأداء الجيد من خلال زيادة المرتب أو الأجر الأساسي، أو من خلال الترقية لمستوى أعلى، إلا أن هذه المكافآت قد تستغرق وقتا طويلا، كما أنه يحكمها كثير من القيود الأخرى، و بناء على ذلك فإن هذه النوعية من المكافآت لا ترتبط بالأداء بطريقة مباشرة، و هذا من وجهة نظر الأفراد، أما أنظمة الحوافز، فهي تحاول أن تربط بين الأداء و الحوافز من خلال إيجاد علاقة ارتباط قوية بينهما، مما يزيد شعور الفرد بهذه العلاقة فيحاول دائما ان يحسن من أدائه طمعا في الحصول على مكافأة⁽¹⁾.

و يمكن تصنيف أنظمة الحوافز وفقا لأكثر من أساس، و من أكثر هذه الأسس شيوعا، هو ما إذا كانت هذه الخطط تمنح على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة .

أ- الحوافز الفردية : بالرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى. و من أهم مزايا هذه الحوافز، أن الفرد يمكنه أن يلتمس العلاقة بين الأداء و المكافأة، على عكس حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة، و لهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما .

و تندرج ضمن أنظمة الحوافز الفردية عدة خطط، نذكر أهمها فيما يلي :

• خطط معدل القطعة، حيث يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد، و يمكن تطبيق معدل أعلى للدفع عن كل قطعة أو الوحدات المنتجة إذا تعدى إنتاج الفرد معيار معين أو الكمية المحددة، و هو ما يسمى بخطة معدل أجر القطعة المتغير، و الذي اقترحه

(1) موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز تأليف : حامد الحرفة المجلد الأول ص 75

تايلور .

❖ خطة تعتمد على الوفرة في الوقت و هي مرتبطة بإنتاج المستوى المطلوب في وقت قبل الوقت المعياري أو المحدد، و نجد عدة خطط مرتبطة بهذا النوع من الحوافز مثل خطة هالسي، خطة روان، خطة بيدو.

❖ خطط على أساس العمولات، و التي غالبا ما تطبق على مندوبي البيع أو مندوبي التأمين، و بصفة عامة فإن أغلب هذه الخطط تعتمد على حجم المبيعات.

ب- الحوافز الجماعية : عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحيانا عزل و تقييم الأداء الفردي، و في هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي، فمثلا العامل على خط تجميع مضطر للعمل و بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، و من ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين و وفقا للحوافز الجماعية تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أدائها ككل، كالأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، و قد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل و أسرع.

ج- الحوافز التنظيمية : يعتمد تطبيق هذا النوع من الحوافز على أداء المنظمة ككل، من خلال خلق علاقات التعاون بين الأفراد على جميع المستويات و من أشهر الخطط التنظيمية، خطة لنكولن (Lincoln). فبالإضافة إلى تقديم عدد من المزايا الأخرى، تنادي هذه الخطة، بتقديم علاوة نهاية السنة للأفراد، و تعتمد هذه العلاوة على أرباح المنظمة، و هكذا فإن هذه المنظمة تشجع الأفراد على الإتحاد و التعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة، و زيادة الإنتاج، حتى يتسنى للمنظمة زيادة الجزء المستخدم لتمويل هذه العلاوات.

كما قد تأخذ الحوافز التنظيمية شكل خطط ملكية الأفراد لأسهم المنظمة، و تعتمد هذه الخطط على كل من طول مدة خدمة الفرد، و المرتب و أرباح المنظمة، وتدفع هذه الخطة الأفراد على الإهتمام بزيادة نجاح المنظمة، و زيادة معدلات نموها.

لكي تتمكن أنظمة الحوافز من تحقيق الغايات المرجوة منها، فيجب أن تكون ناجحة في خلق دوافع مضافة للأفراد العاملين، و إشباع رغبات غير مشبعة لديهم، كما يجب أن تتوفر في هذه الأنظمة مجموعة من الشروط، أهمها ما يلي :

- توفير أنظمة موضوعية لتقييم أداء الأفراد .
- تناسب الحوافز المستخدمة مع دوافع الأفراد
- أن يكون للأفراد الذين تطبق عليهم هذه الأنظمة سيطرة على مستويات أدائهم من خلال تحكّمهم في مقدار الجهد الذي يبذلونه في أداء العمل .
- أن يكون هناك وضوح كاف بالنسبة للأفراد لوجود علاقة وثيقة بين مستوى الأداء الذي يقدمونه و بين الحصول على الحافز .

و لأجل تقييم نظم الحوافز فإن هناك ثلاثة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة قبل تطبيق نظام الحوافز و بعد تطبيقه، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات، و مقارنته بما حققته النظم الأخرى . و المعايير و المؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي ما يلي :

- الأداء، فبقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على دافعية الأفراد و يشجعهم على الإندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه
- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة، فإن هذا النظام يكون أكثر فعالية و كفاءة.
- رضا العاملين، فنجاح نظام الحوافز مرتبط بنسبة كبيرة، بدرجة القبول و القناعة من قبل العاملين لهذا النظام، و مدى الرغبة و الاستعداد في تطبيقه.

و /- برامج صيانة و رعاية الأفراد :

مادام العنصر البشري يمثل العامل الأكثر أهمية و الأعلى قيمة من بين عوامل الإنتاج الأخرى، فإنه لا بد من صب الإهتمام الكرم و العناية الكافية به، و جعل من أهم محركات الإنتاج.

مع بعضها و متداخلة .

و لأجل أن تتحقق برامج الصيانة أهدافها، فإنه يجب أن يكون هناك تنسيق بينها، بما يضمن عدم حصول حالات تكرار للجهود أو حالات للتعارض و التضارب.

إن برامج الصيانة تحقق هدفها من خلال برامج توفير الأمن و الأمان و الرعاية الصحية المستمرة للعاملين، و كذا برامج للمحافظة على الروح المعنوية للأفراد و صيانتها و إبقائها عالية دائما، كما أن برامج الصيانة تعنى بالاحتفاظ بقوة العمل الحالية و تقليل دوران العمل إلى أدنى حد ممكن، كما أنها تهدف إلى المحافظة على نوع من العلاقة الهادئة و الودية بين الإدارة و النقابة.

2/- برامج رعاية الأفراد: يشير مفهوم رعاية الأفراد إلى جميع تلك المزايا و الفعاليات و الأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمة خدمة للعاملين، بهدف تحسين وضعهم، و الترفيه عنهم، و توفير بيئة عمل اجتماعية ملائمة و مستقرة للفرد و أسرته، بشكل يجعله قادرا على تقديم ما لديه من طاقات و خبرات و مهارات لصالح المنظمة و خدمة لتحقيق أهدافها⁽¹⁾.

و تتخذ برامج رعاية و خدمة الأفراد عدة أنواع من أبرزها ما يلي :

- الخدمات الاقتصادية، كتقديم القروض، التأمين ضد الحوادث، التأمين على الحياة..
- الخدمات الثقافية و التعليمية، كتوفير المكتبات، و هيئة الصحف اليومية، و منح الإجازات الدراسية ..

- الخدمات الترفيهية، كإنشاء نوادي اجتماعية أو رياضية، و قاعات السينما، و تنظيم رحلات سياحية...

- خدمات الضمان و الرعاية الصحية، كمنح راتب تقاعديا، و الكشف الطبية المجانية و الأدوية...

- خدمات و تسهيلات، كتوفير-أو المساعدة على توفير- مساكن للعاملين، تقديم وجبات غذائية مجانية أو بأسعار منخفضة، خدمات النقل، أولوية الحصول على السلع التي تقوم المنظمة بانتاجها، توفير قاعات لممارسة الشعائر الدينية ...

إن فلسفة برامج رعاية العاملين تنطلق من أن هذه البرامج تجعل الفرد أكثر استقرارا، و ضمانا لمستقبله، و هذا ينعكس على إنتاجيته، و اندفاعه للعمل برغبة عالية نتيجة لتحسن

(1) إدارة الأفراد د/ صالح عودة سعيد ص 523

و ارتفاع معنوياته، كما أنها تمثل عنصر جذب للأفراد العاملين المؤهلين، و الأكثر قدرة على أداء الأعمال بنجاح، باعتبار أن هذه الخدمات تمثل أحد المزايا ذات الأهمية.

غير أن الوصول إلى هذه الأهداف يستند على مجموعة من المبادئ، التي تستعمل كدليل و مرشد عند تصميم و تخطيط برامج رعاية و خدمة الأفراد أهمها ما يأتي :

* القدرة على تلبية احتياجات فعلية للأفراد.

* شمولها على أكبر قدر من العاملين.

* الحياد و الموضوعية في التعامل مع الأفراد.

* أن تكون تكاليف هذه البرامج مقدره على أسس سليمة.

و نتيجة لاختلافات رغبات الأفراد فيما يتعلق بالمنافع و المزايا، فإن بعض المنظمات لجأت إلى تقديم خطط مرنة منذ منتصف السبعينات⁽¹⁾

و وفقا للخطط المرنة للمنافع، فإن الفرد يكون لديه بعض الحرية في اختيار المنافع المعينة التي سيحصل عليها .

و عادة ما يقوم الفرد بالاختيار من بين البدائل العديدة، الطريقة التي يريد بها توزيع خدماته و منفعه المباشرة، و تنطوي فكرة الخطط المرنة للمنافع على السماح للفرد باختيار أكثر المنافع تناسباً مع حاجاته الشخصية، و نمط حياته، فمثلاً، فرد في متوسط العمر و لديه أطفالاً في المدارس، سيختار مجموعة مختلفة من المزايا عن الأفراد الأصغر سناً و الغير مستزوجين، و تختلف المنظمات في مدى الحرية التي تمنحها للفرد في اختيار ما يرغبه و يفضله من مزايا و منافع

ز/- برامج إدارة الكفاءات :

طالما أن البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة في حالة تغير مستمر، بمتغيراتها التكنولوجية و التنافسية و الإبداعية، فإن ذلك يتطلب حشد أكبر ما يمكن من الكفاءات التي لديها المهارة و الاتجاه الفكري و القيم و المعرفة و السلوك المطلوب، و هو ما يعتبر من جهة ثانية تحدياً هاماً لإدارة الموارد البشرية من خلال تسيير هذه الكفاءات و القدرة على التعامل مع العملية المعقدة للاحتياجات في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة

إن برامج إدارة الكفاءات تعد من أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية نظراً لما فرضته

(1) إدارة الموارد البشرية د/ راوية محمد حسن ص 331

الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، فعلى حد تعبير " le boterf " إن السوق و عمليات الإنتاج و الأشكال الجديدة للمنظمات تفرض الكفاءة .. و الكفاءات بهذا المفهوم لا تشكل موارد فحسب، و لكن تمثل ثروة حقيقية .."⁽¹⁾

1- الكفاءة موضوع الإدارة : تشكلت الكفاءة، كنتيجة للتحويلات العميقة الملاحظة في المنظمات و إدارة الأعمال و التي تولدت بدورها من حركتين هامتين⁽²⁾ :

❖ التغيرات بالنسبة لتنظيم العمل، و الذي فرضته المتطلبات للأداء و التنافسية، و إدماج تكنولوجيا و تقنيات حديثة أسهمت في تطوير و تغيير في محتوى المهن، مما تطلب كفاءات و مؤهلات جديدة للأفراد قصد السيطرة على هذه التجهيزات.

❖ تطور متطلبات الشاغلين لهذه المناصب و الذي نتج عن التحول في تنظيم العمل (في مقابل ازدياد ضغط المنظمات لمواجهة المنافسة، ضرورة تحميل المسؤولية للفرد، تنمية كفاءاته ليكون في مستوى تطلعات المنشأة، ازدياد أنشطته..)

إن مفهوم الكفاءة يشير إلى " مجموع المعارف، المميزات، القدرات و السلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مسررة، و بصفة عامة، لا توجد كفاءة تامة، إذا لم يواكب المعارف النظرية، القدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"⁽³⁾.

و يستنتج من هذا التعريف، أن الكفاءة تصاغ من المعارف النظرية و تستند إلى التحكم في نشاط مهني.

كما قدمت عدة تعاريف للكفاءة، نوجز أهمها كما يلي :

- الكفاءة "مجموعة من المعارف و القدرات على التصرف، و السلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة"
- الكفاءة هي " معرفة كيفية تعبئة المعارف و المميزات لمواجهة مشكلة معينة"
- الكفاءة هي " مجموعة ثابتة من الدرايات و الدرايات الفنية و التصرفات النموذجية،

⁽¹⁾ construire les compétence individuelles et collectives, guy le boterf p 193

⁽²⁾ colloque intitulée, management des savoirs et développement des compétence, décembre 2002.

⁽³⁾ مذكرة ماجستير : التسيير الشبكي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي إعداد : موساوي زهية إشراف : د/ بن حبيب عبد

و الإجراءات المعيارية و الطرق التعليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد" نلاحظ من خلال التعاريف السالفة الذكر أن الكفاءة تستند إلى الثلاثية الكلاسيكية أو ما تسمى بالأبعاد الثلاثة للكفاءة⁽¹⁾، و هي⁽²⁾ :

أ- / الدراية (know ledge)، و هي مجموعة المعلومات المستوعبة، و المهيكلة و المدججة في إطار مرجعي، يسمح للمنشأة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.

ب- / الادراية الفنية (know-how)، و هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، و أساسها تجريبي .

ج- / الدراية الذاتية (know being)، و تتمثل في مجموع السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالفرد و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني .

و من خلال هذه الأبعاد الثلاثة، تظهر مميزات الكفاءة، و التي تشكل من أربعة محاور ،

هي :

- ◀ ذات غاية، حيث يكون الشخص كفوفا إذا استطاع تأدية نشاطه بصفة كاملة.
- ◀ صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث تتفاعل العناصر المكونة لها.
- ◀ هي مفهوم مجرد، غير مرئي، و ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة.
- ◀ هي مكتسبة، فالفرد لا يولد كفوفا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

إن مفهوم الكفاءة لا يتوقف عند الفرد فحسب، و لكن لابد من أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة (collective competence)، و هو ما أكد عليه le boterf "إن تنظيم العمل ليس بهيكل الكفاءات، و إنما بتجميع هذه الكفاءات بصفة مشتركة من أجل إنتاج خدمة أو خلق قيمة مضافة"⁽³⁾.

و لا تعني بأي حال من الأحوال أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية رغم أن الأولى لا يمكن أن تتكون من دون الثانية و لكن تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها،

⁽¹⁾ les cours de GRH de école nationale d'administration, professeur M A Ralmani

⁽²⁾ بالفرنسية هي على التوالي: savoir-être, savoir-faire, savoir

⁽³⁾ construire les compétences individuelles et collective Guy le boterf p 193

والذي يشكل ما يسمى " بالتداؤب " وهذا المفهوم يرمز إلى العلاقة $5=2+2$ ، و يعني أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد، و هذا ما هو إلا نتيجة التكامل بين عناصر كل الكفاءات ⁽¹⁾ .

و من هنا تأتي أهمية برامج تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة هذه الكفاءات .

2- برامج إدارة الكفاءات:

تأتي هذه البرامج استجابة للدور المتجدد للكفاءات الفردية و دورها في تفعيل الأداء من جهة و لخلق كفاءات جماعية تتجاوز الصراعات الفردية التي تظهر من خلال إرادة فرض الذات و متطلبات الاختصاص من جهة ثانية ⁽²⁾ .

و بهذا تهدف برامج إدارة الكفاءات إلى تجسيد محورين أساسيين :

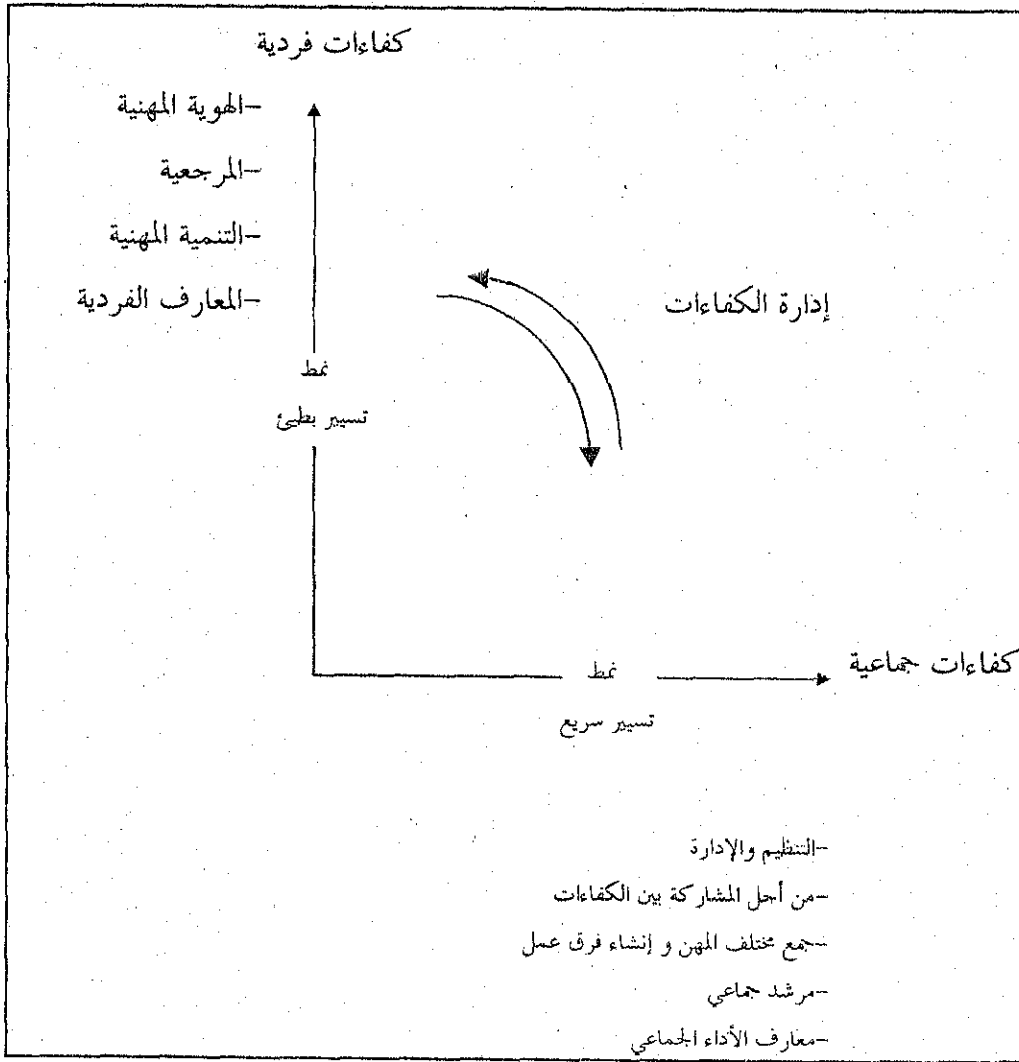
- محور تطوير تسيير الكفاءات الفردية .

- محور تجميع هذه الكفاءات .

و هو ما يوضحه الشكل (3-22) التالي :

(1) اقتصاد وتسيير المؤسسة د/ عبد الرزاق بن حبيب ص 134

(2) l'article de francis planque « le patrimoine de compétence de l'entreprise » dans un colloque a paris en juin 1998



شكل (3-22) محاور إدارة الكفاءات (1)

"ذهب زوجان للعشاء في مطعم فاخر للاحتفال بمناسبة سعيدة، و كان المطعم صينيا من حيث إعداد المكان و التخصص و الخبرة أيضا، طلب الزوجان العشاء، و بدأ الطباخ في إعدادهما بمنتهى السخاء و السرعة و بعد العشاء سألت الزوجة زوجها: "ما رأيك في الطعام؟" فأجاب، جيد، و ما رأيك في المكان الذي جلسنا فيه و ما يحيط بنا؟ فأجاب ، ممتاز، و كيف كانت الخدمة؟ أجاب جيدة جدا ، و كيف كانت الموسيقى؟ فأجاب، لا بأس بها، ثم سأله " هل سنأتي هنا مرة أخرى؟ فقال : في المرة القادمة سنبحث عن مكان آخر لنذهب إليه. و كان رده ذلك مفاجأة

(1) construire les compétences individuelles et collectives , Guy le boterf p 170

للزوجة، ثم عادت فسألته " إذا كان كل شيء جيدا في المكان، فلماذا نبحث عن مكان غيره"،
أجاب الزوج: إن المهم ليس فقط الأوجه الفردية . كل شيء على حد جيد، و لكن المهم هو
المطعم ككل"⁽¹⁾ .

ينطبق هذا المنطق على برامج إدارة الكفاءات، فإذا كان نظام معلومات الموارد البشرية يعد نظاما
لتوفير العاملين الأكفاء من خلال برامج التعيينات، و التطوير و التنمية و عوامل التحفيز، فإنه لابد
من برامج موازية تعمل على خلق التناغم بين أوجه الكفاءات الفردية و الجماعية للوصول إلى
التأثير العام المرغوب .

و تتضمن برامج إدارة الكفاءات -بالإضافة إلى ما ورد في الشكل (3-22) - تحديد
متطلبات الكفاءة، و التي تشير إلى الأبعاد المحددة للسلوك الكامنة وراء فشل أو نجاح وظيفة معينة
أو فئة معينة من الوظائف و قد تشمل هذه الأبعاد على المعرفة، المهارات و السلوكيات و عوامل
أخرى، و تنبع متطلبات الكفاءة من ثلاثة مصادر :

- متطلبات العمل في المجالات الاستراتيجية من كفاءة .
- مضمون الوظيفة ذاتها و متطلباتها الفنية والمهنية..
- أما عن ثقافة المنظمة و السلوك المطلوب، فيتمثل في وجود المستوى الثقافي الذي يستطيع المرء
أن يعمل و ينتج من خلاله.

و بقياس الفرق بين متطلبات الكفاءة و مدى الكفاءة الموجودة لدى الموارد البشرية، يمكن معرفة
حجم الفجوة بينهما و بالتالي وضع الأولويات، مما يسمح من فهم لوضع المنظمة فيما يتعلق
بالكفاءات و النظم و التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية، و من ثم عمل التوافق مع استراتيجية الموارد
البشرية و أهداف المنشأة المطلوب تحقيقها⁽²⁾ .

⁽¹⁾ استراتيجية الموارد البشرية تأليف : أشوك شاندا و شلبا كوبرا ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ص 120

⁽²⁾ les compétences de la fonction ressources humaines , diagnostic et action ,Alain Neignant , p 22

المبحث الثالث : دور نظام معلومات الموارد البشرية و اتجاهاته الحديثة في منظمة الألفية الثالثة:

« في جو صاف و هادئ، على شواطئ بحر العرب، استرخى خمسة و عشرون من كبار الموظفين، الذين يعملون في مختلف الوظائف، بجوار نيران المعسكر، و شواء اللحم.. كانت أذهانهم جميعا صافية بعيدين عن روتين العمل بعيدين عن منازلهم .. يتناقشون حول أفضل الطرق لإدارة منظماتهم في القرن الحادي و العشرين كانت مهمتهم خلق رؤية و رسالة المنظمة، و الانتهاء من هذه المهمة في ثلاثة أيام من المناقشات المكثفة، و كانت النتائج التي توصلوا إليها تعطي للمنظمة عوامل تحقيق سبب وجودها و تكمل استراتيجيتها، لابد إذن من وجود نظام معلومات للموارد البشرية، هو الحل » .

سنحاول من خلال هذا البحث تحليل دور نظام معلومات الموارد البشرية، و كيف له أن يكون من عوامل النجاح في ظل عولمة الأعمال ؟

المطلب الأول: دور نظام معلومات الموارد البشرية

يتجلى دور هذا النظام من خلال ما يقدمه من مميزات للمنظمة، و المتمثلة في :

- تحديد تكلفة و قيمة الموارد البشرية في المنظمة
- إعداد الخطط التنفيذية للموارد البشرية
- تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للعمل في المنظمة
- مساعدة إدارة الموارد البشرية و المستويات المختلفة في المنظمة
- إعداد تقارير عن الموارد البشرية لأطراف خارج المنظمة. و فيما يأتي تفصيلا لهذه الأدوار لنظام معلومات الموارد البشرية.

أ- تحديد تكلفة و قيمة الموارد البشرية في المنظمة : (أو ما تسمى باقتصاديات الموارد البشرية في المنظمة).

فالتكلفة هي التضحية التي تتحملها المنشأة للحصول على بعض المنافع أو الخدمات المستقبلية، و يمكن تحمل التكلفة في سبيل الحصول على شيء مادي ملموس، أو منافع غير

ملموسة.

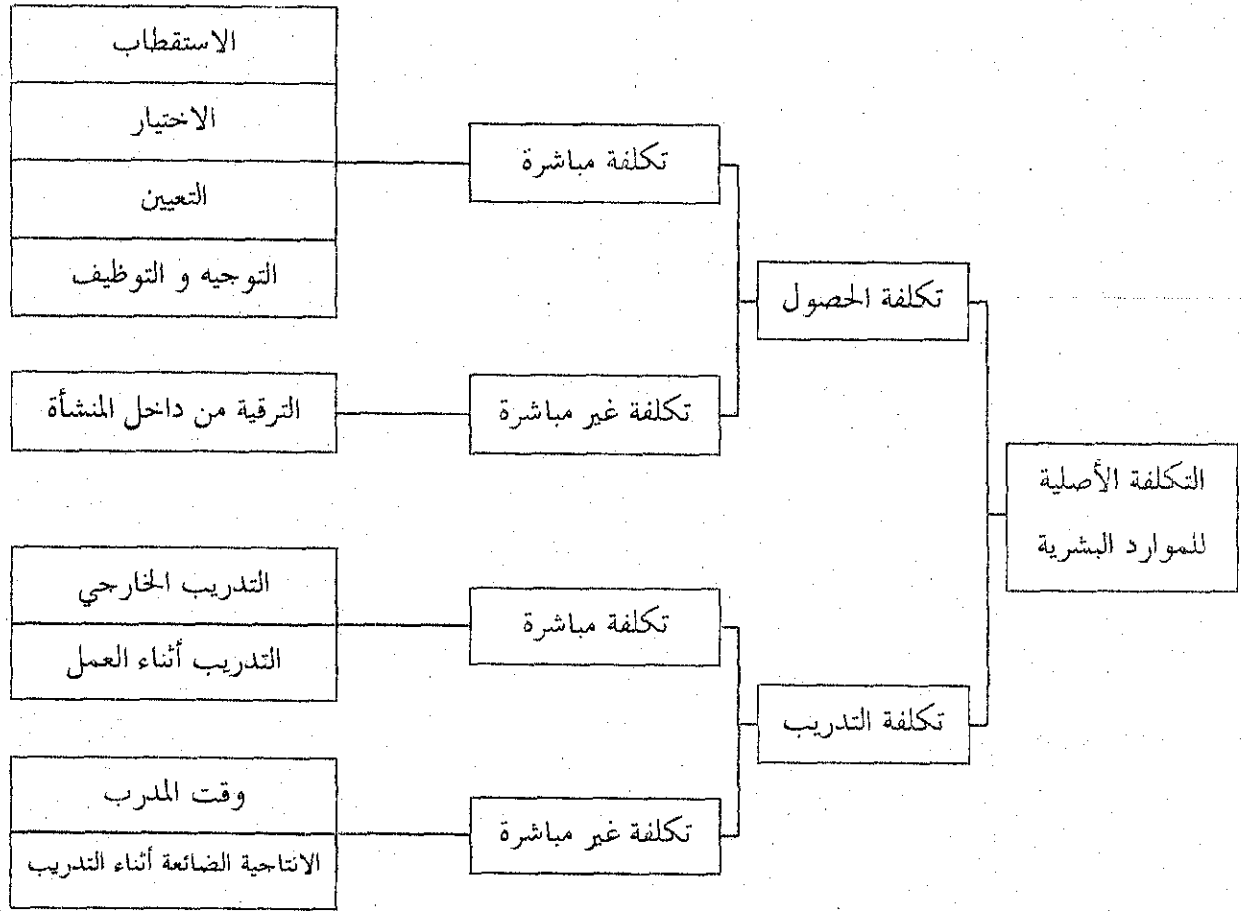
و هناك العديد من المفاهيم الخاصة بالتكلفة، و التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية، و من هذه المفاهيم، « التكلفة الأصلية و تكلفة الإحلال » (Replacement costs and Original)، فالتكلفة الأصلية تعبر عن التضحية التي تحملتها المنشأة في سبيل الحصول على الموارد.

أما تكلفة الإحلال فتعني التضحية التي يجب تحملها لاستبدال موردا مملوكا أو مستخدما فعلا في المنشأة.⁽¹⁾

إن التكلفة الأصلية و تكلفة الإحلال يمكن أن تكون مباشرة او غير مباشرة، فالمباشرة هي التي تنسب بشكل مباشر إلى نشاط أو منتج أو مورد معين، أما غير المباشرة فالعكس.

التكلفة الأصلية للموارد البشرية هي التضحية التي تتحملها في سبيل الحصول على البشر و تنميتهم، و بذلك تشمل على تكلفة الاستقطاب، و الاختيار و التعيين و التأهيل للعمل، و التدريب و التعليم... و بعض هذه التكاليف تعتبر مباشرة في حين البعض الآخر تعتبر غير مباشرة، و يوضح الشكل (3- 23) نموذج لقياس التكلفة الأصلية للموارد البشرية :

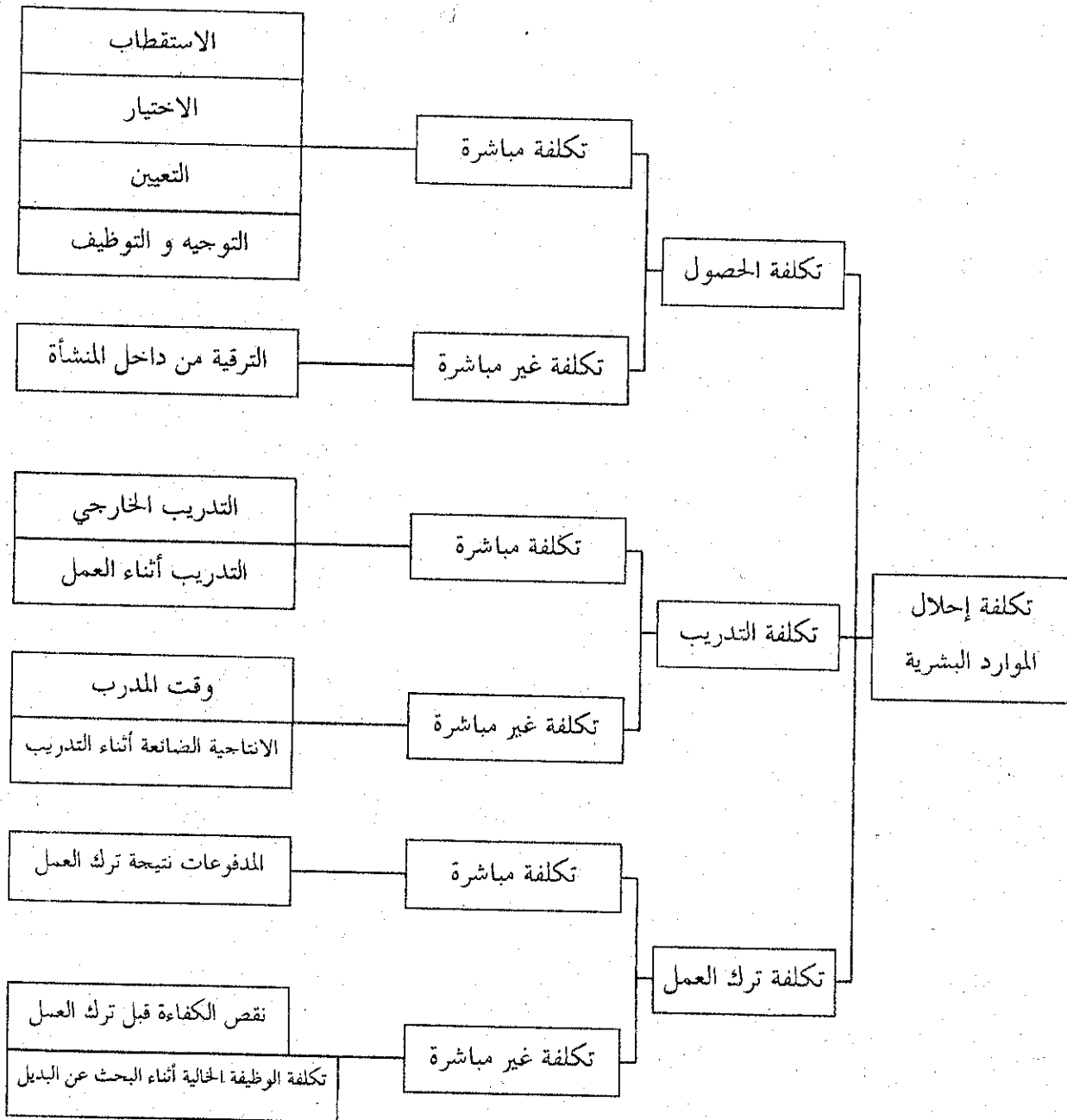
⁽¹⁾Economie du travail, Gille Ferréol, Philippe Deubel, P152.



الشكل (3-23) : قياس التكلفة الأصلية للموارد البشرية⁽¹⁾

تكلفة الإحلال الموارد البشرية هي التضحية التي ستحملها المنشأة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن، أي تكلفة دوران العامل الحالي بالإضافة إلى تكاليف الحصول عليه و استبداله بغيره قادرا على أن يقدم مجموعة الخدمات التي تلزم وظيفة معينة و ليس بالضرورة إحلال فرد بدلا من فرد آخر. و كما يتضح من الشكل (3-24) يوجد ثلاث عناصر لتكلفة الإحلال، هي تكلفة الحصول على الأفراد، و تكلفة تدريب و تكلفة ترك العمل.

⁽¹⁾ الحاسبة عن الموارد البشرية : تأليف : إريك فلامهولز ، ترجمة : د/ محمد عصام الدين ، ص 10.



الشكل (3-24) : قياس تكلفة إحلال الموارد البشرية⁽¹⁾

⁽¹⁾ المرجع السابق ، ص 107.

