

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ملحقة - مغنية -



تقرير بحث

للذيل شهادة ليسانس في تسيير الموارد البشرية

موضوع البحث :

# نظام المعلومات الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذة المحترمة :

أ. عيسى نبوية

قدم من طرف الطالبين :

زرياحن يوسف

بادة عمارة

السنة الجامعية: 2013- 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# تشكـر

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، و الصلاة و السلام على معلم البشر ، و على اله و صحبه  
أجمعين.

أولا و قبل كل شيء، نتقدم بأسمى العبارات الشكر و الامتنان و التقدير الى من تعجز السانتنا عن  
ايجاد العبارات المناسبة لشكره ، الى من سدد خطانا و أنار طريقنا، الواهب حياتنا الى ربي ، رب  
العزة جل جلاله.

و نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة العالية " محسي " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و ناصحتها القيمة و  
التمينة طوال مراحل انجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بالشكر الى كل أستاذة المحترمين الذين سعوا من قريب أو بعيد على توفير كل  
الامكانيات في مسارنا الدراسي .

# الاءـــــــــــــــــــــــءاء

الى من كان خلقه القرآن ، سيدي و حبيبي المصطفى رسول الله.

الى الذين اخذا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم و كانوا لي الوجه الطافح حبا  
و حنانا والدائي " رشيد و فتحية " .

الى من كانوا لي حشدا لعمتي كلما رأوا ضجرا او توان مني فهي بعثي  
اخي و اختي " ابراهيم ، مريم " .

الى أحبائي و اصدقائي الذين كانوا لي عوناً رحيماً " ايمان ، يوسف ،  
نجيمة ، شهاب ، عصام ، زينب ، عمارة ، سارة ، حياة ، أوشريف... "

الى من يساندني في مشوار دراستي محمد

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع .

## إلى الأهل

إلى من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حبه  
إلى من كتبه أذامه ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأهواك عن دربي ليحمد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير والدي العزيز "جمال"

إلى من أرضعتني الحبه والحنان  
إلى رمز الحبه وولسم الشفاء  
إلى القلب الناصح والبياض والدي الحبيبة "نجاة"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي اخوتي "يونس و مريم"

إلى الروح التي سكنه روعي جدي رحمة الله عليهما  
إلى جدي و جدي حفظهم الله

الآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة  
وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكر ياب ذكر ياب الأخوة البعيدة إلى الذين  
أحببتهم و أحبوني أصدقائي :

"علاء ، نزيمة ، محمد الشهاب ، سورية ، سناء ، نبيل ، أصيلة . كبير أحمد ، هشام ، عمارة  
و او شريفه..."

## مقدمة عامة:

- أدى كل من الزيادة في حجم المنظمات وتعقد أنشطتها الإدارية و تطور وسائل اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر الى زيادة اهتمام المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة و الملائمة في الوقت المناسب من أجل القيام بمهامها واتخاذ القرارات بكفاءة و فعالية. لذلك تحرص المنظمة على ان يكون لها نظام معلومات متطور ولأن البشرية تعيش عصر انفجار المعلومات فهي سلاح كل عصر كل مجتمع وكل منظمة مما أدى إلى زيادة الوعي بالمعلومات وزيادة الحرص على استثمارها اما على صعيد الموارد البشرية فإن البحث عن الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنافسي. اصبح من قدرات الإنسان وصنعه ، فاكتمت الميزة التنافسية لم يعد بسبب الموارد الطبيعية ، الفنية ولا الموقع الجغرافي الاستراتيجي ولا التكنولوجيا العتيقة (الصناعة الثقيلة) بل اصبح بسبب القدرة في الاستثمار في رأس المال البشري. وعليه اصبحت المنظمات المعاصرة تعتمد على انظمة المعلومات بالكمية والجودة والتوقيت المناسبين.

- نظرا لدخول الجزائر لاقتصاد ألسوق استوجب فتح الحدود للمبادلات التجارية الخارجية التي نتج عنها دخول

مؤسسات اجنبية المنافسة وظهور المستثمرين الخواص هذا ما دفع المؤسسات الجزائرية ولاسيما العمومية ان تغير نمط تسييرها وتبني مناهج التسييرية ناجعة ولأجل هذا اعتمدت المؤسسات الجزائرية على تكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية لدعم تسييرها وبدأت تهتم بأنظمة معلوماتها المختلفة في شتى مجالاتها ، ومن بين هاته النظم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية. - ومن هنا تندرج الإشكالية لهذه الدراسة والمتمثلة في: " **مامدى مساهمة نظم معلومات الموارد**

**البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟** "

ومحاولة الإجابة على هذه الإشكالية سنحاول تفسيرها وتفصيلها في مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هو نظام معلومات الموارد البشرية؟

- ما مدى إسهام نظام معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية؟

\*يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختيار صحة الفرضيات التالية:

1 يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تفصيل وتحسين أداء الموارد البشرية.

2 يعتبر تحسين الأداء هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تفعيل نظام الموارد البشرية.

## دوافع البحث :

لقد تعددت الدوافع لاختيارنا لهذا الموضوع و تعددت الاسباب تذكر منها مما يلي :

الميل لدراسة مثل هذه الموضوع و التعريف بها.

الاهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر بيه المؤسسات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسة .

اهمية نظام المعلومات و تأثيره على اقتصاد المؤسسات في تحسين الربحية و رفع معدلات الاجور القوى العاملة .

## منهجية البحث :

لقد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسته حالت حيث استعملنا في الجانب النظري على منهج تحليلي الوصفي اما جانب التطبيق فهو الذي اعتمدنا فيه على دراسته حالة.

## تنظيم البحث :

لقد قمنا بتقسيم البحث الى فصلين :

الفصل الأول : سنتناول فيه الايطار النظري لنظام المعلومات البشرية ، و قد قسم الى ثلاث مباحث خصص المبحث الاول ماهية نظام معلومات الموارد البشرية ، و المبحث الثاني تطرقنا فيه هيكله نظام معلومات الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث و الأخير فكان لدراسة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية.

الفصل الثاني : يتمحور حول الدراسة الميدانية التي أجريناها على مؤسسة بنطال حيث قمنا بإعطاء نبذة تاريخية عن تأسيسها ، حيث استهدفت هذه الدراسة دراسة و تحليل عدد من الموظفين المؤسسة من خلال عينات للوقوف على سير نظام المعلومات الموارد البشرية.

## صعوبات البحث :

من الصعوبات التي واجهتنا :

-الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع .

-صعوبة الحصول على معلومات من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول  
الاطار النظري لنظام المعلومات البشرية



## مقدمة الفصل الاول

- يلعب نظام معلومات المارد البشرية دورا هاما و حاسما داخل المؤسسة فهو يعتبر عنصرا حيويا إذ على أساس المعلومات التي ينتجها هذا النظام يتم اتخاذ القرارات الفورية و الإستراتيجية للمؤسسة لذلك من الضروري إن يكون النظام متطورا يواكب جميع التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية و أن يكون قادرا على مواجهة التحديات و العقبات من اجل اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية او تلك التي ترتبط بالمنظمة ككل و بالتالي تقليل التكاليف و توفير الوقت.

بناء عليه سنحاول ضمن هذا الفصل التطرق لنظم المعلومات المورد البشرية و قد قمنا بتنظيمه كما يلي:

المبحث الاول سنتناول فيه ماهية نظام معلومات الموارد البشرية.

حيث تطرقنا في بدايته الى ثلاثة مفاهيم شكلت نقطة ارتكاز لتوضيح مبدا و مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية و المتمثلة في النظام المعلومات نظام المعلومات .

المبحث الثاني نتناول فيه هيكلية و فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية .

## المبحث الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية امتداداً لمجموعة من المفاهيم والمتمثلة أساساً في مفهوم كل من النظام المعلومات ونظام المعلومات فهذه المفاهيم تشكل نقطة ارتكاز لتوضيح مبدأ ومفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.

### المطلب الأول: أساسيات في نظم المعلومات:

النظام:

تعريف النظام:

التعارف المتعلقة بالنظام متعددة ومختلفة باختلاف وجهة نظر الكتاب كل حسب واختصاصه إلا أننا سنتطرق إلى أكثرها استعمالاً وتداولاً، من جملة هذه التعارف نذكر ما يلي:

تعريف لويديج فان برتلنفي "Ludurg Van Bertalanfy" والذي عرف النظام على أنه مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل. للنظام مبادئ عامة حاکمة، بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكونات أو العلاقات بينهم(1).

أما تشرشمان ووينبرج "Weinberg" فيرون أن النظام «هو تكامل منظم لأجزاء ومتراطة وتتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام وتغير في حالة تركه لها كما أن تكامل الأجزاء يؤدي إلى فعالية وحركية هذه الأجزاء والتي قد تكون غير فاعلة وحامدة بمفردها(2).

وحسب دافيس وأولسون "Davis & Olson" فإن النظام يمكن أن يكون مجرداً أو مادياً، فالنظام مجرد هو ترتيبات منتظمة من الأفكار والإنشاءات المستقلة، أما النظام المادي فهو جمع من العناصر التي تشتغل معاً من أجل الوصول إلى هدف(3).

وعلى كل يمكن القول أن النظام مجموعة من الأجزاء المترابطة فيما بينها وفق مجموعة من العلاقات، تجعلها في تفاعل مستمر أي ديناميكي، تسعى من خلاله إلى تحقيق هدف ما.

1- يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، (بدون تاريخ). ص 21.

2- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، إسكندرية. ص 50.

3-G. Davis, M. Olson, Système d'information pour le management, Tome 1, Edition économique, Paris, P148

هذا ويعتبر نظام كل من يدخل في نطاق هذه التعاريف وتوفر فيه ثلاثة شروط:

أنه يتكوّن من مجموعة من الأجزاء

أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة

أن تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك(1)

### مكونات النظام(2):

المدخلات: مثل الموارد البشرية، الموارد المالية، والمعلومات....