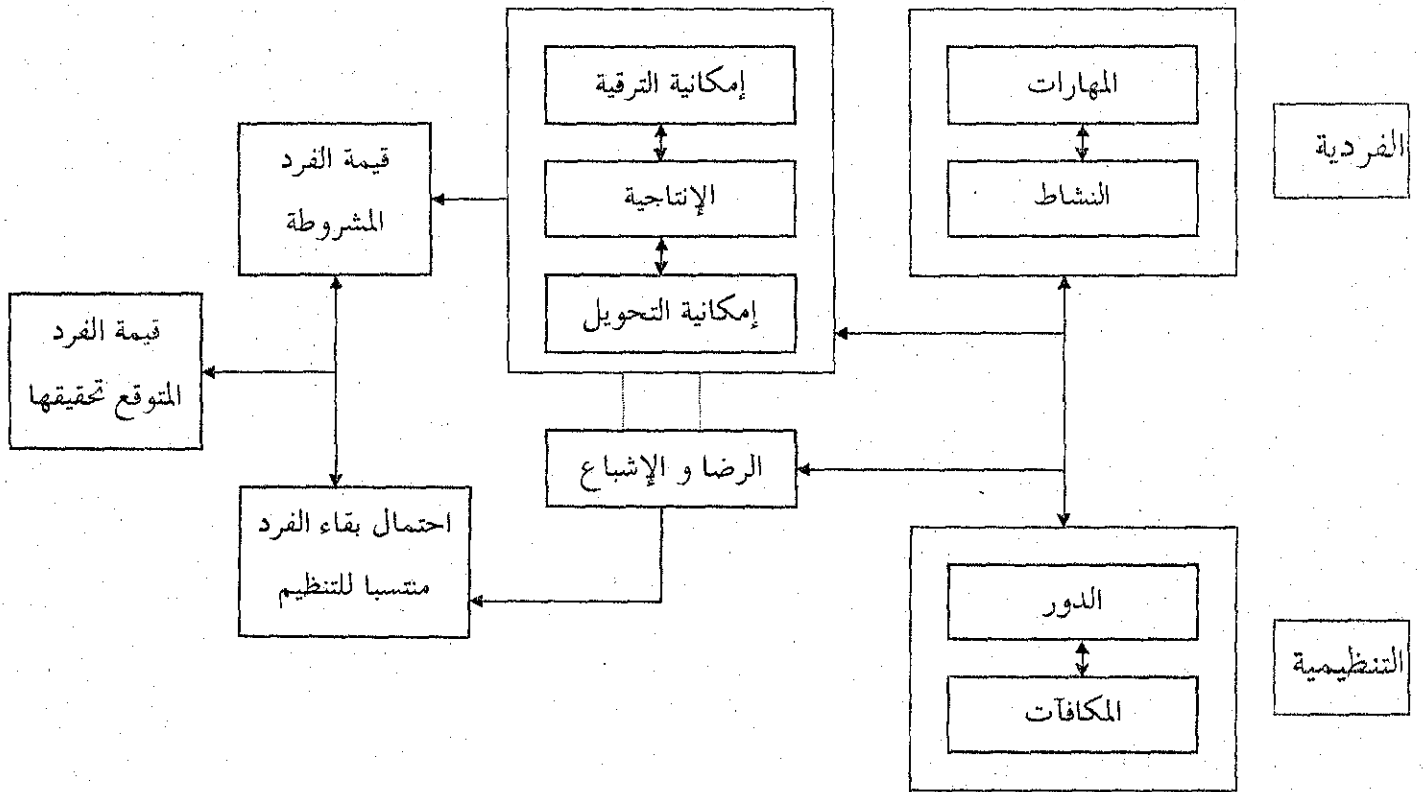
أما القيمة فهي تعبر عن المنفعة أو القوة الشرائية ، فالأولى تسمى قيمة الاستعمال و الثانية تسمى قيمة التبادل.

و فيما يتعلق بمفهوم قيمة الموارد البشرية فهو القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منهم (البشر) في المستقبل.

و يفترض أن الرضا هو نتاج التفاعل بين المحددات الفردية و التنظيمية لقيمة الفرد، و ذلك طالما أن رضا الفرد عن الإنتساب للمنظمة له علاقة بوجود فرصة إشباع حاجات هذا الفرد.

و الرضا هنا هو حصيلة عدة متغيرات منفصلة، مثل الرضا عن الأجر، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن الرؤساء ، الإنتاجية...

و يوضح الشكل (3-25) نموذج طبيعة و محددات قيمة الفرد و الذي يمثل إطارا متكاملا لفهم العوامل المؤثرة على قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة.



الشكل (3-25) نموذج محددات قيمة الفرد⁽¹⁾

⁽¹⁾ الخاسبة عن الموارد البشرية تأليف: إريك فلا مهولز ، ترجمة د/ محمد عصام الدين ، ص 256.

و من الأوجه ذات الأهمية لهذا النموذج انه يؤدي إلى التعرف على أنواع من المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار عن تكوين مقياس لقيمة الفرد. بعكس الموارد الأخرى فإن البشر لا يمتلكهم المنشأة، و هذا يعني - من وجهة نظر المنشأة - احتمال خدمات الفرد بأقل من المتوقع، و من ثم فإن المقياس النهائي لقيمة الموارد البشرية هو القيمة المتوقع تحقيقها (Expected realizable value)، إن هذه القيمة تتكون من متغيرين متداخلين :

• قيمة الفرد المشروطة

• احتمال أن يظل الفرد منتسبا للتنظيم

فقيمة الفرد المشروطة، هي القيمة الحالية للخدمات المتوقعة من الفرد فيما لو ظل هذا الفرد منتسبا للتنظيم خلال عمره الإنتاجي المتوقع، و تتكون من ثلاثة عناصر، هي : الإنتاجية، إمكانية التحويل و إمكانية الترقية و هي مكونات خدمات الفرد الموقع تقديمها في ظل شروط معينة، و التي تنتج عن عدة صفات للفرد، (المهارات و مستوى نشاطه) و عدة أبعاد للتنظيم (الدور و المكافآت).

أما احتمال بقاء الفرد منتسبا للمنظمة، فهو المتمم لاحتمال ترك الخدمة أو الوفاة، و الذي يحدد إلى أي حد يمكن للمنشأة أن تحصل على الخدمات المتوقعة من الفرد أو القيمة المشروطة ، و قد بينت البحوث الخاصة بأسباب دوران العمل أن هناك علاقة تناسب عكسي، بين إشباع الحاجة و احتمال عدم البقاء.

ب- إعداد الخطط التنفيذية للموارد البشرية :

تعد عملية وضع خطة أو برامج تنفيذية عملية نشطة في تفاعلاتها و تستغرق وقتا مسهما، فكلما يحدث شيء غير متوقع فإنه يجب إعادة صياغة هذه الخطط، و عادة ما تصبح الأشياء غير المتوقعة هي الوضع الطبيعي في بيئة العمل دائمة التغيير، و يصبح تحديد خطط و نظم تنفيذ الموارد البشرية عملية مهمة للغاية، و في هذا المجال يظهر الدور الحساس لنظم معلومات الموارد البشرية.

« تخيل أنك في فسحة مع الزوجة و طفلك، فإنك تعمل من أجل توفير الجو الذي يريحك أكثر و تستمتع أكثر، و فجأة بدأت السماء تمطر، مطرا غزيرا، ستكون خطة التنفيذ التي تنتهجها في الحال هي البحث عن مأوى لحمايتك و عائلتك. و بينما أنت تم بجمع الأغراض ، تتلف مفاتيح

السيارة، و في هذه الحالة تسرع للبحث عنها قبل انتشار الأوحال، و تكون هذه خطتك التنفيذية التالية. و لكن أثناء عملية البحث لإنقاذ نفسك، تتصادف بامرأة عجوز تسقط من كثرة التعب، و يغمى عليها، و تصبح خطتك التنفيذية التالية ليست إنقاذ نفسك و إنما إنقاذ المرأة العجوز.»

و بالمثل، تحتاج استراتيجية الموارد البشرية إلى التغيير بتغير متطلبات بيئة الأفراد، و وضع استراتيجية لمزايا العمل من أجل مصالح الموارد البشرية بما يتوافق مع الوضع الأفضل في الإنتاج، يحتاج إلى خطة عمل أو أنظمة معلومات تواجه ثقافة المنظمة المتغيرة، كما يحتاج إلى خطة عمل ليست فقط كرد فعل مع مثل هذه المواقف المتغيرة، و لكن سباقا في الفعل أيضا في المستقبل.

بصفة عامة تخطط و تصيغ الإدارة العليا أهداف الموارد البشرية و بالرغم من ذلك سوف لا يتحقق الهدف المحدد إلا مع وجود التخطيط على المستويات التفصيلية، و هو ما يضمنه نظام معلومات الموارد البشرية.

و يمكن تمثيل دورة حياة المنظمة بأربع مراحل هي : البداية ، النمو، النضوج الانحدار، و تحتاج كل مرحلة إلى مزيج خاص من أنظمة معلومات الموارد البشرية، كما يوضح ذلك الجدول (3-9) الآتي⁽¹⁾ :

(1) استراتيجية الموارد البشرية، تاليف : أشرك شاندا ، شليا كوبرا ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، ص245.

نظم معلومات الموارد البشرية	البداية	النمو	النضوج	الإحترار
الاستخدام	جذب أفضل المواهب التقنية و المهنة	الاستقطاب لتعزيز المنظمة بأعداد كافية، إدارة التخطيط التابعي	تقليص عملية التسريح تشجيع التنقل في الوظائف	تخطيط و تنفيذ تخفيض العمل، و إعادة التوزيع
التعويض السلي و المزايا	تغطية أو تجاوز معدلات سوق العمالة لجذب المهارات المطلوبة	مقابلة السوق الخارجي، تأسيس هيكل أجور رسمي	الرقابة على الأجور و المرتبات	الرقابة المختلفة على التكلفة
التدريب و التنمية	تحديد احتياجات المهارات المستقبلية، و تأسيس سلم المسار الوظيفي	تشكيل فريق فعال معنى بتطوير الإدارة و التنمية التنظيمية	المحافظة على المرونة و مهارات قوة العمل و أصحاب مدد الخدمة الطويلة	إعادة تدريب العمالة و تقديم خدمات الاستشارات في مجال المسار الوظيفي
علاقات العمل و العاملين	وضع أسس لعلاقات العاملين، الفلسفة و التنظيم	المحافظة على أمن العمالة و دوافعهم	الرقابة على تكلفة العمالة و المحافظة على أمن العمالة و تحسين الإنتاجية	المحافظة على الأمن الوظيفي

جدول (3-9) دورة حياة المنظمة ودور نظام معلومات الموارد البشرية

و بهذا تتضح الأبعاد المحتملة المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية و دورها في مختلف مراحل دورة حياة المنظمة ، و يساعد على فحصها، و تبني إطار معين أو تعديله بصورة مناسبة طبقا لمتطلبات المنشأة، و بالتالي تعمل أنظمة معلومات الموارد البشرية كمحرك و منشط لاستراتيجية العمل في المنظمة و كعامل له من الأهمية و الدور في إنجاح أو إفشال أي استراتيجية، و هذا ما يقودنا إلى التكلم عن دور النظام في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للعمل في المنشأة.

ج- تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للعمل في المنظمة :

منذ وقت مبكر ركزت المنظمات على التخطيط و استهداف الاستراتيجيات التي تؤدي إلى

تحسين العمل، ووضع مجموعة إطارات التي تساعد على إعادة فحص المنهج بالمقارنة بالمنافسين.

ليس كافياً تقييم عملاً، بالتحدث عنه مرة كل فترة، و صيانة مستنداته، ثم إلقاء هذه المستندات في القمامة في بداية العام التالي، تحتاج الاستراتيجية أن تعمل كمروحة متحركة، تكون نشطة في تفاعلها، و تركز فقط على المكونات الملائمة، و تختار الشيء الصحيح، و تستبعد غير المضمون لمصلحة المنظمة، باختصار تحتاج المنشأة إلى تخطيط استراتيجي لأن العالم يتغير باستمرار، و بالتالي حتمية التعامل مع التغيير.

لكن كيف للمنظمة أن تتبنى هذا التخطيط الاستراتيجي للعمل؟ و كيف لها أن تنجح فيه؟

إن محتوى التخطيط الاستراتيجي للعمل يهيكل بالعناصر الأربعة التالية :

- ما الذي يمكن أن تعمله المنظمة؟
- ما الذي تستطيع عمله؟
- ما الذي تريد عمله؟
- ما الذي يجب عليها عمله؟

إنه بالتركيز على الإدارة السليمة للأصول البشرية يمكن بلوغ تخطيط استراتيجي للعمل فعال، و لا يمكن الوصول إلى إدارة سليمة للأصول البشرية إلا بتبني نظام معلومات موارد بشرية، و بهذا يصبح هذا النظام هو أساس تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للعمل في المنظمة، و له الدور المباشر و الرئيس في إنجاح أو إبطاء أو إبطال أي تخطيط من هذا النوع، و لذلك بالنظر إلى ما يقدمه من معلومات حول العاملين، و ما يوفره من العدد و النوعية من القوة العاملة، و كيفية توزيعها، و كذا تطوير و تطبيق السياسات التي تختار و تكافئ و تنمي الأفراد الذين يساهمون بصورة جيدة في تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للعمل، هذا من جهة، و من جهة ثانية تطوير الأنظمة لكي تسير كفاءات الموظفين لاحتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية كما تحددها طبيعة استراتيجياتها.

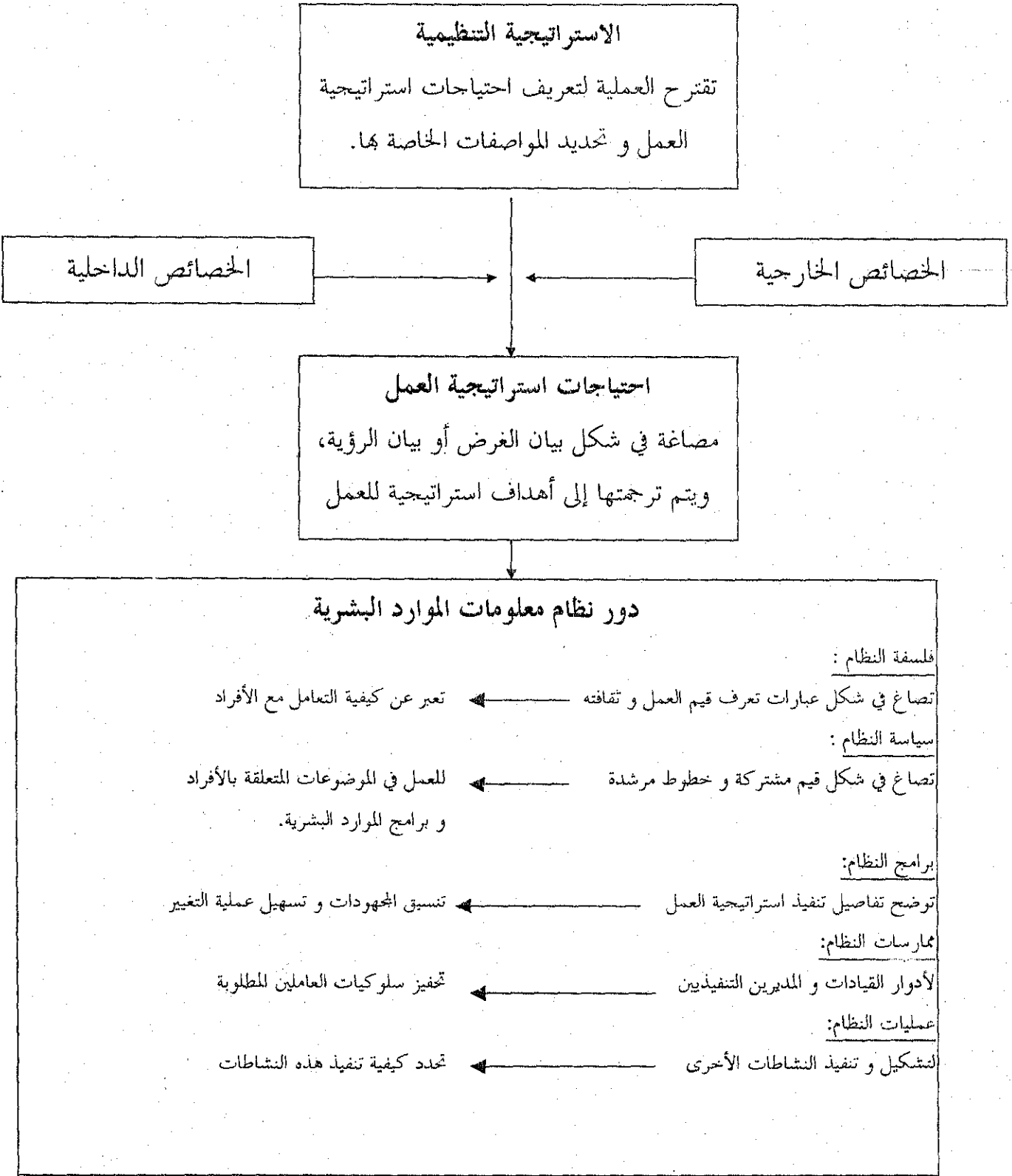
إن نظام معلومات الموارد البشرية الفعال سيقود استراتيجية العمل إلى تحقيق النتيجة المرجوة للرجحة ورضا العميل، لذا يذهب جل المختصين إلى التأكيد على أن الجهود الناجحة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للعمل تبدأ مباشرة بحصد ثمار نظام معلومات الموارد البشرية، و لعل من أبرز هؤلاء المختصين Schuler و Jackson الذين بنوا اتجاه دراستهم الاستراتيجي على استراتيجية Porter

العامّة لتحقيق مزايا تنافسية تحت مختلف الأحوال الصناعية، وقد اقترح Jackson و Schuler، أن كلا من استراتيجيات العمل الثلاث لـ Porter : الابتكار، تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، تتطلب مجموعة من سياسات الموارد البشرية الناتجة عن نظام معلوماً، في علاقتهما بين تصميم الوظيفة، تقييم أداء الفرد و تنمية، نظام المكافآت و الرعاية، المشاركة...

و من ثم ، على سبيل المثال، بينما يتطلب الابتكار درجة عالية من السلوك الخلاق و من تفعيل وثيق و تنسيق بين جماعات الأفراد، فإن تخفيض التكلفة - على العكس - تتطلب نوعاً من السلوك المتكرر، و الذي يمكن التنبؤ به⁽¹⁾، و على هذا الأساس فإن دور نظام معلومات الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات العمل ينحاز إلى الخمسة مفاهيم التالية :

الفلسفة ، السياسات، البرامج، الممارسات، و العمليات الخاصة بالنظام بالطريقة التي تدعم المبادرات الاستراتيجية للعمل، و هو ما يوضحه الشكل (3-26) كما يأتي :

(1) الاقتصاد البشري، تأليف إيلي غزيرغ، ترجمة: عبد الكريم ناصيف، ص78.



الشكل (3-26) دور نظام معلومات الموارد البشرية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لعمل.⁽¹⁾

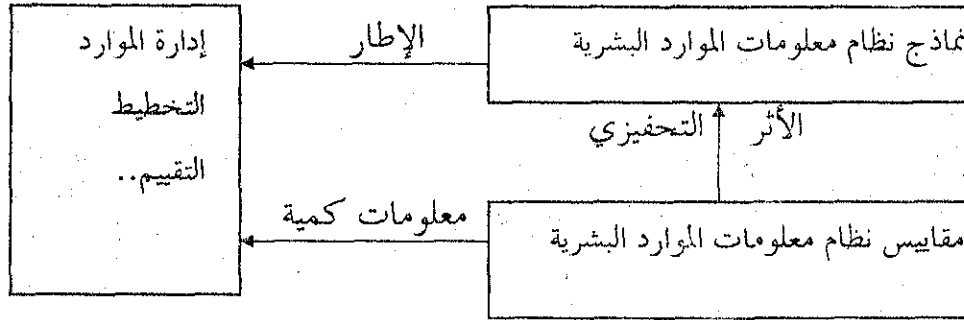
⁽¹⁾ استراتيجية الموارد البشرية: تاليف: أشوك شاندا، شلبي كورا، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، ص 254.

د- مساعدة إدارة الموارد البشرية والمستويات المختلفة في المنظمة:

يعتبر استخدام نظام معلومات متكامل للموارد البشرية ذو مردود إيجابي في مجال استغلال الطاقات البشرية، و بالتالي له دور كبير على مستوى إدارة الموارد البشرية ذاتها و على كل مستويات المنشأة باختلاف أهدافها و نشاطاتها، سواء كان ذلك بتوفير الوقت، أو تحسين مستوى الكفاءة بتنفيذ الأعمال على مختلف المستويات، أو بتوفير المعلومات المطلوبة بالصورة المناسبة و الوقت المناسب و للشخص المناسب.

فبالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فقد أدى الدور الهام و الأهمية المتزايدة للرأس المال البشري على مستوى الاقتصاد القومي إلى وضع متخصصين و إدارة خاصة بالموارد البشرية في المنشأة⁽¹⁾ تتجاوز المفهوم التقليدي " لأخصائي الأفراد " (Personnel specialist) الذي يقوم بالدور الفني له مسؤوليات محددة هذه الإدارة أكثر استراتيجية تهتم بمواضع كيفية إيجاد مناخ عام يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، و تقدم النصح و الاستشارة في بعض المجالات، كمثلا، هل من الأجدى للمنشأة تعيين أفراد من السلم الوظيفي داخل المنشأة، أو التعيين من الخارج للوظائف الشاغرة، كذلك ما إذا كان من الأفضل للمنشأة، الاستغناء عن العاملين في فترات الكساد توفيراً لأجورهم، أو الاحتفاظ بهم حتى مرور الأزمة حفاظاً على رأس المال البشري، كما يقدم النصح أيضاً في كل ما يتعلق بتحديد حجم الاستثمار في العنصر البشري، و في ظل هذه المهام الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فإنه يصبح من الضروري تبني نظام معلومات للموارد البشرية، حيث يضحى لهذا النظام دور هام في بلوغ أهداف إدارة الموارد البشرية، و يتضمن النظام وضع النموذج (أو طريقة النظر إلى الموارد البشرية و الناتج عنها) و كذلك مجموعة المقاييس التي تقوم كميأ أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تكلفة وقيمة الأفراد كمورد تنظيمي، و هذا الدور موضح في الشكل (3-27) التالي :

(1) مذكرة ماجستير بعنوان: أهمية الموارد البشرية في استقطاب أممات التنمية في الدول العربية، إعداد: رأفت أبو فرحانه، إشراف د/المقدم مصطفى



الشكل (3-27) دور نظام معلومات في إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

و بذلك يساعد نظام معلومات الموارد البشرية إدارة هذه الموارد على تفهم الآثار الجانبية للقرارات ، و كذا إظهار التكاليف الخفية غير الظاهرة للتوجهات المتعلقة بالبشر، و يقدم هذا النظام لإدارة الموارد البشرية الأساس العلمي السليم لتحليل البرامج و آثارها على هيكل التنظيم البشري ، و تقديم المعلومات اللازمة لتحويل الجهود البشرية الخام إلى منتجات جاهزة أو مخرجات بشرية ذات قيمة.

أما بالنسبة للمستويات المختلفة في المنظمة ، فإن نظام معلومات الموارد البشرية يقدم إطارا و مجموعة من الأدوات التي تخدم هذه المستويات و المتمثلة في الإدارة العليا، المستوى الإداري، المستوى التنفيذي و المستوى الفني⁽¹⁾.

• مستوى الإدارة العليا : دائما ما تحتاج الإدارة العليا إلى المعلومات ذات طبيعة خاصة، و ذات عناصر متغيرة، و تصنيفات متعددة مما يساعد على رسم صورة معلوماتية واضحة عن مستوى الأداء للأفراد، و معدلات الإنجاز للمنشأة تساعد على دعم اتخاذ القرار الصحيح، و مما لا شك فيه أن كفاءة القرارات و القدرة على بناء سياسات و توجهات عليا تعتمد على دقة

(1) المحاسبة عن الموارد البشرية : تأليف : إريك فلا مهولز ، ترجمة : محمد عصام الدين ، ص 28.

(2) استراتيجيات الاستثمار البشري، الإشراف العلمي ، د/ عبد الرحمن توفيق ، ص 251.

المعلومات وشموليتها، ولما كان نظام معلومات للموارد البشرية يتمتع بخواص المرونة والشمولية، فإنه يعتبر ذا فاعلية غير محدودة في دعم اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالعنصر البشري.

• المستوى الإداري: نظراً لأن نظام معلومات الموارد البشرية يكرس مبدأ عدم تكرار البيانات، وكذا عدم تكرار الوظائف، فإن ذلك ساعد كثيراً على تطوير الفكر لدى القيادات الإدارية، حيث مدها بالنظرة والرؤية الشاملة بأهمية التكامل بين وحدات العمل، والإيمان بمبدأ الاعتمادية المتبادلة بين وحدات العمل المختلفة، وبذلك يصبح في مقدور تلك القيادات الإدارية المشاركة و بفاعلية كبيرة في تطوير وتحديث نظم وأساليب العمل، بصورة تضمن أكبر كفاءة ممكنة لمجالات العمل وتلاشي انعكاسات التداخل بين وحدات العمل المختلفة.

• المستوى التنفيذي: يعتبر هذا المستوى هو المسؤول عن تنفيذ إجراءات العمل اليومية بما لديه من الإمكانيات والمعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية، وهو ما يوضح دور هذا النظام بصفة فورية ومباشرة على العاملين في المستوى التنفيذي للعمل، حيث يظـهر ذلك بوضوح فيما يلي:

- تبسيط مختلف إجراءات إنجاز مختلف المعاملات والأعمال.

- توفير الجهد المطلوب و بالتالي عدد الموظفين.

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

• المستوى الفني: المقصود بالمستوى الفني من القوى البشرية هم العاملون القائمون على تطوير نظم معلومات الموارد البشرية المتكاملة، وبهذا التطوير، فإن ذلك يدعم قدرات هؤلاء العاملين في المجالات التالية:

- تطوير وتحسين أسلوب العمل

- توفير الوقت والجهد.

- الاستفادة من الوظائف المطورة.

- التوحيد القياسي لنظم المعلومات.

هـ- إعداد تقارير عن الموارد البشرية لأطراف خارج المنظمة :

تناولنا فيما سبق دور نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى المنظمة أي داخليا، لكن استخدامات هذا النظام له أدوار أخرى خارج المنظمة، حيث صار نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة مهمة في إعداد تقارير و قوائم مختلفة عن وضعية و أفاق الموارد البشرية داخل المنشأة، و التي يستفيد منها ذووا المصلحة خارج المؤسسة في قراراتهم و تعاملاتهم مع المؤسسة المعنية .

و لكن قبل التطرق إلى هذه الأطراف الخارجية المستفيدة (أصحاب المصلحة)، نود الإشارة إلى نقطة مهمة في مجال إعداد تقارير الموارد البشرية و التي يلعب فيها نظام المعلومات دورا مهما و حاسما .

إن القوائم المالية التقليدية التي تعد لا تشمل على أية معلومات عن الموارد البشرية، و يرجع السبب لاعتبار أن الإنفاق على الإستثمار في الموارد البشرية مصروفات إيرادية بدلا من معاملتها على أنها إنفاقا رأسماليا، و بالتالي لا تظهر قيمة الإستثمار في الموارد البشرية ضمن أصول قائمة المركز المالي للمنشأة .

غير أنه هناك عدة مآخذ تؤخذ على القوائم المالية التي تظهر بدون الإستثمارات في الأصول البشرية، و لعل أهمها هو جعل قائمة الدخل، و كذلك قائمة المركز لا تعبران عن الواقع، حيث اعتبرت تكلفة استقطاب أو تنمية الموارد البشرية أو رعايتها نفقات جارية بدلا من رسمتها و إظهارها بالميزانية و اهتلاكها خلال فترة العمر الإنتاجي للأصول البشرية .

و نتيجة ذلك فإن إدارة المنشأة التي تعمل على حماية قدراتها على تحقيق الإيرادات في المستقبل بالإنفاق على الإستثمارات في الموارد البشرية تكون مكافأها أن تظهر القوائم المالية لها نقصا في رقم صافي الدخل، و بحيث ينظر إلى هذه الإدارة على أنها ضعيفة، في حين أن الواقع غير ذلك .

و قد تكون نتيجة هذا التفكير أنه في فترات نقص الأرباح تضطر الإدارة إلى تأجيل الاستثمار في الموارد البشرية حتى تخفض من الضغط على الأرباح نظرا لاعتبار هذه الاستثمارات إنفاقا جاريا و ليس استثمارا، و من الواضح الأثر الخطير لهذه التصرفات على مستقبل المنشأة .

كما تؤدي أيضا إلى جعل حسابي معدل العائد على الإستثمار مضللا، و حيث أن معدل العائد على الإستثمار عبارة عن نسبة صافي الدخل على مجموعة الأصول، و بالتالي فإن الكسر (مجموع

الأصول) لا يشمل الأصول البشرية، في حين أن الأطراف الخارجية يهتمون بجميع الأصول و خاصة الأصول البشرية، مما يتطلب تعديل هذا المقام بإضافة الأصول البشرية بحيث يشمل جميع أصول الشركة، و حتى يصبح رقم معدل العائد على الإستثمار صحيحا، و هو ما يوفره نظام معلومات الموارد البشرية و الذي يعتبر الموارد البشرية أصولا من أصول المنشأة، و ذلك لسببان رئيسيان، هما :

- أن الأطراف الخارجية يحتاجون إلى أن تكون هذه المعلومات واضحة في القوائم المالية لمساعدتهم في تقدير القيمة الكلية للمنشأة .

- لأن الإستثمار في الموارد البشرية يفرض بالمتطلبات اللازمة لاعتبارها أصولا، إذن و من خلال ما يوفره نظام معلومات الموارد البشرية من معلومات عن العنصر البشري في المنشأة فإنه يمكن إعداد التقارير عن هذا العنصر ليستفيد منها ذوا المصلحة، و من بين هؤلاء، المستثمرين و حملة الأسهم الحاليين و المتوقعين حيث يحتاجون إلى المعلومات حول قيمة الأصول البشرية للمنشأة، و هذه المعلومات تساعد على اتخاذ القرارات الخاصة باقتناء، أو الاحتفاظ، أو الاستغناء عن أسهم هذه المنشأة .

كما تستعمل هذه التقارير لأغراض اجتماعية، فكتيجة لتغير المفاهيم الاجتماعية، فإنه يتوقع من المنشآت أن تنفذ المعايير الخاصة بالمسؤوليات الاجتماعية و التي تحددها السلطات الحكومية، و ذلك فيما يتعلق بالبيئة، تشغيل الأقليات، حقوق المرأة و رضا العاملين، و حيث يتوقع أن تحقق المنشأة الأهداف الاجتماعية بنفس المستوى الذي تعمل به لتحقيق الأهداف المالية .

إن أساليب نظام معلومات الموارد البشرية يمكن أن تسهل مهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه المعنيين، فحجم الإستثمارات في الموارد البشرية يمكن أن يستخدم لبيان مدى مساهمة المنشأة في التكوين الرأسمالي البشري للمجتمع، و هنالك العديد من المنشآت من تقوم بتوظيف المعوقين على سبيل المثال، فإن من مقاييس مساهمة المنشأة في المسؤولية الاجتماعية هي بناء الموارد البشرية من هذه الفئات.

كما أن أساليب نظام معلومات الموارد البشرية يمكن أن تستخدم في الرقابة و ترشيدها القرارات المتعلقة برأس المال البشري للاقتصاد القومي، و تستعمل أيضا مقاييس هذا النظام في تحديد مستوى

الحياة المعيشية داخل العمل، فقد أصبح هناك اهتماما بضرورة إيجاد وسائل لضمان رضا و ارتياح العاملين في أعمالهم، و بتبني نظام للمعلومات يمكن توفير هذه الوسائل، و من ثم الإعلان عنها في التقارير السنوية الخاصة بالموارد البشرية .

و هناك أربع طرق يمكن استخدامها لعرض تقارير الموارد البشرية في المنشأة، إما في خطاب رئيس مجلس الإدارة للجمعية العامة، أو ضمن قائمة الأصول المعنوية، أو ضمن قائمة ملحقة بالقوائم المالية، أو تدخل ضمن القوائم المالية المنشورة وفقا للقواعد المتعارف عليها .

المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية، فائدة المنظمة على العولمة :

زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات لأهمية و فعالية بناء نظام معلومات الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة . و قد ساهمت العديد من العوامل في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة لهذا النظام من المعلومات، من بين هذه العوامل، الحد الأدنى للأجور، ازدياد معدلات التضخم و الذي يزيد من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات، مما أدى إلى زيادة الاهتمام و التركيز على إنتاجية العنصر البشري كوسيلة لتخفيف الآثار المترتبة على التصاعد المستمر لزيادة الأسعار.

أيضا فقد شهدت الحقبة الحالية تغيرا في قيم المجتمع، و التي انعكست على نظرة كل من الأفراد و أصحاب الأعمال تجاه العمل، و من المؤثرات التي عكست هذه النظرة المتغيرة، زيادة أعداد المرأة العاملة، زيادة المرونة في أوقات العمل، و أيضا الاتجاهات نحو الإدارة بالمشاركة .

كل هذه العوامل أدت إلى الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية أكثر شمولاً و تكاملاً لمواجهة التحديات التي يواجهها كل من الفرد و المنظمة .

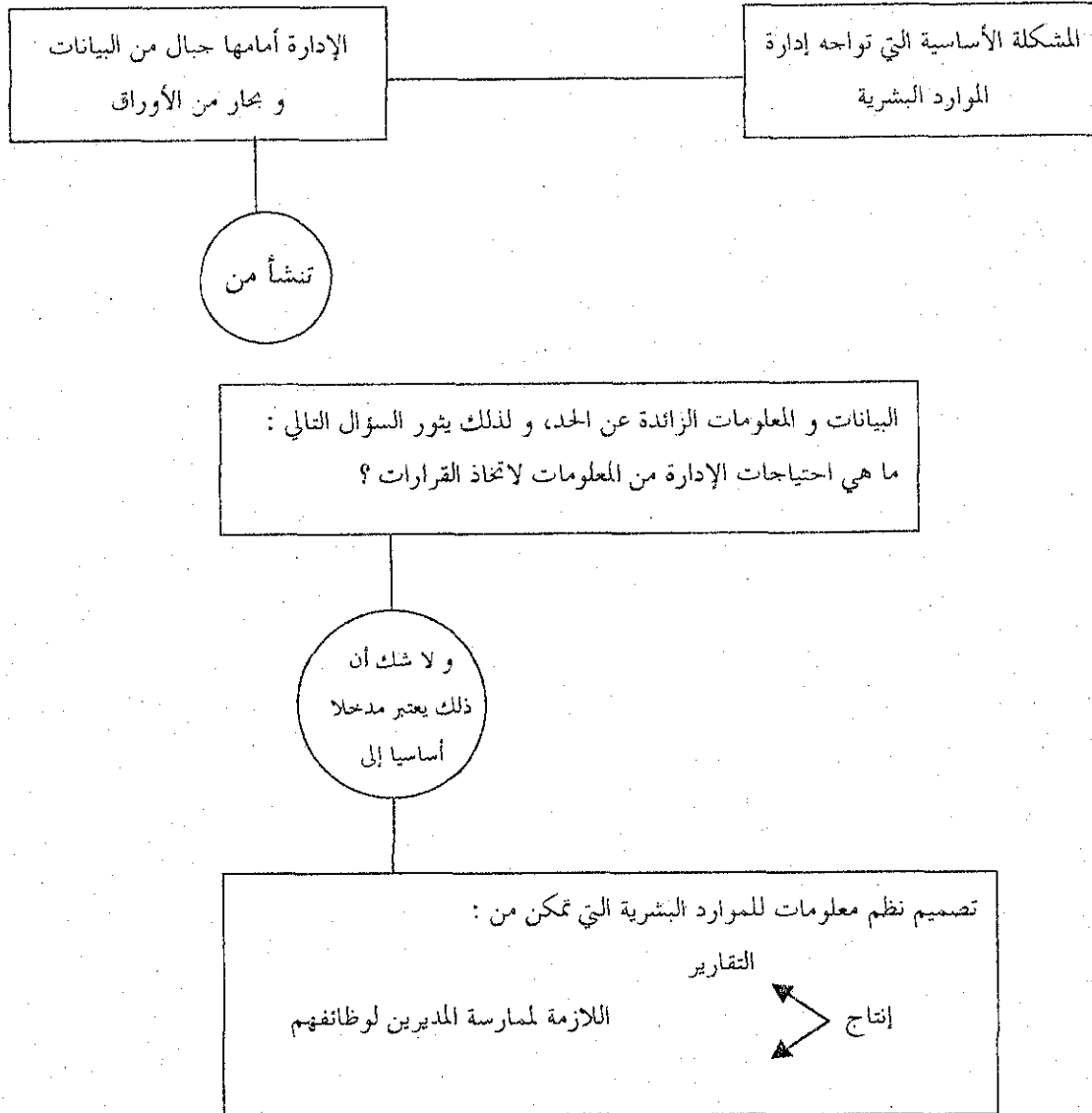
و للوصول إلى تشريح للإتجاهات الحديثة لهذا النظام، سنحاول التطرق إلى أهميته على عتبة القرن الجديد و محاوره العامة في ظل العولمة ثم كيف له أن يمنح فرصا و يشكل تحدياً لمنظمة الألفية الثالثة.

أ- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية على عتبة القرن الحادي والعشرين :

يستلهم نظام معلومات الموارد البشرية أهميته من أهمية العنصر البشري من حد ذاته، فهذا النظام وضع أصلاً لأجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة، والتي أضحت مع بداية القرن الواحد والعشرين أهم القوى وأعظمها في تشكيل حركة المنظمة، بل العنصر الحاكم للتقدم والتنمية و في تراكم رأس المال.

ومع التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج، ومع اتساع الأعمال، وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات، وزيادة حدة المنافسة، وظهور ونمو التنظيمات العمالية، تبدو الأهمية الكبرى لبناء نظام معلومات للموارد البشرية يتولى تخطيط قوى العمل، وربطها باحتياجات المنظمة، وحسن توزيعها، وتقليل الفاقد في عنصر الزمن، وانخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، والقضاء على رقابة العمل ونمطية الأعمال، وزيادة فعالية برامج التدريب، ومن ثم توافر التنسيق الفعال في الوحدة الإنتاجية، وهي أمور تؤدي إلى تحقيق فاعلية المنظمات وتحقيق الأهداف والغايات، وهو ما يفسر الحاجة إلى تصميم نظام للمعلومات كما يلي⁽¹⁾ (الشكل 3-28) :

(1) إدارة الموارد البشرية ، د/ علي السلمي ، ص 374.

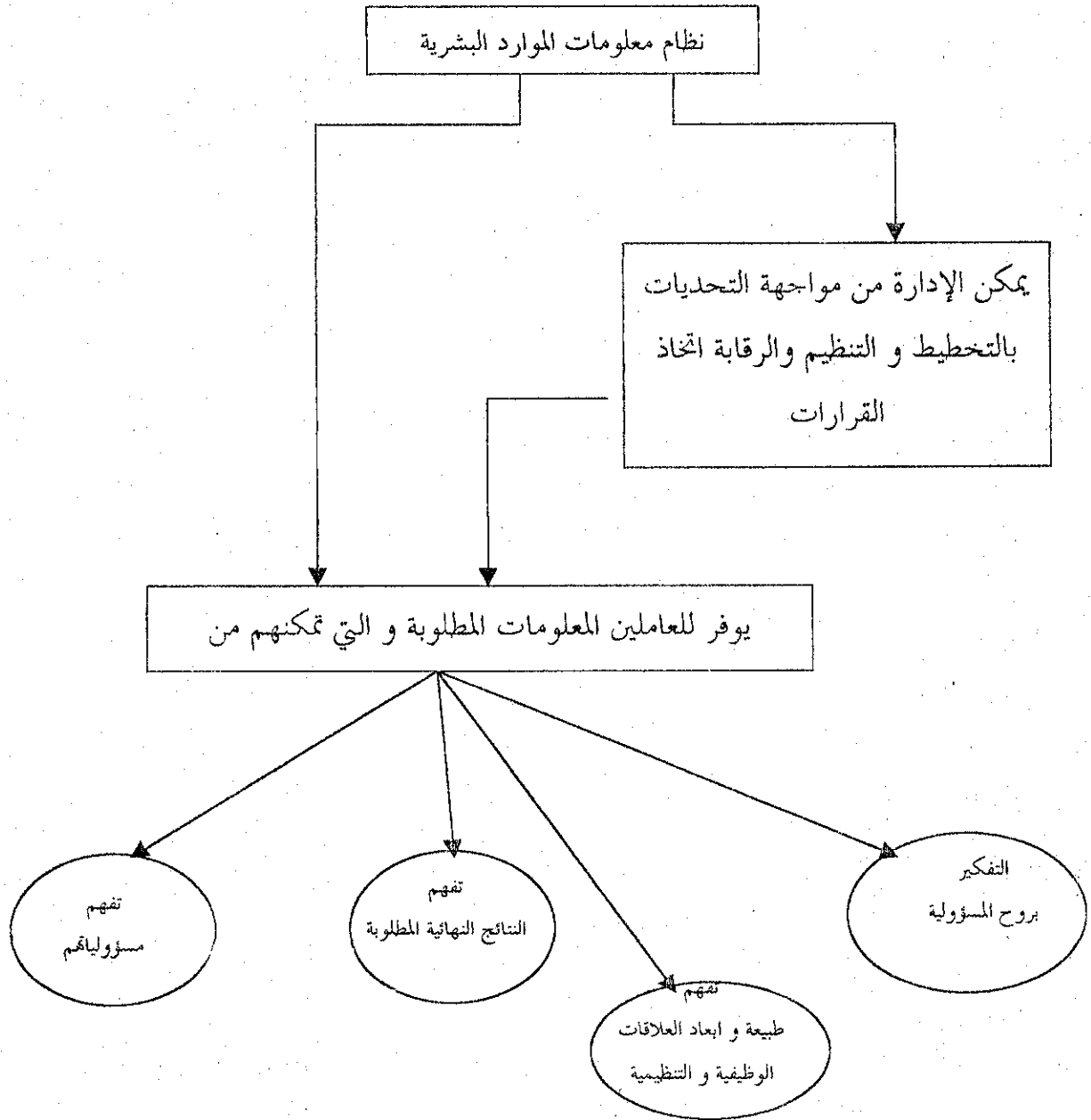


الشكل (3-28): كيف نشأت الحاجة إلى تصميم نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية امتدادا لمفاهيم و مبادئ نظرية رأس المال البشري، و التي تقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردهم البشرية، و من ثم اختلاف مهاراتهم، خبراتهم و قدراتهم، و يتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع نظم فرعية للتعامل مع الاختلافات الفردية، و بناء على ذلك فإن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه نظام معلومات الموارد البشرية يتمثل في اعتبار الفرد أصلا من أصول

المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية، و ذلك بتحقيق التكامل بين مختلف البرامج و السياسات المتعلقة بالعنصر البشري، و الذي يمكن من تحقيق عدة مزايا و منافع للمنظمة من بينها:

- استخدام النظم الفرعية كمرشد و دليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة، و التكيف معها، و خلق منظمة قادرة على التعلم و التكيف مع المتطلبات الحالية و المستقبلية.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة، و التعرف على نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات، و تحديد البرامج التنفيذي للتعامل معها.
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما و نوعا، و تنميتها بصور تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- خلق وسيلة للربط بين سياسات و أنظمة الموارد البشرية متضمنة، سياسات التحفيز و الرعاية باستراتيجية العمل ككل، و بالتالي تحسين إنتاجيتها، و خفض معدل الحوادث، و معدل دوران العمل، و معدل الغياب.
- و بذلك تظهر أهمية نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من جهة و للعاملين من جهة ثانية، كما يوضحه الشكل (3-29) التالي :



الشكل (3-29) أهمية نظام معلومات الموارد البشرية⁽¹⁾

وقد اتخذت أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بعدا أهم غداة بداية القرن الحادي و العشرين بتبنيه لمفاهيم حديثة، كمفهوم دورة حياة المنتج، ومفهوم خريطة الإحلال، ومفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية .

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية ، د/ علي السلمي ، ص373.

فوفقاً لمفهوم دورة حياة المنتج، يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل، وهي: المرحلة التأهيلية، مرحلة النمو، مرحلة النضج و مرحلة الانحدار و الهبوط، و يسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق استراتيجيات مختلفة تناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

أما مفهوم خريطة الإحلال فيتضمن خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدلة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقية لمستويات وظيفية أعلى، و إحلال آخرين محلهم.

و أما مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية فهو محاولة بتجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد، و من عناصر هذه التوليفة، مستوى عال من الأداء وفقاً لأهداف المنظمة، احتمال عال و متنوع من المهارات و القدرات، احتمال عال للنمو على المستوى الفردي و الجماعي.

و يمكن تقسيم محفظة الموارد البشرية إلى أربعة مجموعات كما يوضحها الجدول (3-10) الآتي:

الأداء المحتمل		الأداء الفعلي
عال	منخفض	
المجموعة الرابعة: الأفراد الذين يمثلون مشكلة للمنظمة (employees problem)	المجموعة الأولى: الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة (deadwood)	منخفض
المجموعة الثالثة: المتفوقين (Stars)	المجموعة الثانية: الأفراد الذين يقومون بجهود كبيرة في المنظمة (workhorses)	عال

الجدول (3-10) محفظة الموارد البشرية (Human Resources portfolio) ⁽¹⁾

و تبني نظام معلومات الموارد البشرية لمفهوم المحفظة للعنصر البشري، فإنه يفيد كثيراً في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة، و المنظمة عامة من خلال ما يأتي:

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية د/ راوية محمد حسن ص 352

- أهمية إدراك المنظمة للاختلافات الفردية

- أهمية تنمية و تراكم معرفة و مهارات و خبرات الأفراد في تفسير النمو الاقتصادي

- إمكانية تقييم العاملين و إدارتهم بنفس أساليب إدارة الموارد المادية الأخرى في المنظمة

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام و الأنشطة و كذا الأفراد.

و من خلال كل المزايا و المنافع السابقة التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تظهر أهميته الكبيرة و نحن نلح عصر العولمة بما حمله من تغيرات، و أهمية متزايدة للعنصر البشري و هو الشيء الذي مهد و رسم اتجاهات متجددة لنظام معلومات الموارد البشرية لمسايرة متطلبات الفرد من جهة و المنظمة من جهة ثانية.

ب- نظام معلومات الموارد البشرية و اتجاهاته المنجدلة في ظل العولمة:

يتجه اقتصاد العالم لكي يكون أكثر تفاعلا و أكثر عالمية، حيث تعبر معظم المنتجات الآن كل الحدود و الحواجز الدولية لتغزو أسواق العالم و لا تقتصر هذه المنتجات على أنواع معينة، بل إنها تشمل الموارد بجميع أنواعها من مواد خام، و رأس مال، و سلع مصنعة و خدمات كالتأمين و أنظمة اتصال الأفراد و غيرها.

كما شهد الاقتصاد الدولي موجة الاندماجات بين الشركات من خلال الاستحواذ، و الاستثمارات المشتركة، و التحالفات المتعددة، و هو ما أدى إلى توجيه الاقتصاد العالمي إلى أن يكون عالميا أو معولما في ظل زيادة حجم و طبيعة الأعمال، و التي نتجت عن مجموعة عوامل مشتركة، أهمها: زيادة ضغوط التكلفة، البحث عن أسواق جديدة، السياسات الحكومية، التنمية التكنولوجية، زيادة اعتماد الدول على بعضها، تكامل الثقافات و القيم، تدفق أنظمة الاتصال و المعلومات ...

لذلك فإن كثير من الصناعات لا تكفي بالأسواق المحلية المحدودة، بل إنها تفضل الانطلاق إلى العالمية فالمنظمات الآن لا تستطيع البقاء و الاستمرار في أسواقها المحلية المحدودة، بل عليها أن تنطلق إلى الأسواق العالمية، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة السبعينات كانت الأبحاث اللازمة لصناعة عقار أو دواء جديد تستغرق من أربع إلى خمس سنوات، و تكلف حوالي 16 مليون دولار، و كان يمكن تغطية التكلفة من خلال المبيعات المحلية، أما الآن فالأبحاث اللازمة لتنمية و استخلاص عقار تكلف حوالي 250 دولار، و تستغرق فترة زمنية قد تصل إلى 12 سنة،

و من ثم لا يمكن تغطية مثل هذه التكلفة من خلال الأسواق المحلية فقط، بل لابد من اتساع السوق ليشمل الأسواق العالمية.

أدى الاتجاه المتنامي إلى العولمة، و زيادة اتجاه منظمات الأعمال إلى الساحة الدولية إلى التأثير على جميع وظائف المشروع، و بصفة خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، و نظم معلوماتها، حيث أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية تقوم بأدوار أكثر استراتيجية من خلال أشكالها، محتوياتها، أهدافها و طرق عملها. (1)

فمن حيث الأشكال التي يتخذها نظام معلومات الموارد البشرية في ظل موجة العالمية نجد :
« عمليات متعلقة بالشركات الأصلية خارج الحدود الإقليمية، حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، و يمتد نشاطها في دول أجنبية متعددة، و تتركز مسؤوليات نظام معلومات الموارد البشرية هنا على نقل الأفراد العاملين و تنمية سياسات و ممارسات عمليات النظام، و التي قد تطبق هذه الممارسات من الشركة الأم على الفروع، أو باشتراكها، و ما دام ان القوى العاملة تكون في غالبيتها محلية، فإنه لا بد أن تكون قواعد و ممارسات نظام المعلومات متوافقة مع القوانين و الأعراف المحلية

« عملية الشركات الأجنبية في البلد الأصلي، و ينطبق هذا الشكل من أشكال نظام معلومات الموارد البشرية على واضعي النظام الذين يعملون في بلدهم، و لكن لحساب فرع منظمة أجنبية، مما يتطلب نظام معلومات يتكامل مع العمليات المحلية دون الخروج عن أنماط الإدارة الأصلية.

تخلق هذه المواقف و الأشكال السابقة لنظام معلومات الموارد البشرية على المستوى العالمي بعض الاهتمامات في هذا المجال، حيث يجب توفير و تدريب و تنمية الأفراد التي تزيد من قدرتهم على التفاعل و التعامل بمرونة و فعالية مع أفراد ذوي ثقافات مختلفة و في ظروف عمل متغيرة.

أما من حيث محتويات نظام معلومات الموارد البشرية الدولية فهي تختلف عن مثيلاتها المحلية

في الجوانب الآتية :

-حجم المسؤولية

-اتساع الأفق broader perspective

(1) la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, Shimon l dolem, randal schuler p 644

- معاشة أكبر حياة الفرد الشخصية .

- مواجهة مشاكل و صعوبات أكثر، كالتعامل مع التكاليف المرتفعة ، و درجة الخطر العالية.

- درجة تعقد أكبر في اتخاذ القرارات.

و أما أهدافه و طرق عمله في ظل عولمة الأعمال، فإنها صارت تتميز بالتنوع و التعقيد، و هو بفعل طابعه الإستراتيجي الذي اتخذته، في ضوء المهام المتجددة و الحيوية لإدارة الموارد البشرية المتاحة في المنظمة، و فيما يلي عرض لبعض الأهداف و طرق العمل لنظام معلومات الموارد البشرية على المستوى العالمي :

♦ تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي، حيث أن الكيفية التي يقوم بها نظام المعلومات باختيار، و تدريب و تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى المنشأة تزداد أهمية، كلما اتجهت المنظمات بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية، و الإستراتيجية في تفكيرها و رؤيتها و من أهم الخصائص التي ميزت نظام معلومات الموارد البشرية في هذا الصدد هو التوجه نحو تعقد مزيج القوى العاملة، و ما صاحبه من زيادة عدد الأفراد التقنيين و المتخصصين الذين يعملون خارج وطنهم الأصلي.

♦ تنمية الأفراد في المجال الدولي، و التي تحدد عملية الاختيار الدقيق للعاملين نقطة البداية في تصميم برامج هذه التنمية، و التي تهدف إلى تكوين وعاء من الأفراد تكون لهم توجهات دولية، و يساعد تحديد المسارات الوظيفية العالمية للأفراد، و التي تحدد المهام، و الكفاءات و المهارات المرتبطة بإتمام هذه المهام بنجاح، على توافر بعد من أبعاد التنمية في مجال العمل.

♦ تقييم الأداء في البيئة الدولية، و الذي يختلف في مجالات : الأهداف، خصائص و شخصية المقيم، تكرار عملية التقييم، الافتراضات المحددة عند التقييم، كيفية توضيح نقاط الضعف و الانتقادات أو الثناء على الأداء ، و يتفق معظم المديرين على ان العوامل التي يجب تقييمها في مجال المهام في ظل العولمة، هي العوامل التي يمكن أن تفرق بين النجاح و الفشل في مختلف المهام، و يتطلب النجاح في عملية تقييم الأداء الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة متغيرات رئيسية هي : المهمة، و البيئة و العملية

♦ زيادة تعايش نظام معلومات الموارد البشرية في بيئة الأسرة و العمل، و ذلك بتهيئة هياكل و تنمية سياسات جديدة للعمل، لكي تساعد الأفراد على تحقيق التكامل بين أدوارهم في كل

من العمل و المتزل بصورة أكثر فعالية و بهذا تخلى نظام المعلومات عن الجمود و تبنى أنظمة أكثر مرونة، و من أكثر البرامج و السياسات شيوعاً نجد، برامج إعادة توطن الأسرة، نظام عمل مرن، و نظام ساعات العمل المفتوحة⁽¹⁾ (Open-Hour System).

♦ نظام معلومات الموارد البشرية و إدارة الأزمات (Crisis management)، حيث من أولى أدوار النظام في ظل الأزمات هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات، و تكوين فريق عمل لإدارة الأزمات يكون محور للاتصال و يساهم في إعداد خطط الطوارئ، مثل ما حدث أثناء حرب الخليج العام 1990، حيث كان لنظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات العالمية في الشرق الأوسط دور هام في توفير السلامة للقوى العاملة، و تحديد التعويضات و قضايا الصحة و الأمن و الأمان، كما أقرت جميع الشركات أنذاك، أنه من خلال نظام المعلومات هذا، بتخصيص مجلس استشاري لمساعدة الأفراد و أسرهم على التعامل مع المشاكل النفسية المرتبطة بأوضاع الحرب و غيرها فالمنظمات التي تعمل على المستوى العالمي أنفقت من 1% إلى 2% من إيراداتها على الحماية ضد الإرهاب..⁽²⁾

لهذا تركزت الاتجاهات المتجددة لنظام معلومات الموارد البشرية على توفير الأفراد المناسبين، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، و هو السبب الرئيسي لنمو المنشآت العالمية الدولية، و جعلها تستفيد من فرص و مزايا العولمة، بعدما نجحت في الاستفادة من منافع هذا النظام، و الذي صار يشكل مع مطلع الألفية الثالثة فرص هامة و تحديات ذات الأولوية لمنظمة اليوم.

ج- نظام معلومات الموارد البشرية، فرص و تحديات منظمة الألفية الثالثة:

تواجه المنظمة عدد من الضغوطات في بيئة العمل الداخلية و التي تقف حائلاً أمام نموها لمقابلة التغيرات التكنولوجية، و لعل من أبرز هذه الضغوطات ما تعلق منها بالموارد البشرية، و اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، و التي قد تظهر من خلال العناصر التالية:

- ◊ انخفاض رضا الأفراد عن الأجور، و المزايا الممنوحة لهم
- ◊ شعور الأفراد بانخفاض مقدار المعلومات المتاحة و اللازمة لأداء عملهم

(1) الذي يشير إلى الإجراءات و السياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية و الاستقلالية في اختيار و تحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي.

(2) إدارة الموارد البشرية د/ راوية محمد حسن ص 409.

◊ انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي، و الناتج عن النقص و العجز في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.

◊ انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة .

◊ اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.

◊ شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.

◊ اختلاف ماهية، و طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.

◊ مطالبة الأفراد بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، و مزيد من الديمقراطية في

العمل من خلال مناقشتهم لأمر عملهم، و مطالبتهم بالمعاملة العادلة في جميع نواحي العمل

ففي ظل التطور التكنولوجي السريع، و المنافسة الخارجية، و الضغوط السوقية، و تغيير

أذواق المستهلكين، من جهة، و الضغوطات الداخلية المتمثلة في الموارد البشرية من جهة ثانية، فإن

المنظمة ستجد لا محال صعوبات حمة في إحداث التطور المطلوب، و المعاشية في ضوء التحديات

و الظروف البيئية المتغيرة.

و لأجل تبديد هذه الصعوبات فإنه لا بد و لا مناص من تصميم، و تنفيذ نظام معلومات للموارد

البشرية فهو يفيد المنظمة داخليا بامتصاص ضغوطات أفرادها، و خارجيا بالتكيف مع متغيرات

البيئة.

بهذا ، و من خلال العناصر التي تناولناها سلفا حول أهمية نظام معلومات الموارد البشرية و اتجاهاته

الحديثة مع مطلع القرن الحادي و العشرين، فإنه يظهر جليا أن هذا النظام يعتبر وسيلة هامة،

و فرصة من الفرص الإستراتيجية لمنظمة اليوم، حتى تجد لنفسها مكانا في معالم الحياة الاقتصادية

المعولة بالكامل أو تكاد.

لكن من أجديات الفرصة، إنه لا بد من استغلالها على أكمل و أحسن وجه، و إلا ستعود

على مستغلها سلبا و تكلفة فقط، و هو ما يجرنا إلى القول أنه، بقدر ما يوفر نظام معلومات

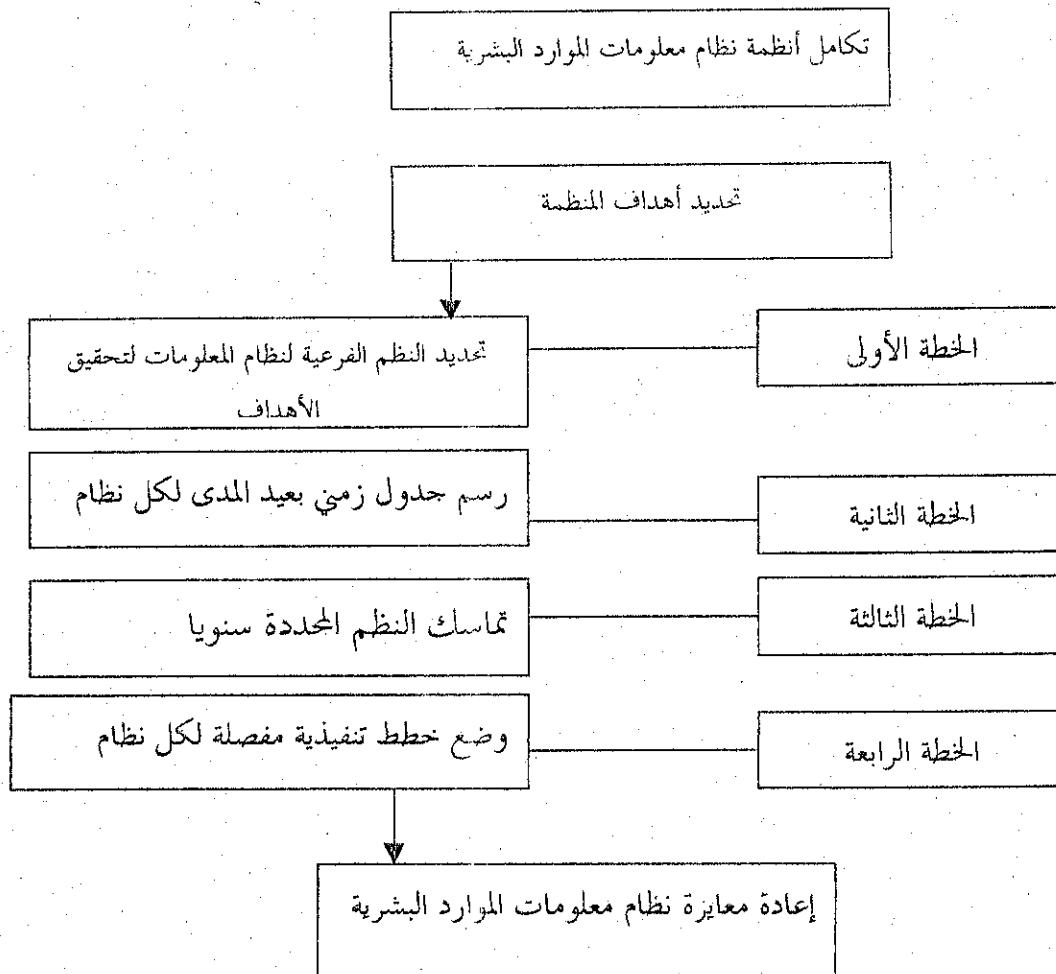
الموارد البشرية فرصة هامة للمنظمة للالتحاق بركب المنظمات العالمية، فإنه يشكل تحد حقيقي

لا بد على المنشأة اليوم من تصنيفه من أولى أولوياتها، و لعل مضمون هذا التحدي يتمثل في بناء

نظام معلومات للموارد البشرية فعال، و مؤهل لأن يجسد الأدوار و المهام المنوط بها، و هو ما

يقودنا إلى مناقشة معالم و ميزات النظام الجيد الذي يواكب طموحات المنظمة و يسعى إلى تأكيدها ثم تطويرها⁽¹⁾

إن الوصول إلى نظام فعال للوارد البشرية يحقق أهداف المنظمة، بيد أن أول خطوة له، و هي عند تصميم النظام ككل، حيث أنه لا بد من مراعاة عوامل تعتبر جد هامة و لها تأثير كبير على جدوى النظام، من أهم هذه العوامل: الجدوى و الظروف الملائمة، التحديد، القابلية للقياس، ولأن يكون واقعي و عملي، إضافة إلى التوقيت المناسب، و بصفة عامة هناك أربعة مراحل أو أربع خطط تعتبر ضرورية و جد هامة عند وضع نظام معلومات الموارد البشرية الذي يستجيب للمنظمة ذات البعد العالمي، و يوضح الشكل (3-30) تسلسل هذه المراحل:



الشكل (3-30) معالم نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل

(1) مداخلة للدكتور: جورج عبداني مؤتمراً حول قضايا تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي ص 53

فالحطة الأولى تشير إلى تحديد المكونات الضرورية للأهداف الموضوعية، و التفكير في مختلف النظم التي تحقق هذه المكونات و نذكر هنا شركة M c Donalds حيث يعد الحد من تكاليف التقاعد مع الاحتفاظ بالمواهب، حتى لا يعمل موظفوها لدى الشركات المنافسة، واحدا من أهم أهداف الشركة، و من ثم توصلت Mc Donalds إلى نظام استقطاب أسمته " نظام التقاعد" حيث يتم تحديد فترة العمل للعديد من العمال الكبار السن و المتقاعدين ، و يتم منح كبار السن جدول أعمال مرن، يقوم المتقاعدين باختيار عدد ساعات عملهم أسبوعيا حتى لا يزعج العمل سكينه حياتهم الاجتماعية الشخصية، و لا يتحمل أصحاب العمل تكاليف الرعاية الصحية و التقاعد، و بهذا لعب النظام دورا كبيرا لمصلحة الشركة في التغلب على منافسيها.

أما الحطة الثانية فتشير إلى تقسيم النظام إلى إطارات زمنية قابلة للإنجاز على أساس الإطار الزمني الاستراتيجي للموارد البشرية، و التغيرات المتوقعة في مستوى الأنظمة بالصناعة، محددًا أجزاء النظام القابلة للإنجاز في مقابل الحدود الزمنية على الرسم البياني.

و أما الحطة الثالثة فتهم باختيار و تجميع جميع الأجزاء الخاصة بالنظام المحدد للعام الواحد فمثلا، إذا كان التركيز على نظام إدارة الأداء لهذا العام و التدريب كنظام، فإن كل منهما يحتاج إلى دمج، و هو ما يسمح بإقامة نظام معلومات شامل.

و أخيرا الحطة الرابعة و التي تهدف إلى تجزئة كل نظام إلى نشاطات قابلة للإنجاز و مفصلة، يقيم كل نشاط بالسؤال ، "لماذا نحتاج إليه؟" و إذا لم نحصل على إجابة يسقط هذا النشاط، و بمجرد الحصول على حطة تنفيذية مفصلة، فإنه يتم تقرير عمل إطار زمني لكل نشاط ثم توزيع المسؤوليات و كذا وضع مؤشرات قياسية.

و بإتمام آخر حطة في تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية تأتي عملية التكامل كمرحلة نهائية عندما يصبح نظام المعلومات أسلوبا للحياة، و جزءا من استراتيجية العمل، و ذلك بوضع جميع الأجزاء معا لتحقيق و تأكيد كيف سوف تطبق جميع الأنظمة، و هو ما يشير إلى عملية جد مهمة و هي إعادة معايرة النظام، و الهدف منها تحديد ما إذا كانت الأعمال و الاتجاهات المقترحة متوافقة مع ما تريد وظيفة الموارد البشرية و المنظمة ككل، أن تحققه، و النقاط التالية قد تم صياغتها لمساعدة عملية إعادة معايرة النظام :

- هل تم تعريف و صياغة النظام بوضوح؟

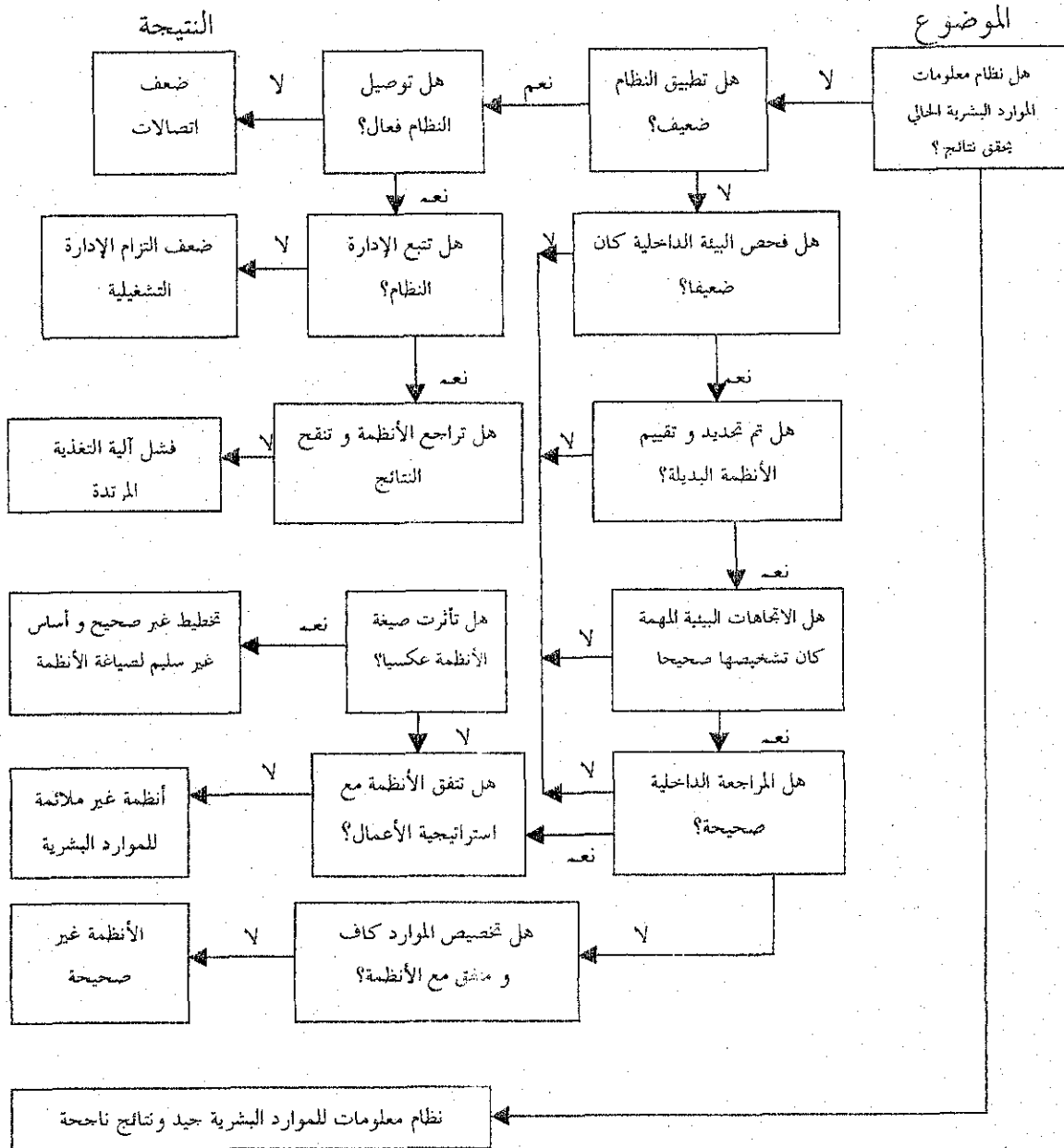
- هل يمكن أن يتفق النظام مع قوى البيئة؟

- هل يتناغم مع الكفاءة و الموارد؟

- هل بوسعه مخاطبة كل الأطراف صاحبة المصلحة في المنظمة؟

- هل يتوافق مع ثقافة و هيكل المنظمة؟

و الشكل (3-31) يوضح محتوى إعادة معايرة نظام معلومات الموارد البشرية، و طبيعة النتائج المرتبطة بها



الشكل (3-31) عملية مراجعة نظام معلومات الموارد البشرية⁽¹⁾

⁽¹⁾ استراتيجية الموارد البشرية تأليف: أشوك شاندا، شليا كوبرا ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، ص 272

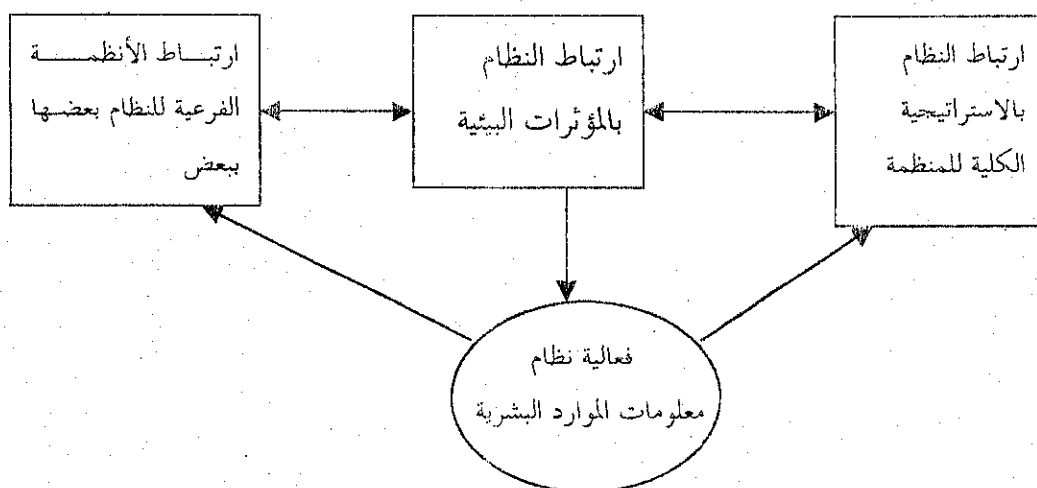
من خلال هذا النموذج يمكن للمنظمة أن تحسن نظام معلوماتها للموارد البشرية بشكل مستمر، من أجل الوصول في النهاية إلى نظام فعال و ناجح. وهو ما يعتبر تحداً حقيقياً لمنظمة الألفية الثالثة، فإذا ما استطاعت تجسيده، فسوف يشكل لا محالة فرصة لهذه المنظمة لأن تصنع التميز و تكون ضمن قائمة المنظمات التي تصنع عولمة الاقتصاد الدولي⁽¹⁾.

أما إذا لم تتمكن من ذلك، فإنه سيشكل تهديداً كبيراً للمنظمة، قد يعصف بحياتها في أي وقت.