العمليات: وهي النشاطات التشغيلية التي تجرى على المدخلات بهدف تحويلها إلى سلع أو خدمات، مثل: الإنتاج، التمويل، التخطيط، التصميم، التنظيم.

المخرجات: تتمثل في السلع والخدمات المتنوعة التي ينتجها النظام وي طرحها أو يقدمها للبيئة الخارجية.

التغذية العكسية: المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة مسبقا.

### أنواع النظام(3):

النظم المفتوحة والنظم المغلقة:

النظم المفتوحة: وهي الأنظمة التي تشتغل في إطار العلاقات التي تربطها ببيئتها حيث تتأثر بها وتؤثر فيها ولا يمكن أن تتحكم في عملياتها أوتوماتيكيا مما يستدعي تدخل فرد أو مجموعة أفراد للإشراف عليها.

النظم المغلقة: هي النظم المنطوية على نفسها، تعمل بمعزل عن بيئتها ولا تربطها أي علاقات، وهي التي تتحكم في عملياتها أوتوماتيكيا في إطار التفاعلات التي تتم بين فروعها وأجزائها.

النظام المحدد والنظم المحتملة:

النظام المحدد: وهو النظام الذي يمكن تنبؤ ومعرفة التفاعلات التي تحدث بين فروعها وأجزائها.

النظام المحتمل: احتمال تغيير نشاطه من لحظة لأخرى.

1- مهدي عمر، نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام "تقنية معمارية نظم المعلومات"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان 2008. ص 94.

2- د. سيد محمد عجوات، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009. ص 493-498.

3- مهدي عمر، المرجع السابق. ص 97.

النظم المستقرة والنظم غير المستقلة:

النظام المستقر: هو النظام الذي يكون فيه اختلال العلاقات بين الفروع والأجزاء المكونة له ظرفيا، سرعان ما يعود لطبيعته.

النظام غير المستقر: هو النظام الذي تكون فيه الاختلافات بين فروعه وأجزائه مستمرة ومتكررة.

النظم المتكيفة والنظم غير المتكيفة:

النظام المتكيف: هو النظام الذي يقدر على تعديل عملياته بما يتلاءم والتغيرات التي تطرأ على بيئته، وتعتبر معرفة بيئته شرطا ضروريا

لذلك.

النظام غير المتكيف: هو النظام الذي لا يستجيب للتغيرات الطارئة على بيئته وليست له القدرة على التكيف معها.

النظم البسيطة والنظم المعقدة:

النظام البسيط: هو النظام الذي يتكون من عدد قليل من الأجزاء والفروع وتكون العلاقات بينها بسيطة وغير محددة.

النظام المعقد: أو المتشابك وهو الذي يتكون من فروع وأجزاء متعددة وكثيرة وتكون العلاقات نتيجة لذلك معقدة ومتشابكة.

المعلومات:

## 1-2 تعريف النظام:

هناك تعريفات عدة للمعلومات يمكن تصنيفها في مجموعة التعاريف التالية:

حسب الموسوعة البريطانية "Britanniica": المعلومات هي الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك

التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع(1).

وعرفها الدكتور "أحمد حسين علي حسين" على أنها بيانات يتم تشغيلها بطريقة معينة أدت إلى الحصول على نتائج ذات معنى

لمستخدميها(2).

أما ريزن "Resen" يعرف المعلومات على أنها "مجموعة من الأخبار تحمل معارف أو علما حول موضوع أو شيء معين؛ فالمعلومات

هي عملية الإخبار وتحتوي على مضمون ما يتم الإخبار به في آن واحد قصد فهم المحيط(1).

1- رجي مصطفى عليات، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004. ص 20.

2- مهدي عمر، المرجع السابق. ص 101.

حسب "Davis Etal": «المعلومات تمثل البيانات المحولة تحت شكل له معنى للشخص المستفيد، لها قيمة حقيقية أو ملتزمة لقرارات أو أفعال».

وفي الأخير يمكن أن نستخلص أن المعلومات عبارة عن بيانات تمت معالجتها وتفسيرها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملاً، ويمكن استخدامها حاضراً لحل المشاكل واتخاذ القرارات، ومستقبلاً للتنبؤ بالأحداث ومواجهتها ولتستخدم في عملية الاتصال وتبادل الأخبار بين الأفراد والمجموعات وتحسين معارفهم(2).

## 2-2 خصائص المعلومات(3):

هناك ثلاث خصائص هامة للمعلومات وهي الزمن، المحتوى، الشكل.

البعد الزمني: هو خاصية عادة ما تخص الظواهر الغير ثابتة وفي تطور مستمر، لذا للزمن تأثير خاص على المعلومات، هذا البعد يتضمن عدة جوانب أهمها:

الحداثة: يجب أن تتميز المعلومات التي تصل إلى المسيرين بالحداثة أي لا تكون بدرجة من القدم تجعلها عديمة الفائدة، كما أن صلاحية المعلومات وجودتها مرتبطة بالوقت المستغرق في الحصول عليها.

التردد: يجب أن تكون متاحة للمسيرين كلما كانوا بحاجة إليها.

الملائمة: بأن تكون مناسبة زمنياً للاستخدام.

المحتوى: تعتبر هذه الخاصية من أهم خصائص المعلومات، فوصول المعلومات في الوقت المناسب لا يكفي بل يجب أيضاً أن تتميز بالدقة، فيجب أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من الأخطاء، وحيث يمكن الاعتماد عليها، لكن إضافة إلى كونها تمتاز بالدقة يجب أن تكون المعلومات مناسبة لطلب المستفيد وشاملة.

الشكل: قد أهمل هذا الجانب في الماضي ثم بدأ الاهتمام به تدريجياً، فالمعلومات حتى لو كانت دقيقة وشاملة ومناسبة زمنياً إلا أنها قد لا تستعمل بصحة جيدة لأنها لم تقدم بطريقة صحيحة، فيجب تقديم المعلومات للمستفيد بشكل يناسبه بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها بدون غموض.

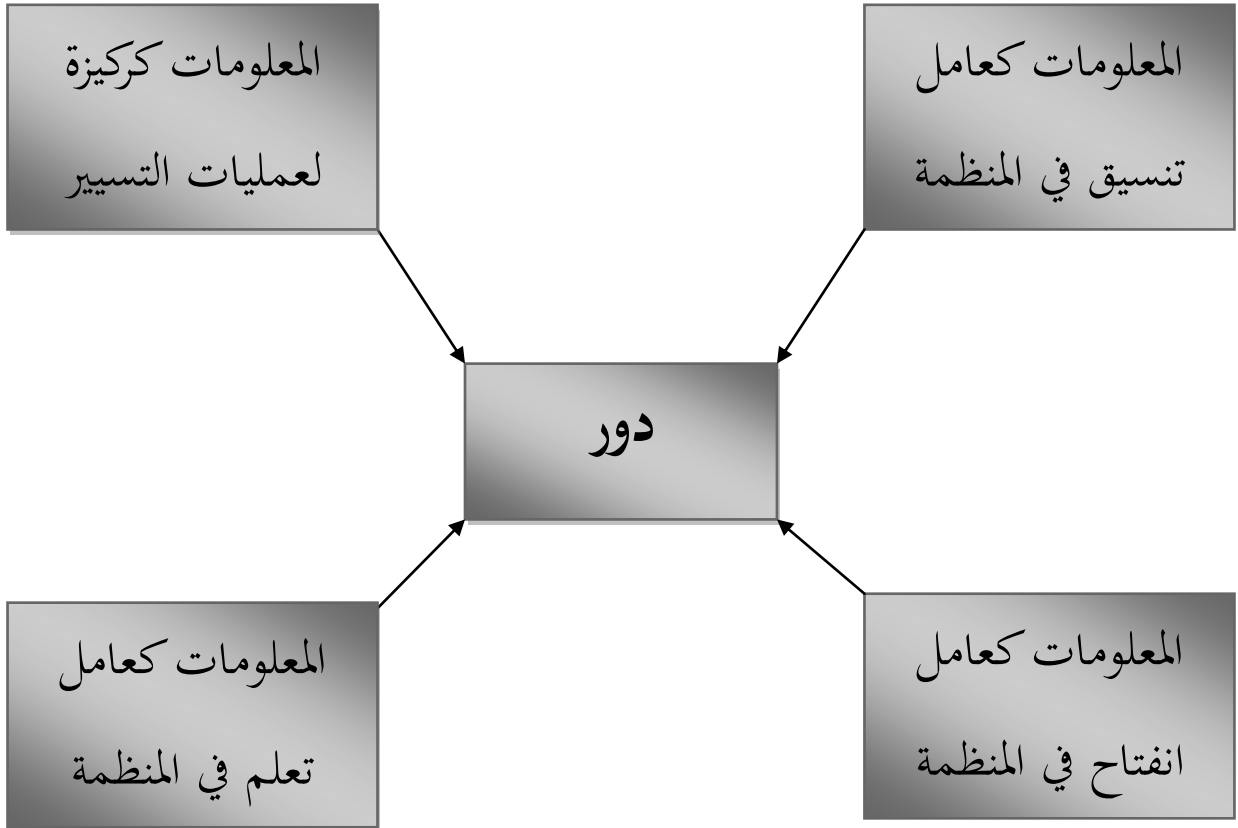
من خلال التعريف والخصائص نستنتج أن هناك علاقة بين البيانات والمعلومات هذه العلاقة بمثابة الرابطة بين المادة الخام و المنتج النهائي. فالمعلومات تمثل بيانات حوّلت تحت شكل يستجيب لحاجات ومتطلبات المسيرين و الإداريين والذي يكون ملائماً لاتخاذ القرارات تمثل هذه البيانات أرقام ورموز تمثل معلومات محتملة بعد المعالجة، هناك نوعين: معلومات رسمية مثل التقارير وغير رسمية مثل الشائعات.