⁽¹⁾ la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 Shanon L. dolan, Randall's Schuler p 688

خلاصة الفصل الثالث:

نقول أنه لا يبدل اليوم لمنظمة الألفية الثالثة من نظام معلومات لمواردها البشرية في ظل التغير المستمر للبيئة، و الذي أهم ما يميزه هو عدم التحكم فيه بسهولة، و الأكثر من ذلك صعوبة التنبؤ الدقيق لأعراضه و مضاعفاته، لكن ما يصنع التسوق لمنظمة ما و الفشل لمنظمة أخرى هو سرعة الاستجابة لهذا التغير، و ما يمنح هذه الميزة هو نظام معلومات الموارد البشرية، و الذي يتطلب بدوره تصميم جيد يحتوي المرحلية و التدرج في الإعداد و التنفيذ، و القابلية للتعديل، و التصحيح، و الأهم بين هذا و ذاك الحرص على إدامة النظام من خلال التأكيد على مكوناته من مدخلات و عمليات و مخرجات، و ذلك بالرقابة المستمرة و التغذية العكسية، و هو ما يزيد من فعالية النظام إضافة إلى عناصر أخرى يوضحها الشكل (3-32) الآتي :



الشكل (3-32) أسس نظام معلومات الوارد البشرية الفعال⁽¹⁾

يعد نظام معلومات الموارد البشرية بلا معنى، إذا لم تتوافر المتطلبات السالفة الذكر، حيث أنه في هذه الحالة يشبه إيقاف سيارة متحركة بدون فرامل، إنها تكون حينئذ مسألة وقت فقط، قبل أن يحدث التصادم يجب أن يكون هناك توافق بين حالة السيارة، و قدرة السائق .

(1) استراتيجيات الاستثمار البشري، الإشراف العلمي، د/ عبد الرحمن توفيق، ص 27.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

(شركة ستال دراسة حالة)

مقدمة الفصل:

بعد تعرضنا بالدراسة و التحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع نظام معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ شركة ستال نموذجا و دراسة حالة، لندعم به فرضياتنا⁽¹⁾.

و لكن قد يثار السؤال عن لماذا ستال بالتحديد ؟

كما نعلم أن نظام معلومات الموارد البشرية هو من النظم المرتبطة بالمنظمات الحديثة ذات الأداء الرائد و المتميز، و بالموازاة مع ذلك نجد أن أغلب مؤسساتنا الجزائرية لا تتوفر على مثل هذه النظم في ظل أدائها و تنظيمها التقليديين. لذلك فإن أول مشكل واجهنا في إطار دراسة حالة ميدانية لموضوع البحث هو كيف نختار العينة محور الدراسة.

و لأجل ذلك شرعنا في مسح واسع النطاق شمل العديد من المؤسسات و الشركات العمومية و الخاصة بهدف المفاضلة بينها، و اختيار أمثلها و التي تثري البحث وتلم بكل جوانب الموضوع، و وقع الاختيار في النهاية على شركة بتلمسان هي شركة ستال SITEL لعوامل و أسباب عديدة نوجز أهمها كما يلي:

❖ توفر الشركة على نظام معلومات خاص بمواردها البشرية. و هو أهم عامل، حتى يتسنى لنا إقامة الدراسة.

❖ احتواء نظام معلومات الموارد البشرية للشركة على أغلب مكونات النظام الأساسية، و اعتباره من أهم مدخلات الشركة إلى الألفية الثالثة، ما دامت أنها تراهن على مواردها البشرية كأهم توجه لتحقيق رؤيتها و أهدافها .

❖ اعتبار الشركة من منظمات الأعمال المعاصرة، لكونها تستثمر في مجال جد حيوي، و هو قطاع الاتصالات.

❖ تبنيتها لمفاهيم إدارة الأعمال الحديثة في التسيير، مما يوفر محيط خصب لأنظمة المعلومات المختلفة، و من بينها أنظمة الموارد البشرية.

(1) انظر مقدمة البحث، ص ب.

- ❖ تفهم مسؤولو وإدارات الشركة لموضوع البحث، و الاستعداد الكبير للمساهمة في إثرائه من خلال منحهم كل التسهيلات للإفادة و الاستفادة .
- و لأجل الوصول إلى دراسة حالة ملمة بكل الجوانب المتعلقة بالنظام، و لاختيار الفروض المطروحة سلفا، فإننا قمنا بفحص ما تيسر من أدوات البحث، لنتخار أكثرها ملائمة، وهي :
- المقابلة الشخصية، و التي أفادتنا في الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بنظام معلومت الموارد البشرية في الشركة، تصميمه، مكوناته و وظائفه.
- العينة، و التي كنا من خلالها نهدف إلى تقييم مدى كفاءة و أداء نظام معلومات الموارد البشرية من خلال أخذ عينة من أفراد الشركة تكونت من 30 عاملا، أي ما يعادل 12% من مجموع العاملين الدائمين (249)، و قد تم توزيعها حسب الفئات المهنية:
47% إدارات، 43% تأهيلين، 10% تنفيذيين.
- الاستثمار، و قد استعملنا نوعين من الاستثمارات، فالأولى وجهناها للقائمين على نظام معلومات الموارد البشرية، و الثانية وجهت لأفراد العينة، متكونة من 55 سؤال منه المغلق، و منه المفتوح، تناولت مختلف مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، و أسئلة أخرى متنوعة.
- الوثائق الرسمية للشركة، و التي ساعدتنا في تفهم وضع الشركة، كالميزانية المحاسبية و بيانات الأفراد، و في تقييم الأنظمة الفرعية للنظام كوثائق برامج التدريب و تقييم الأداء.
- و لأجل تشخيص هذه النقاط المتعلقة بدراسة الحالة، بطريقة منهجية، قسمنا الفصل إلى أربع مباحث. بدأناه بمدخل عام إلى شركة سبتال و إدارة الموارد البشرية بها، ثم مكونات نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة، فالتقييم لهذا النظام، و أخيرا النظرة المستقبلية و الاستشرافية للنظام في ظل التوجهات الحديثة للشركة، لنختم ببعض الاقتراحات و التوصيات التي نراها مفيدة لنظام معلومات شركة سبتال ليكون في مستوى التحديات الجديدة.

المبحث الأول: مدخل عام إلى شركة ستال ووظيفتها لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التعريف بشركة ستال :

تعتبر الشركة الجزائرية للمواصلات السلكية و اللاسلكية - ستال (Société industrielle Algérienne de télécommunication) شركة ذات أسهم (S.P.A)، برأسمال اجتماعي يقدر بـ 400 مليون دينار جزائري، عاملة بقطاع المواصلات بإنتاجها للأجهزة الهاتفية الرقمية من صنف (AXE10). تقع بالمنطقة الصناعية، بمدينة تلمسان .

أ- الإطار القانوني: لقد سطرت إدارة البريد و المواصلات برنامجا في بداية الثمانينات يرمي إلى تطوير و عصنة المجال الهاتفي، و ذلك لأجل الوصول إلى كثافة هاتفية تقدر بـ 9% في سنة 2000 حيث قدرت في سنة 1985 بـ 2% .

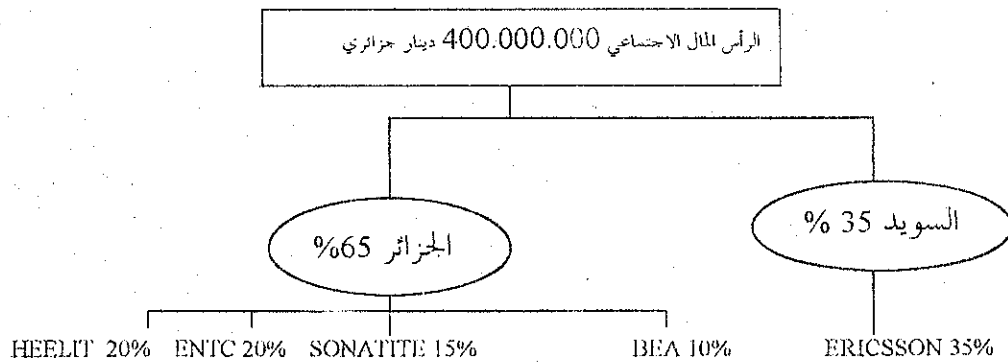
و لأجل تحقيق برنامج إدارة البريد و المواصلات تم إنشاء مصنع لإنتاج المراكز الهاتفية العامة الرقمية، و الاستغناء عن النظام التكنولوجي السابق و هو النظام الكهروميكانيكي، و الذي كان يستعمل من طرف المؤسسة الوطنية للمواصلات السلكية و اللاسلكية (E.N.T.C)، و تم إنشاء هذا المصنع في مكان مجمع هذه الأخيرة بقدرة إنتاجية تقدر بـ 200000 خط هاتفي سنويا، و هذا بشراكة أجنبية في إطار شركة اقتصادية مختلطة (S.A.E.M). هذه الشراكة كانت ثمرة اهتمام ترجع إلى سنة 1985 بين وزارة الصناعات الثقيلة و وزارة البريد و المواصلات لوضع اتفاقية بين الجزائر و السويد في إطار العقد المتعدد الحكومات الممضى في 23 أبريل 1986 و الذي يعالج مجال التعاون بين البلدين في ميدان المواصلات، و على هذا الأساس تم إمضاء في 24 مارس 1987 بروتوكول موافقة لخلق شركة اقتصادية مختلطة بين مؤسسة (E.N.T.C) الجزائرية من جهة و مجموعة ERICSSON TELECOM.AB السويدية من جهة ثانية، تتكفل بإنتاج معدات الاتصال الرقمية في الجزائر، سميت الشركة بالشركة الصناعية الجزائرية للمواصلات السلكية و اللاسلكية (ستال)، حيث أنشئت في إطار قانون 82-13 المؤرخ في 28 أوت 1982 المعدل و المكمل بقانون 86-13 المؤرخ في 19 أوت 1986 الذي يحدد "إنشاء و عمل الشركات الاقتصادية المختلطة و التي تخضع إلى القوانين المشار إليها في القانون التجاري".

شركة ستال، شركة ذات أسهم، أسست في 12 أفريل 1988⁽¹⁾ برأسمال قدره 50 مليون دينار جزائري، حيث كان موزعا على النحو الآتي:

• الجانب الجزائري: 65% ، ممثلا في (مؤسسة ENTC 40% المؤسسة الوطنية لأشغال هياكل المواصلات SONATITE 15% ، البنك الخارجي الجزائري B.E.A 10%) .

• الجانب السويدي: 35% ، ممثلا في شركة (ERICSSON) إلا أنه ابتداء من العام 1994، تم رفع الرأس مال الاجتماعي إلى 100 مليون دينار جزائري، ثم 400 مليون العام 2001 .

وهو ما سمح بانضمام مساهم آخر في الشركة و هو : الشركة القابضة (HOLDING) للكهرباء والإلكترونيك و الإعلام الآلي و المواصلات السلكية و اللاسلكية HEELIT (أنظر الملحق رقم 01) و صار تقسيم رأس المال الاجتماعي كما يلي:



بهدف شركة ستال: تركيز شركة ستال أهدافها على تحقيق و تطوير صناعة المواصلات و بالخصوص إنشاء و استغلال المصانع التي تتكامل بهندسة التركيب و بيع معدات المواصلات، و لأجل ذلك تم توفير التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصالات من طرف ERICSSON و التي اعتمدها ستال في إنجاز و صناعة المراكز الهاتفية الرقمية، و المتمثلة في المتوج AXE10⁽²⁾ و هو عبارة عن تكنولوجيا رقمية يقوم على ترقيم الاتصالات، بمعنى تقسيمها إلى وحدات ثانوية و التي يتم معالجتها آليا عن طريق الحاسوب و من ثم ترجمتها إلى رموز لغوية (أنظر الملحق رقم 02).

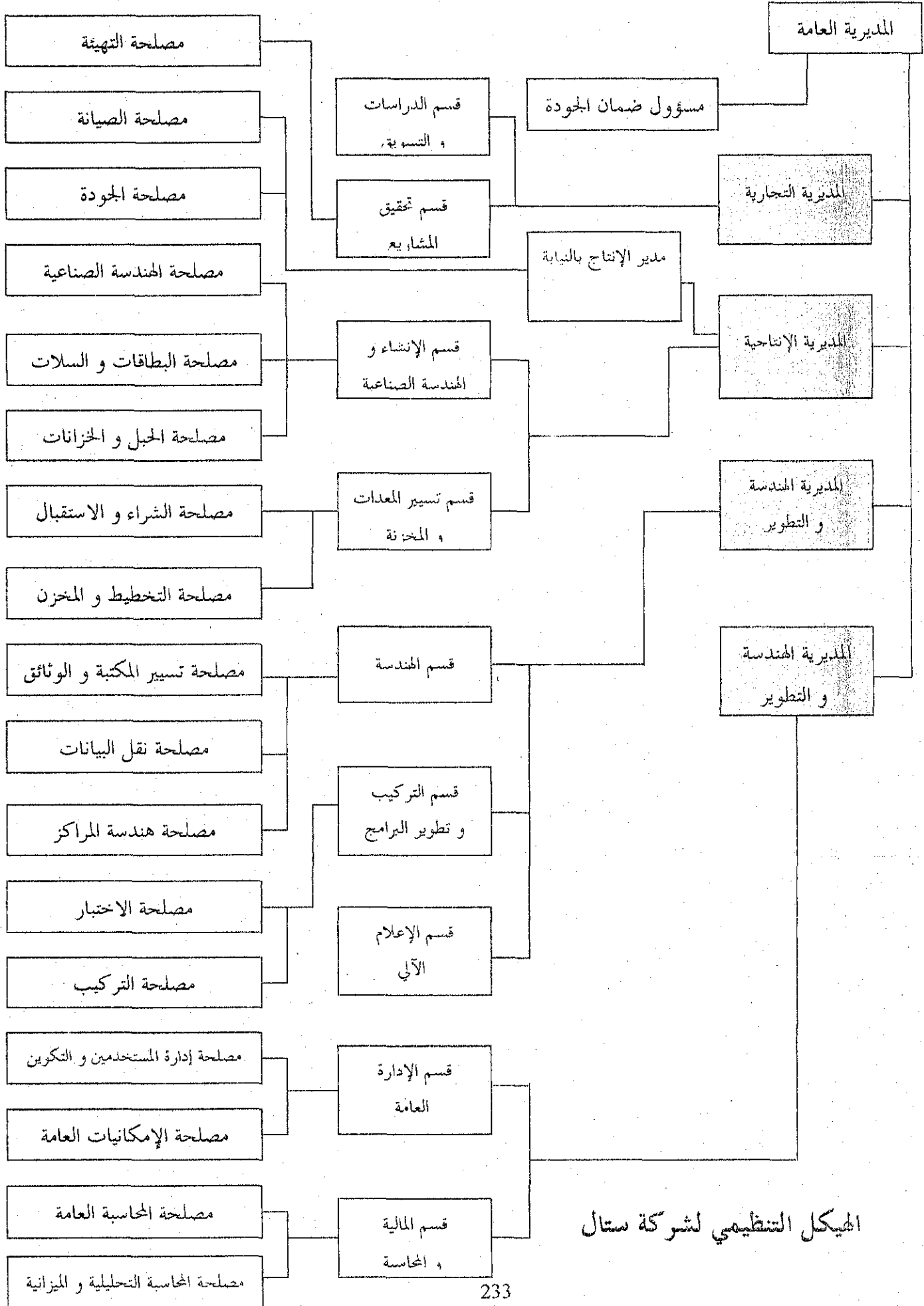
(1) حددت مدة تحقيق المشروع بـ 14 شهرا

(2) أول إنتاج لشركة ستال كان في الفاتح من مارس 1990

و نظرا لتطور التقنيات الرقمية و تكنولوجيا المركبات الإلكترونية، فإن أهمية تطبيقها في مجال ربط الاتصالات سمحت بإنجاز أجهزة و آلات إلكترونية أكثر فعالية و جودة في ربط رقمي بوحدات ربط متقطعة مرفوقة بوحدات أخرى في نفس الفترة الزمنية و نفس السياق (commutation numérique) و استطاعت ستال بتوفرها على تكنولوجيا رقمية عالية برخصة من إركسون أن تتوجه إلى تحقيق هدفها بمواكبة المتطلبات المتزايدة في سوق المواصلات الهاتفية و الإنترنت، و الشبكات الرقمية للخدمات المدججة و أن تحسن من فعالية المراكز الهاتفية من حيث الكمية و الجودة، إضافة إلى سعة قفرت من 512 إلى 60000 مشترك في الشبكة العمومية (مراكز محلية، للعبور، المدججة) .

و بالفعل حققت ستال نجاحا كبيرا، أين بلغت الطاقة الإنتاجية 200000 خط سنويا، و في فضاء صناعي أقل عشر مرات من الفضاء الصناعي الذي تحتله مؤسسة E.N.T.C و التي لم تتجاوز قدرة الإنتاج بما 50000 خط سنويا، و كان للانتقال من التكنولوجيا الكهروميكانيكية إلى التكنولوجيا الرقمية نتائج إيجابية، إذ أعطت ستال وجه جديد لاستعمال أحدث و أفضل وسائل الاتصال، و قفرت في مجال الاتصالات الواسعة قفزة كمية و نوعية، مما وضعها على سكة أهدافها و رؤيتها.

ج- الهيكل التنظيمي لشركة ستال: تضم شركة ستال أربع مديريات و هي تابعة رتبيا للرئيس المدير العام، حيث أنه هو مدير الشركة و هو المتكفل بالسير الحسن للمديريات، و هو يتواجد في قمة الهيكل التنظيمي، و تمثل الخطوط الأفقية خطوط المسؤولية، و الخطوط العمودية هي خطوط لتواصل الأعمال، كما يوضح ذلك الهيكل التنظيمي لشركة ستال التالي:



الهيكل التنظيمي لشركة ستال

◀ فالمديرية العامة، يشرف على إدارتها الرئيس المدير العام (PDG) و الذي يمثل بدوره رئيس مجلس الإدارة، و يتمتع بصلاحيات واسعة مخولة له، و يقوم بانتخابه أعضاء مجلس الإدارة، و هو يقوم بوظائفه بمساعدة مدير عام مساعد و هو أجنبي يمثل الشريك السويدي، من مهامه تأمين نقل التكنولوجيا الرقمية، و كذا مستشار المدير العام المكلف بالدراسات المستقبلية و مراجعة الشؤون المالية و الاستراتيجية .

◀ أما مسؤول ضمان الجودة، فيشغل وظيفة الإشراف على تأمين و ضمان جودة المنتج، أما المديرات الأربعة فهي:

◀ المديرية التجارية و التي تكفل بعمليات البيع للمراكز الهاتفية، و كذا متابعة تركيب المراكز في المواقع.

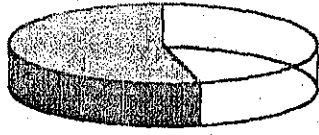
◀ المديرية الإنتاجية، و التي تهتم بإنتاج نظام AXE10 ، و مهام هذه المديرية مقسمة مع المديرية المسيرة من طرف مدير الإنتاج بالنيابة الذي يتكفل بجودة الإنتاج و متابعة المعدات.

◀ مديرية الهندسة و التطوير، و المكلفة بهندسة المراكز و تركيبها و التوثيق و نقل البيانات لضمان التشغيل الجيد للمراكز و تطويرها.

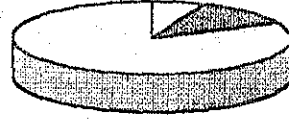
◀ مديرية الإدارة و المالية، و التي تهتم بالأمر المتعلقة بالموارد البشرية و العلاقات مع المحيط الخارجي و التفاصيل المرتبطة بالحاسبة و المالية .

د- الأداء المالي لشركة سنال: تشير النتائج المحققة خلال سنوات 98-99-2000-2001 إلى ان الحالة المالية للشركة في وضعية جيدة.

و قبل التطرق إلى تفاصيل هذه النتائج، نورد فيما يلي تمثيل لعناصر الميزانية المحاسبية للعام 2001 (أنظر الملحق رقم 03).



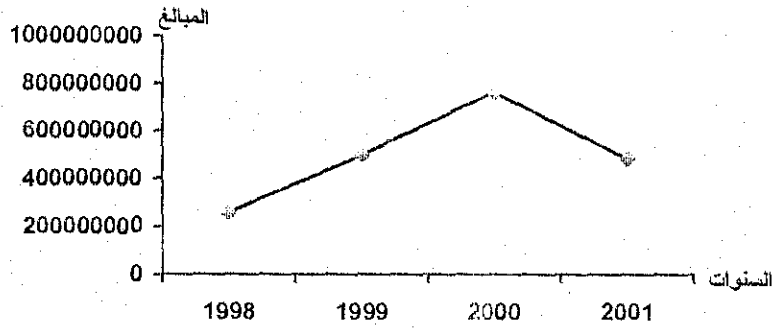
الديون
الأموال الخاصة



الاستثمارات
المخزونات
الحقوق

عناصر الميزانية المحاسبية

من خلال الميزانيات المحاسبية لسنوات 1998-1999-2000-2001 يلاحظ أن الشركة تحقق أرباحاً سنوياً رغم انخفاضها في العام 2001 مما يضعها في وضع مالي مريح، وهو ما نوضحه في التمثيل البياني التالي:



التمثيل البياني للنتائج

إن هذه المعطيات المحاسبية و المالية من شأنها أن توجه النظر إلى مدى التسيير العقلاني لها، والتحسين المستمر. مرور السنوات في تحقيق النتائج الجيدة وهو ما أثر على التوجهات -خاصة الاستراتيجية منها- الخاصة بالشركة لا سيما ما تعلق منها بالموارد البشرية (كما سنؤكد عليه عند دراسة نظام معلومات الموارد البشرية).

المطلب الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في شركة ستال:

تعتبر الموارد البشرية في شركة ستال من الموارد المهمة في الشركة حيث تولي لها المديرية العامة أهمية بالغة و ذلك بالنظر إلى دورها الحاسم في تحريك العجلة الإنتاجية من جهة، و نوعية و جودة المنتج من جهة ثانية، مما تطلب إدارة خاصة للعناية بشؤونها سميت " بإدارة المستخدمين و التكوين".

غير أن الملاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للشركة، إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تحتل مكانة هامة ضمن وظائفها الكبرى، فهي مصلحة تابعة لقسم الإدارة العامة، الذي يتبع بدوره لمديرية الإدارة المالية . و قد يرجع هذا الموقع غير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى الحجم المتوسط للشركة خاصة في عدد أفرادها حيث لا يتعدى العدد (من العاملين الدائمين) 249 عامل.

إن هذا الموقع لإدارة الموارد البشرية في شركة ستال جعل منها إدارة تنفيذية أكثر منها تخطيطية، غير أن ذلك لم يمنع من وجود علاقات واسعة مع مختلف الأقسام و المديريات خاصة إذا تعلق الأمر بالمعلومات و البيانات عن الأفراد، و لاحظنا أنه لأجل تفادي تداخل الصلاحيات بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى فإنه اعتمد البديل التالي:

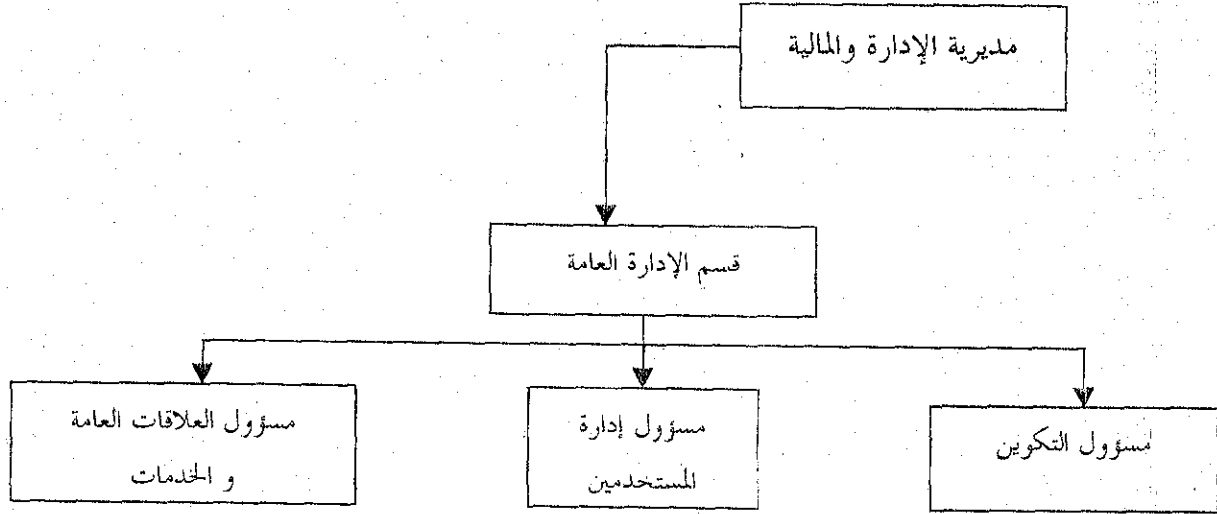
يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال التي تتطلبها طبيعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين و مختلف الإدارات و هي :

• أعمال تشرف عليها إدارة الموارد البشرية و تمنح لها جميع السلطات التي تمكنها من القيام بما مثل نظام التعويضات .

• أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الموارد البشرية، مثل برامج التعيينات، و برامج تقييم الأداء .

• أعمال تحتاج إلى تعاون كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى، مثل برامج الرعاية الصحية و المحافظة .

و لأجل القيام بهذه الأدوار بصفة جيدة فإنه تم اعتماد هيكل بسيط لإدارة الموارد البشرية، يمكن تصنيفه من نوع الهيكل التنسيقي، و المقام على الشكل التالي:



هيكل إدارة الموارد البشرية في شركة ستال

و على هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية في شركة ستال تقوم بالوظائف التالية:

- ❖ **العمليات المتعلقة بالاستقدام،** تقوم بالبحث عن مصادر القوى العاملة لتغطية احتياجات مختلف الوظائف من الأفراد، و غالبا ما تلجأ إلى المصادر الخارجية من خلال طلبات التوظيف الواردة إليها، و بصفة أقل من خلال الإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة، كما تتولى في هذه المرحلة (الاستقدام) متابعة التوجيه الحسن للفرد سواء بمعلومات عامة عن الشركة و أهدافها و كذا بمعلومات خاصة بأداء عمله.

- ❖ **العمليات المتعلقة بالتنمية،** إن إدارة الموارد البشرية في شركة ستال تساعد كثيرا في إعداد الاحتياجات التدريبية خاصة فيما يتعلق بالأفراد المحتاجين إلى برامج تدريبية، كما تقوم بإعداد برامج تقييم الأداء و عناصره و التي توكل الرئيس أو المشرف المباشر على تنفيذها، ثم تستقبل النتائج لاستعمالها في برامج أخرى، خاصة برامج التعويضات و التدريب، كما تكون لإدارة الموارد البشرية كلمتها في البرامج المتعلقة بالترقية خاصة و أنها مكلفة بمتابعة المسار الوظيفي للأفراد، و هي تستند في عملية الترقية إلى الكفاءة و الأقدمية.

- ❖ **العمليات المتعلقة بالتحفيز،** تركز إدارة الموارد البشرية في تحفيزها للأفراد على الأجر و التعويضات المالية، و هي تكون المسؤولة عن توزيعها، و عادة ما تجمع بين الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية لتحفيز العاملين.

❖ العمليات المتعلقة بالصيانة، إن إدارة الموارد البشرية في شركة ستال ليس لها دور كبير في هذا الشأن، فالأمن و الصحة من صلاحيات مصانع أخرى، أما العلاقات الصناعية فإن هناك علاقة مباشرة بين نقابة العمال و المديرية العامة، لذلك ينحصر دور إدارة الموارد البشرية إلا في بعض الملاحظات التي تبديها نتيجة تسجيل بعض النقائص أو الشكاوى من العاملين.

هذه بصفة عامة أهم النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في شركة ستال و التي لاحظنا من خلالها أنها جد ضيقة و تقتصر بنسبة كبيرة على الأعمال التنفيذية، و لكن هذا الدور لإدارة الموارد البشرية، لا يعني إطلاقاً بأن شركة ستال لا تهتم بمواردها البشرية، بل بالعكس فمن خلال مقابلاتنا الواسعة مع مختلف إطارات الشركة من ذوو أصحاب القرار، و في مقدمتهم الرئيس المدير العام، لمسنا بوضوح الاهتمام الكبير و المتزايد بالعنصر البشري، و أكدوا لنا أن استراتيجية الشركة صارت تستند كثيراً على أفرادها، و تعول عليهم بصفة كبيرة في مستقبلها، و تعتبره العنصر المحوري الذي من شأنه أن يصنع لها التألق و النجاح.

إن هذا الاستعداد و الأفكار لم تبقى حبيسة الزرق و الرفوف، و لكن ترجمت إلى واقع ملموس من خلال خلق نظام معلومات خاص بالموارد البشرية يتكفل برفع رهانات شركة ستال المستقبلية المتمحورة في أن "تألق الشركة هو من تألق أفرادها" و لهذا سنتناول في المبحث الثاني تفاصيل نظام معلومات الموارد البشرية و مكوناته.

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية في شركة ستال.

لقد استطاعت شركة ستال في مدة ليست بالطويلة تحقيق نتائج جد مرضية، سواء تعلق الأمر بالأداء المالي أو كمية وجوده المتنوع و حتى الجانب الاجتماعي المرتبط بالعمال. إن هذه الوضعية التي خلقتها شركة ستال نتجت عن تداؤب (la synergie) عناصر مكوناتها المادية و المالية و البشرية، رغم أن القطاع الذي استثمرت فيه الشركة يعتبر جد حساس و يحمل قسطاً كبيراً من المخاطرة و لكن القدرة على إدارة أعمال (management) الشركة بالشكل الصحيح بددت شيئاً فشيئاً هذه المخاطرة في ظل التكيف السريع مع متطلبات الأعمال المتجددة، و التعديل المستمر لمختلف البرامج و السياسات لملاحقة أتماط التسيير الحديثة، و تبنيتها لاتجاهات المنظمات المعاصرة.

إن من عوامل النجاح التي راهنت عليها شركة ستال، بعد أن وفرت للوارد المالية الضرورية و حشدت التكنولوجيا المطلوبة، هي أفرادها، لقد سعت الشركة منذ تأسيسها عن طريق التوجه بالموارد البشرية، إلى توفير أنظمة خاصة بأفرادها تهدف إلى جلب أكفئ العاملين، و تحفيزهم أكثر لجودة أكبر من خلال البحث عن رضا العامل، و محاولة تحقيق الولاء التنظيمي. و استطاعت بالفعل شركة ستال أن تحقق هذه الأنظمة بمختلف أهدافها من خلال تجسيدها لنظام معلومات الموارد البشرية الذي اعتمده في السنوات الأخيرة.

إن طبيعة نشاط شركة ستال و تفاصيل أعمالها تتطلب منها ضرورة إقامة نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، و ذلك راجع لمجموعة من العوامل، نذكر أهمها كما يلي:

❖ اعتماد جزء من نشاطها على العمال المؤقتين، مما يتطلب الاستمرارية في التخطيط للعمال، لتفادي أي عجز محتمل.

❖ طبيعة نشاطها، و الذي يتطلب قسط و فير من الكفاءات، سواء كانت الفردية أو الجماعية، و هذا لا يمكن توفيره إلا من خلال نظام للمعلومات.

❖ التغير المستمر للتكنولوجيا المستعملة، و حتى في المنتجات المطلوبة، مما يتطلب برامج منتظمة و مخططة.

❖ الاحتياجات المتكررة لوظائف الشركة الأخرى كالإنتاج، و الهندسة و التطوير إلى معلومات دقيقة عن الأفراد و مسارهم الوظيفي، و ذلك لاتخاذ القرارات الملائمة الخاصة بعاملها.

❖ الحاجة إلى إعداد التقارير حول الموارد البشرية، و الموجهة إلى المساهمين في رأس المال الاجتماعي، خاصة الشريك الأجنبي (ERICSSON).

إن هذه العوامل شكلت بالنسبة لشركة ستال الجدوى من إعداد و تصميم نظام معلومات الموارد البشرية، و بناءا عليها تم تشكيل فريق عمل يتكون من مسؤولين إداريين و مستخدمين للمعلومات، و تم تحديد العناصر التالية:

◀ المشاكل و الصعوبات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

◀ تحديد بدائل التطوير الممكنة.

◀ الاحتياجات المبدئية الخاصة بالموارد البشرية.

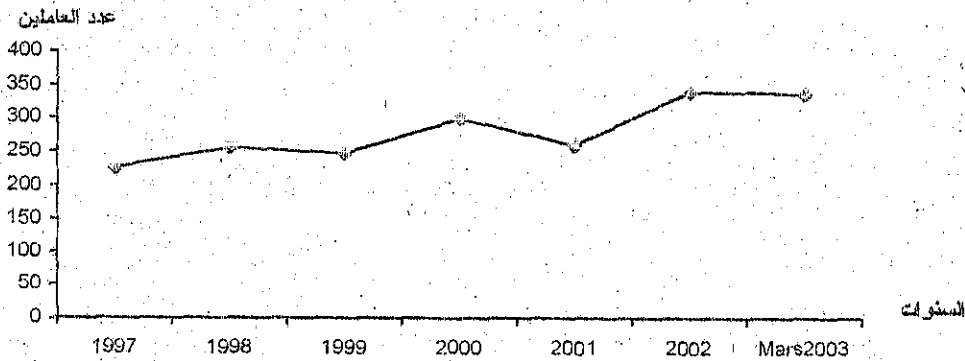
و على أساس هذه العناصر تم تحديد نطاق نظام معلومات الموارد البشرية، و تصوير مكونات النظام من مدخلات و عمليات و مخرجات، و لم يبق سوى التصميم الميداني له أين حدد فيه الأجهزة و الأدوات اللازمة للنظام، أي الحاسب الآلي و خطط تشغيله. و سنعرض فيما يأتي مكونات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة سقال من مدخلات و عمليات و مخرجات.

المطلب الأول: مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة سقال:

عادة مدخلات النظام تتكون من بيانات الأفراد متطلبات العمل، نوعية القيادة، بيانات نظم المعلومات الأخرى و العوامل البيئية، غير أن نظام معلومات الموارد البشرية في شركة سقال يحدده يركز على بعضها و يشتمل سطحيا على أخرى، و يتغافل على بعضها الآخر. أسبانات عن الأفراد: يركز نظام المعلومات على هذا النوع من المدخلات في اتخاذ القرارات أو تسطير البرامج المختلفة، و تعتبر إدارة المستخدمين في شركة سقال هي المسؤولة على تجميع بيانات أفراد الشركة.

و يعد هذا النوع من البيانات ذات أهمية بالنسبة لمخرجات النظام خاصة فيما يتعلق بإعداد برامج التعويضات و أنظمة التدريب و الترقية.

إن أول ملاحظة يمكن إبدائها حول بيانات أفراد شركة سقال هو وجود العاملين المؤقتين، مما يجعل عدد أفراد الشركة غير ثابت و في تغير مستمر، و هذا ما يتطلب التخطيط الدائم للعمالة في الشركة و التمثيل البياني التالي يعبر عن هذا التغير:



التمثيل البياني لتطور عدد الأفراد

أما عن البيانات المتعلقة بأفراد شركة ستال والخاصة بالثلاثي الأول من العام 2003 (أنظر الملحق 04) فقد بلغ عددهم الإجمالي 339 عاملاً موزعين على الوظائف كما يلي:

- ◆ المديرية العامة: 3% كلهم دائمون، منهم 44% إدارات، و 56% إدارات سامية.
- ◆ الإدارة المالية: 18% ، منهم 95% دائمون ، و 18% منفذين ، 61% تأهيل، 16% إدارات، 5% إدارات سامية.
- ◆ الوظيفة التجارية: 21% ، منهم 96% دائمون ، 8% منفذين ، 21% تأهيل، 68% إدارات، 3% إدارات سامية.
- ◆ الهندسة و التطوير: 11% ، منهم 84% دائمون ، 3% تأهيل، 89% إدارات، 8% إدارات سامية.
- ◆ الوظيفة الإنتاجية: 47% ، منهم 51% دائمون ، و 3% منفذون، 80% تأهيل، 14% إدارات، 3% إدارات سامية.

من خلال القراءة الأولية لوضعية العاملين في شركة ستال ، نلاحظ أن أكبر نسبة من الأفراد تستحوذ عليها الوظيفة الإنتاجية (47%)، غير أن حوالي نصف هذه النسبة هم عمال مؤقتون مما يفسر لجوء الشركة لبعض الأفراد للعمل فقط في الأوقات التي تتطلب الزيادة في الإنتاج، و بشكل كلي يشكل المؤقتون في الشركة نسبة 27%، منهم 87% في الوظيفة الإنتاجية.

أما عن المجموعات المهنية و التي تشكل من منفذين و تأهيل و إدارات و إدارات سامية فهي تتوزع على الهياكل الخمسة، إلا أن أغلب الأفراد في الشركة هم تأهيلين و إدارات (54% ، 35% على التوالي).

كما تشكل الإناث نسبة 25% من مجموع الموارد البشرية، و أن نسبة 78% من العاملين يتراوح سنهم ما بين 30 و 50 سنة.

بمنطلقات العمل: يعتبر تحديد متطلبات العمل من المدخلات الرئيسية في نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال، و هي تستعمل هذه المدخلات بصفة خاصة في ترشييد برامج الاستقدام و التعيينات و كذا في تحديد أنظمة الأجور، و التعويضات .

تحتوي البيانات التي تحددها شركة ستال لمعرفة متطلبات العمل على عنصرين، هما:

- ◆ تصميم العمل الذي يصف محتوى العمل و طرق أدائه.

• التحليل الوظيفي الذي يوجه المهام التي تتكون منها الوظيفة، و المعرفة، و المعرفة الفنية و القدرات و المسؤوليات المترتبة عنها .

و حسب مسؤول الموارد البشرية في شركة ستال فإن تحديد متطلبات العمل لا يعني تثبيط المعرفة الذاتية للفرد، و لكن هذا التحديد يهدف إلى توفير الحد الأدنى الذي يجب القيام به لإتمام الوظيفة، و للفرد الحرية في ابتكار طرق عمل أخرى أو استعمال معارف جديدة و التي من شأنها زيادة كفاءة و جودة العمل المنجز. و في الملحق رقم 05 مثال توضيحي حول كيفية تحديد متطلبات العمل، و يتعلق المثال بمنصب محاسب، حيث تشتمل على أربعة عناصر، هي:

1. المهمة.

2. العلاقة مع المسؤول المباشر في الهيكل التنظيمي.

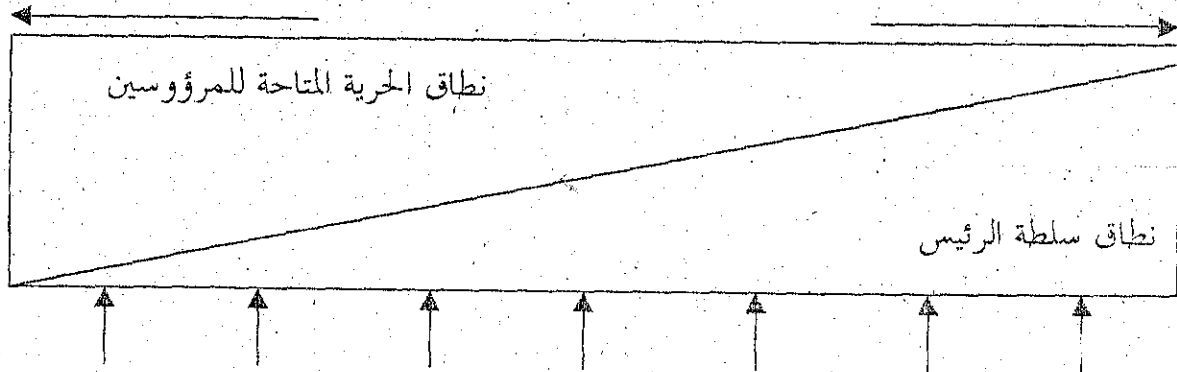
3. الأعمال الأساسية.

4. العلاقات الوظيفية.

ج-نوعية القيادة: القيادة عملية تهدف إلى التأثير التوجيهي في سلوك العاملين -أفراد وجماعات - و تنسيق جهودهم و علاقاتهم بما يكفل لهم تحقيق الأهداف المنشودة، و إن نوعية القيادة و نمطها تعتبر كمدخلات تساهم في إعداد مخرجات برامج الصيانة و الرعاية، خاصة ما تعلق منها بظروف العمل، و تشكيل فرقه و رضا العامل، و هو ما اتضح لنا أكثر في نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال، فنوعية القيادة لسناها من المشرفين كما لسناها من العاملين، و يمكن توضيح نمط هذه القيادة بصورة جيدة من خلال الشكل التالي :

القيادة المتمركزة في المرؤوسين

القيادة المتمركزة في الرئيس



وضع الرئيس تفويض	وضع الرئيس تفويض	وضع الرئيس تفويض	وضع الرئيس تفويض	وضع الرئيس تفويض	وضع الرئيس تفويض
صنع القرار للمرؤوسين	صنع القرار للمرؤوسين	صنع القرار للمرؤوسين	صنع القرار للمرؤوسين	صنع القرار للمرؤوسين	صنع القرار للمرؤوسين
المشاركة في إطار حدود	المشاركة في إطار حدود	المشاركة في إطار حدود	المشاركة في إطار حدود	المشاركة في إطار حدود	المشاركة في إطار حدود
يرسمها إلى القرار الرئيس	يرسمها إلى القرار الرئيس	يرسمها إلى القرار الرئيس	يرسمها إلى القرار الرئيس	يرسمها إلى القرار الرئيس	يرسمها إلى القرار الرئيس

إن غط القيادة في شركة ستال تميل إلى جهة القيادة المتمركزة في الرئيس أو نطاق سلطة الرئيس مما يستبعد إشراك آراء الأفراد أو المرؤوسين ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات.

ديانات نظم المعلومات الأخرى: أي مخرجات أنظمة معلومات الوظائف الأخرى في شركة ستال، و عادة ما يستفيد نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة من البيانات الصادرة عن الوظيفة التجارية، الإنتاجية، الهندسة و التطوير و الإدارة المالية. فالوظيفة التجارية، تقدم البيانات المتعلقة بتحقيق المشاريع من خلال التوجيهات الخاصة باستعمال المعدات و المواد و كذلك مطابقة المنتج AXE10 للأسواق، بتدرجها إلى مصلحة التهيئة⁽¹⁾. أما الوظيفة الإنتاجية، فهي تفيد نظام معلومات الموارد البشرية بالوصفات الفنية و جودة المنتج في مختلف خطوط إنتاجه من خلال قسم الإنتاج و الإنشاء و مدير الإنتاج بالنيابة، كما تفيد عن طريق مصلحة التخطيط و المخزن، بالبيانات عن الإنتاج المطلوب و العمالة الضرورية لذلك.

(1) التسويق لم يستعمل بعد، ما دام أن الزبون الوحيد لشركة ستال هو البريد و المواصلات PTT

أما وظيفة الهندسة و التطوير، فهي تمد نظام معلومات الموارد البشرية بمعلومات تفيد في برامج تقييم الأداء من خلال مصلحة نقل البيانات التي تتابع سير المراكز و عملها في إطار ارتباطه داخل المجال، كما تفيد بيانات هذه الوظيفة في المخرجات المتعلقة بإدارة الكفاءات خاصة أن مصلحة هندسة المراكز تتولى تحديد شروط العمل و ظروفه و متطلباته لإقامة المراكز الهاتفية، كما تحتاج مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية إلى الوثائق الرسمية داخل شركة سقال و التي تستعمل في إعداد برامج الصيانة و برامج التخطيط.

أما وظيفة الإدارة المالية، فمخرجات نظام معلوماتها و التي تعتبر كمدخلات لنظام معلومات الموارد البشرية تتمثل بصفة خاصة في تحديد التدفقات المالية التي تتعلق باحتياجات النظام المالية على المدى المتوسط و البعيد، كعمليات رفع مستوى الأداء ... و الوقوف على العلاقة بين الأداء الفعلي و الأداء النموذجي و تكاليفه سواء المباشرة أو غير المباشرة، و هو ما توفره مصلحة المحاسبة التحليلية و الميزانية، و تحديد مصلحة المحاسبة العامة الدقيق للدفاتر المحاسبية المتعلقة بالأفراد و تسجيلها للعمليات المالية كمخصصات الأجور، و قائمة المكافآت، و كذا قوائم التدفقات النقدية لمعرفة مصادر العجز و الفائض⁽¹⁾.

هـ- العوامل البيئية: تتمثل العوامل البيئية التي تعتبر كمدخلات لنظام معلومات الموارد البشرية لشركة سقال في البيئة الخارجية، و البيئة الداخلية.

فالبيئة الخارجية، تتعلق بالعوامل و الظروف الاجتماعية التي تعيشها الجزائر من خلال برامجها التصحيحية و السياسات الضريبية و الجمركية و البنكية و إجراءات التحرر الاقتصادي و الذي من شأنه جذب الاستثمارات الأجنبية و هذا ما يؤدي إلى التفكير بضرورة رفع كفاءات الأفراد و المحافظة عليهم، لأجل رفع جودة المنتج، كما تتعلق بالعوامل التكنولوجية، خاصة و أن شركة سقال مطالبة بالتكيف المستمر مع التقنيات الجديدة و بالتالي لا بد من تكيف مواردها البشرية لتحقيق الرغبة في الإبداع البشري إلى جانب التكنولوجيا الحديثة.

كما تتعلق بالعوامل الاجتماعية السائدة و التي تعتبر مصدر القوى البشرية بالنسبة لشركة سقال، و هو ما مكن هذه الأخيرة من الحصول على ما تريد من الأفراد في ظل معدلات البطالة المرتفعة و مظاهر الفقر، و التنوع في المؤهلات و الكفاءات و الأعمار و الجنس.

(1) تشكل مصاريف الأجراد في شركة سقال نسبة 6% من مجموع المصاريف الكلية

أما البيئة الداخلية لشركة ستال التي تساهم في مدخلات نظام معلوماتها للموارد البشرية، فتتعلق بالهيكل التنظيمي الذي جزء العمل إلى مهام محددة ثم تجميع المهام في مجموعات لتحقيق أهداف الشركة، (أنظر الملحق 06)، كما تتعلق بالثقافة التنظيمية، فقد لمسنا من خلال تواجدها بالشركة بأن لمواردها البشرية معتقدات و اتجاهات تساعد كثيرا في أداء نظام معلومات الموارد البشرية، و تعتبر مدعمة و إيجابية على قدرة و إرادة العاملين في الانضباط و الأداء المرغوب. كما تشتمل البيئة الداخلية على عمليات الموارد البشرية أو كما تسمى في شركة ستال بمصلحة المستخدمين، حيث تحاول هذه المصلحة -حسب القائم عليها - الاعتناء بالعاملين منذ يوم التحاقهم بالعمل و إلى اليوم الذي يتركونه، هدفهم في ذلك إرضاء الفرد، و من خلال هذه العمليات للموارد البشرية فإن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال يمكن ان تلقى القبول من الأفراد و لا يتوقع ان تكون هناك مقاومة .

المطلب الثاني: عمليات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال :

تتم في مرحلة ثانية بعد جمع المدخلات المطلوبة لنظام معلومات الموارد البشرية في شركة ستال نشاطات المعالجة لهذه المدخلات حتى تصبح صالحة و جاهزة للاستعمال و إعداد المخرجات. في شركة ستال تتم عمليات المعالجة للبيانات المرتبطة بالموارد البشرية في مصلحة المستخدمين، أين تتوفر لهذه المصلحة المعدات المطلوبة لذلك و برامجها، فهي تتوفر على أجهزة الحاسوب المدعمة ببرامج خاصة بعمليات التشغيل، و وسائل الحفظ و التخزين، و تشتمل هذه العمليات على تجميع البيانات التي تستعمل كمدخلات لنظام المعلومات و المتعلقة بالأفراد سواء كانت شخصية أو وظيفية و كذا البيانات المتعلقة بمتطلبات العمل الناتجة عن مخرجات النظام و التي لا بد من الاستفادة منها لتغيير المدخلات. ثم تبويبها و تحليلها و إدخال التعديلات عليها حتى تصبح صالحة للاستخدام في عملية اتخاذ القرارات التسييرية (أنظر الملحق رقم 07).

كما تتضمن المعالجة القيام بتجميع البيانات، تحديد مصدرها (داخليا و خارجيا) ثم تبويبها على شكل مجموعات ذات صفات مشتركة بحيث تعطي معنى واضح و دقيق، كما يتم تحليل البيانات لتحديد نوع العلاقات التي تحويها البيانات بحيث تساعد على معرفة مقدار التغيير في الظواهر موضوع الدراسة و العوامل المساهمة في ذلك لأغراض وضع البرامج الملائمة، بعد ذلك يتم إدخال التعديلات و التحديدات على البيانات ثم حفظها لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة . و أخيرا

تصبح هذه المعلومات جاهزة لاستعمالها في الوقت و الشكل المناسبين من طرف أصحاب القرار. و لتسهيل هذا الاستعمال فإن شركة ستال تتوفر على شبكة داخلية (Intranet) تربط بين مختلف المصالح و الوظائف و المديرات بحيث بإمكان أي وظيفة الحصول على المعلومات من نظام معلومات الموارد البشرية بكل سهولة من مصلحة المستخدمين، و العكس صحيح بالنسبة لمصلحة المستخدمين، على أن تكون هذه الأخيرة قد منحت للمصالح المعنية الشفيرة للدخول لموقع المعلومات. و هذا ما جعل من نظام معلومات الموارد البشرية أكثر مرونة و فاعلية و فعالية. و الملاحظ من خلال عمليات المعالجة التي تتم بمصلحة المستخدمين أن هذه المعالجة التي تقام تعد بحسب طبيعة النتائج المرغوبة، فإذا كانت بهدف برامج للترقية فإن المعالجة تختلف ما إذا كانت موجهة لبرامج تقييم الأداء أو لنظام التعويضات.

غير أن ما لاحظناه كذلك هو ان عمليات المعالجة للبيانات لا تستند إلى الأدوات العلمية و الرياضية التي أشرنا إليها في الجانب النظري مثل البرمجة الخطية أو سلاسل ماركوف، و لكن تتم عن طريق المعرفة الذاتية، و يعود ذلك لكون ان نظام معلومات الموارد البشرية في شركة ستال لا زال في بدايته الأولى، و هذه الأساليب تستعمل في الأنظمة المتقدمة و المتطورة فحسب.

المطلب الثالث: مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال:

إن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال لها ما يميزها، فلا نجدتها تتطابق مع كل ما تناولناه في الجانب النظري، فبعض المخرجات لم نجد لها الأهمية اللازمة كخطط العمالة، و أخرى صارت من روتينيات العمل كتقييم الأداء، و نجدتها تعطي أهمية كبيرة لمخرجات أخرى كالتكوين و إدارة الكفاءات، و هذا نراه جد منطقي بالنظر إلى أن نظام المعلومات لا بد له أن يعمل في إطار الرؤية العامة للشركة و يسعى لتحقيقها. فما دامت شركة ستال لا زالت في عقدها الثاني فإن ذلك يتطلب منها تبني برامج واسعة للتكوين و التدريب لاكتساب القوى العاملة الضرورية و المؤهلة، كما جعلها تحدي الحصول على شهادات منظمة التقييس العالمية (ISO) تركز في اهتمامها على تبني سياسات صلبة لإدارة كفاءاتها البشرية، و لكن ذلك لم يمنع نظام معلوماتها للموارد البشرية أن يحاول إيجاد معظم السياسات و البرامج للوصول إلى تفعيل أفرادها لخدمة أهداف الشركة، لذلك حاولنا استنباط أهم مخرجات النظام كما يلي:

أخططون برامج العمالة: أول ملاحظة يمكن إبدائها بشأن خطط العمالة في نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال أن هذه الخطط تتميز بمداهم القصير و صعوبة- إن لم نقل استحالة- إقامتها على المدى المتوسط أو البعيد، وهذا ما ألزم لأن تكون برامج العمالة السنوية. و يرجع ذلك لسببين رئيسيين، هما :

« وصول الطلبات من المورد غالبا ما يكون متذبذبا و غير دقيق.

« ارتباط إنتاج شركة ستال باحتياجات الزبون الوحيد لها، و هو البريد و المواصلات الجزائرية PTT .

مما جعل الشركة و بالتالي نظام معلوماتها للموارد البشرية، لأن تكون خططه المتعلقة بالعمالة متركزة على العمالة المؤقتة في الأجل القصير.

و يستند النظام في إعداد هذا النوع من البرامج على أربع خطط، و هي:

1. تحديد أهداف الأداء قصير الأجل على مستوى الأقسام و الوحدات الفرعية، و عددها 17 وحدة فرعية تابعة لتسعة أقسام.

2. تحديد المهارات و الخبرات المطلوبة لمقابلة الأهداف المحددة، خاصة و أن منتجها AXE 10 يحتاج إلى مهارات محددة تحديدا دقيقا. فعند تحديد طلبات الزبون لفترة معينة، فيمكن النظام تحديد ما هي احتياجاته من العمالة في هذه الفترة لتنفيذ الطلبية، و هي ما تفسر الخطوة الثالثة.

3. المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية و ذلك في ظل ما هو موجود فعلا من أفراد بعد تغيراتهم كالنقل و الترقية و الاستقالة...

4. تنفيذ خطط العمالة، و هي بحسب نتائج الخطوات الثلاثة السابقة، فإذا كان هناك عجز فإنه يتم البحث عن عمالة أخرى، اما إذا كان هناك فائض فإنه يتم الاستغناء عن العاملين المؤقتين في حينهم أو عند انتهاء المدة المحددة في العقد.

عمليا يعمل النظام بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين حيث يمداهم سنويا بخطط العمالة لتحديد مصادر الاستقدام و التكاليف الخاصة بهم، و عند اقتراب نهاية مدة العقد بشهر أو شهرين تقوم هذه المصلحة بإبلاغ الرؤساء المباشرين بالمدة المتبقية للعمال المؤقتين لإعلامها ما إذا كان لابد من الاحتفاظ بالعمال أو تسريحهم. و ذلك لأجل تعديل خطط و برامج العمالة .

سبر أمج التعيينات: إن أولى برامج التعيينات التي أجرتها الشركة هي عند التأسيس العام 1988، حيث بعدما تم تحديد الحجم الكلي المطلوب من القوى البشرية تم وضع برامج خاصة بالتعيينات بقصد ضمان تجسيد حالة من الموازنة و التطابق بين الوظائف و الأفراد⁽¹⁾. و لأجل التمكّن من تعيين تلك العناصر البشرية ذات الكفاءات فإنه تم المرور بسياسات للاستقطاب و للاختيار.

لقد لجأت شركة ستال إلى مؤسسة E.N.T.C باعتبار أنها تفرعت عن هذه الأخيرة، و لتوفرها على موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة تناسب مع احتياجات شركة ستال. و في مرحلة ثانية كان لا بد من إجراء المفاضلة بين الأفراد المستقطبين، خاصة و أن عدد المرشحين كان كبيرا جدا من جهة، و نظرا للنشاط الاقتصادي و العصري الذي تبنته شركة ستال و الذي تطلب نمط تسييري جديد يتماشى مع حداثة التكنولوجيا المعتمدة من جهة ثانية. لذلك قامت الشركة بعمليات مكثفة و مرشدة بغية اختيار أفضل القوى البشرية المرشحة، و ذلك بمساعدة الشريك السويدي ERICSSON بالنظر إلى تجربته الواسعة في القطاع فتم وضع مقاييس و إجراءات جد دقيقة و موضوعية⁽²⁾.

لقد أخذت هذه المقاييس بعين النظر اعتبارات المستوى التعليمي، المهني، الخبرة و الكفاءة. و بعد مراجعة و مراعاة كل شروط التوظيف، و بعد التأكد من صحة الوثائق المقدمة و إجراء التحريات باستعمال المعارف الخاصة بالشركة، جاءت المرحلة الثالثة في برامج التعيينات، و هي التعيين في المنصب. و بعدها تقدم الفرد للعمل كمرحلة رابعة و أخيرة .

إن هذه المراحل الأربعة تحترم عند كل برامج للتعيينات التي يرسمها نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال، رغم ضآلتها، باعتبار أن الشركة تعتمد كثيرا على العمال المؤقتين. أما عمليا فإن عمليات التعيينات تتم بالاعتماد على مصدرين هما الإعلان في وسائل الإعلام عن المناصب الشاغرة، و طلبات التوظيف الواردة إليهم بالإضافة إلى المصدر الداخلي الذي يتمثل في الترقية.

(1) برامج التعيينات التي نحن بصدد الحديث عنها هي متعلقة فقط بالأفراد الدائمين، مستبعدين الأفراد المؤقتين

(2) صرح بذلك القائم على تسيير الموارد البشرية في الشركة.

تم عملية دراسة الملفات، كدراسة أولية، لقبول الترشيحات للاختبار و ذلك في مصلحة المستخدمين و الذين تتوفر فيهم الشروط العامة للوظيفة. ليتم استدعاء أصحاب الملفات المقبولة للاختبار عبر فترات مختلفة لإجراء امتحانات شفوية لامتحان قدرات الفرد المعرفية و المهنية، و في حالة قبول المرشح مبدئيا في الوظيفة فإنه تبدأ عمليات توجيه الفرد إلى عمله و إلى أهداف الشركة حيث يتم تسليم العامل نسخة من النظام الداخلي للشركة، إضافة إلى وثيقة العمل الخاصة بمنصبه، ليتعرف على المهام الرئيسية و النشاطات التي ينبغي عليه إنجازها في منصبه. و تجدر الإشارة أن الموافقة على التعيين هي مبدئية لأن الفرد عليه أن يقضي فترة تجريبية في الشركة لاختباره على مستوى منصب العمل⁽¹⁾، فإذا استوفى شروط العمل يتم تعيينه بصفة نهائية، أما إذا ثبت عدم ملاءمته لهذا العمل فإنه تعطى له فرصة ثانية في منصب آخر، و إذا لم يناسب معه، فإنه يستغنى عنه.

جاءت أمج تقييم الأداء: يعد نظام معلومات الموارد البشرية لشركة سقال برامج دورية لتقييم أداء أفرادها، و ذلك لغرضين هامين، هما:

« اتخاذ القرارات الإدارية.

« توجيه المسار الوظيفي للفرد و تنميته.

فتقييم الأداء يقيد القرارات الإدارية لشركة سقال فيما يتعلق بهيكل الأحمور، الترقيات و التعويضات، حيث أن مصلحة المستخدمين تبعث شهريا وثيقة خاصة بتقييم الأداء لكل عامل لرئيسه المباشر، لتستلمها المصلحة و تحدد الفروقات بين الأفراد على أساس نتائج التقييم.

أما عن توجيه المسار الوظيفي للفرد، فإن نتائج التقييم - كما صرح لنا مسؤول الاتصال - كان لها دور هام في تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية و إرشاده لما هو متوقع و مطلوب.

تعتمد أسس و معايير المقارنة على أساس مقارنة الأداء بما هو مطلوب القيام به أي على المستوى المطلق و ليس بالمقارنة مع الزملاء الآخرين، و هو ما يجعل أسلوب التقييم يستند على النتائج، و يكون لدور المشرف التقدير و الحكم على الفرد، لتوزع المعلومات المتعلقة بالتقييم على الفرد و مصلحة المستخدمين، و التي بدورها تستعمل هذا التقييم سنويا لتحديد حصة الفرد من المردودية لنهاية العام و توجيهه في العمل لبداية العام الجديد.

(1) عملا بالمادة 18 من القانون 90-11

و تشير إلى أن تقييم الأداء في نظام معلومات الموارد البشرية لشركة سقال يكون بصفة مادية عندما يتعلق بتقييم أفراد ينتجون منتجات مادية، والتي تكون وفقا للكمية المنجزة و مقارنة بما هو مطلوب . كما يكون التقييم على أساس الخصائص الشخصية و السلوكيات و السمات المنتهجة من قبل الفرد، و على هذا يبقى التقييم من سلطات المشرف في شركة سقال ، لأنه هو أعلم أكثر من أي إنسان آخر كيف يفسر الطرق المنتهجة، و ما ينبغي القيام به لأداء العمل بصفة جيدة (أنظر الملحق رقم 08).

و بذلك يمكن تصور برامج تقييم الأداء في شركة سقال، بأنها تبدأ بمعرفة خصائص الفرد و التي تدفعه إلى انتهاج سلوك معين ينتهي بإنجاز و أداء العمل المطلوب منه، و على أساس نتائجه يقيم المشرف المباشر أداء ذلك الفرد من أجل تنمية و تطوير طرق و تنفيذ العمل للفرد، و ترشيد مصلحة المستخدمين و كذا نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المناسبة و بناء البرامج و السياسات الصحيحة.

غير أن هذه الإجراءات و إن كانت تبدو واضحة و سهلة التطبيق إلا أنه عمليا، يعتبر تقييم أداء الأفراد من أصعب و أعقد البرامج التي يعدها و يطبقها النظام، و ذلك بتصريح من طرف مسؤول الاتصال في الشركة، حيث لا زالت تطرح بعض المشاكل المتعلقة بالتحيز، عدم الشفافية، و التعميم، و التزعة المركزية

د- أنظمة التكوين و التدريب: يعتبر التكوين و التدريب من أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في شركة سقال، حتى أنه نجد إدارة الموارد البشرية في الشركة تسمى بإدارة المستخدمين و التكوين. إن أهمية أنظمة التكوين و التدريب جاءت كضرورة حتمية نتيجة إدخال النظام الرقمي بدلا من النظام الكهروميكانيكي في عملية الإنتاج، مما يطلب تبنى برامج دورية و جد متخصصة لتكيف الأفراد مع الوضع الجديد، و ذلك لرفع الكفاية الإنتاجية.

و لأجل ذلك سطر نظام معلومات الموارد البشرية أنظمة تكوينية لفائدة عمال شركة سقال لمواجهة التحديات المترتبة عن القطاع موضوع النشاط. حيث منذ السنوات الأولى لبداية المشروع شرعت في تنفيذ برامجها بعقد اتفاقية مع شركة ERICSSON ترمي إلى تكوين إطارات مسيرة في السويد بغية تحسين تسيير التجهيزات و الآلات التقنية الحديثة.

و قبل التطرق إلى تفاصيل إعداد و تنفيذ برامج التدريب، نشير هنا إلى أنواع برامج التدريب المتبعة في شركة ستال، و التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل الشركة	- تدريب الإطارات	- توجيه الموظف الجديد
- خارج الشركة	- التدريب التخصصي	- التدريب أثناء العمل
* داخل الجزائر	(التأهيلين)	- تدريب لتحديد المعرفة و المهارة
* خارج الجزائر (السويد، إيطاليا، فرنسا، إرلندا)		- تدريب بغرض النقل و الترقية

تتضمن برامج التدريب عدة خطوات متتابعة يقوم على تنفيذها نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة، تتمثل فيما يلي: (أنظر الملحق رقم 09)

« تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر من أهم الخطوات التي تعنى بها الشركة، لأنه على أساسها تبني برامج التدريب و إن كانت هذه الاحتياجات في الشركة تظهر بسرعة، سواء تعلق الأمر بمصلحة من المصالح أو قسم من الأقسام يحتاج إلى تدريب، أو نوع التدريب المطلوب (معارف عممة للإدارة أو مهارات خاصة للإنتاج) أو الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب (إطارات أو تأهيلين).

« تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية: بحيث إذا كان التدريب يتم على مستوى الشركة فإنه يتم تحديد محتوى البرامج بدقة حتى يستجيب لاحتياجات التدريب مع اختيار المدربين المؤهلين لذلك. أما إذا كان التدريب خارج الشركة فإن النظام يطلع بالتفصيل على برامج التدريب و محتوياته و موافقته و أماكنه و القائمين عليه.

« تقييم البرامج التدريبية: تتابع هذه المرحلة بصفة دقيقة و بجدية متناهية، و ذلك للوقوف على فعالية البرامج في تحقيق الغرض منها، و تستعمل شركة ستال عدة طرق لهذا التقييم منها، تقييم التغيير في الأداء، تقييم النتائج كالارتفاع في الإنتاجية و انخفاض التكاليف....

عملية عمليات التدريب شملت في البداية إطارات سامية، حيث أخذت الشركة السويدية ERICSSON على عاتقها اختيار الأفراد و إرسالهم في بعثات تربية و تدريب بالسويد

بهدف زيادة المعارف و قدرات الإطار المسير و تسليحه بمقومات تؤهله لشغل مناصب وظيفية أعلى و استقراره بالعمل. أما عن فئة الإطارات المتخصصة و التأهيلين فقد تم تحديد سياسة تدريب داخل الشركة، و ذلك باعتماد تكوين في المنصب، تهدف إلى تدريبهم على التقنية الحديثة، و تكييفهم مع المحيط التقني الجديد.

و قد كانت برامج التكوين للثلاثة أعوام الأخيرة كما يلي:

◀ العام 2000 : تم تكوين 11 فرد بداخل الشركة، بهدف التدريب على تقنيات الإنتاج الجديدة في مكان العمل⁽¹⁾.

◀ العام 2001 : تم تكوين 46 فرد منهم :

• 17 فرد بداخل الشركة

• 23 فرد بخارج الشركة (دولة أوروبية) كانت تهدف إلى التدريب على استعمال الآلات الحديثة المستخدمة في الإنتاج

◀ العام 2002 : تم تكوين 73 فرد منهم :

• 53 فرد بداخل الشركة، حيث أن:

• 48 فرد تدربوا على تقنيات إدارة الجودة

• 05 أفراد تدربوا حول إنتاج المنتج AXE-10

• 20 فرد تدربوا خارج الشركة

إن أنظمة التدريب المتبعة في شركة ستال و حسب المسؤول عن التدريب و الاتصال في الشركة كان لا بد من أجل ضمان المرونة في تنفيذها محاولات عديدة لإقناع المتدربين بذلك و تحفيزهم أكثر (خاصة و أنهم غير متعودين عليها أثناء تواجدهم بمؤسسة E.N.T.C) و إيجاد أسلوب حوار فعال و توفير مشرف نفسي متخصص لتدعيم القيام بعمليات التدريب من خلال مساعدة المتدربين على قبول التدريب، و التكيف مع مستجداته.

و بصفة عامة فإن شركة ستال و من ورائها نظام معلومات مواردها البشرية و اكب بصفة مستمرة عمليات التدريب و بمقاييس و أساليب فعالة باستعمال مختلف الحوافز التي تؤدي إلى التجاوب و التفاعل مع المحيط الجديد الذي يتجاوز الروتين و اليأس و ينمي الروح المعنوية لديهم

⁽¹⁾ كدروس النظام الهاتفي AXE10 عملية الصيانة دروس الشبكة المدمجة بالمصالح، دروس تصميم النظام....

و الرضا على العمل، و هذا ما أكده لنا المسؤولون على برامج التدريب على أن نتائج التدريب كانت جيدة، و مع مرور الوقت لاقت سياسات التدريب قبولا واسعا و رغبة متواصلة في الاطلاع على الجديد، و هو ما أكسب الشركة أسلوب فعال في استخدام الوسائل بكفاءة أدت إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد، و تجنب كل أشكال الإهمال و التنبير و اللامبالاة للموارد المادية و التجهيزات و غيرها .

هـ- أنظمة التعويضات: نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال يعتمد ثلاثة أنواع من التعويضات. فنجد الأجر و المرتبات، المكافآت و الحوافز .

« فالأجور و المرتبات، تحدد حسب المنصب، و تتكون من الأجر القاعدي و العلاوات، و هذه العلاوات تكون إما متغيرة (منحة المرودية) و إما ثابتة (منحة النقل، الأكل) و لأجل الوصول إلى نظام أجر عادل و واضح عند كافة العاملين فإنه يتم العمل بطريقة تقييم المنصب الذي يتناسب مع الجهد المبذول، و يتم التقييم عن طريق النقط، و ذلك بتقييط للمستوى الدراسي، الخبرة، المسؤولية، الجهود الجسدية و الذهنية، و تستعمل لذلك وثيقتين، هما: بطاقة المنصب و بطاقة التقييم (أنظر الملحق 10). و نجد أن ترتيب السلم يكون:

من 1 إلى 9 منفيدين

من 10 إلى 13 تأهيل

أكثر من 14 إشارات و إشارات سامية

و يعتمد نظام الأجر في الشركة على نظام الأجر الزممي.

« أما المكافآت، فهي ما يحصل عليه أفراد الشركة نتيجة توظيفهم فيها و نجد أن هذه المكافآت في الشركة تكون إما داخلية، و إما أن تكون خارجية. فالداخلية -و التي لا تجدها في كل المنظمات تولدت بطريقة طبيعية نتيجة اندماج أفرادها و قيامهم بأنشطتهم و مهامهم. أما الخارجية-و التي تسيطر عليها الشركة-عادة ما تكون في صور مادية ملموسة. و أهم هذه المكافآت الداخلية و الخارجية الموجودة في شركة ستال، و يعتمد نظام معلومات مواردها البشرية ما يلي :

• المكافآت الخارجية:-المنافع و المزايا

-الترقية

-العلاقات الاجتماعية

-التقدير الرسمي

• المكافآت الداخلية:- الشعور بتحقيق الإنجاز

-الرضا عن العمل

-النمو الشخصي

-التقدير غير الرسمي

إن نظام المكافآت في شركة ستال نجده لا يرتبط مباشرة بأداء الأفراد و ذلك حتى ينمي فيهم شعور الانتماء و الولاء للشركة .

« أما الحوافز، المتبعة في شركة ستال فهي عكس المكافآت، حيث أنها ترتبط ارتباطا مباشرا مع الأداء، مما يجعل الأفراد يشعرون بهذه العلاقة فيحاولون دائما أن يحسنوا من أدائهم للحصول على هذه الحوافز .

و يمكن تصنيف أنظمة الحوافز على مستوى شركة ستال إلى صنفين هما :

-حوافز فردية: تمنح شهريا للأفراد و هي متغيرة بحسب المردودية، لذلك تسمى بمنحة المردودية.

-حوافز جماعية: و تتخذ شكل تعويضات تمنح لفرق العمل، كما تأخذ شكل منحة الربح السنوية التي تصل حتى 15% من الربح(أنظر الملحق رقم 03).

و-برامج الصيانة و الرعاية: لقد شعرنا طول مدة بقائنا بالشركة أن هناك فعلا-بغض النظر عن البرامج-اعتناء خاص بأفراد شركة ستال سواء صحيا أو حتى اجتماعيا.

« برامج الصيانة الصحية هي متقدمة في شركة ستال، و ذلك ليس التزاما بالقوانين المتعلقة بالعمل فحسب، و لكن لاقتناع وجدناه لدى أصحاب القرار في الشركة إلى ضمان سلامة الأفراد العاملين من الحوادث و من الأمراض المهنية، فنجد أن على مستوى الشركة تتم سنويا (شهري فيفري أو مارس) عمليات فحص لكل العاملين، و في حالة وجود أي حالات مرضية أو إصابات فإنه يتم توجيه المعني إلى طبيب مختص على حساب الشركة وفق برامج خاصة.