كذلك يمكن أن يبيّن دور المعلومات من خلال الشكل التالي: (الشكل 1)

1- كامل السيد عزاب، فادية حجازي، المعلومات الإدارية "مدخل تحليلي"، جامعة الملك سعود، السعودية، 1997. ص 54.

2- نفس المرجع. ص 101.

الشكل (1)



## 2-3 مصادر المعلومات(1):

يمكن تحديدها في ثلاث مصادر رئيسية وهي:

المصادر الخارجية: تتشكل من البيانات الناتجة من المحيط والبيئة الخارجية للمنظمة كالجهاز الحكومية والمؤسسات الإعلامية مثلا، إضافة إلى متعاملي المنظمة كالأفراد والمنظمات الأخرى والمؤسسات المالية.

المصادر الداخلية: هذه المصادر تعطي بيانات على أساس رسمي من داخل المنظمة ويتم تجميعها طبقا للأحداث الواقعية الحقيقية إضافة إلى هذا تستقبل البيانات من مصادر داخلية غير رسمية من خلال اتصالات عرضية غير نظامية ومناقشات غير رسمية.

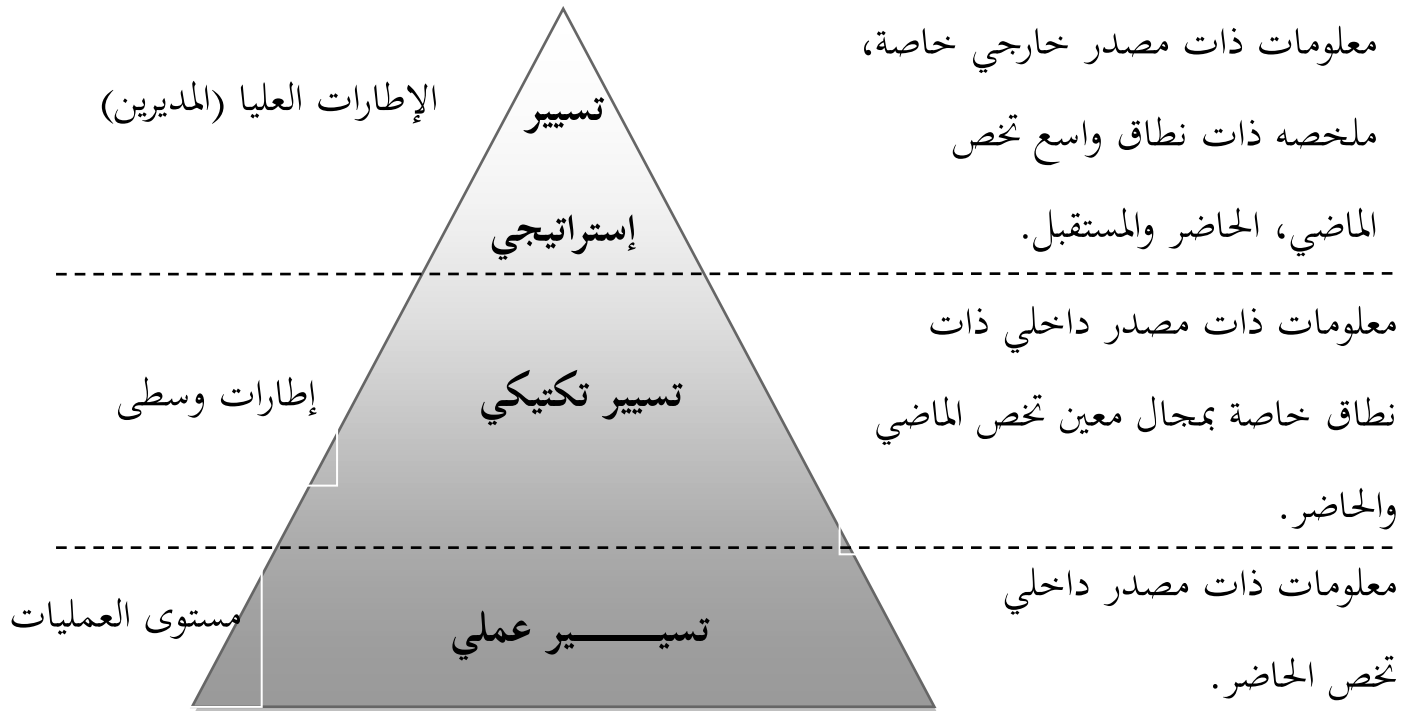
المصادر الوثائقية: تنقسم إلى نوعين هما:

مصادر أولية: تتمثل في الدوريات العلمية، وقائع المؤتمرات، المطبوعات الرسمية والإحصائيات الدراسية والبحوث الميدانية وكذا الأطروحات الجامعية.

مصادر ثانوية: يمكن حصرها في القوانين والأجهزة الحكومية وكذا المطبوعات والمنشورات

سنحاول توضيح مصادر المعلومات من خلال الشكل البياني التالي وكذلك الاستفادة منها على مختلف المستويات الإدارية،

الشكل (2)





نظام المعلومات:

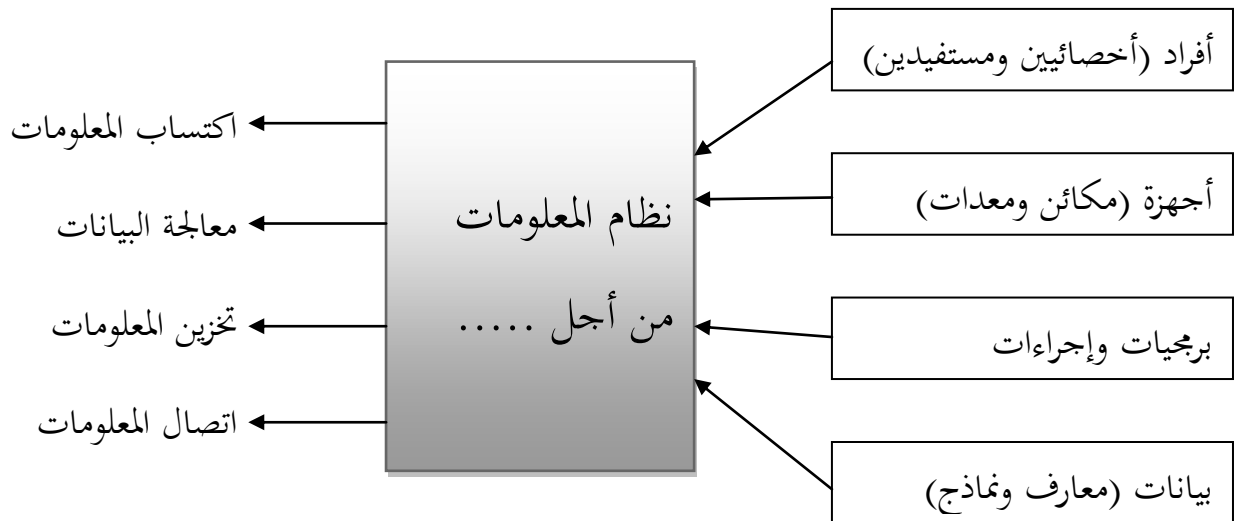
3-1 تعريف نظام المعلومات:

عرفه روبرت ريكس "R. Rex" بأنه مجموعة منتظمة من الموارد المادية، البرمجيات، أفراد، بيانات، إجراءات والتي تسمح باكتساب ومعالجة وتخزين المعلومات (تحت أشكال بيانات، نصوص، صور وأصوات...) داخل وبين المنظمات(1).

عرفه آلتر "Alter" بأنه تركيبة من تطبيقات العمل، المعلومات والأفراد وتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الأهداف(2).

أما دافيس وأولسن "Davis & Olson" فعرفا نظام المعلومات على أنه: «نظام متكامل ينتج المعلومات من أجل إشراك الأفراد في وظائف التنفيذ والتسيير واتخاذ القرارات النظام يستخدم الحواسيب البرمجيات، الإجراءات اليدوية، النماذج من أجل التحليل والتخطيط والرقابة واتخاذ القرار»(3).

بيانيا يمكن توضيح مفهوم نظام المعلومات من خلال الشكل الأتي: (الشكل 3) (4).



1 -R. Reix, Système d'information et management des organisations, 5<sup>ème</sup> édition économique, Vicibert, 2005, P3.

2- مهدي عمر، المرجع السابق. ص 107.

3 -G. Davis, M. Olson, Opcit, P3.

4- نفس المرجع . ص 108.

مكونات نظام المعلومات(1):