كما تعمل الشركة على توفير جو عمل صحي و جعله أكثر أمان، بحيث يؤدي العامل لعمله بدون خوف من الآلات و الأجهزة التي يستخدمها في ظل ظروف العمل من حرارة و رطوبة، ضوضاء، تكديس مواد على أرضية مكان العمل، قنوية...
كما توفر الشركة أفراد مختصين في الإسعاف العاجل مدعمين بالمواد الضرورية و أماكن خاصة للعلاج السريع.

« أما برامج الرعاية الاجتماعية لأفراد شركة ستال و الذي يتضمنه نظام معلوماتها للموارد البشرية، فتتشكل من مجموع المزايا التي تقدمها ستال خدمة للعاملين و التي تهدف إلى تحسين وضعهم و الترفيه عنهم، و توفير بيئة عمل اجتماعية ملائمة و مستقرة للأفراد.

و تتخذ برامج رعاية الأفراد في شركة ستال الأنواع التالية :

* خدمات اقتصادية، تتمثل في منح قروض قصيرة و متوسطة الأجل موجهة لمساعدة العاملين على اقتناء سيارة أو بناء منزل، و كذلك التأمين ضد الحوادث.

* خدمات اجتماعية، و تتجلى في منح مساعدات لأفرادها المحتاجين في المناسبات (كالأعياد) و كذلك في أوضاع المحن و المناسبات السعيدة للأفراد، كما تقتني لهم المعدات الكهرومنزلية ثم تقتطع مبالغها من أجور العاملين لمدة سنة إلى سنتين .

* خدمات ترفيهية، و هي تقتصر على وجود نادي رياضي لكرة القدم تابع للشركة.

كما تدرج ضمن هذه البرامج، و من باب توفير بيئة عمل اجتماعية للعاملين ، العلاقات الصناعية التي تربط الإدارة بالعاملين، حيث تهدف إلى تقوية الروابط بين الطرفين من جهة و خلق تعاون و انسجام بين العمال أنفسهم.

كما تهدف إلى إدارة التفاوض الجماعي بين الإدارة العليا، و النقابة العمالية فعلى مستوى شركة ستال توجد نقابة واحدة و هي الاتحاد العام للعمال الجزائريين U.G.T.A⁽¹⁾ حيث تنسج بهم الدفاع عن المصالح العمالية و تحقيق مطالبهم المهنية، و كان لها دور جد إيجابي في الشركة-بناء على تصريح المسؤول الأول عن النقابة- و لا سيما في هيئة العاملين على الوضع الجديد الذي تبنته ستال في بداية النشاط غير ما كانت عليه مؤسسة E.N.T.C و من ذلك الوقت تكونت علاقات

(1) 70% من إجمالي الأفراد منخرطون في التنظيم النقابي للشركة

طيبة بين النقابة و إدارة الشركة، مما ساعد كثيرا في زيادة درجة الثقة بسين العاملين و الإدارة، و تهيئة جو اجتماعي أخوي بعيد عن النزاعات و المشاحنات .

إن هذه الوضعية للعلاقات الصناعية داخل شركة سنال جاءت نتيجة برامج نظام معلومات الموارد البشرية حول كيفية رعاية و صيانة عمالي الشركة، من خلال وضع الدراسات الخاصة برغبات العمال و فهم مطالبهم و توجهاتهم، من جهة، و توفير كل شروط ممارسة الحق النقابي في الشركة من طرف النظام، من جهة ثانية حيث أن للنقابة هيكل خاص و تتوفر على كل المستلزمات المادية و التسهيلات التنظيمية.

زسبر امج لإمارة الكفاءات: يعتبر هذا النوع من البرامج في نظام معلومات الموارد البشرية لشركة سنال من أحدثها، لذلك نجدها لا زالت في بدايتها الأولى، رغم أننا نجد بعض ملامح هذه الإدارة في سنوات بداية التسعينيات، و لكنها لم ترقى إلى درجة البرامج بمعنى الكلمة.

لقد رفع النظام مع بداية الألفية الثالثة تحديات جديدة شكل التحول المستمر للبيئتين الداخلية و الخارجية للشركة، و السعي للحصول على شهادة الجودة ISO 9000 ، أهم ملامح و متغيرات هذه التحديات، مما ألزم تبني برامج خاصة تهدف إلى الإدارة الرشيدة للكفاءات. لقد سطر النظام برامج حول تطوير الكفاءات داخل الشركة و شرع في تنفيذ بعضها، وذلك على مستوى الفرد كما على مستوى الجماعة.

فعلى مستوى الفرد، تبدأ عملية إدارة الكفاءات ببرامج استقدام أحسن هذه الكفاءات، و تجربة الشركة على مدى العقد الماضي قد أكسبتها خبرة واسعة في هذا المجال، كما أنها تعمل على تطوير و تنمية كفاءة الأفراد الموجودين بالشركة من خلال برامج التدريب بأبعادها الثلاثة: الدراية (Savoir)، الدراية الفنية (Savoir faire)، الدراية الذاتية (Savoir être)، و على ضرورة الاستقبال الجيد و الكامل لهذه الكفاءات من خلال مختلف برامج الترقية و التحويل، و في النهاية لا بد من المحافظة و الصيانة لهذه الكفاءات المكتسبة، و بهذا يظهر أن إدارة الكفاءات الفردية في شركة سنال ما هي إلا ثمرة البرامج السابقة لنظام معلومات الموارد البشرية، ليقى الجانب الثاني لبرامج إدارة هذه الكفاءات على مستوى الشركة- و الذي لمسنا بعضا من جوانبه- هو خلق التناغم بين أوجه الكفاءات الفردية و تجميعها لتكوين كفاءة جماعية تعمل على الوصول إلى التأثير العام الذي ترغب فيه شركة سنال .

غير أن مفهوم الكفاءات الجماعية في الشركة لا زال غير واضحاً ومفهوماً لدى أغلبية أفرادها، وهذا قد يعود لافتقار العاملين لثقافة المجموعة، وهو ما يحاول نظام معلومات الموارد البشرية معالجته و تجسيده لبرامج إدارة الكفاءات بصفة مكثفة خاصة منها الجماعية، ما دام أن هذا ممكناً في ظل وجود بيئة عمل اجتماعية ملائمة، تغذيها العلاقات الطيبة بين الإدارة و الأفراد من جهة، وبين الأفراد أنفسهم من جهة ثانية.

البحث الثالث: تقييم نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال:

تعرضنا في البحث السابق إلى أهم المكونات التي يقوم عليها نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال. بمختلف أنظمتها الفرعية من الاستقدام إلى غاية التقاعد، و ذلك في ظل إدارة مواردها البشرية بصفة خاصة و وضع الشركة بصفة عامة و الذي تناولناه في البحث الأول . لكن بعد هذه الدراسة، فإنه لا بد من معرفة ما مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة؟ و هل حدث الفرق بين وجوده من عدمه؟ و هل القيمة التي يضيفها تغطي التكاليف المترتبة عنه؟ لذلك تبرز ضرورة و أهمية تقييم النظام للوقوف عن نقاط قوته و نقاط ضعفه، و مدى تحقيقه لغاياته.

ل للوصول إلى تقييم متكامل للنظام فإننا اعتمدنا طريقتين:

فأما الأولى، حاولنا تطبيق عناصر التقييم المدروسة في الجانب النظري، لمعرفة نوعية النظام . و أما الثانية، حاولنا تقييم النظام ميدانياً من خلال الاتصال المباشر بمن يهتمهم نظام معلومات الموارد البشرية، و هم القائمين على تصميم و تطبيق النظام من جهة، و المستقبلين له من جهة ثانية، أي أفراد الشركة من خلال استمارة الأسئلة .

المطلب الأول: توجيه النظام القائم:

من خلال مكونات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال المدروسة سلفاً يمكن إدراجه ضمن نوع النظام الأول أي نظام معلومات الموارد البشرية الأساسي (أنظر الجدول المرفق بهذا البحث ص .)

بحيث في ظل هذا النظام تقوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية على تقديرات تحدد كل من تكاليف التعيين (خاصة في فئة المؤقتين) و التدريب، لذلك تظهر تكلفة الأفراد مقسمة بشكل مفصل و ليست في رقم واحد إجمالي.

و تقوم سياسة اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد في ظل نظام معلومات الموارد البشرية الأساسي في شركة سئال على أساس حساب التكلفة و القيمة حيث يراعي المفاضلة بين شخص ذو قيمة عالية متوقعة مشروطة، و آخر ذو قيمة عالية متوقع تحقيقها .

و تستند شركة سئال لتطبيق هذا النظام لمعلومات الموارد البشرية على بيانات لمعدلات دوران العمل و تكلفته، و كذلك على البيانات الخاصة باتجاهات العاملين في الشركة كالرضا و الدافعية، لهذا نجد أنها تحرص على أنظمة التعويضات و المحافظة على أفرادها في جو العمل المسادي و حتى المعنوي .

و تستخدم هذه المؤشرات للتنبؤ بالتغيرات المحتملة لدوران العمل، و أيضا قياس كفاءة عمليات النظام بالاستناد على التقارير التي تبرز الانحرافات بين التكاليف الفعلية و التكاليف التاريخية.

إن هذا المستوى من النظام لمعلومات الموارد البشرية لشركة سئال (النظام الأساسي) هو يعكس مجموعة العوامل و الإمكانيات التي تناسبه و بالتالي فيتغير هذه العوامل سبباً مستوي نظام معلومات الموارد البشرية إلى نظام المستوى الثاني ثم المستوى الثالث (المتوسط، المتقدم، الشامل) و هذا ما هو متوقع خلال السنوات الخمس ثم العشر التالية أين يتم التحرك تدريجياً من مرحلة لأخرى بحيث يتم تحسين إمكانيات نظام المعلومات مع الوقت.

إن بحمل العوامل التي جعلت من شركة سئال تتبنى نظام معلومات أساسي للموارد البشرية، و التي ستؤثر على تقدمه مستقبلاً، تلخص فيما يلي:

- درجة كثافة رأس المال البشري و عدد أفراد الشركة و الذي لم يتجاوز عدد الدائمين منهم 249 فرد على الأقل منذ ثلاث سنوات، و هو ما جعل الحاجة إلى نظام للمعلومات في حدود معينة، و لكن ذات أهمية باعتبار وجود استثمار هاماً بالشركة و المتمثل في مجموعة ذات قيمة من الموارد البشرية أي أفراد على مستوى عال من التدريب.

- الحجم المتوسط للشركة، و الذي قد لا يتطلب مستوى متقدم من نظام معلومات الموارد البشرية في ظل إمكانيات ممارسة الرقابة المباشرة و الشخصية على أفرادها. إضافة إلى الميل للإدارة المركزية، و التي تمكنها من الاعتماد على التقارير الرسمية التي تمدّها بالبيانات الضرورية لتشغيل النظام.

محدودية نظام المعلومات الإداري القائم، و الذي لا يشجع على إقامة نظام معلومات للموارد البشرية أكثر تطوراً في ظل الإمكانيات الموجودة (البشرية، و المادية) و التي من شأنها التأثير على الحصول على البيانات و طرق معالجتها و بالتالي على استخدامها.

المطلب الثاني: تقييم نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال من القائمين عليه:

بعد معرفة الاتجاهات العامة التي يتخذها نظام معلومات الموارد البشرية في شركة ستال من خلال نوعية النظام القائم، فإنه لا بد من عملية مراجعة، أو تقييم ذاتي، أي من طرف المسؤولين عن إعدادة و تطبيقه، باعتبار أنهم هم أهل لمعرفة الأسس التي يقوم عليها النظام، و بالتالي نقاط قوته و نقاط ضعفه، حيث يفيد هذا النوع من التقييم المسؤولين للحكم على مدى كفاءة النظام، و إمكانيات التحسين لجعله يتناسب أكثر مع الأهداف المرجوة، و ذلك من خلال عملية المراجعة. و من أجل الوقوف على عنصر المراجعة و الذي يفيدنا في تقييم النظام من حيث الأداء و الفاعلية، قمنا بتوجيه دليل المراجعة و التقييم (الدليل قد ورد في الجانب النظري من هذا البحث ص126) للمسؤولين على نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة، و تحصلنا على النتائج التالية بحسب عناصر التقييم الواردة في الدليل:

« الأهداف و السياسات: بصفة عامة تميزت عناصر هذه النقطة بالالتباس و الغموض. فإذا كانت أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة واضحة و محددة بصفة جيدة، في ظل سياسات مختلفة يسترشد بها النظام لممارسة وظائفه، فإن أهداف النظام لا زالت غير معروفة و معلومة للعاملين بالشركة، و عدم تغطية سياسات النظام لكافة مجالات العمل، مع ظهور بعض التفاوت بين هذه السياسات و النظام العام، و غموض بشأن مدى تحقيق أهداف النظام، و تكامل خططه.

« المسؤليات و التنظيم: بشأن المسؤليات و نظراً لعدم تشعب نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة فإننا نجد أنها غير محددة بدقة، مما يجعل من علاقات و عمليات الاتصالات بين النظام و الأنظمة الأخرى غير واضحة و غير معروفة للجميع، لكن مع ضمان الحد الأدنى من العاملين بالنظام للقيام بأعباء العمل فيه، خاصة باعتماد الإدارة العليا لهيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية و إن كانت لهذه الإدارة دور تنفيذي أكثر منه تخطيطي، إلا أنه تقوم بدور هام

لوصف وظائف العاملين، و تضع إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال بالإضافة إلى المراجعة الدورية لنظم العمل و التنظيم

« **تخطيط الموارد البشرية:** كما أشرنا سلفاً في هذه النقطة، التخطيط للموارد البشرية بشركة ستال هو بمس بدرجة كبيرة العمالة المؤقتة و بالتالي نجدها لا تشمل كافة أنواع العمالة لكل أجزاء الشركة، خاصة منها الوظائف التسييرية و الإدارية في ظل ندرة الدراسات لأحوال سوق العمل و مستوى الرواتب في المنشآت المنافسة، و ذلك نظراً لوفرة اليد العاملة و غياب الشركات المنافسة في نفس نشاطات ستال، و هذا ما يوفر لنظام معلومات الموارد البشرية و للشركة العدد الكافي من الأفراد المدربين لسد الاحتياجات الطارئة من العمالة، مع المشاركة الفعالة للإدارات المختلفة في اقتراح و مناقشة خطة الموارد البشرية و إمكانيات مراجعتها و تعديلها في ضوء ظروف الشركة و أوضاع العمالة.

« **تقييم الأداء:** أنظمة تقييم الأداء في شركة ستال جد متقدمة و واضحة، و ما الإجابات بالإيجاب التي تحصلنا عليها إلا دليل على ذلك.

فالشركة تعتمد نظام شامل لتقييم أداء أفرادها، بتوفره على معدلات و معايير للحكم على أداء مختلف نوعيات العاملين، مما جعل هناك ارتباط بين نتائج تقييم الأداء و سياسات الترقية من جهة و أنظمة التعويضات من جهة ثانية، كما أن نتائج هذا التقييم للأداء تشرح أسبابها للعاملين، و تتم دراسة و تحليل نتائج السنوات المختلفة مع إجراء مقارنة النتائج بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

« **الترقية:** فيما يتعلق بخطة الترقية غالباً ما تكون قصيرة و متوسطة الأجل مع اعتمادها على أساس الكفاءة و إعلام الأفراد مقدماً أسس و شروط الترقية إلى الوظائف الأعلى و الأخذ بعين الاعتبار رأي الرئيس المباشر عند تقرير ترقية الموظف.

« **التدريب:** تعتبر أنظمة التدريب من أهم و أبرز المخرجات التي يوليها نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة العناية الكاملة، و هو ما جعل هذه الأنظمة -على غرار أنظمة تقييم الأداء- تتوفر فيها كل شروط و مقاييس الأنظمة الجيدة و الناجحة. فهي تبدأ بتبني برنامج معتمد و مدعم من الإدارة العليا لتدريب العاملين و تخصص لها مبالغ مالية هامة و وسائل جد متطورة و مدربين من ذوو الخبرات الواسعة. إن برامج التدريب في شركة ستال تبدأ من أول

خطوة بتحديد الاحتياجات التدريبية، و تنتهي بعمليات لتقييم نتائج التدريب بصفة منتظمة، مع شمول هذه البرامج لكل أصناف العاملين باختلاف مراتبهم و مراحل مسارهم الوظيفي.

« الاختيار: تناولنا من خلال مكونات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال مختلف مراحل اختيار الأفراد من أجل التعيين، و لكن ما هو ملاحظ من خلال نتائج دليل التقييم هو أن الاختيار يتم بإعطاء الأولوية للعاملين بالشركة عند شغل الوظائف الشاغرة قبل البحث عن أفراد من خارج الشركة، و إن كان هذا البحث لا يشمل على مصادر متنوعة و متعددة، مع اقتصر الاختبارات على المقابلات الشخصية، إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة يحتفظ بالمعلومات الضرورية للمساعدة في اتخاذ قرارات التعيين، و هو ما انعكس إيجابيا على استمرار الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار في وظائفهم لمدة معقولة.

« بعض الجوانب الأخرى: بالإضافة إلى عناصر التقييم للأنظمة الفرعية - السابقة الذكر - لنظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال، هناك عناصر و جوانب أخرى للتقييم وردت في الدليل، نوجزها في النقاط الآتية:

- اعتماده لنظام واضح لتحديد الرواتب و المكافآت.
- استخدامه لأنظمة تقييم الوظائف.
- احتفاظه بالمعلومات و البيانات بصفة منتظمة، متكاملة و حديثة.
- اعتماده لنظام محدد للتشغيل خارج الدوام.
- مراجعته الدورية لنظم و لوائح العمل للتأكد من سلامتها.
- استخدامه لتكنولوجيا المعلومات لحفظ و تائق إدارة الموارد البشرية.
- اعتماده على نظام لتلقي مقترحات و آراء العمال بشأن تطوير العمل و حل مشاكله.
- إعداده لدراسات تحليلية عن مؤشرات تكوين و كفاءة و تكلفة القوى العاملة (الغياب، ترك العمل، الأحمال...).
- اعتماده لبرامج للوقاية و العلاج الطبي لإصابات العمل.

أما فيما يخص عناصر إدامة و صيانة نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال و المعتمد من طرف القائمين على النظام، فهي تأخذ شكلين أساسيين :

أولاً: الإدامة الداخلية و التي تنتج عن إدخال تقنيات جديدة على الإنتاج، التغيير في متطلبات أفراد الشركة.

ثانياً: الإدامة الخارجية و التي تصدر عن ظهور تكنولوجيات إنتاج جديدة، مما تتطلب تكيف سريع و مناسب للإستفادة من فرصها.

فهذه العناصر تؤخذ بعين الاعتبار لضمان الصحة الجيدة للنظام و بالتالي ديمومته المستمرة الفاعلة، و إن كانت هذه الصيانة يتولاها القائمين على تقييم النظام.

أما عن الأساليب المستخدمة في شركة سنال لضمان ديمومة نظامها لمعلومات الموارد البشرية، فتأخذ شكلان:

- الإدامة التكوينية و الناتجة عن التغييرات غير الملحوظة سلفاً.

- الإدامة الأدائية و التي تهدف إلى تحسين أداء النظام.

المطلب الثالث: تقييم نظام معلومات الموارد البشرية لشركة سنال من أفرادها

إن أي تقييم لأي نظام أو برنامج لن يكون متكاملًا إلا إذا أخذ بعين الاعتبار آراء المستفيدين منه أو من تطبق عليهم إجراءاته.

و نفس الشيء بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية، فإن التقييم الحقيقي له سوف يأتي من أفراد الشركة باعتبارهم المرآة التي تعكس واقع النظام و أدائه و مدى قبوله.

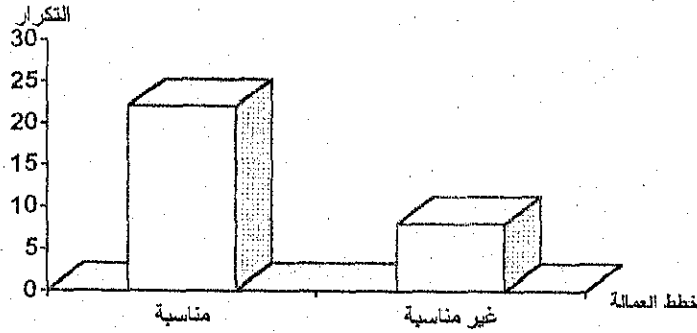
و لأجل ذلك ارتأينا أن أحسن وسيلة لاستقصاء آراء العاملين حول نظام معلومات الموارد البشرية لشركتهم هي استمارة الأسئلة، حيث ضمناها عناصر مخرجات النظام، و مدى فعاليتها بالنسبة لكل شخص.

و من خلال ردودهم المدونة على الاستمارة تحصلنا على النتائج التالية⁽¹⁾، و التي نوردتها بمجموعة بحسب الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.

1- خطط العمالة: من خلال الأسئلة المرقمة في الاستمارة من 07 إلى غاية 11، يمكن أخذ الاتجاه

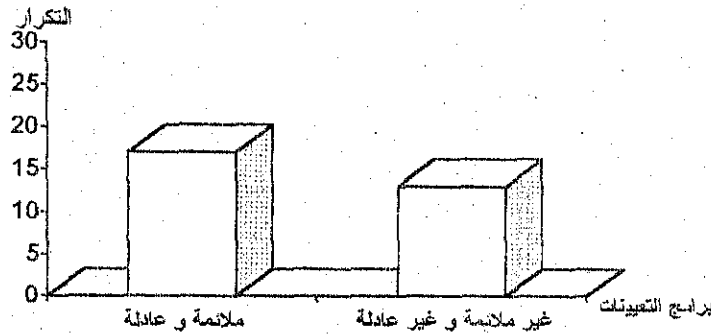
العام لرأي أفراد العينة حول خطط العمالة كما يوضحها المدرج التكراري التالي:

(1) لتفاصيل أكثر عن عينة البحث أنظر الملحق رقم 11



و تفصيلا للأسئلة المتعلقة بخطط العمالة فقد كان هناك شبه إجماع على أن العدد الإجمالي للعمال في الشركة جد مناسب مع نوعية جيدة، غير أن التوافق مع العمل، فكانت الإجابات متباينة و ذلك بحسب قدرات الأفراد من جهة و طبيعة العمل من جهة ثانية، و اعتبرت أغلب العينة أن خطط الشركة كانت صحيحة، مما حقق الاعتدال المطلوب في أعداد و نوعيات اليد العاملة، و هو ما حقق متوسط 73% على أنها خطط مناسبة، و نسبة 27% ترى أنها غير مناسبة.

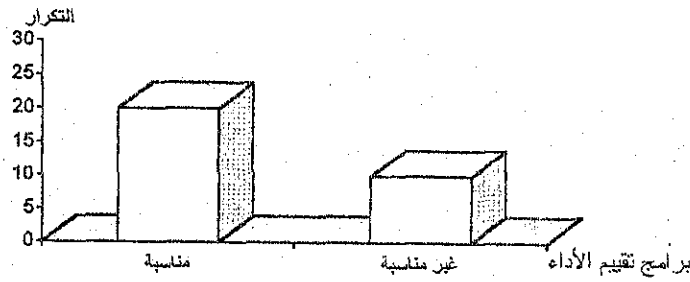
2- برامج التعيينات: من خلال الأسئلة من 12 إلى 16 و التي عبرت عن التجارب الشخصية لأفراد العينة حول برامج التعيينات التي يسلكها نظام معلومات الموارد البشرية، كانت متوسط الإجابات على النحو التالي:



من مجموع العينة متوسط الإجابات حول برامج التعيينات من حيث كونها ملائمة و عادلة بلغت نسبة 57%، و هي تعتبر نسبة منخفضة و ذلك لانقسام أفراد العينة حول إجراءات الاختيار التي تتبعها الشركة و مدى تحقيقها لهدف الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، و لجوئها لمصادر اليد

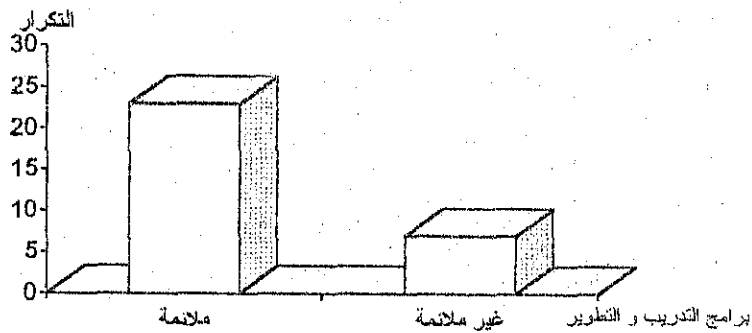
العاملة، غير أن نسبة وصلت إلى 60% أكدت أن الخدمات التي توفرها الشركة تسهم كثيرا في استقطاب الكفاءات، و نسبة هامة أجابت أنها استفادت من التوجيه إلى العمل و أهداف الشركة.

3- بن امج تقييم الأداء: جاءت الأسئلة الموجهة حول برامج تقييم الأداء من الرقم 17 إلى الرقم 21، و قد كانت متوسط النتائج المتعلقة بهذه الأسئلة على الشكل التالي:



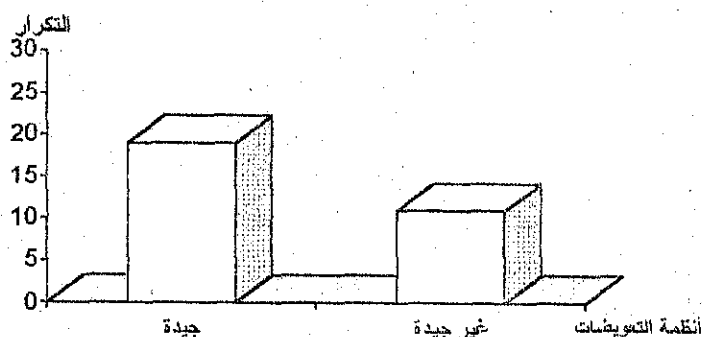
جاءت النتائج التفصيلية لبرامج تقييم الأداء متوسطة إلى حد ما فيما تم تقييم أداء نسبة 87% من مجموع العينة، و استفادت نسبة 80% من هذا التقييم (ترقية، تعويضات، تحسين الأداء) فإننا نجد ان طرق التقييم و نتائجها كانت متباينة (50%) و هو ما أثر على نسبة استعداد الأفراد لبرامج أخرى لتقييم الأداء، حيث وصلت النسبة إلى 60%.

4- بن امج التدريب و التطوير: نظرا لاهتمام الشركة ببرامج التدريب، فإن نتائج الاستثمارات كانت جيدة، و موجبة، و هو ما نؤكد من خلال المدرج التكراري الآتي، و المعبر عن متوسط للأسئلة من 22 إلى 26:



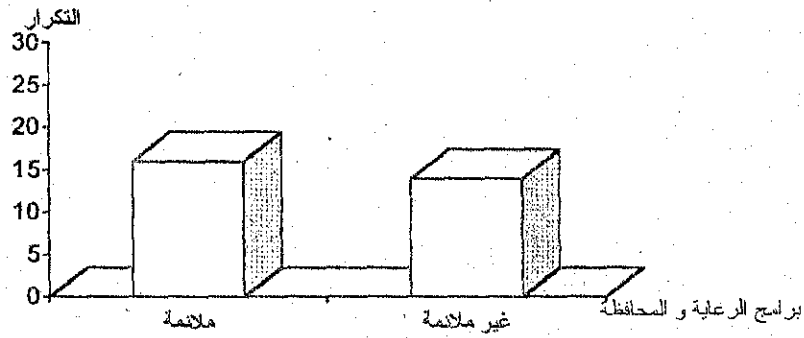
لقد بلغت نسبة المستفيدين من مجموع العينة 76%، لكن مع ملاحظة أن هذه البرامج التدريبية لم تمس فئة المنفذين، و كان أغلبهم من الإطارات (13 تكرار والتأهليين 09 تكرارات)، و أجابت نسبة 65% من أن البرامج هذه كانت جد مناسبة، و نسبة 78% قالت أنها استفادت منها خاصة الاستفادة التقنية (68%) و هو ما شجع أفراد العينة أن يكونوا مستعدين لأي برامج أخرى للتدريب و التطوير (90%).

5- أنظمة التعويضات: يولي نظام المعلومات للموارد البشرية لشركة ستال أهمية كبيرة لأنظمة التعويضات لما لها من تأثير هام على رضا أفراد الشركة، و هو ما تؤكد نتاج العينة من خلال الأسئلة المرقمة من 27 إلى 33، و التي أسفرت على ما يلي:



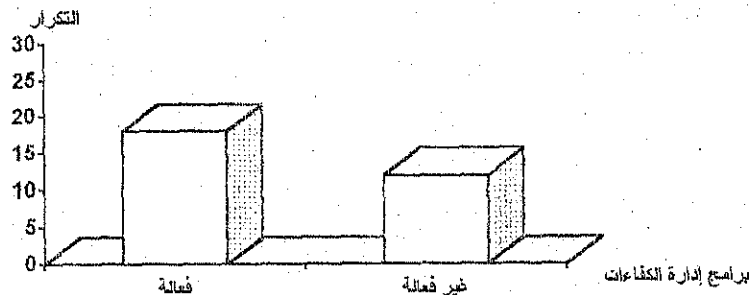
لقد بلغت نسبة المؤيدين للأنظمة الحالية للتعويضات 63%، و هي نسبة تعتبر مشجعة و مرضية إلى حد ما. أما نسبة 37% التي عبرت عن عدم رضاها عن أنظمة التعويضات فكانت بسبب الأجر الذي تتقاضاه (15 تكرار عبر عن أن الأجر غير كاف)، و كذا الطرق التي من خلالها توزع المكافآت و الحوافز، أما عن الأسئلة الباقية فقد أكدت نسبة 93% أنها تتحصل على مكافآت خارج الأجر، و هو ما يقودنا إلى نوع الحوافز المفضلة، فبلغت عدد تكرارات المفضلين للحوافز الجماعية 23 تكرار، و 22 تكرار يفضلون الحوافز المادية، أما عن ما إذا كانت هناك علاقة بين الأجر و الوظيفة و الأداء، فإن نسبة 80% ردت بالإيجاب، كما ردت 67% من أن الأجر جد محفز مقارنة بالشركات الأخرى.

6- برامج الرعاية والحفاظ: كان صعب جدا أن نحدد متوسط إجابات العينة حول برامج الرعاية والصيانة، وذلك نظرا لاختلاف وجهات نظر أفرادها، ولكن بصفة عامة و من خلال الأسئلة من الرقم 34 إلى غاية 39، كان الاتجاه العام كما يلي:



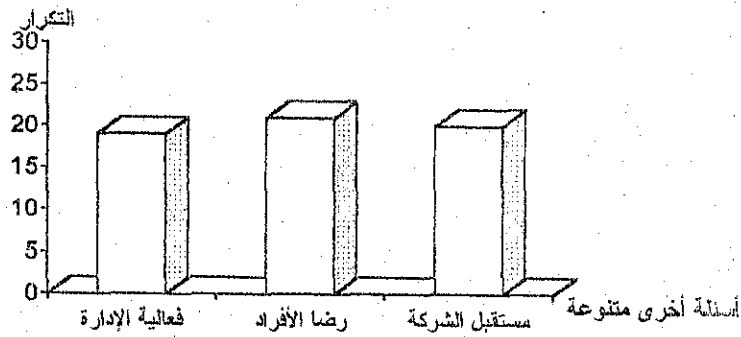
كانت نسبة الراضين عن برامج الرعاية والصيانة 53%، أما نسبة الأخرى، فكان بسبب عدم الرضا عن هذه البرامج ناتج عن التخوف من مستقبل الشركة، وهو ما يفسر نسبة 45% لا تحس بأن الشركة يهتمها ببقاؤهم بها، و 55% لا تشعر بأن الشركة تحرص على سلامتهم خاصة التنفيذيين، وهو ما يجعل من يقولون أن طرق السلامة (18 تكرار) غير مناسبة و غير فعالة. أما عن الجو المعنوي للعمل، من خلال علاقته، و الخدمات التي تقدمها الشركة فتراوحت بين 83% و 50% على التوالي بأنها جد ملائمة و جيدة.

7- برامج إدارة الكفاءات: لمسنا من تفرغنا لردود الفعل و إجابات أفراد العينة الكثير من التردد، و غيابها في بعض الحالات، و هذا يعود ربما إلى حداثة مفهوم إدارة الكفاءات، و ضآلة الفهم الواضح للأسئلة، و التي هي مرقمة في الاستمارة من الرقم 40 إلى الرقم 44، و بصفة عامة نلخص متوسط النتائج في المدرج الآتي:



من خلال النتائج التفصيلية يمكن القول أن هناك برامج لإدارة الكفاءات، وإن كانت لا زالت لم تحقق كل أهدافها خاصة ما تعلق منها بالكفاءات الضرورية لإنجاز العمل، وإمكانيات تطويرها أثناء أدائه. لكن ما ينبؤ بفرص لتطوير إدارة الكفاءات هو الاستعداد الكبير من طرف العاملين بالشركة (من خلال العينة) لإفادة غيرهم بكفاءاتهم، (18 تكرار)، و مساهمتهم في بناء الكفاءة الجماعية المطلوبة، و الامتثال إلى حاجات الشركة من كفاءاته (21 تكرار).

8- أسئلة أخرى متنوعة: من أجل إدراج بعض النقاط الأخرى التي لم تحتويها الأنظمة الفرعية للنظام و التي تعتبر جد مهمة لتقييم نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال، فإننا خصصنا عدد من الأسئلة من الرقم 45 حتى الرقم 55، و لخصناها في مجموعات ثلاث نوضحها في الشكل الآتي:



بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في شركة ستال، فإنه يرى 60% من عينة البحث أن أدائها جيد، و 80% يؤكدون على أنها حقاً تقوم بنشاطاتها على أساس نظام معلومات خاص، غير أن نسبة الأفراد الذين يرون أن هذه النشاطات محفزة للبقاء في الشركة لا تتعدى 50%، أما عن رضا أفراد العينة فإننا نجد مرتفع، و ذلك بالنظر لما تقدمه الشركة لعاملها من خلال الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، و ما يؤكد ذلك هو أن نسبة الأفراد الذين يفكرون في المغادرة لا تتجاوز 13%، و ترجع لأسباب في غالبيتها شخصية أو عائلية، أما عن السؤال المتعلق بالولاء للشركة فقد بلغ تكراره 21، و هو تكرار مقبول جداً. و في هذا الصدد لفت انتباهنا شعور أحد إطارات الشركة، في أثناء فترة دراستنا الميدانية كانت تتم برامج تصليحات على المباني الإدارية. و بينما نحن في مقابلة مع هذا الإطار بدأت عمليات هدم لبعض المكاتب القديمة، فكان ذلك المسؤول كلما سمع

لستقوط جدران يشعر ببعض الارتباك و القلق، فأحسننا بذلك، و لما سألناه عن الأمر، أجاب أن كل جزء من الشركة يعتبره جزءا منه، و أردف قائلا " الإنسان عندما يغير منزله مثلا بمنزل آخر أحسن منه، و ذلك بعد مدة إقامة طويلة به، فإنه أكيد عند تملك المنزل القديم فإنه لا يستطيع هذا الإنسان مشاهدة المنزل و هو يهوي، هي هكذا شركتنا، أجاب الإطار".