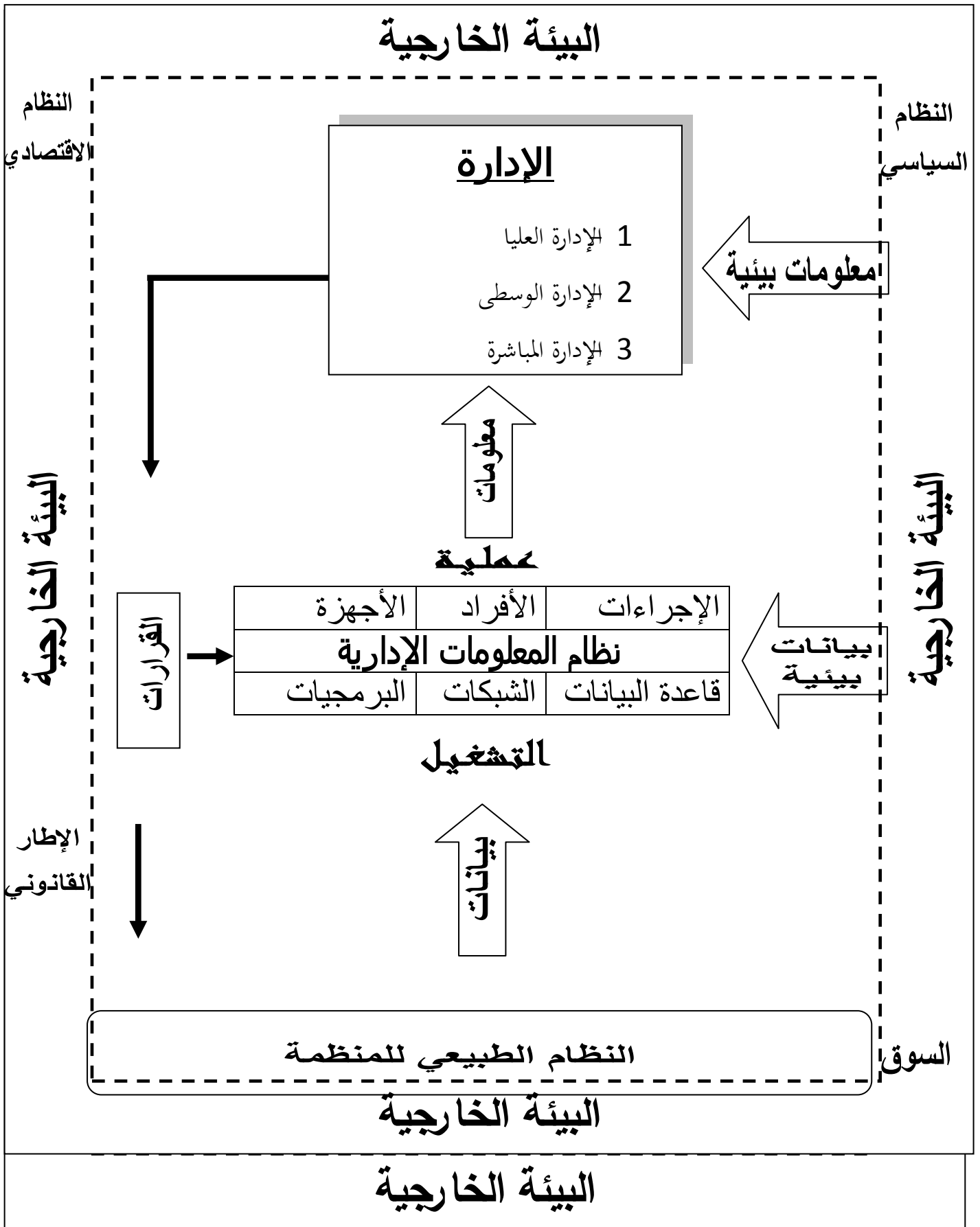
المدخلات: تتمثل في البيانات التي يتم تغذية النظام بها ويتم تجميعها من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ومن خلال التغذية العكسية.

عملية المعالجة: تتمثل في تهيئة البيانات وإدخالها إلى النظام وتصنيفها وفهرستها (تصنيفها وترتيبها) وإعداد التقارير وتخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها.

التغذية العكسية: تهدف إلى المطابقة بين المخرجات المخططة والمخرجات الفعلية لكشف الانحرافات وتصحيحها ثم تتم عملية مراقبة التغذية العكسية للتأكد من فعالية النظام.

يمكن توضيح مكونات نظام المعلومات بيانيا من خلال الشكل 4.

شكل ٤: نموذج لمكونات نظام المعلومات



## 3-3 الموارد الضرورية لتشغيل نظام المعلومات:

يحتاج نظام المعلومات إلى أربعة موارد وهي (1):

الموارد البشرية: تقسم إلى نوعين هما:

أحصائي نظام معلومات: وهم الذين يطورون ويشغلون النظام

المستخدمين أو المستفيدين النهائيين: هم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو الذين يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة

أحصائي نظام المعلومات

الموارد المادية: تتضمن جميع الأجهزة والمعدات المستخدمة في تشغيل المعلومات وتشتمل أساساً على أجهزة الكمبيوتر ولواحقه، والأدوات

المادية المساعدة ومختلف الوسائط التي تساعد على تسجيل البيانات والمعلومات.

البرمجيات: وتشتمل على جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات وتشمل كل من البرامج والإجراءات ويمكن تقسيمها كالآتي:

برامج تشغيل النظام: وهي التي تتحكم في تشغيل النظام.

برامج التطبيقات: والتي تختص بفئة معينة من المستخدمين مثل برامج تحليل المبيعات.

الإجراءات: وتشمل التعليمات الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات مثل دليل استخدام برامج مايكروسوفت.

القواعد التنظيمية: وتظم هيكل نظام المعلومات وصلاحيات المسؤولين القائمين عليه أو المستفيدين النهائيين، وتقيم العمل بينهم في ظل

مناخ العمل والثقافة التنظيمية التي يتمتعون بها.

## 4-3 مركزية ولا مركزية نظام المعلومات:

1-4-3 مركزية نظام المعلومات: في هذا النظام يتم تجميع عمليات تشغيل البيانات بحاسب الكتروني ذي سعة تخزينية كبيرة، وتتم

خدمة المستخدمين من خلال قنوات اتصال البيانات.

2-4-3 لا مركزية نظام المعلومات: في هذا النظام يوزع الحاسب الإلكتروني في موقع التطبيق العملي الذي تتم به العمليات وتحت رقابة

موظفي في الموقع ولا يوجد حاسب مركزي في هذه الحالة وإنما جميع الحاسبات تكون موزعة على مواقع للحصول على المعلومات أو الاستفسار

عن ما يريده.

بين هذين النظامين يوجد هناك نظام آخر وهو نظام وسطي ويدعى بالنظام الموزع وفي هذا النظام يتم توزيع بعض الوظائف التقليدية

لمعالجة البيانات إلى مجموعة المستفيدين في أماكن جغرافية بعيدة عن المركز ولدى كل مستفيد حاسب صغير يستخدم في احتياجاته الخاصة.

## المطلب الثاني: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته:

## (1) تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

تعرفه الجامعة الأمريكية بأنه "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية" (1)

و عرفه Sang and Gary سانغ وغاري: "النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عملية المنظمة وللتحديد بقيام وظيفة إدارية الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية" (2).

وقد عرفه Perreti.J.M كما يلي: " هو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع وتخزين وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأفراد بحيث تصبح صالحة للاستخدام بواسطة الإدارة المعنية، بغية امتلاك الموارد البشرية الضرورية (الاستقطاب والتنمية) والتخطيط لها استراتيجيا (تحليل الوظائف، التحفيز، تنظيم العلاقات المهنية والصيانة)" (3).

أما إذا تجاوز مفهوم كلمة نظام فيمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية كالاتي:

هو وسيلة للاتصال الداخلي في المنظمة، أي إحدى أدوات التنسيق، المحادثة والتأثير على المناخ الاجتماعي.

هو وسيلة للاتصال مع المحيط الخارجي.

هو وسيلة مساعدة لعمليات التسيير وبالتالي اتخاذ القرارات: إذ تعد معلومات الموارد البشرية المادة الأولية للقرار الفردي (كالترقية،

المراقبة، التعيين...) أو القرار الجماعي (كالاستخدام، الفصل، إعادة التخصص... (4).

من التعاريف السابقة يتضح عدة اعتبارات أهمها(5).

يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية على إجراءات محددة ومنظمة.

يهتم هذا النظام بجمع وتخزين وحفظ، واسترجاع البيانات الصادقة والدقيقة والموضوعية، أي ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري.

1- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الرياض، ص. 13.

2- قاسم عباس قاسم، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، المجلد 43، 1994، ص 216.

3- Perreti J.M, Gestion des Ressources Humaines assisté par ordinateur, édition liaison, Paris, 1993, P96.

4- مهدي عمر، المرجع السابق. ص 113.

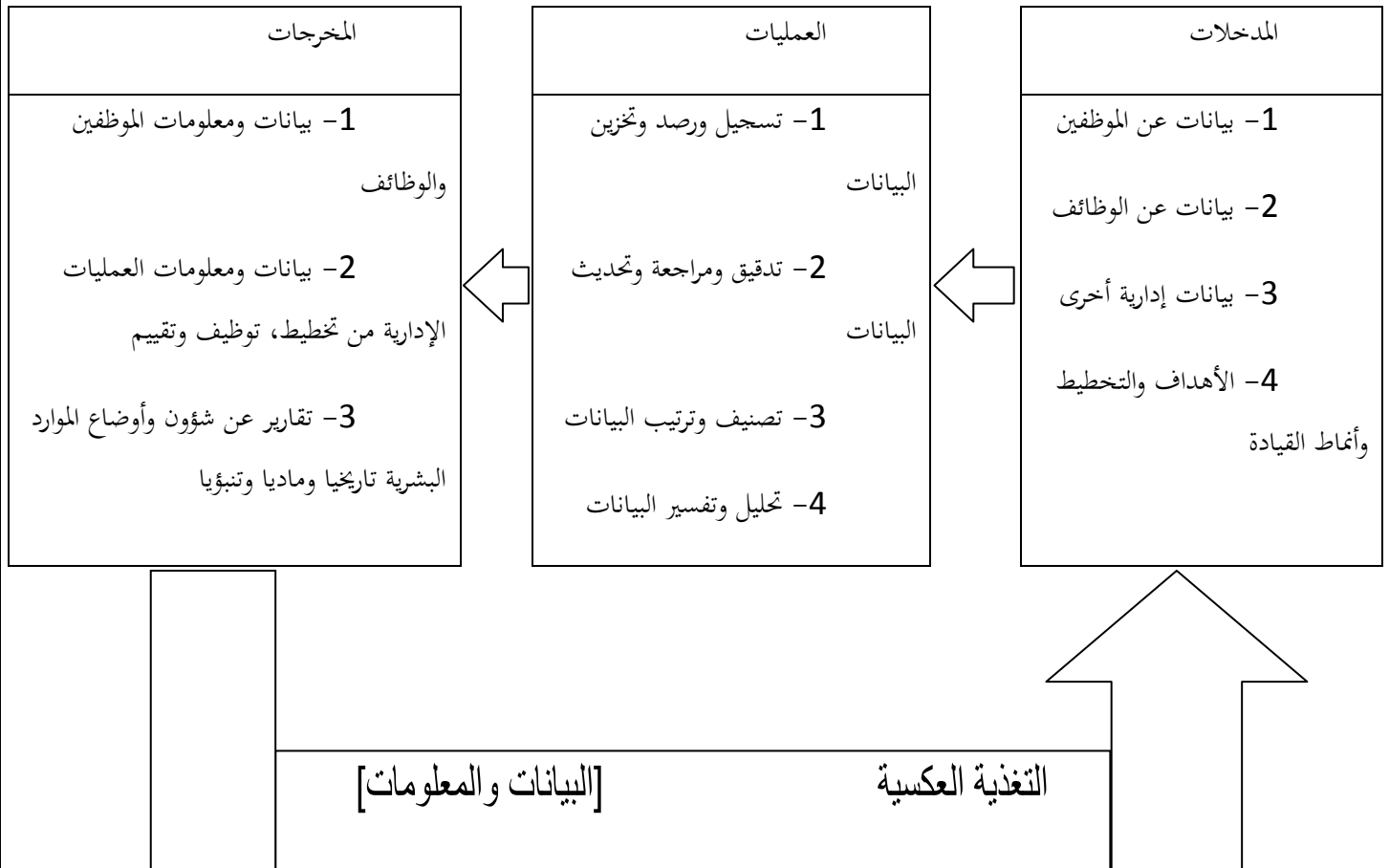
5- سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق. ص 481.

إن نظام معلومات الموارد البشرية يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري من اختبار وتعيين وترقية ونقل وأحور وحوافز وتخطيط للقوى العاملة وغيرها.

مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

مكوناته هي نفس مكونات النظام، ونظام المعلومات (مدخلات، عمليات، مخرجات، التغذية العكسية) وستتطرق إليها من خلال

الشكل البياني التالي: شكل 5.



مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

## المطلب الثالث: أنواع وأهداف نظم معلومات الموارد البشرية:

أنواع نظم معلومات الموارد البشرية(1):

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطوّرت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم يدوية ولكترونية حديثة، وقد كان السبب الأساسي لذلك التطور ما شهدته المنظمات من تطوّر ونمو في هياكلها التنظيمية وتعقيد أنشطتها الإدارية نتيجة الزيادة في إعداد العنصر البشري التي استخدمها تلك المنظمات لانبجاس أعمالها وأيضاً تطور وسائل اتّخاذ القرارات، وينبغي الإشارة هنا إلى أن اختيار نوع نظام معلومات الموارد البشرية المناسب يتوقف على عدة معايير منها: حجم المنظمة، عدد ونوعية العاملين بها وتنوع أنشطتها بالإضافة إلى الإمكانيات المالية والبشرية المتمثلة في توفر الاعتمادات المالية لتأمين وتغطية تكلفة النظام، وكذلك مدى توفر الفنيين المؤهلين لإدارة وتشغيل النظام بكفاءة وفعالية.

وتمكن تصنيف نظم معلومات الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين: نظم يدوية ونظم آلية.

النظم اليدوية:

نظام الملفات: يمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة تلك التي تشمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين.

نظم السجلات: تمثل نماذج معينة بما ملخص محتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة والدقة اللازمة، ويعتبر هذا النظام تطوراً مرحلياً لنظام الملفات.

النظم الآلية:

نظام المصفرات الفيلمية: تعرف هذه النظم على أنها مجموع الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صور مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة، ولكن بالإمكان تكبيرها ونسخ صور ورقية منها.

نظام الحاسب الآلي: يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقاً لنظام معين ووفقاً لبرنامج التشغيل وللتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب الآلي تلك التي تحدد طريقة المعالجة.

أهداف نظم معلومات الموارد البشرية:

جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات وخزن القوانين والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.

1- محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السادس عشر، 2008، ص 750.

تقييم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتقييم والتدريب والأجور...

تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في تقويم إدارة العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتنقلاتهم وترقيتهم. إضافة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة الطلب للعمل وصولاً إلى تطوير سجل لهم.

السرعة في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات بما يقود إلى اتخاذ قرار ذو فعالية.

الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات.



## المبحث الثاني : هيكل نظام معلومات الموارد البشرية :

سنناول أهم المستويات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية ومن ثم كيفية تنظيم عملية تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية وفقا لتلك المستويات إضافة إلى مركزية ولا مركزية هذا النظام.

### المطلب الأول: المستويات التنظيمية لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية (1):

عادة ما تقسم إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات كبرى وغالبا ما يأخذ تنظيمها شكلا هرميا:

**(1) المستوى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:** يشرف على هذا المستوى مدير وإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة وتعلق أغلب أنشطته بالتخطيط الاستراتيجي الطويل لأجل واتخاذ القرارات الطويلة المدى الخاصة بإدارة في المنظمة وعليه فإن هذا المستوى بحاجة إلى نوع معين من نظم المعلومات المسماة بالنظم الإستراتيجية والتي تدعم المديرين في مصالحة المواضيع الإستراتيجية والاتجاهات الطويلة الأجل.

ومنه فإن الاهتمام الأساسي لهذه النظم هو مواجهة التغير في البيئة الخارجية بالاعتماد على الطاقات البشرية للمنظمة، كما بإمكان هذه النظم أي نظم المستوى الاستراتيجي للموارد البشرية أن تجيب على مجموعة من الإشكاليات منها:

- مستوى استخدام العمالة في الخمس سنوات القادمة مثلا؟
- نوع المهارات والكفاءات الموجودة في سوق العمل؟
- الاتجاه العام للأجور في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة؟

**(2) المستوى الرقابي لإدارة الموارد البشرية:** يشرف على هذا المستوى رؤساء الأقسام كقسم الأجور والتعويضات، قسم التوظيف والاستقطاب قسم التقييم والتكوين، وينصب اهتمامهم بالتخطيط التكتيكي لتوجيه وتنفيذ تلك الوظائف ومتابعتها والرقابة على اتخاذ القرارات وتنفيذها ويتم عملهم بالتنسيق مع باقي المستويات (المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي).

تتميز أغلب القرارات لهذا المستوى بمدى زمني متوسط وقصير ومنه فإن هذا المستوى بحاجة إلى معلومات رقابية تدعم الرقابة على الأنشطة والتأكد من أنها تنفذ بصورة جيدة.

**(3) المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية:** يشرف على هذا المستوى من التنظيم مدراء الإدارة التنفيذية كما يدخل ضمن اهتمامات هذا المستوى مثلا متابعة نشاط وتنقلات العمال من وإلى المنظمة، حساب وإعداد قوائم الأجور، دفع التعويضات، الاتصال مع المحيط الخارجي

كإرسال قوائم التصريح بالعمال لدى هيئات الضمان والتأمين إلى هذا المستوى من التنظيم بحاجة إلى نظم معلومات تدعم النشاط التنفيذي اليومي كنظم الأجور مثلا.

وبإمكان هذا المستوى الإجابة على بعض الأسئلة الروتينية مثلا:

- ما هي المستويات التعليمية والمهنية لعمال المنظمة؟
- ما هو رقم أجور هذا الشهر؟

وعليه، وللإجابة على هذه الأسئلة ومثيلاتها لا بد من توافر معلومات صحيحة ودقيقة للوصول إليها يكون سهلا.

المطلب الثاني: تنظيم عملية تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية وفقا لتلك المستويات (الإستراتيجية الرقابية، التنفيذية) (1):

يمكن توضيح كيفية تنظيم نظام معلومات الموارد البشرية وفقا للمستويات السابقة من خلال الشكل الآتي: (شكل 6).



الشكل ٦ - نموذج تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية

يُظهر الشكل السابق احتواء هذا النظام على:

تسيير الوظائف (تحديد الاحتياجات، الاستقطاب، التوظيف، الفصل والتسريع).

تسيير الأجور والتعويضات (سياسة الأجور، ميزانية الأفراد، رقابة مصاريف العمل، إدارة الأجور).

تسيير تقييم الأفراد (سياسة الترقية، التقييم والتكوين) مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام باحتياجات المنظمة واهتمامات الأفراد من

خلال:

توفير الموارد البشرية الملائمة والاحتياجات المعبر عنها من طرف المنظمة.

ضمان تنمية وتطوير الطاقات الكاملة لدى الأفراد.

مراقبة التكاليف، فعالية وكفاءة الموارد البشرية.

وفيما يلي شرح لمختلف المستويات التي يظهرها الشكل 6.

على المستوى التنفيذي (معالجة المعاملات): وفي هذا المستوى من التشغيل فإن حجم البيانات المطلوب معالجتها يكون في الغالب كبير

جدا. معالجات دورية إجبارية مثل الأجور، وجود العديد من التصريحات الإجبارية والتي بدورها ينتج عنها العديد والكثير من الوثائق (مصلحة

الضرائب، الضمان الاجتماعي، صندوق التقاعد، صندوق التأمين على البطالة) نحو العديد من الشركاء.

هذه الخاصية الروتينية والتكرارية للأعمال تفسر العودة المحتملة إلى استعمال نظام معلومات يكون آليا بالكامل.

على مستوى رقابة العمليات: ونجد فيه الأشكال المعتادة لرقابة الميزانيات، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن تطوير أنظمة معلومات هذا

المستوى يمكن أن يلاقي مجموعة من الصعوبات الجوهرية مثل تحديد المؤشرات الدالة لتقييم الأداء (على سبيل المثال: كيف يمكن قياس أداء كامل

مكلف بالعملاء على مستوى مؤسسة مالية)، وعليه فإن تشكيل قاعدة معلوماتية للرقابة يمكن أن يلاقي بعض الصعوبات أحيانا.

على مستوى التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي: في العديد من المؤسسات هذين المستويين قليلا ما يتم تطويرهما، إذ نادرا ما

تكون هناك سياسات فعلية للتوظيف والتكوين والأجور ونفس الحالة بالنسبة للبرامج التكتيكية، كبرامج الاستقطاب والترقية والتسيير هنا يكون

حالة بحالة مع بحث محدود عن المعلومات الضرورية.