أما عن السؤالين الأخيرين المتعلقين بمستقبل الشركة في ظل أفرادها و نظامها للمعلومات الموارد البشرية، فقد عبرت نتائج الاستمارة عن تفاؤل كبير لدى أفراد العينة، و تراوحت بين الثبات الاستقراري، و بين التقدم و النمو، بنسب 60% و 70% على التوالي. و سنحاول في المبحث الموالي تفصيل هذا البعد المستقبلي من خلال مناقشة النظرة الاستشرافية لنظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال.

المبحث الرابع: النظرة الاستشرافية لنظام معلومات الموارد البشرية

لشركة ستال.

بعد عرضنا لمكونات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال و عناصره الأساسية و نظمه الفرعية و الوقوف على أهمية هذا النظام في الشركة من خلال عمليات التقييم المختلفة و مدى فاعليته و تحقيقه لأهدافه و أهداف الشركة، فإن ذلك سيضعنا على السكة التي تمكننا من معرفة التوجهات الرئيسية للنظام مستقبلا و مدى إمكانياته لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية و الداخلية ما دام أنه يعمل في إطار الرؤية العامة للشركة و التي تتأثر بمستجدات المحيط و متطلبات السوق، و هو ما نقصد به بالنظرة الاستشرافية للنظام.

تواجه شركة ستال غداة الألفية الثالثة مجموعة من التحديات التي سوف يكون لها - بدون شك - بالغ الأثر على رؤية و رسالة الشركة و بالتالي على سياساتها و برامجها التنفيذية، و على أنظمتها المختلفة، و في مقدمتها نظام معلومات الموارد البشرية.

لقد استطاعت ستال منذ بداية نشاطها إقامة نظام معلومات مرن للموارد البشرية مكنها من الاستفادة القصوى من الفرص التي يوفرها، و ذلك طيلة العقد الأخير من القرن الماضي، فقد سمحت أنظمتها الفرعية المرتبطة باحتياجات الشركة من تخفيض معدلات دوران العمل، و زيادة الرضا الوظيفي بتكسير روتينية العمل، و زيادة فعالية برامج التدريب و إدارة ما هو متاح من كفاءات و مهارات فردية و جماعية بشكل يجعل من رضا الفرد الهدف و الوسيلة في نفس الوقت.

لقد تميزت برامج و سياسات نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال بالتموجية و التسيير الفعال ترجمتها خطط العمالة العقلانية التي تستجيب للتحويلات التكنولوجية في حدود متطلبات الشركة، و كرستها برامج التعيينات المرنة، مدعمة بصيدها البشري بأنظمة التدريب المخطط، الذي تبناه ضمن إطار شامل لتقييم الأداء، و الذي تستعمله الشركة كعامل تحفيز معنوي لبعث روح المبادرة و الإبداع، إضافة إلى عوامل التحفيز المادية ممثلة في أنظمة التعويضات باختلاف أنواعها و التي تهدف إلى تحقيق رضا الفرد لكسب ولائه و بالتالي ضمان صيانتها و المحافظة عليه، و هو ما منح الشركة رصيد هام من الكفاءات مكنها من دخول ألفية جديدة بسلام، و لكن بتحديات أخرى لا بديل من مواجهتها.

المطلب الأول: التوجهات الجديدة لشركة ستال بخدمة الألفية الثالثة

لقد أنشئت شركة ستال لتنشط في جانب من جوانب قطاع الاتصالات في الجزائر، و التي لم تستطع مؤسسة E.N.T.C المواصلة فيه نظرا للتغيرات التكنولوجية الكبيرة و المستمرة في هذا القطاع. فتكونت شركة ستال لتتولى مهمة إنتاج المراكز الرقمية للهاتف الثابت من نوع AXE-10، مع علمها بدرجة التقلبات التي ستحدث في مجال نشاطها.

و نظرا للتطورات التي شهدتها قطاع الاتصالات فإن هذا النوع من الصناعات أصبحت من التكنولوجية التي تجاوزها الزمن، هذا و لعدة عوامل أخرى جعلت الشركة تفكر استراتيجيا في توجهات جديدة و جذرية التي من شأنها ضمان استمرارية حياة الشركة، من جملة هذه العوامل:

• تناقص الطلب على المنتج AXE-10 من طرف الزبون الوحيد، و هو البريد و المواصلات .P.T.T

• ندرة المادة الأولية، حيث بعدما كانت الشركة تستوردها من بلدان أوربية عديدة، فإن المادة لم تصبح متوفرة إلا في بلد واحد (إيطاليا)، مما جعلها في العديد من الحالات تتوقف تماما عن النشاط.

• التحويلات الجديدة في الاتصالات الدولية و التي تجاوزت الهاتف الثابت، و ظهور بديل آخر (الهاتف النقال و شبكة الانترنت).

إن هذه العوامل أصبحت تشكل من أهم التحديات التي تفرض نفسها على شركة ستال، لذلك شرع القائمون على إدارة الشركة في البحث عن البديل، و توجيه النشاط ضمن الاتجاهات العامة

التي يفرضها عصر المعلوماتية و المعرفة، و لهذا تشكلت التوجهات الجديدة لشركة ستال، و تمثلت أهم نقاطها فيما يلي:

- الاهتمام أكثر بالهاتف النقال من خلال إجراء خدمات التثبيت و التنصيب (l'instalation).

- إجراء خدمات التثبيت لشبكة الأنترنت.

- صنع العدادات الكهربائية الإلكترونية.

نلاحظ من خلال هذه التوجهات أن الشركة في منحرج هام قد تترتب عنه نتائج غير ما كان متوقعا له، لكن رغم ذلك فقد وجدنا مسؤولوا الشركة مطمئنين من هذه الناحية، كما صرح لنا بذلك مسؤول ضمان الجودة "إن مستقبل الشركة قد لا يكون معروفا مائة بالمائة، و لكن ما يجعلنا أكثر ارتياحا هو توفرنا على قاعدة متينة من الأفراد. إن سلاحنا الذي سنواجه به تحديات الألفية الجديدة ليس التكنولوجيا و لا الموارد المالية، و لكن هم أصولنا البشرية، و وسيلتنا في ذلك هو نظام معلوماتنا للموارد البشرية".

المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال في ظل توجهاتها الحديثة
إن حرص الشركة منذ إنشائها على إقامة نظام معلومات لمواردها البشرية بصفة جيدة و ملائمة، و جعله ضمن اهتماماتها الأساسية مكنها من تحقيق هذا الهدف، و الذي به ستقود توجهاتها المستقبلية.

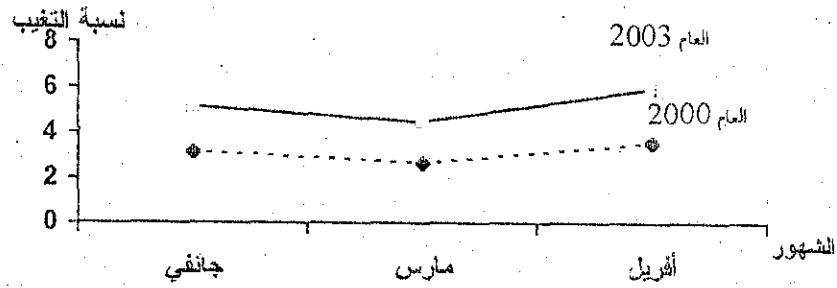
إن نظام معلومات الموارد البشرية للشركة سوف لن يخرج عن إطار عمله المعتاد (حسب مسؤول الاتصال)، حيث سيعتمد على خطط عمالة دورية ذات الأمد القصير و المتوسط، مع برامج مرنة للتعيينات، و استمرارها في التركيز على برامج التدريب و التكوين، مع تنفيذ برامج مكثفة لتقييم الأداء، و أنظمة دقيقة و مدروسة للتعويضات لتفادي أي تكاليف إضافية من جهة، و ضمان تحقيق عوامل التحفيز، و رضا الأفراد من جهة ثانية، بما يسمح لها تأمين استقرار العمالة حتى في أوقات الأزمات.

إن من أولى اهتمامات نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة خاصة في الأجل القصير، تتمثل في عنصرين رئيسيين، هما:

1/- الاهتمام بظاهرة التغيب.

2/- ضمان إدارة فعالة للكفاءات.

- فظاهرة التغيب أصبحت تقلق القائمين على إدارة الموارد البشرية، حتى وإن كانت في غالبيتها مبررة بعطل مرضية، لأن التغيب كظاهرة، قد يكون كوسيلة من وسائل المقاومة، والتعبير عن رفض ظروف العمل، وهو ما يهدد أي نظام فرعي من نظم معلومات الموارد البشرية في الشركة، والشكل البياني التالي يوضح نسب التغيب في الشركة للثلاثي الأول من العام 2003 مقارنة بنفس الفترة من العام 2000.



نلاحظ من خلال الشكل الارتفاع الواضح لنسبة التغيب للثلاثي الأول من العام 2003 مقارنة بالعام (أنظر الملحق رقم 12)، وهذا ما يجعل من الضروري الاهتمام بالعوامل الحقيقية لهذه الغيابات.

- أما فيما يتعلق بضمان إدارة فعالة للكفاءات، فإن هذا الاهتمام ينبع من حرص الشركة للحصول على شهادة التقييس العالمية (ISO9000)، والتي تتطلب إدارة فعالة للكفاءات الفردية وجعلها في خدمة جماعة العمل لخلق ما يسمى بالكفاءة الجماعية (la competence colective)، لأنه تعتبر اليوم أنظمة معلومات الموارد البشرية كمدخل أساسي لتحقيق الجودة الشاملة (M.Q.T)، ومن ثم فإنه حسب الرئيس المدير العام لشركة ستال: "تعتبر من أهم مسؤوليات الإدارة العليا في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة الاهتمام بالعاملين بغرض تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين اتجاهاتهم وتوجيه سلوكياتهم، وهو الدور الذي يناط بتحقيقه نظام معلومات الموارد البشرية، ويأخذه من ضمن مهامه الرئيسية ونحن على عتبة القرن الحادي والعشرين...."

وفي ختام هذه الدراسة الميدانية، وبعد اطلاعنا على عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال و القيام بعملية التقييم لأدائه، وآفاقه المستقبلية، فإنه يظهر من الضروري - حتى تكتمل

الدراسة- الإفادة ببعض المقترحات و التوصيات التي نراها ذات أهمية بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية للشركة حتى يؤدي الدور المنوط به و الأداء المرغوب فيه، و الوصول إلى النتائج المستهدفة من طرف النظام خاصة و الشركة عامة.

المطلب الثالث: اقتراحات و توصيات لتطوير و تفعيل أداء نظام معلومات الموارد البشرية لشركة سنال.

بالنظر إلى ما ورد في الجانب النظري من هذا البحث حول نظام معلومات الموارد البشرية، و ما وجدناه عليه هذا النظام في شركة سنال من خلال الدراسة الميدانية فإننا نوصي بالمقترحات التالية:

أفيمما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في الشركة:

أول ما لاحظناه عند بداية دراستنا الميدانية هو الدور الثانوي لإدارة الموارد البشرية، رغم توفر للشركة نظام معلومات عن الموارد البشرية، و الذي من المفروض أن تقوم تسييره هذه الإدارة، وبناء على ذلك نقترح ما يلي:

□ إحداث تغيير في المهام و النظرة إلى إدارة الموارد البشرية اقتناعا بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية.

□ التحول من الدور التنفيذي لإدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يمكنها من قيادة الشركة إلى تحقيق أهدافها و الوصول إلى الربحية و النمو.

□ الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما متكاملا يتكون من مجموعة من نظم فرعية كل منها يؤدي دورا مطلوبا في تفاعل و تناسق مع باقي النظم و الوصول إلى المخرجات المستهدفة.

□ ضرورة إسناد ممارسة إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية متكاملة تكون جزءا رئيسيا من الاستراتيجية الشاملة للشركة.

□ إعادة اعتبار إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في وضع و تنفيذ سياسات الشركة و المسؤولية على مستقبلها.

□ تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلى مستوى الإدارات الرئيسية، و يتحقق للمسؤولين عنها مرتبة الإدارة العليا.

ب- فيما يتعلق بالعناصر الغائبة في النظام:

- هناك بعض النقاط التي نراها جديرة و ضرورية في أداء نظام المعلومات لوظائفه، إلا أننا لم نجد في نظام شركة ستال، نلخص أهمها كما يلي:
- وضع و تحديد بصفة دقيقة مسؤوليات و وظائف نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة و موزعة بين العاملين بها توزيعاً سليماً .
 - توضيح العلاقات و الاتصالات بين النظام و باقي الأنظمة الأخرى في الشركة.
 - المراجعة الدورية لنظام المعلومات من أجل اكتشاف النقائص و تصحيحها في الوقت المناسب.
 - ضرورة تبني المفاهيم الحديثة للتخطيط خاصة على المدى المتوسط و البعيد و تطبيقها على كافة مخرجات النظام.
 - ضرورة إشراك الأفراد في مناقشة نتائج تقييم الأداء، و ذلك من أجل تحقيق رضاهم بإقناعهم بالنتائج، و تمكينهم من تحسين مستوى أدائهم.
 - ضرورة التنوع في مصادر استقطاب الأفراد، و عدم الاكتفاء بالمتقدمين للشركة، و ذلك بهدف استخدام أحسن الكفاءات و أمهرها.
 - تنفيذ برامج مختلفة في عمليات الاختيار، و عدم الاكتفاء بالمقابلات الشخصية.
 - إعلام العاملين بكافة أنواع الحوافز و التعويضات و كيفية توزيعها، مع التركيز أكثر على الحوافز الجماعية التي تتبع مستوى الأداء.

ج- فيما يتعلق بالعناصر التي ينبغي تطويرها في النظام:

- هناك بعض النقاط التي تتوفر عليها النظام، و لكن نرى أنه يجب العمل على تطويرها نظراً لأهميتها، و هي كما يلي :
- السعي لتعديل ثقافة المنظمة عند الأفراد بما يوافق أهداف مخرجات النظام خاصة ما يتعلق منها بإدارة الكفاءات.
 - استثمار طاقات تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد معلومات متطورة لحصر و متابعة التغيرات في هيكل الموارد البشرية في الشركة.
 - تعميق استخدام فرق العمل المتكاملة كأساس لتنظيم و تنسيق جهود الموارد البشرية بحسب ما تسمح به الظروف و طبيعة العمل.

- العمل على تحقيق التكامل بين الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها مدخلا لتطبيق مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة.
- تطوير العلاقات التبادلية بين نظام معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج والهندسة والتطوير و النظم التجارية وذلك لضمان تكامل النظم، و تفادي تعارضها.
- تطوير برامج جديدة للمزايا و الخدمات المقدمة للعاملين، و الخروج عن الخدمات الروتينية و التي أصبح ينظر لها الفرد كحق من حقوقه و لا يمكن التنازل عنها أو المفاوضة بشأنها.
- تنمية أساليب و برامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل، و تحفيزهم على المبادرة بالاقتراح و الابتكار و التطوير في كل ما يتعلق بسياسات نظام المعلومات.
- المساهمة في تطوير نظم و أساليب القيادة، و جعلها كثقافة في الشركة و ذلك لتنمية روح الفريق بين العاملين و استثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق.
- ضرورة النظر إلى ما ينفق على الأنظمة الفرعية للموارد البشرية باعتباره استثمارا له عائد و مردود، و ليس نفقة ضائعة، و بالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط و برامج النظام. و تأمين تلك الاعتمادات.
- و الهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه و تطويره نظم معلومات الموارد البشرية في الشركة هو: تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص و مواصفات الفرد و رغباته، و بين متطلبات أداء العمل و نظم و أساليب و أهداف المنظمة لتحقيق الإنتاجية و الربحية و النمو للشركة، و تحقيق الرضا و التقدم للفرد.

خلاصة الفصل الرابع:

استطاعت شركة ستال ذات النشاط الاقتصادي الحديث، و الأداء المالي الجيد، و التنظيم الهيكلي المتوازن أن تدخل الألفية الجديدة بإمكانيات كبيرة و مؤهلات واسعة تمكنها من أن تكون من ضمن منظمات الأعمال المعاصرة القائمة على مواردها الذاتية، و سبيلها إلى ذلك هو اهتمامها بعنصرها البشري من خلال إقامتها لنظام معلومات للموارد البشرية مبني على أساس احتياجات الأفراد من جهة، و رؤية و أهداف الشركة من جهة ثانية في إطار متطلبات محيطها الداخلي و الخارجي، مما يفتح لها فرص هامة في ظل توجهاتها الجديدة و طموحاتها نحو العالمية، و تحقيق نظام الجودة الشاملة.

لكن ذلك يبقى مرتبط بدرجة كبيرة بمدى تكيف نظام معلومات الموارد البشرية مع التحولات المستمرة، و مراجعته بصفة دورية، و تعديله بما يضمن التكامل بين أنظمتها الفرعية، و سرعة استجابته لأي تغيير.

الغائبة:

يقول لستر تاوور، صاحب كتاب "الصراع على القمة" في مجال المصادر الجديدة السبعة للميزة التنافسية الاستراتيجية على المستوى الدولي التي يعتقد أنها ستهيمن خلال العقود القليلة القادمة و هي :

الإلكترونيات الدقيقة، التكنولوجيا الحيوية، صناعات المواد الجديدة، الطيران المدني، الاتصالات، أجهزة الروبوت، الحاسبات الآلية، يقول "إن هذه الصناعات كلها من صناعات المقدرّة العقلية، و أي منها يمكن توطينه في أي مكان على وجه الأرض، و الموقع الذي ستقام فيه يتوقف على من يستطيع تنظيم المقدرّة العقلية من أجل السيطرة عليها... في القرن القادم ستكون الميزة التنافسية من صنع الإنسان".

و بهذا فإن المنظمة التي تسعى إلى أن تكتسب ميزة تنافسية عليها قبل ذلك ان تجد وضعاً متميزاً لمواردها البشرية، و يكون ذلك بتبني نظام معلومات خاص بها و جعله كياناً عضوياً داخل أنشطتها المختلفة.

لقد أصبحت منظمة اليوم تتعامل مع أكثر من عشرة أنظمة للمعلومات، يهدف كل منها إلى تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة و الملائمة و بالوقت المناسب، إن كان على مستوى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية أو على مستوى الإدارة القاعدية لتنفيذ العمليات و المعاملات اليومية في ظل العولمة، و المنافسة الدولية الشديدة. وكما في لعبة الشطرنج، فإن اللاعب الذي يخطط لخمس نقلات مقدما يخسر لصالح اللاعب الذي يفكر في ست نقلات مقدما. فالموارد البشرية القائمة على نظام معلومات لا يأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة يخسر لصالح النظام الذي يأخذ ذلك بعين الاعتبار، و النظام الذي ينتظر وقوع هذه المتغيرات يخسر لصالح النظام الذي يتوقع لما قبل حدوثها.

لا حديث اليوم على منظمة أعمال معاصرة بدون نظام معلومات للموارد البشرية، فهي عنصر هام من عناصر الاستمرار في حياتها. وهو ما أشار إليه مدير تكنولوجيا المعلومات لشركة إيلايدين باغ، وليام سيوام إلى أن 91% من منظمات الأعمال الأمريكية لا يمكن أن تستمر في العمل لأكثر من عشرة أيام دون نظام معلومات لمواردها البشرية... فأين منظمات الأعمال الجزائرية من ذلك؟

سؤال نتمنى أن يكون موضوع دراسة و إشكالية بحث في المستقبل.

السلامة

الشركة الصناعية الجزائرية للمواصلات السلكية و اللاسلكية
Société Industrielle Algérienne de Télécommunications

شركة
SITEL

Le capital social de la société est réparti entre les actionnaires suivants

HOLDING ELECTRIQUE ELECTRONIQUE INFORMATIQUE TELECOMMUNICATIONS 20%

ENTREPRISE NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS 20%

SOCIETE NATIONALE DES TRAVAUX D'INFRASTRUCTURES DES TELECOMMUNICATIONS 15%

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE 10%

ERICSSON TELECOM AB 5%

Références:

Nombre de lignes installées : plus de 1 500 000 sur 600 sites

L'AXE 10 est le produit objet de la SITEL, c'est un système de commutation électronique utilisant :

La commande par ordinateur, sa définition est :

A : Classe des centraux standards.

X : Commutation par programme enregistré.

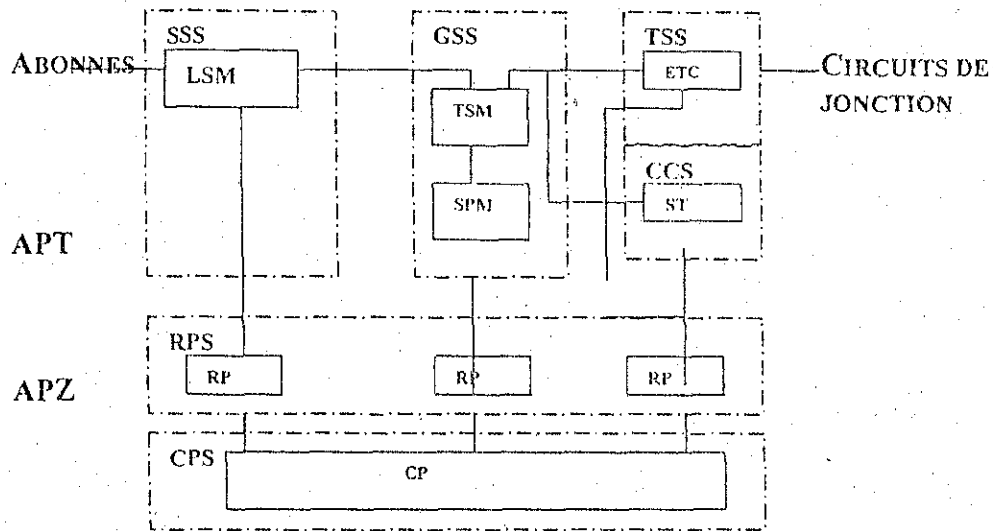
E : Centraux téléphonique publique.

10 : Centraux numérique.

Se compose de parties :

Système de commutation APT.

Système de contrôle APZ.



APT : système de commutation

SSS : sous-système d'abonnés

LSM : module commutateur de lignes

GSS : sous-système de commutation de groupe

TSM : modules de commutation temporelle

SPM : modules de commutation spatiale

TSS : sous-système de jonction et de signalisation

ETC : circuit terminale de central

CCS : sous système de signalisation par canal sémaphore

ST : terminal signalisation

APZ : système de commande

RPS : sous système de processeurs régionaux

RP : processeur régional

CPS : sous-système de processeur central

CP : processeur central

Structure matérielle du système AXE10

"SITEL"

BILAN AU 31/12/2001

BILAN (ACTIF)

BILAN (PASSIF)

N° DES COMPTES	RUBRIQUES	MONTANT BRUT	AMORTIS. OU PROVIS.	MONTANT NET	TOTAUX	N° DES COMPTES	RUBRIQUES	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
20	INVESTISSEMENTS						FONDS PROPRES		
21	* Frais Préliminaires	84.169.105,85	49.533.656,66	34.635.450,19		10	* Fonds Social	408.000.000,00	
22	* Valeurs Incorporelles	19.716.030,00	15.760.313,02	3.955.717,58		11	* Fonds Personnel		
24	* Equipements de Production	564.746.670,33	405.959.991,76	158.776.678,52		13	* Réserves	795.794.361,31	
25	* Equipements sociaux	695.820,30	449.479,24	246.347,05		15	* Ecart de réévaluation	13.468.184,10	
28	* Investis. en cours	3.940.733,60		3.940.733,00		18	* Résultat en instance d'affectation		
	TOTAL 2	673.269.167,08	471.713.440,68	201.555.726,40	201.555.726,40	19	* Provisions pour Pertes et Charges	219.593.492,20	
30	STOCKS						TOTAL 1	1.427.845.037,91	1.427.845.037,91
31	* Marchandises	24.446.000,72		24.446.000,72		50	DETTES		
33	* Matières et fournitures	135.951.108,70	66.636.418,54	69.314.690,16		51	* Comptes Créanciers de l'Actif	123.838,44	
34	* Produits Semi-Ouvrés	8.655.859,97		8.655.859,97		52	* Dettes d'investissement	765.715.293,99	
35	* Produits et travaux en cours	25.652.218,81		25.652.218,81		53	* Dettes de stocks	147.632.422,10	
35	* Produits Finis	458.099.795,48	139.672.902,64	319.226.893,64		54	* Detention pour comptes		
36	* Déchets et rebuts					55	* Dettes envers les Associés	15.090.000,00	
32	* Stocks à l'extérieur	22.072,15		22.072,15		56	* Dettes d'exploitation	637.404.065,62	
	TOTAL 3	653.627.056,83	205.309.321,38	447.317.735,45	447.317.735,45	57	* Avances Commerciales	95.019.274,31	
40	CREANCES					58	* Dettes Financières		
42	* Comptes Uemt. du Passif	1.206.057,40		1.206.057,40			TOTAL 5	1.600.865.919,13	1.600.865.919,13
43	* Créances d'invest.	34.302.691,81		34.302.691,81			RESULTAT		
44	* Créances de stocks	18.652,20		18.652,20		68	RESULTAT DE L'EXERCICE	435.772.681,35	
45	* Créances sur associés						TOTAL 8	435.772.681,35	435.772.681,35
46	* Avances pour compte	22.232.755,27		22.232.755,27					
47	* Avances d'exploitation	152.859.485,37		152.859.485,37					
48	* Créances sur Clients	533.756.713,85	13.406.557,76	520.350.156,09					
488	* Disponibilités	1.731.566.362,57		1.731.566.362,57					
	TOTAL 4	2.539.045.729,31	13.406.557,76	2.525.648.171,55	2.525.648.171,55				
	TOTAL ACTIF	4.265.942.853,22	691.479.319,82	3.574.463.533,40	3.574.463.533,40				

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

N° DES COMPTES	TITRE DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de Marchandises		1.048.952.952,24
76	Marchandises consommées	1.042.121.099,69	
80	MARGE BRUTE		6.831.253,35
71	Production vendue		6.831.253,35
72	Production stockée	207.250.466,96	2.077.374.657,92
73	Production de l'Entreprise pour elle-même		
74	Prestations fournies		167.633.400,53
75	Transfert de charges de production		461.064.950,95
61	Matières et fournitures consommées	1.007.956.552,43	
62	Services et prestations reçues	198.962.041,58	
	TOTAUX	1.492.118.600,87	2.703.210.665,95
81	VALEUR AJOUTEE		1.211.051.063,28
81	VALEUR AJOUTEE		1.211.051.063,28
77	Produits divers		53.004.543,10
78	Transfert de charges d'exploitation		55.279.615,02
63	Frais de personnel	182.696.741,24	
64	Impôts et taxes	161.368.673,60	
65	Frais financiers	77.349.364,19	
66	Frais Divers	124.878.657,99	
68	Dotations aux amortissements et provisions	67.005.615,35	
	TOTAUX	634.192.052,96	1.325.665.729,59
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		680.658.767,03
79	Produits hors exploitation		169.381.259,14
53	Charges hors exploitation	132.557.887,81	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		31.823.471,33
63	Resultat d'exploitation		690.029.767,03
81	Resultat hors exploitation		31.823.471,33
829	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		721.853.238,36
829	IMPOT SUR LES BENEFICES	211.913.574,00	
829	DOTATIONS PROVISIONS, PARTICIPATIONS TRAVAILLEURS	25.060.003,23	
85	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		484.879.661,13

03 Ad, 10/11

SITEL

SITUATION DES EFFECTIFS ARRETEE AU 31/01/2003 PAR STRUCTURE ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

GROUPE STRUCTURE	EXECUTL		MAITRISE		CADRE		CADRE SUPERIEUR		S/TOTAL		TL
	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	TL
DIRECTION.GLE	/	/	/	/	04	0	05	/	09	0	09
ADMIMIST.GLE	09	02	37	1	10	/	03	/	59	3	62
COMMERCIALE	6	/	14	2	46	02	02	/	68	4	72
INGENIERIE DEVLOPPEMENT	/	/	01	/	28	06	03	0	32	06	38
PRODUCTION	01	3	54	75	22	1	04		81	79	160
TOTAL	16	5	106	78	110	09	17	/	249	92	341

EFFECTIF TOTAL = 341

EFFECTIF TEMPORAIRE = 92

EFFECTIF PERMANENT = 249

EFFECTIF PERSONNEL FEMININ = 87 (T=53 P=34)

EFFECTIF PERSONEL MASCULIN = 253 (T=39 P=214)

DEPART =01

SITUATION DES EFFECTIFS ARRETEE AU 28/02/2003 PAR STRUCTURE ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

GROUPE STRUCTURE	EXECUTL		MAITRISE		CADRE		CADRE SUPERIEUR		S/TOTAL		TL
	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	TL
DIRECTION.GLE	/	/	/	/	04	0	05	/	09	0	09
ADMIMIST.GLE	09	02	37	1	10	/	03	/	59	3	62
COMMERCIALE	6	/	14	1	46	02	02	/	68	3	71
INGENIERIE DEVLOPPEMENT	/	/	01	/	28	06	03	0	32	06	38
PRODUCTION	01	3	54	74	22	1	04		81	78	159
TOTAL	16	5	106	76	110	09	17	/	249	90	339

EFFECTIF TOTAL = 339

EFFECTIF TEMPORAIRE = 90

EFFECTIF PERMANENT = 249

EFFECTIF PERSONNEL FEMININ = 86 (T=52 P=34)

EFFECTIF PERSONEL MASCULIN = 252 (T=38 P=214)

SITUATION DES EFFECTIFS ARRETEE AU 28/02/2003 PAR STRUCTURE ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

GROUPE STRUCTURE	EXECUTL		MAITRISE		CADRE		CADRE SUPERIEUR		S/TOTAL		TL
	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	TL
DIRECTION.GLE	/	/	/	/	04	0	05	/	09	0	09
ADMIMIST.GLE	09	02	37	1	10	/	03	/	59	3	62
COMMERCIALE	6	/	14	1	46	02	02	/	68	3	71
INGENIERIE DEVLOPPEMENT	/	/	01	/	28	06	03	0	32	06	38
PRODUCTION	01	3	54	74	22	1	04		81	78	159
TOTAL	16	5	106	76	110	09	17	/	249	90	339

EFFECTIF TOTAL = 339

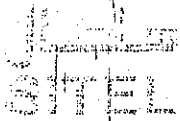
EFFECTIF TEMPORAIRE = 90

EFFECTIF PERMANENT = 249

EFFECTIF PERSONNEL FEMININ = 86 (T=52 P=34)

EFFECTIF PERSONEL MASCULIN = 252 (T=38 P=214)

DEPART =02

	manuel d'organisation	Fiche de Fonction N°: 5-24	Total pages 1
	COMPTABLE MATIERE	Date : 09-01/2001	Rév. A -1

1 - MISSIONS.

Il est chargé de la tenue de la comptabilité matière.

2 - RATTACHEMENT HIERARCHIQUE

Au Chef de Service Comptabilité Analytique et Budget.

3 - TACHES PRINCIPALES


- Faire la jonction entre les "gestionnaires de stocks" et "l'analyse des coûts
- Prendre en charge les mouvements de stocks des magasins suivants :
 - ∞ Les magasins de production : CÉL, PMC, FEM, FEC, COM
 - ∞ Le magasin de produits semi-finis : PSF
 - ∞ Les magasins des "en cours": PFC, PFS, PFP
 - ∞ Les magasins du commercial : PFA, MIN, PFF
 - ∞ Le magasin général des consommables
- Participer aux inventaires tournants.
- Mettre à jour les stocks en collaboration avec les gestionnaires de stocks (clôture du bon d'inventaire journalier).
- Vérifier l'état quotidien des transactions et leur insertion dans les stocks.
- Editer et analyser le journal des écarts.
- Vérifier l'état mensuel des transactions et procéder à son rapprochement.
- Participer aux inventaires de fin d'années

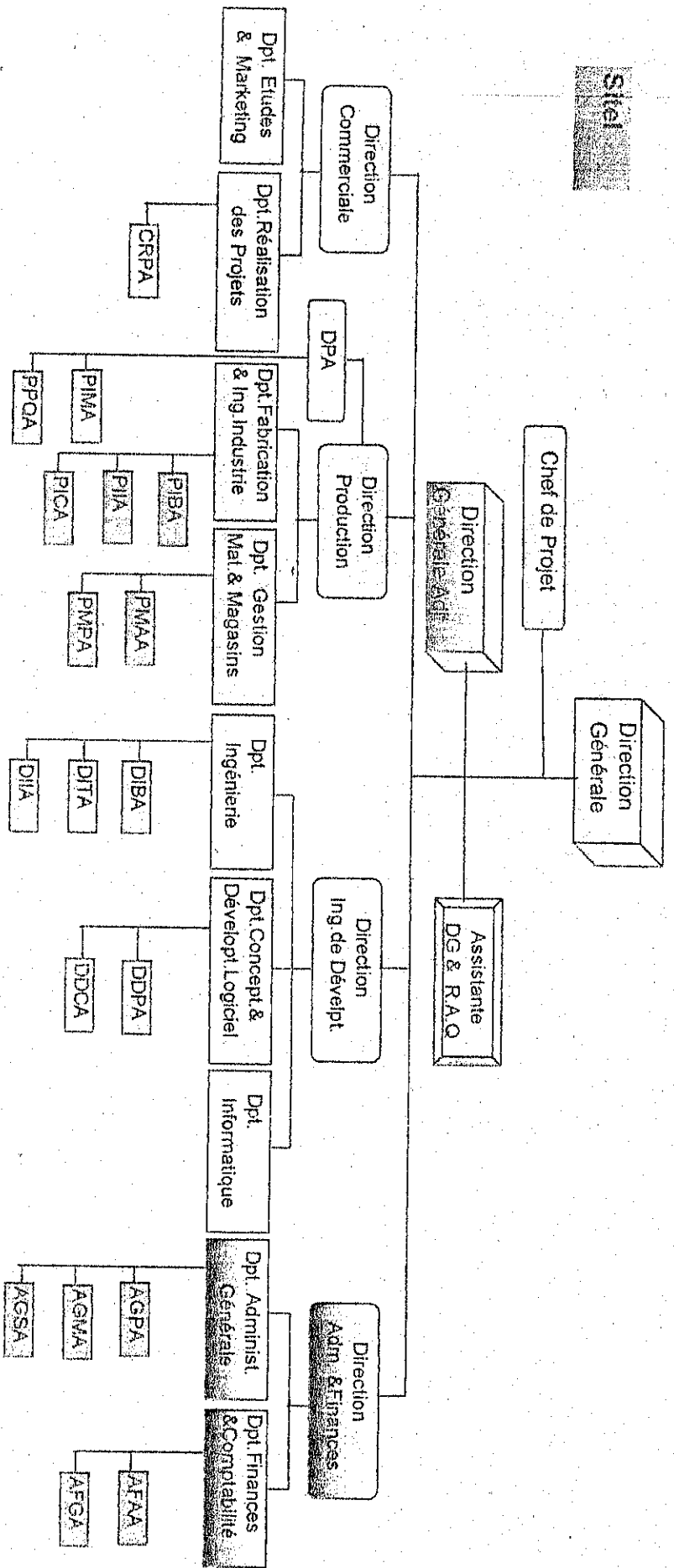
Les tâches ci-dessus peuvent être complétées par des tâches secondaires en relation avec le poste et non précisées sur la présente fiche.