ولا بد أن نشير هنا أن تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية لا يحل محلا وظائف إدارية للموارد البشرية، إنما ينحصر دوره في توفير

المعلومات الضرورية لذلك، كما يجب أن ننبه أن توزيع نظام معلومات الموارد البشرية بهذا الشكل يطرح إشكالية على مستوى تحديد أي من

الجهات المذكورة ستتكفل بتسييره وهو ما نتناوله ضمن المطلب الأخير من هذا البحث في إطار مركزية ولا مركزية نظام معلومات الموارد البشرية.

## المطلب الثالث: مركزية ولا مركزية نظام معلومات الموارد البشرية(1):

- مركزية نظام معلومات الموارد البشرية:

في هذا التنظيم فإن مجمل المعلومات التي يتم جمعها من المستوى السفلي ( التنفيذى ) تصعد إلى المستوى المركزي نحو إدارة المستخدمين ورقابة التسيير. هذه المعلومات تغذي القرارات التي تفرض على الوحدات اللامركزية.

لعل أبرز مثال على ذلك هو الخاص بمنظمات القطاع الإداري أو تلك الناجمة عن هذا القطاع حيث الكثير منها يشتغل تبعاً لهذا النموذج فبعضها ذات الحجم الكبير والمشتتة جغرافياً تملك في نفس الوقت أنظمة تعمل على رفع المعلومات على مستوى الإدارة، وتملك طرق المراقبة ولقرارات في حد ذاتها مركزية.

وعن مزايا هذا التنظيم، يمكن حصرها بالقول أنه مفيد من جهة نمائل القرارات المطبقة على الوحدات المشتتة، وهو ما يعمل على العدل في تساوي المكانة الاجتماعية والأجور.

أما عن سلبياته فيمكن القول بأن هذا التنظيم يخفي بذور الأعراس البيروقراطية، نذكر منها:

- بطء اتخاذ القرارات.
- عدم تناسب الخيارات باعتبار أن المعلومة منفصلة عن القرار.
- خطر استعمال رقابة كثيرة، حيث أن الاهتمام بالتفصيل يؤدي إلى غياب فعالية الرقابة.
- غياب تفويض المسؤولين للأعوان المركزيين.

- لا مركزية نظام معلومات الموارد البشرية:

هذا النظام يعاكس تماماً النظام السابق، وعليه فإن الوحدات اللامركزية تشتغل بصفة مستقلة، بحيث تتخذ قراراتها تبعاً للمعلومات التي تجمعها وتعالجها بإجراءاتها الخاصة، في هذه الحالة فإن دور إدارة المستخدمين ورقابة التسيير يقتصر على تحديد التوجهات الكبرى وعلى تقديم النصح للوحدات اللامركزية، حتى وأنه قد نلاحظ حالات أين يكون نتيجة عملية اللامركزية هي اختفاء إدارات المستخدمين والرقابة المركزية.

أبرز مثال على ذلك هي المؤسسات التي تعمل في القطاعات العالمية التخصص، فعادة يوجد هذا التنظيم في مؤسسات الخدماتية، المؤسسات الهندسية، الاستشارة.

أما مزايا هذا التنظيم يمكن حصرها في خاصية الليونة الكبيرة للنظام القادر على التأقلم السريع مع متغيرات المحيط، لذلك من العادي أن نجد في القطاعات المضطربة، أين يجب أن يكون تسيير الكفاءات الخاصة للتغيير مبنيا على التخصص.

أما سلبياته، فيمن القول أنه من نتائج التنظيم في إدخاله لاختلالات التوازن في المنافسة الداخلية حول مسألة المكافآت وظروف العمل الخاصة، لذلك يمكن القول أن هذا النظام قد يجوي بذور دماره بنفسه.

- الحل الوسط أو اللامركزية الجزئية (النظام الموزع):

هذا التنظيم يمثل بالنسبة لكثير من المنظمات أو المؤسسات مرحلة هامة من تطور نظمها المعلوماتية والمراقبة، حيث يتصف باكتساح قيادة الأنظمة.

- بالنسبة لإدارة المستخدمين والمراقبة: فترجع لها ممارسة الخيارات الأساسية الطويلة المدى، مثل تحديد تطورات المورد البشري أو نمو حجم الأجرور في وحدات اللامركزية، من جهة تقوم برسم شكل نظام المعلومات مع فرض هياكل مماثلة على كل الوحدات الفرعية؛ فمثلا تعيين برمجية معالجة المعلومات المستعملة من قبل كل الوحدات الفرعية قد يجعل تجميع المعلومات ممكنا.
- بالنسبة للوحدات اللامركزية: فترجع إليها الخيارات المتوسطة والقصيرة المدى، وكذلك تقوم بإعداد نظم المعلومات؛ فمثلا تتكفل بعمليات التوظيف وإدارتها، كما تحدد الأجرور ضمن الإطار المعرف به في المستوى العلوي.

هذا النظام يطبق في المؤسسات التي تتميز بتسيير جدّ متقدم للموارد البشرية، كما هو الحال مثلا في المخابر الصيدلانية التي تترك استقلالية كبيرة لوحداتها وتخصص لمقر مهمة الخيارات الإستراتيجية على أساس المعطيات التي تصل دوريا إلى المركز.

فائدة هذا التنظيم أنه يضمن تساءل مكانة الأجرورين، كما أنه يمكن من الحصول على اقتصاديات الحجم في معالجة المعلومات، وعليه فإنه يشكل مرحلة ملفتة للانتباه ضمن مراحل تطور نظم تسيير الموارد البشرية، حيث بين الطرق المركزية الموروثة عن الماضي، والطرق الشديدة اللامركزية التي لم تصل بعد إلى مواكبة تطور الدهنيات والمحيط.

وعليه طبقا للأسس المعروضة تطرح الإشكالية الخاصة بكيفية اختيار طريقة تنظيم نظام معلومات الموارد البشرية؟ أثبتت الملاحظة والدراسات في هذا الميدان أنّ هذه المناسبة تثار في مناسبتين:

- 1 - عند حدوث تغيرات تكنولوجية في النظام.
  - 2 - عند ملاحظة اختلالات في تشغيل النظام، ككثرة ارتكاب الأخطاء، قلة المعلومات المتاحة وتأخر وصولها وضعف الإنتاجية.
- ونظرا لتنوع الهياكل، ظروف المحيط والإنتاج، فإنه لا يمكن من الإجابة عن السؤال المطروح بتحديد أي النماذج هي الأفضل، إلا أنه يمكن من وضع ثلاث قواعد أساسية لترشيد الاختيار:

- قاعدة الاقتصادية: تكلفة المعلومة المنتجة يجب أن تكون موازنة للقيمة المضافة إلى فعالية التسيير البشري.
- قاعدة الملائمة: إنتاج المعلومات وتسيير الموارد البشرية يجب أن يتوافقا مع المستوى الهيراركي للقرارات ومع مدى ميدان القرار.

- قاعدة اللامركزية: كلما كانت وظيفة الموارد البشرية هامة بالنسبة للمنظمة، كلما كانت اللامركزية ضرورية لاكتساب أكبر وأوسع تأقلم مع المحيط، وهذه القاعدة يمكن ترجمتها بالمفاوضة التالية: «كلما كانت وظيفة الموارد البشرية حيوية بالنسبة للمؤسسة أدى ذلك إلى اختفائها كوظيفة في حدّ ذاتها تمارس من قبل كل المسؤولين الهيراركيين».

## المبحث الثالث : فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية :

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

### المطلب الأول: خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية(1):

حسب ما تتناول أغلب الكتابات هناك ثلاث خطوات أساسية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية وهي: التحليل، التصميم، التنفيذ.

#### (1) مرحلة التحليل:

نقصد بالتحليل عامة، الدراسة المتعلقة بمشكلة معينة قبل اتخاذ قرارات تصرف معين بخصوصها أما في ميدان تطوير نظم المعلومات

فيقصد بالتحليل دراسة حقل إداري معين أو تطبيق معين مما يؤدي عادة إلى تحديد أبعاد أو مواصفات نظام جديد له.

والتحليل يهدف إلى تحقيق مختلف الاحتياجات من المعلومات على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وكذلك على مستوى الوظائف

المشكلة لها كما يهدف أيضا إلى تحديد إمكانية تطبيق نظام جديد للمعلومات في ظل الإمكانيات التي تحوزها المنظمة، وتشتمل مرحلة التحليل

أساسا على عنصرين رئيسيين هما:

- الدراسة المبدئية .

- تحديد الاحتياجات من المعلومات.



4) الدراسة المبدئية:

الدراسة المبدئية عبارة عن وثيقة مختصرة من صفحة أو صفحتين تظهر من خلالها الفائدة أو المصلحة من إطلاق عملية دراسة الجدوى

وتتضمن الدراسة المبدئية النقاط التالية:

- أولاً وقبل كل شيء تحديد وتعريف المشكلة القائمة في المنظمة وإيجاد الحلول لها وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي أهداف النظام الجديد؟

2. ما هو الميدان الذي يغطيه؟

3. ما هي الأنشطة المعنية؟ وما هي النتائج المنتظرة؟

- التكفل بالمشروع داخل المنظمة كالمهتمين به من المعنيين أصحاب المصلحة، وأخصائي النظم، ورصد الميزانيات المتعلقة بعملية التطوير.

- تحديد جدول زمني لمباشرة وإتمام عملية التطوير

- دراسة الجدوى وذلك لغرض التحقق من الفائدة والمصلحة من تطوير نظام جديد للمعلومات من خلال المقارنة بين إيجابيات التطوير

والتكاليف التي تتطلبها هذه العملية، والتأكد من صلاحية وقدرة التقنيات والتكنولوجيات المعلوماتية الموجودة في المنظمة لإعداد عملية

تطوير النظام الجديد

يمكن توضيح الدراسة المبدئية من خلال الشكل التالي: (شكل 7).

- ❖ تحديد عمليات المعالجة التي يجريها النظام.
  - ❖ تحديد المعلومات التي يوفرها.
  - ❖ طرق التشغيل.
  - ❖ الأشخاص والأعوان المعنيون.
  - ❖ التكنولوجيات المستعملة.
- 1- تحليل ودراسة النظام الحالي (الموجود والقديم)
- ❖ تحديد الأعطال الموجودة وتحديد نقاط الضعف.
  - ❖ نقاط القوة للحلول الموجودة.
  - ❖ تحديد ورسم الأهداف على مستوى المجال المعني والمستويات الأخرى.
  - ❖ تحديد العوائق الموجودة أمام تحقيق المشروع.
- 2- تشخيص المشكلة
- ❖ مضمون ومحتوى الحلول.
  - ❖ ما هي مبادئ تسيير النظام الجديد؟
  - ❖ ما هي خيارات التنظيم؟
  - ❖ ما هي التكنولوجيات الواجب استخدامها؟
- 3- البحث عن الحلول
- ❖ قابلية تطبيق التقنيات (البرمجيات والأجهزة).
  - ❖ قابلية تطبيق الحلول التنظيمية.
  - ❖ تكلفة التطوير والتشغيل.
  - ❖ القيمة والفائدة المنتظرة من الحل.
- 4- تقييم الحلول

الشكل ٧ - محتوى ومضمون الدراسة المبدئية

وفيما يلي شرح موجز لخطوات الدراسة المبدئية في الشكل السابق:

1. تحليل ودراسة النظام الحالي (القديم): دراسة وتحليل النظام القديم ليست بالضرورة تفصيلية وشاملة، وذلك لأسباب متعلقة بالوقت والتكلفة، والتحليل يمكن أن يشمل بعض الأجزاء والتي قد تكون سببا في ظهور المشكلة.
2. تشخيص المشكلة: ويجب ألا يقتصر هذا التشخيص فقط على إحصاء وتعدد الأعطال أي إعطاب النظام القديم بل لابد من التمييز بين فاعلية النظام من جهة أي النظام يستجيب ببطء للاحتياجات المطلوبة وفعالية النظام م من جهة أخرى فعلى سبيل المثال أن نظام يشتغل بصفة عادية وصحيحة ولكنه ينتج المعلومات غير المركزية إضافة إلى البحث والتشخيص الجدي لأسباب الأعطال الملاحظة.
3. البحث عن الحلول: يتم في هذا الإطار مع الأهداف والمعوقات التي تقف أمام تحقيقها من طرف المستخدمين في المستويات المختلفة في إطار نظرة مشتركة تجدها هنا تغيرات طفيفة كإعادة التنظيم، أو إدخال تغيير طفيف على التكنولوجيا المستعملة.
4. تقييم الحلول: ويتم في هذا المرحلة تقييم الوسائل التكنولوجيات والإجراءات وكذلك القواعد التنظيمية التي تحكم النظام، وذلك من حيث التكلفة وإمكانية تطبيق الحل المقترح
- 5 تحديد الاحتياجات من المعلومات:

المقصود بتحديد الاحتياجات من المعلومات هو تحليل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من إستراتيجية، وتكتيكية وتنفيذية، إضافة إلى جميع الوظائف في المنظمة وجميع احتياجات الأفراد ومجموعات العمل وذلك بغرض التعرف على جميع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بالمهام والأنشطة.

كما يؤدي تحليل الاحتياجات من المعلومات بصورة دقيقة على القدرة على تحديد أهداف النظام الجديد وتطوير الوظائف المطلوب أداءها بواسطة ذلك النظام، والجدير بالقول أن فشل تلك الخطوة يمثل إحداهم أسباب فشل النظام وارتفاع تكاليف التطوير.

وعلى العموم، فإنّ الاحتياجات من المعلومات تتحدّد وفق ثلاث مستويات أساسية وهي:

1. الاحتياجات من المعلومات لكامل المنظمة والتي تهدف إلى تحديد الهيكل والإطار العام لنظام المعلومات.
2. الاحتياجات لكل قاعدة من خلال نماذج البيانات.
3. الاحتياجات التفصيلية من المعلومات لكل نظام فرعي للمعلومات في المنظمة

(2) مرحلة التصميم:

في هذه الخطوة تترجم التوصيات المتخذة في مرحلة التحليل إلى شكل معين يمكن تنفيذه، كما تختص عملية تصميم النظام بتصميم الإجراءات الجديدة المطلوبة لتحقيق المتطلبات الأهداف الجديدة للنظام مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المعوقات المتوقعة، وتتضمن هذه المرحلة العديد من القرارات وتركيز شديد في الجهود والخبرات(1).

إذن فعملية التصميم هي تحقيق غير فعلي، بمعنى أنه مجرد تصاميم على الورق تبين فيه الأنظمة الفرعية المركبة له ومكوناته من مدخلات، وعمليات ومخرجات، كمل تبين وسائله وأجهزته والتكنولوجيا المستعملة ويتم عرض الأطراف المعنية من مستخدمي نهائيين وخبراء واستشاريين والإدارات والأفراد المهتمين وذلك لإعطاء الرأي فيها.

وعموماً تنقسم مرحلة التصميم إلى نوعين من التصاميم وهما (1):

## 1 - التصميم المنطقي:

ويطلق عليه أحياناً التصميم الوظيفي أو المفاهيمي وتحدد فيه مكونات النظام والعلاقات التي تربط المكونات وكيفية ظهور النظام للمستخدم النهائي، وبالتالي يتم تصميم المخرجات والمدخلات والعمليات ووظائف النظام.

ولإتمام هذه المرحلة نستعمل تقنيات عدة أشهرها "التحليل الهيكلي" والذي يعتمد أساساً على فهم نظرية النظم، وهذا التحليل أي الهيكلي يتم بشكل عمودي من الأعلى إلى الأسفل وذلك لتحديد وبطريقة بيانية هيكل تدفق البيانات والمعلومات أو ما يعرف بـ "خريطة هيكل النظام" وتحدد من ضمنه كذلك عمليات المعالجة والتخزين وجميع الأطراف الفاعلة في نظام المعلومات الفرعي قيد الدراسة (نظام معلومات البشرية).

وتجدر الإشارة هنا الإشارة هنا التحليل أو النوع من التصميم موجة وبشكل أساسي إلى دراسة الأنظمة الفرعية للمعلومات الخاصة بالمستويات الإدارية ووظائف المنظمة.

أما النتائج النهائي لهذه المرحلة فهو عبارة عن تقرير يحتوي العناصر التالية:

1. التدفقات من الوثائق ما بين المصالح المستعملة لنظام معلومات الموارد البشرية والحاسوب المركزي في إطار (مدخلات، مخرجات).
2. الفصل ما بين العمليات اليدوية وتلك التي تتطلب عملية تآلية (أي العمليات الآلية).
3. الوظائف التي يجب أن يقوم بها نظام معلومات الموارد البشرية.
4. الهيكل التنظيمي العام لعمليات المعالجة وتلاؤمها مع البرامج الأساسية، السجلات، المدخلات، المخرجات.
5. وصف العمليات اليدوية، وإعداد دليل الإرشاد (أو الاستعمال)، والتكوين الضروري للمستخدمين.
6. مسار الرقابة والمراجعة، وذلك من أجل ضمان جودة البيانات الخاصة بالنظام الفرعي.

## 2 - التصميم المادي:

أو التفصيلي، ويتم في هذه المرحلة ترجمة نواتج التصميم المنطقي إلى تصميم في النظام يتضمن محددات البرامج، والحاسبات ومكوناتها، والاتصال عن بعد وسرية وأمن النظام.

وبكل بساطة يمكن القول بأن مرحلة التصميم المادي هي مرحلة يتم فيها إعطاء وصف دقيق لمختلف المكونات المادية للنظام الجديد وتخص بالذكر: المعدات والآلات، الأجهزة الإلكترونية المستعملة كتكنولوجيا المعلومات، وكل الأدوات المادية المساعدة، وإعداد النماذج المادية لقواعد البيانات ونوعية البرامج ومحتوياتها وتوظيف وسائل حماية النظام وإعداد شبكات الربط بين الأجهزة وطرق ووسائل الاتصال.

على مطور نظام المعلومات عند إقدامه على مرحلة التصميم أن يأخذ في الحسبان مجموعة من الاعتبارات والتي تعتبر ضرورية حتى تتم هذه المرحلة بشكل جيد؛ ويمكن حصر هذه الاعتبارات كالآتي(1):

1. طرق جمع وتشغيل البيانات.
2. تحديد الإجراءات التنظيمية التي تحكم سير النظام.
3. تحديد نظام التداخل بين النظام الآلي والجزء أو النظام اليدوي.
4. شكل ومحتويات الملفات، فمثلا إذا استخدم الحاسوب، فما نوع الملفات (هل تكون مثلا في شكل أقراص مضغوطة)، أو في شكل تقارير وسجلات ورقية؛ وكذلك ضمان حماية وأمن البيانات من الاستخدام الخاطيء.

بعد الانتهاء من مجموعة الاعتبارات هذه نكون قد انتهينا من مرحلة التصميم، ويأخذ النظام طريقة في التطبيق الفعلي من خلال تركيبه وتشغيل محتوياته، وهو ما سنتناوله في الخطوة الأخيرة.

### 3) مرحلة التنفيذ:

مرحلة التنفيذ وتطبيق النظام يتم فيها تشغيل النظام والتعامل معه مباشرة من خلال استجواب قواعد البيانات لتحديد المدخلات وأجزاء عمليات المعالجة لتتوفي المعلومات الضرورية.

وتتم هذه المرحلة على ثلاث مراحل رئيسية، وهي(2):

1. التحوّل إلى النظام الجديد.
2. صيانة وإدامة النظام.
3. المراجعة اللاحقة.

1- يحيى مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص 281.