4 - RELATIONS FONCTIONNELLES

Internes :

- Chef de Service Comptabilité Analytique et Budget

REDACTION	VERIFICATION	APPROBATION
Nom :	Nom :	Nom :
Fonction :	Fonction :	Fonction :
Visa :	Visa 05 	Visa :



Site 1

06/02/90

SOCIETE INDUSTRIELLE ALGERIENNE DE TELECOMMUNICATIONS

T L E M C E N

UNITE }
ou }
SERVICE }

PERSONNEL

DOSSIER ADMINISTRATIF

NOM:

PRENOMS:

Né (e) le à

N° IDENTIFICATION

--	--	--	--	--

 N° SECURITE SOCIALE

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

GRADE:

FONCTION:

TRAITEMENT:

DATE DE RECRUTEMENT:

AFFECTATION:

SOCIETE INDUSTRIELLE ALGERIENNE DE TELECOMMUNICATIONS

TLEM CEN

UNITE
ou
SERVICE }

PERSONNEL

DOSSIER ADMINISTRATIF

2eme. PARTIE : NOTATIONS - SANCTIONS

NOM:

PRENOMS:

N° IDENTIFICATION

--	--	--	--	--

DEFINITION DES CRITERES

EFFICACITE:

- * Travail fourni, diversité des travaux, polyvalence,
- * Soins apportés dans la réalisation du travail, sens de l'organisation et de l'initiative

COMPORTEMENT GENERAL /DISCIPLINE :

- * Participation à la vie de l'Entreprise:
(Apport d'idées, participation aux actions de Formation, sens de l'initiative ayant un impact positif sur la Société,.....)
- * Utilisation des moyens mis à disposition :
Rationalité , lutte contre le gaspillage, entretien des équipements, .
- * Discrétion /Disponibilité / Engagement et sens de la communication
- * Respect des règles d'Hygiène et de Sécurité

BAREME DE NOTATION

DEGRES	1	2	3	4
APPRECIATION	TRES BON	BON	MOYEN	FAIBLE
EFFICACITE	7 A 8 POINTS	5 A 6 POINTS	3 A 4 POINTS	1 A 2 POINTS
DISCIPLINE	4 A 5 POINTS	2.5 A 3.5 POINTS	2 A 2.5 POINTS	1 A 2 POINTS
ASSIDUITE	02 POINTS Moins de 05 Heures Absence	1.5 Point 05 Heures	1 point 06 A 10 H	0.5 Point 11 a 15 h

*ASSIDUITE : Le nombre d'heures correspond au total des absences cumulées dans le mois .
Si le nombre cumulé des absences du mois est supérieur à 15 Heures , la note est de 0.

(1) BAREME DE NOTATION : Le barème de notation ci - dessus est donné à titre indicatif. Il devra être considéré comme étant un "guide" pour le notateur .
Il peut être attribué pour les critères "EFFICACITE" et "COMPORTEMENT / DISCIPLINE " ,des notes intermédiaires à celles indiquées dans le barème .
Il reste entendu que la notation de la PPI doit être OBJECTIVE

NOTA : LA NOTE DEFINIVE DE LA PPI EST CELLE RETENUE PAR LA HIERARCHIE DE LA STRUCTURE (DIRECTION) AU PLUS HAUT NIVEAU

SITEL

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET FINANCES
DEPARTEMENT ADMINISTRATION GENERALE
SERVICE GRH ET FORMATION

TITRE DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLE

NOM:
PRI-NOM(S):
POSTE OCCUPE:

FORMATION:
THEME DE LA FORMATION:
DUREE DE LA FORMATION:
ORGANISME FORMATEUR:

QUALIFICATION APRES FORMATION:

DATE ET VISA

ملحق رقم 3-09

SITEL

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET FINANCES
 DEPARTEMENT ADMINISTRATION GENERALE
 SERVICE GRH ET FORMATION

FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION

FORMATION :	INTITULE :
NATURE :	ORGANISME :
DATE :	

STAGIAIRE :

NOM, Prénom(s) :	STRUCTURE :
FONCTION :	

ACCUEIL

- | | | | | | |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | Le local ou le site de formation mis à votre disposition est-il approprié ? | 0 | 1 | 2 | X |
| 2 | L'organisation (temps alloué, programme, ...) est elle adaptée ? | 0 | 1 | 2 | X |

SUPPORT DE COURS ET DE DEMONSTRATION

- | | | | | | |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 3 | La documentation et les moyens utilisés par le formateur pour les exposés et les démonstrations sont ils suffisants et adaptés ? | 0 | 1 | 2 | X |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|

DEROULEMENT DE LA FORMATION

- | | | | | | |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 4 | Comment jugez vous la présentation du programme (clarté, pertinence des objectifs) ? | 0 | 1 | 2 | X |
| 5 | Le déroulement du programme est il correct ? | 0 | 1 | 2 | X |
| 6 | Qualité de l'animation (clarté des explications du formateur) ? | 0 | 1 | 2 | X |
| 7 | Le formateur maîtrise t il les sujets abordés ? | 0 | 1 | 2 | X |
| 8 | Le formateur a t il répondu à vos questions de manière satisfaisante ? | 0 | 1 | 2 | X |
| 9 | Avez vous effectué un nombre important de pratique pour être opérationnel ? | 0 | 1 | 2 | X |

APPRECIATION GLOBALE DE LA FORMATION

- | | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 10 | A la fin de la formation, jugez vous que vous êtes apte à votre poste de travail ? | oui | non |
| 11 | La formation reçue correspond elle à ce que vous en attendiez ?
(niveau de qualification approprié, objectifs atteints...) | oui | non |

QUELLES SONT VOS OBSERVATIONS POUR AMELIORER CETTE FORMATION ?

.....

.....

.....

.....

0 : médiocre ; 1 : passable ; 2 : bien ; X : sans objet

SITEL

DIRECTION :
DEPARTEMENT :
SERVICE :

MOIS :
ANNEE :

PRIME DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE

FICHE D'APPRECIATION INDIVIDUELLE

MATRICULE	NOM ET PRENOM	CRITERES		NOTE	NOTE	CRITERE	NOTE
		EFFICACITE	COMP/DESC	PROPOSEE	DEFINITIVE	ASSIDUITE	TOTALE
						ABSENCE	

VISA DU CHEF DE SERVICE

VISA DU CHEF DE DEPARTEMENT

VISA DU DIRECTEUR

SITEL
DIRECTION ADMINISTRATION & FINANCES

Préparé par	[REDACTED]	Date: 30/11/93	Rév.	Org. B	Visa Adm
Contrôlé par	[REDACTED]	Approuvé par		DAF-DF-DID-DC	

VALUATION

CODE F	CSP	DENOMINATION FONCTION	SERVICE	: AFA ...
.....	...	COMPTABLE MATIERES	DEPARTEMENT	: AF ...
			DIRECTION	: A ...

PARAMETRES	CRITERES	DEGRES	POINTS
I. QUALIFICATION	#####	11	550
II. EXPERIENCE PROF. REQUISE	##### #####	4	84
III. CONDITIONS DE TRAVAIL	RESPONSABILITE :		
	- MATERIELLE/IMMATERIELLE	2/3	20/45
	- DIRECTE ET FONCTIONNELLE	/	/
	- HIERARCHIQUE DIFFUSEE	/	/
	EFFORTS :		
	- NEURO-PSYCHIQUE	2	25
	- INTELLECTUEL	3	40
CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIERES :	- CAPACITES/QUAL. PARTICULIERES	1	18
	- DISCRETION	2	25
	- DISPONIBILITE	1	10
	TOTAL POINTS :		817

SIGNATURES

مكونات عينة البحث

رقم العينة	الفئة المهنية	السن	الجنس	الحالة المدنية	المستوى التعليمي
1	إطار	40 <	ذكر	متزوج	جامعي
2	إطار	40 <	ذكر	متزوج	جامعي
3	إطار	40 <	ذكر	متزوج	جامعي
4	إطار	40 <	ذكر	متزوج	جامعي
5	إطار	40 <	ذكر	متزوج	جامعي
6	إطار	40 >	ذكر	متزوج	جامعي
7	إطار	40 >	ذكر	أعزب	جامعي
8	إطار	40 >	ذكر	متزوج	جامعي
9	إطار	40 >	ذكر	متزوج	جامعي
10	إطار	40 <	ذكر	متزوج	جامعي
11	إطار	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
12	إطار	40 <	ذكر	متزوج	جامعي
13	إطار	40 >	ذكر	أعزب	جامعي
14	إطار	40 >	أنثى	متزوج	جامعي
15	تأهيل	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
16	تأهيل	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
17	تأهيل	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
18	تأهيل	40 <	ذكر	أعزب	ثانوي
19	تأهيل	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
20	تأهيل	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
21	تأهيل	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
22	تأهيل	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
23	تأهيل	40 >	ذكر	أعزب	ثانوي
24	تأهيل	40 <	أنثى	متزوج	ثانوي
25	تأهيل	40 <	أنثى	أرمل	ابتدائي
26	تأهيل	40 >	أنثى	أعزب	ثانوي
27	تأهيل	40 <	ذكر	متزوج	ثانوي
28	تنفيذ	40 >	ذكر	متزوج	بدون مستوى
29	تنفيذ	40 <	ذكر	متزوج	بدون مستوى
30	تنفيذ	40 <	أنثى	أرمل	ابتدائي

SITEL

TAUX D'ABSENTEISME DU MOIS DE JANVIER 2003 PAR NATURE

- CONGE DE MALADIE : 3%
- CONGE DE MATERNITE : 0,50%
- CONGE SANS SOLDE : 0,013%
- ABSENCE AUTORISEE NON PAYEE : 0,50%
- ABSENCE IRREGULIERE : 1,01%
- RETARD : 0,33%
- MISE A PIED : 0,14%

TAUX D'ABSENTEISME : 5,16%

TAUX D'ABSENTEISME DU MOIS DE FEVRIER 2003 PAR NATURE

- CONGE DE MALADIE : 2,95%
- CONGE DE MATERNITE : 0,54%
- ABSENCE AUTORISEE NON PAYEE : 0,44%
- ABSENCE IRREGULIERE : 0,18%
- RETARD : 0,35%
- MISE A PIED : 0,04%

TAUX D'ABSENTEISME : 4,50%

TAUX D'ABSENTEISME DU MOIS DE MARS 2003 PAR NATURE

- CONGE DE MALADIE : 4,18%
- CONGE DE MATERNITE : 0,31%
- CONGE SANS SOLDE : 0,76%
- ABSENCE AUTORISEE NON PAYEE : 0,12%
- ABSENCE IRREGULIERE : 0,09%
- RETARD : 0,45%
- MISE A PIED : 0,05%

TAUX D'ABSENTEISME : 5,96%

استمارة البحث

يسرنا في إطار إنجاز " رسالة ماجستير " أن تتعاون معكم لمساعدتنا في إتمام وإنجاح بحثنا هذا حول " نظام معلومات الموارد البشرية ". إذا أردتم الإجابة على أسئلتنا التالية، فهذا لن يأخذ من وقتكم الكثير، وسيكون بدون شك عونكم لنا مفيداً في كشف الحقائق، وإقامة بحث علمي محض.



من أجل كل سؤال ضع علامة [X] في الخانة (أو الخانات) التي توافق إجاباتكم، وسيساعدنا أن يصل رأيك

الصريح حول الآتي :

I- أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية :

- 1- السن : أقل من 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 2- الجنس : ذكر أنثى
- 3- الحالة المدنية : متزوج أعزب أرمل
- 4- المستوى العلمي : بدون مستوى ابتدائي ثانوي جامعي
- 5- الوظيفة : إطار تأهيل تنفيذ
- 6- الوضعية في العمل : مرسوم متعاقد

II- أسئلة متعلقة بخطط العمالة :

- 7- ما رأيك في العدد الإجمالي للعمال الموجودين بالشركة ؟ غير مناسب متوسط مناسب
- 8- ما رأيك في نوعية اليد العاملة الموجودة ؟ رديئة متوسطة جيدة
- 9- ما مدى توافقها مع العمل ؟ منعدم متوسط جيد
- 10- هل هناك حسب رأيك فائض أم عجز في اليد العاملة ؟ عجز اعتدال فائض
- 11- ما رأيك في خطط الشركة في مجال توفير اليد العاملة ؟ غير صحيحة متوسطة صحيحة

III- أسئلة متعلقة ببرامج التعيينات :

- 12- ما رأيك في المصادر التي تلجأ لها الشركة لتعيين العمال ؟ غير ملائمة ملائمة
- 13- هل تساهم في رأيك خدمات الشركة في استقطاب أحسن الكفاءات ؟ لا قليلا نعم
- 14- ما رأيك في إجراءات الاختيار التي تتبعها الشركة ؟ غير عادلة متوسطة عادلة
- 15- هل يتمّ التعيين في رأيك بناء على الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ؟ لا متوسط نعم
- 16- هل ساعدتك الشركة في توجيهك إلى عملك ، وأهدافها ؟ لا قليلا نعم

IV- أسئلة متعلقة بتقييم الأداء :

- 17- هل سبق لك أن قيم أدائك ؟ لا نعم
- 18- ما رأيك في طرق التقييم ؟ غير مناسبة متوسطة مناسبة جدا
- 19- ما رأيك في نتائج التقييم ؟ غير عادلة متوسطة عادلة جدا
- 20- هل استفدت من نتائج تقييم الأداء ؟ لا نعم

إذا كان نعم ، حدّد في أي مجال.....

- 21- هل أنت مستعد لبرامج أخرى لتقييم الأداء ؟ لا متردد نعم

V- أسئلة متعلقة بالتدريب والتطوير :

- 22- هل سبق لك أن استفدت من برامج تدريب ؟ لا نعم
- 23- ما رأيك في طرق وفترات التدريب ؟ غير مناسبة متوسطة مناسبة جدا
- 24- هل استفدت من تلك التدريبات ؟ لا قليلا نعم
- 25- ما نوع الاستفادة ؟ معرفة عامة تقنية مسار وظيفي
- 26- هل أنت مستعد لبرامج أخرى للتدريب ؟ لا متردد مستعد جدا

VI- أسئلة متعلقة بالتعويضات :

- 27- ما رأيك في الأجر الذي تتقاضاه ؟ زهيد جدا متوسط جيد
- 28- هل هناك علاقة بين أجرك ووظيفتك أو أدائك ؟ لا توجد علاقة بالوظيفة علاقة بالأداء
- 29- ما رأيك في الأجر مقارنة بالشركات الأخرى ؟ محفز متوسط محفز جدا

- 30- هل تتحصل على مكافآت خارج الأجر ؟ لا نعم
- 31- ما رأيك في طرق توزيع هذه المكافآت ؟ غير عادلة متوسطة عادلة جدا
- 32- ما نوع الحوافز التي تميل لها ؟ فردية جماعية ، مادية معنوية
- 33- هل هناك الشفافية في تقديم الحوافز ؟ لا متوسطة نعم
- VII- أسئلة متعلقة بالرعاية والمحافظة :

- 34- هل تحس بأن الشركة يهملها بقاؤك بها ؟ لا متوسط نعم
- 35- هل تشعر بأن الشركة تحرص على سلامتك ؟ لا قليلا جدا
- 36- ما رأيك في طرق السلامة الصحية في الشركة ؟ غير مناسبة غير فعالة ، مناسبة فعالة
- 37- ما رأيك في جو العمل المعنوي (العلاقات الاجتماعية) ؟ غير ملائم عادي ملائم جدا
- 38- ما رأيك في الخدمات التي تقدمها لك الشركة ؟ ضعيفة جدا متوسطة جيدة
- 39- ما رأيك في علاقة إدارة الشركة بال نقابة ؟ متوترة عادية جيدة
- VIII- أسئلة متعلقة بإدارة الكفاءات :

- 40- هل تشعر بأنه تتوفر لديك الكفاءات اللازمة لأداء العمل ؟ لا قليلا نعم
- 41- هل العمل الذي تشغله يستجيب لكفاءاتك ويطور منها ؟ لا متوسط نعم
- 42- هل عندك استعداد لتفيد غيرك بالكفاءات التي اكتسبتها ؟ لا تردد نعم
- 43- هل تساهم في بناء كفاءة جماعية لصالح شركتك ؟ لا قليلا نعم
- 44- هل أنت مستعد للامتنال لبرامج إدارة كفاءاتك لصالح الشركة ؟ لا تردد نعم
- IX- أسئلة أخرى متنوعة :

- 45- ما رأيك في نشاطات مصلحة إدارة المستخدمين وأداؤها ؟ ضعيف متوسط جيد
- 46- هل تشعر بأنها تقوم بنشاطاتها على أساس نظام معلومات خاص ؟ لا قليلا نعم
- 47- هل أنت في اتصال دائم مع إدارة المستخدمين ؟ لا متقطع نعم
- 48- هل ترى أن أنظمة إدارة المستخدمين مشجعة ومحفزة للبقاء بالشركة ؟ لا متوسطة نعم

49- هل أنت راضٍ بعملك في الشركة ؟

لا نعم

إذا كان لا ، لماذا

50- هل تفكر (أو كنت قد فكرت) في مغادرة الشركة ؟

لا نعم

إذا كان نعم ، لماذا

51- ما هي طموحاتك في الشركة ؟ أجر أعلى عدالة أكثر استقرار أكبر

أخرى ، حدّد

52- هل لك أفكار واتجاهات تتمنى من إدارة المستخدمين أن تتبناها ؟

لا نعم

إذا كان نعم ، ما هي

53- هل تشعر بولائك للشركة ؟ لا قليلا نعم

حدّد لماذا

54- كيف ترى مستقبل الموارد البشرية في ظل نظام معلوماها الحالي ؟ تراجع ثبات تقدّم

حدّد لماذا

55- كيف ترى آفاق شركتك في ضوء الموارد البشرية وأداؤها ؟ تدهور استقرار نموّ

حدّد لماذا

شكرا على مساعدتكم

فهرس المحتويات

1	المقدمة
01	الفصل الأول: مدخل عام إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة
02	مقدمة الفصل
03	<u>المبحث الأول: الموارد البشرية ، الإطار العام</u>
03	المطلب الأول: دور الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية
10	<u>المبحث الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية في المنظمة</u> و مراحل تطورها
10	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية، و طبيعته
17	<u>المبحث الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و تطور</u> فكرها التنظيمي
22	المطلب الأول: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية
36	<u>المبحث الرابع: نشاطات إدارة الموارد البشرية في المنظمة</u>
37	المطلب الأول: الاستقدام
38	المطلب الثاني: تنمية العاملين
42	المطلب الثالث: التحفيز
44	المطلب الرابع: الصيانة
47	خلاصة الفصل الأول

48 الفصل الثاني: نظم المعلومات
49 مقدمة الفصل
50 <u>المبحث الأول: مدخل إلى المعلومات</u>
50 المطلب الأول: البيانات و المعلومات
53 المطلب الثاني: تصنيف المعلومات
55 المطلب الثالث: خصائص المعلومات
58 المطلب الرابع: مصادر المعلومات
59 المطلب الخامس: اقتصاديات المعلومات
61 المطلب السادس: أهمية المعلومات
62 <u>المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للنظم</u>
63 المطلب الأول: تعريف النظام
64 المطلب الثاني: عناصر النظام
68 المطلب الثالث: خصائص النظام الجيد
69 المطلب الرابع: أنواع النظم
72 <u>المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات</u>
72 المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات
73 المطلب الثاني: مكونات نظم المعلومات
75 المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات
78 المطلب الرابع: دور و أهمية نظم المعلومات
82 المطلب الخامس: تطوير و تصميم نظم المعلومات
85 <u>المبحث الرابع: نظم المعلومات الوظيفية</u>
 المطلب الأول: مدخل إلى الوظائف الرئيسية للمنظمة
85 و نظم معلوماتها
87 المطلب الثاني: نظم معلومات الإنتاج
89 المطلب الثالث: نظم معلومات التسويق

92	المطلب الرابع: نظم معلومات التمويل
95	المطلب الخامس: نظم معلومات الموارد البشرية
100	خلاصة الفصل الثاني
101	الفصل الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية
102	مقدمة الفصل
103	<u>المبحث الأول: تصميم و تقييم نظام معلومات الموارد البشرية</u>
	المطلب الأول: إعداد و تصميم نظام معلومات
104	الموارد البشرية
	المطلب الثاني: تقييم و إدارة نظام معلومات
119	الموارد البشرية
131	<u>المبحث الثاني: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية</u>
133	المطلب الأول: مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية
148	المطلب الثاني: عمليات نظام معلومات الموارد البشرية
163	المطلب الثالث: مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
	<u>المبحث الثالث: دور نظام معلومات الموارد البشرية و اتجاهاته</u>
195	الحديثة و هي منظمة الألفية الثالثة
195	المطلب الأول: دور نظام معلومات الموارد البشرية
	المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية نافذة
211	المنظمة على العولمة
226	خلاصة الفصل الثالث
227	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (شركة ستال - دراسة حالة)
228	مقدمة الفصل
	<u>المبحث الأول: مدخل إلى شركة ستال و وظيفتها لإدارة</u>
230	الموارد البشرية

230	المطلب الأول: التعرف على بشركة ستال
	المطلب الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية
236	في شركة ستال
238	<u>المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية في شركة ستال</u>
	المطلب الأول: مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
240	لشركة ستال
	المطلب الثاني: عمليات نظام معلومات الموارد البشرية
245	لشركة ستال
	المطلب الثالث: مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
246	لشركة ستال
257	<u>المبحث الثالث: تقييم نظام معلومات الموارد البشرية لشركة ستال</u>
257	المطلب الأول: نوعية النظام القائم
259	المطلب الثاني: تقييم النظام من القائمين عليه
262	المطلب الثالث: تقييم النظام من أفرادها
	<u>المبحث الرابع: النظرة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية</u>
268	لشركة ستال
	المطلب الأول: التوجهات الجديدة لشركة ستال تجاه
269	الألفية الثالثة
	المطلب الثاني: نظام معلومات الشركة في ظل
270	التوجهات الجديدة
	المطلب الثالث: اقتراحات و توصيات لتطوير
272	وتفعيل النظام
275	خلاصة الفصل الرابع
276	الخاتمة
277	الملاحق

فهرس الأشكال

- 21 ❖ (1-1) تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية و طبيعته
- 23 ❖ (2-1) موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة
- 23 ❖ (3-1) نموذج التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
- 28 ❖ (4-1) الأشكال من هياكل الرابطة بين الموارد البشرية و الإدارة العامة
- 37 ❖ (5-1) هرم ماسلو في تدرج الحاجات
- 36 ❖ (6-1) عملية إدارة الموارد البشرية
- 43 ❖ (7-1) تتابع الدوافع
- 58 ❖ (1-2) مصادر انتقال المعلومات
- 61 ❖ (2-2) العلاقة بين القيمة الحدية و التكلفة الحدية للمعلومات
- 67 ❖ (3-2) العناصر الأربعة الرئيسية للنظام و الإطار التقني و البيئي الخاص به
- 75 ❖ (4-2) متطلبات تصميم نظام المعلومات
- 76 ❖ (5-2) أنواع نظم المعلومات
- 79 ❖ (6-2) تدفق المعلومات بين مستويات الإدارة
- 79 ❖ (7-2) تدفق المعلومات على نطاق الأنشطة
- 81 ❖ (8-2) أهمية نظام المعلومات (شركة شحن كمثال)
- 83 ❖ (9-2) مراحل تطوير نظام المعلومات
- 84 ❖ (10-2) تدفق مراحل و عمليات تطوير و تشغيل نظام المعلومات
- 86 ❖ (11-2) تبادل المعلومات بين النظم الوظيفية
- 88 ❖ (12-2) مكونات نظم معلومات الإنتاج
- 91 ❖ (13-2) مكونات نظم معلومات التسويق
- 94 ❖ (14-2) مكونات نظم معلومات التمويل
- 97 ❖ (15-2) مكونات نظم معلومات الموارد البشرية
- 98 ❖ (16-2) بحوث الموارد البشرية بمساعدة الحاسوب
- 105 ❖ (1-3) مراحل و خطوات نظام معلومات الموارد البشرية

- 106 ❖ (2-3) دراسة ما قبل الجدوى لنظام معلومات الموارد البشرية
- 107 ❖ (3-3) تحديد أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية
- 108 ❖ (4-3) تحليل نظام المعلومات الحالي للموارد البشرية
- 110 ❖ (5-3) التصميم المنطقي لنظام معلومات الموارد البشرية
- 111 ❖ (6-3) التصميم المادي للنظام الجديد
- 112 ❖ (7-3) خطوات التصميم المنطقي و المادي لنظم معلومات الموارد البشرية
- 115 ❖ (8-3) دور قاعدة البيانات في نظام معلومات الموارد البشرية
- 118 ❖ (9-3) تطبيق و تعديل نظام معلومات الموارد البشرية
- 125 ❖ (10-3) أسس مراجعة و تقييم نظام معلومات الموارد البشرية
- 128 ❖ (11-3) عوامل إدامة نظام معلومات الموارد البشرية
- 132 ❖ (12-3) نظام معلومات الموارد البشرية
- 138 ❖ (13-3) نتائج التحليل الوظيفي
- 148 ❖ (14-3) مكونات البيئة الداخلية و الخارجية
- 157 ❖ (15-3) أفق المحاكاة
- 161 ❖ (16-3) البنية الوظيفية
- 161 ❖ (17-3) التحليلين الأفقي و العمودي
- 165 ❖ (18-3) التخطيط على مستوى المنظمة و الموارد البشرية
- 170 ❖ (19-3) خطوات و مراحل عملية الاختيار
- 173 ❖ (20-3) كيفية تشغيل برامج تقييم أداء الأفراد
- 183 ❖ (21-3) نموذج لمنحى الأجر
- 193 ❖ (22-3) محاور إدارة الكفاءات
- 197 ❖ (23-3) قياس التكلفة الأصلية للموارد البشرية
- 198 ❖ (24-3) قياس تكلفة إحلال الموارد البشرية
- 199 ❖ (25-3) نموذج محددات قيمة الفرد
- 205 ❖ (26-3) دور نظام معلومات الموارد البشرية
- 207 ❖ (27-3) دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية

- ❖ (3-28) كيف نشأت الحاجة إلى تصميم نظام معلومات الموارد البشرية..... 213
- ❖ (3-29) أهمية نظام معلومات الموارد البشرية..... 215
- ❖ (3-30) معالم نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل..... 222
- ❖ (3-31) عملية مراجعة نظام معلومات الموارد البشرية..... 224
- ❖ (3-32) أسس نظام معلومات الموارد البشرية الفعال..... 226

فهرس الجدول

- ❖ (1-1) دراسة مقارنة بين التنظيم المغلق و المفتوح تجاه الموارد البشرية 25
- ❖ (1-2) تصنيف المعلومات كما تبدو في علاقتها مع الزمن 54
- ❖ (2-2) خصائص المعلومات حسب استخدامها 56
- ❖ (3-2) تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية 99
- ❖ (1-3) أنواع نظم معلومات الموارد البشرية 120
- ❖ (2-3) الدليل المرشد لتقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية 126
- ❖ (3-3) القرارات 159
- ❖ (4-3) مستويات التخطيط في المنظمة و أثره على تخطيط الموارد البشرية 166
- ❖ (5-3) مزايا و عيوب مصادر الاستقطاب 168
- ❖ (6-3) أغراض برامج تقييم أداء الأفراد 172
- ❖ (7-3) أنواع برامج التدريب 179
- ❖ (8-3) أمثلة لبعض المكافآت 181
- ❖ (9-3) دورة حياة المنظمة و دور نظام معلومات الموارد البشرية 202
- ❖ (10-3) محفظة الموارد البشرية 216

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

❖ الكتب والموسوعات

❑ أ.د أبو بكر محمد الموش، التقنية الحديثة في المعلومات و المكتبات، دار الفجر القاهرة

2002.

❑ د . أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية القاهرة 2002.

❑ د. أحمد فهمي بلال، مقدمة في بحوث العمليات و العلوم الإدارية، دار الفكر العربي،

القاهرة 1993.

❑ د. أحمد مندور، د. أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية، الدار الجامعي،

بيروت 1990.

❑ إيريك فلامهولز، الحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب: د. محمد عصام الدين زابد،

د. أحمد حامد حجاج، دار المريخ 1992.

❑ د. إسماعيل جمعة، د. زينات كرم، د. أحمد شحاته، نظم المعلومات الحاسبية في شركات

التأمين و البنوك التجارية، الدار الجامعية، بيروت 1995.

❑ أشوك شاندا، شلبي كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي

دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2002.

❑ د. أمين ساعاني، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي القاهرة

1998.

❑ د. أنيس كنجو، الإحصاء و طرق تطبيقه في ميادين البحث العلمي، مؤسسة الرسالة،

بيروت 1977.

❑ إيلي غتبرغ، الاقتصاد البشري، ترجمة: عبد الكريم ناصف، منشورات دار الثقافة

و الإرشاد القومي، دمشق 1980.

❑ د. بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران(الجزائر).

❑ د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال "مدخل وظيفي" الدار الجامعية، بيروت 1999.

- ❏ د. حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، المجلد الأول، الثاني، الثالث، الرابع، الدار العربية للموسوعات، لبنان 1980.
- ❏ د. حسن مشرقي، د. زياد القاضي، بحوث العمليات "تحليل كمي في الإدارة" دار المسيرة، عمان 1997.
- ❏ د. حنفي محمود سليمان، الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- ❏ ديونز، أسترهورن، كرونيتويـز، علم المعلومات و التكامل المعرفي، تعريب و إضافة: د. أحمد أنور بدر، د. محمد فتحي عبد الوهاب، دار قبـاء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1998.
- ❏ د. رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.
- ❏ د. سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (تـمـا)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان 1998.
- ❏ د. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن 1999.
- ❏ د. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الإشعاع، الإسكندرية 1997.
- ❏ د. سيد الطواري، الإدارة "الأصول و الأسس العلمية" مكتبة عين شمس القاهرة 1976.
- ❏ د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت 1984.
- ❏ د. عاصم بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل "نظرية عامة"، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات.
- ❏ د. عبد الحفي مرعي، المعلومات الحاسبية و بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، بيروت 1988.
- ❏ د. عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة 1996.
- ❏ أ.د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.

د. عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية، و الإحصائية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1980.

د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.

د. عبد الله رمضان الكندري، مبادئ الإحصاء و أساليب التحليل الإحصائي، منشورات ذات السلاسل، الكويت 1986.

د. عقيل جاسم، د. عبد الله أبو رغيف، د. طارق الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي و الحديث، الإسكندرية 1998.

د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة 1998.

كارن لانز، الدليل العلمي في توظيف و إدارة الأفراد، ترجمة : فؤاد هلال الطبعة الثالثة، دار القاهرة 2000.

د. كامل السيد غراب، د. فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية "مدخل تحليلي"، جامعة الملك سعود، السعودية 1997.

د. كامل برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان 1998.

د. محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة 1991.

د. محمد نبهان سويلم، تحليل و تصميم نظم المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1996.

د. محمد صالح الحناوي، د. محمد فريد الصحن، د. محمد سعيد سلطان، الدار جامععية، الإسكندرية 1999.

د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان 1996.

د. هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، مطبعة طربين ، دمشق 1978.

د. يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1988.

❖ الأطروحات والرسائل:

- ❑ أهاري تالت أمين، أطروحة دكتوراه بعنوان "تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية" إشراف أ.د. بلمقدم مصطفى، جامعة تلمسان 2001/2002.
- ❑ بوشافة أحمد، رسالة ماجستير بعنوان "تخطيط القوى العاملة في الجزائر" إشراف د. فرفة محمد ياسين، جامعة الجزائر، جوان 1994.
- ❑ بوفاتح كلثومة، رسالة ماجستير بعنوان "وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية، دراسة ميدانية: مؤسسة ما بين البلديات للإيجاز ELRT" إشراف: أ.د. بونوة شبيب، جامعة تلمسان 1999/2000.
- ❑ حمدوش عائشة، رسالة ماجستير بعنوان "دراسة سلوك مقدرات النماذج الآنية غير الخطية باستعمال تقنيي المحاكاة و مونتج كارلو" إشراف د. العباس بلقاسم، جامعة الجزائر 96/97.
- ❑ رأفت أبو فرحانة، رسالة ماجستير بعنوان "أهمية الموارد البشرية في استقطاب أقطاب التنمية في الدول العربية" إشراف د. بمقدم مصطفى، الجزائر 94/95.
- ❑ موساوي زهية، رسالة ماجستير بعنوان "التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي، دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ" إشراف أ.د. بن حبيب عبد الرزاق، جامعة تلمسان 2001/2002.

المراجع باللغات الأجنبية:

❖ الكتب:

- ❑ Bruno Henriet. Leadership et management. Ed liaisons, mars 1993.
- ❑ Jean-Marie peretti . gestion des ressources humaines, 8^{eme} edition, librairi vuibert, Paris 1999.
- ❑ Alain neignant, Robert Dapere, la qualité de la fonction ressources humaines , diagnostic et action, Ed Liaison , Paris 1994.
- ❑ Alain neignant, les compétences de la fonction ressources humaines, diagnostic, Ed liaison, Paris 1995.
- ❑ Shimon L, Randall S, la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 2^{eme} edition, Ed ERDI, Canada 1995.
- ❑ Gilles Ferréol, Philippe deubel, Armadnd Colin, Economie de travail , Paris 1990.
- ❑ Guy le boterf, construire les compétences individuelles et collectives , Ed d'organisation Paris 2000.

- ☐ Paul Beaulieu, la gestion des ressources humaines sur la scène stratégique , presses de l'université du quebec 1992.
- ☐ Jean-Luc arrégle , éric cauvin , Michel Ghertman les nouvelles approches de la gestion des organisations, Ed. Economica, Maris 2000.
- ☐ Bertrand Quélin, Jean-Luc Arregl, le management strategiques des compétences , éllipses Ed, Paris 2000.
- ☐ Joel cauden, Adérito Alain sanches, gestion des ressources humaines , 2^{ème} éd, Ed berger-levrault , Paris 1998.
- ☐ Henri Mahé , de boislandelle, gestion des ressources humaines dans les PME, 2^{ème} éd, Ed economica, Paris 1998.
- ☐ Groupe térance, encyclopedie des ressources humaines , Ed d'organisation Paris 1993.
- ☐ Marie dominique pujol, Burno chapuis, ressources humaines , la boite à outils de l'entreprise ,Ed d'organisation, Paris 2000.
- ☐ Eric vatte ville, mesure des ressources humaines et getion de l'entreprise , Ed, economic , Paris 1985.
- ☐ F,Harbison, Human resources as the wealth of nations, exford univ press, New york 1973.
- ☐ Wtold kwasnicki, Knowledge innovation and economy And evolutionary exploration, UK 1996.
- ☐ Harold T.Amrine, John A.Ritechey, manufacturing organization and management , sixth Ed, USA 1998.
- ☐ J.sornet, informatique et systeme d'information de gestion , techniplus Paris 1996.
- ☐ Gorden Davis, systeme d'information pour le management Ed, G. vermutteine, Paris 1986.
- ☐ Alain vincent, manger le systeme d'informatin de votre entreprise, Ed d'organisation, Paris 2000.
- ☐ James o'brien, les systemes d'information de gestion Ed renouveau pedagogique, Montréal 1995.
- ☐ Serge vallement, gestion des ressourceshumainse dans l'administration, la documontation française, Paris 1999.
- ☐ Omar aktouf , les sciences de la gestion et les ressources humaines (une analyse critique) OPU Alger 1986.
- ☐ Gerard maury , char les null, Economie et organisation de l'entrepeise, Tome 1 et Tome 2, Ed Foucher 1980.
- ☐ David Lim, exploining economic growth , A New Analytical Frame work , Ed , Edward elgar UK 1996.

❖ الدوريات والمجلات:

- ☐ Sciences humaines N 17 -juin 2002, UNIV Mentouri constantine, Algerie.
- ☐ Gestion des ressources humaines N 21-22 , Mars -Juin 1997, Ed ESKA-Paris France.