2 -G. Davis, M. Olson, Système d'information pour le management, Tome 2, Edition economica, Paris, 1986, P352

1 -التحوّل إلى النظام الجديد:

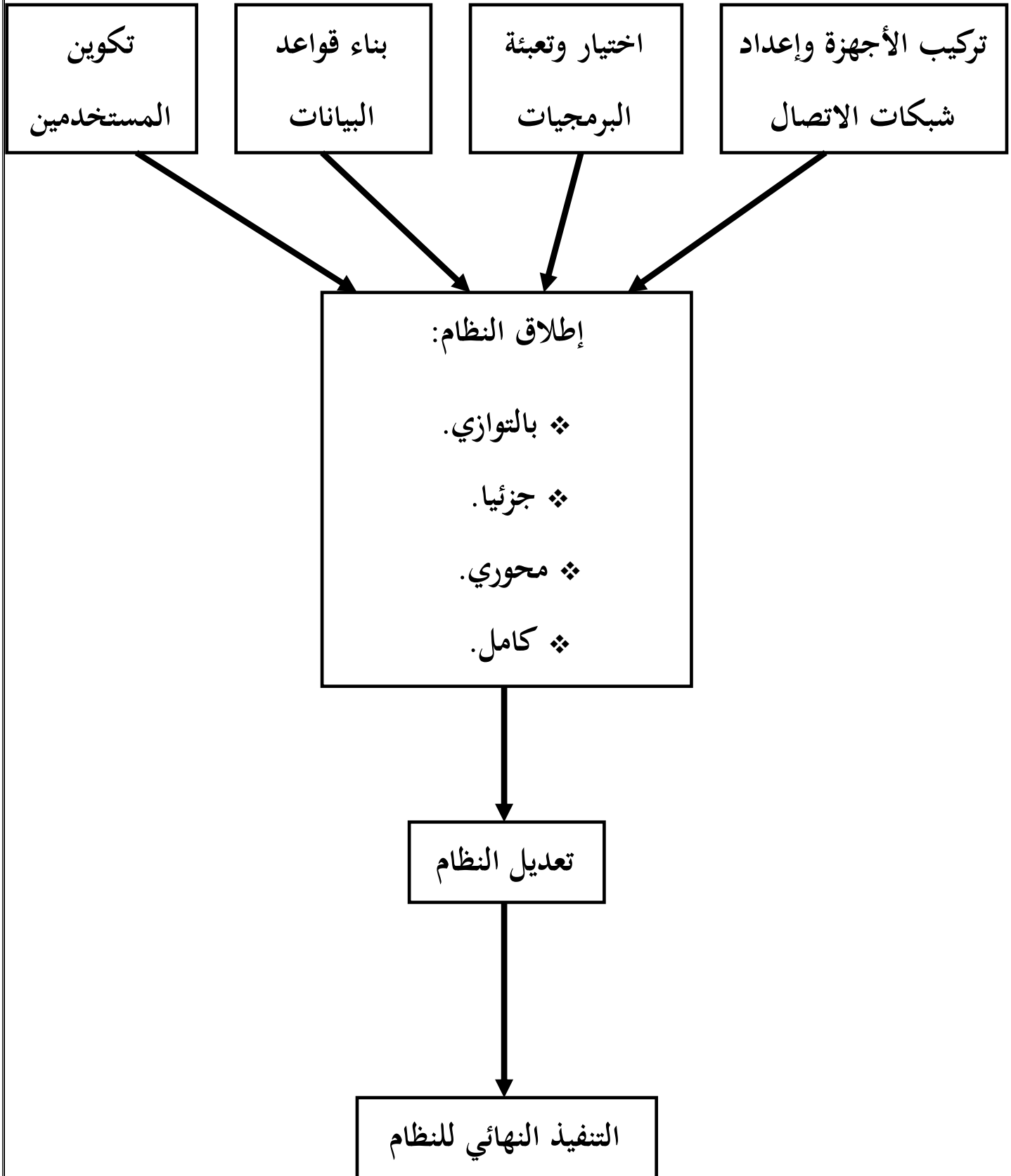
يتمّ التحوّل إلى النظام الجديد وذلك من خلال استعمال مجموعة من الاستراتيجيات نذكرها كالآتي(1):

- أ - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء الوارد في مقترح النظام.
- ب - مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المقدرة.
- ج -مراجعة التشغيل والمستندات وإجراءات الأمن والرقابة.
- د -إحصائيات تخص عملية التشغيل مثل معدلات الأخطاء ودرجة تكرارها.

وعموما فإن التحوّل للنظام الجديد يكون في حالتين:

1. في حالة وجود نظام سابق للمعلومات خاص بالموارد البشرية فإن التحوّل إلى النظام الجديد في هذه المرحلة يكون أقل صعوبة وأقل تكلفة على اعتبار أن جزءا هاما من الموارد يتم توفيرها واستعمالها من النظام السابق.
2. في حالة عدم وجود أي نظام سابق للمعلومات فإن ذلك يكون أكثر صعوبة وأكثر تكلفة على اعتبار أن الجهة المشرفة ستكون مضطرة إلى شراء كل الأجهزة والمعدات الخاصة بتشغيل النظام من جهة، وبسبب غياب التجربة في التعامل مع هذه الأنظمة من جهة أخرى.

مرحلة تنفيذ النظام يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي: (شكل 8) (1).



بعدها تتركب الأجهزة والمعدات التي يتطلبها نظام المعلومات، تتم تعبئة واختيار البرمجيات ثم يتم بناء قواعد البيانات الخاصة بالأفراد، حيث يتم تسجيل جميع البيانات الضرورية للاستعمال قد تكون في بعض الأحيان في غاية الصعوبة نظرا لكثرة البيانات الخاصة بالأفراد، وكذلك يتم تكوين المستخدمين مع الإجراءات الجديدة المتعلقة بالجزء الذي يخضع في تشغيله للنظام الآلي.

عند التأكد أن هذه الخطوات تمت بصفة عادية يتم إطلاق النظام والذي يمكن أن يكون حسب المظاهر التالية(1):

- الإطلاق بالتوازي: وفيه يتم إطلاق النظام الجديد بالموازاة مع النظام القديم مع التخلي تدريجيا عن هذا الأخير؛ وهذا الحل يعتبر ذو مخاطر محدودة ولكنه بالمقابل يكون مرتفع التكلفة، وعليه هو ما يدعو إلى أن تكون فترة إطلاق النظام بالتوازي قصيرة.
- الإطلاق الجزئي للنظام: يتم فيها إطلاق جزء من النظام قصد تجريبه وبالتالي سيكون من الضروري توقع كل المعوقات التي يمكن أن تحدث حتى يتم إطلاق الأجزاء المتبقية بنجاح.
- الإطلاق المحور: وفيه يتم تجريب النظام الجديد على نطاق ضيق في إدارة الموارد البشرية كأن يجرب في مصلحة الأجور مثلا، وإذا ما تم التأكد أن النظام يعمل بصورة عادية يتم تعميمه.
- الإطلاق الكامل: وفيه يتم التخلي نهائيا عن النظام القديم وإحلاله النظام الجديد وهذا إذا كانت الظروف ال حيطه باتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية يستدعي ذلك.

## 2 - صيانة نظام معلومات الموارد البشرية (2):

تعدّ صيانة نظام معلومات الموارد البشرية مرحلة هامة في ضمان نجاح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية أو أي نظام آخر. وعليه يمكن تعريفها على أنها: "الإدامة المستمرة للنظام والمحافظة على أدائه المرتفع وتطويره باستمرار.

### ● أسباب صيانة نظام معلومات الموارد البشرية:

- عوامل داخلية: وسببها التغيرات الحاصلة في متطلبات المستخدم وحاجاته، أو كنتيجة للتغيرات في أسلوب العمل وتقنياته.
- عوامل خارجية: التغيرات في بيئة العمل كإدخال تقنيات وخدمات جديدة تتطلب أنظمة وقواعد عمل جديدة.
- عوامل خطئية: التي تظهر عند الممارسة الفعلية للنظام والمتمثلة في عدم مطابقته الأهداف للناتج مثل الخطأ في أوقات المعالجة أو الشكل وحجم المخرجات.
- أساليب الصيانة: نستخدم في العادة أربعة أساليب وهي:
- الصيانة التصحيحية: تعمل على تصحيح أخطاء التصميم والتنفيذ التي كان يجب أن لا تحصل لهذا، وهي أكثر الأنواع صعوبة.
- الصيانة التكليفية أو التعديلية: وهي التي تعمل على تلبية متطلبات المستخدم التي لم تكن ملحوظة في البداية، أو تلبية للتغيرات التي قد تحصل في عمليات النظام، إن كانت الأسباب تتعلق بقواعد وأساليب العمل أو لأسباب تتعلق بالتطور التكنولوجي الثقافي.
- الصيانة الأدائية: وهي التي تهتم برفع أداء النظام وتحسينه ذلك لأن المستخدم عندما يرى النظام قد حقق كل أهدافه فغالبا ما يتطلب أداء أفضل مما هو عليه لتحقيق أهداف جديدة.

1- مهدي عمر، مرجع سابق، ص 182.

2- المرجع نفسه، ص 183-184.



- الصيانة الوقائية: هي الصيانة 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 التقليل من مخاطرها.

- المراجعة اللاحقة:

هي تقييم دوري للنظام للتأكد من أنه يؤدي وظائفه بصفة عادية، وعلى العموم هذه المراجعة تسعى لضمان نوعية المعلومات والتقليل من مخاطر وتكاليف التسيير، والتأكد من أن النظام يحترم القواعد المحددة من طرف المشرع وأن الأهداف تتوافق مع السياسة العامة لإدارة الموارد البشرية(1).

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

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام،

ومن أهم تلك المتطلبات نذكر: (1)

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

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من المواد المتعددة.
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.
- مراعاة احتياجات المستفيدين من المخرجات ومعلومات النظام لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

### 2 المتطلبات التكنولوجية (الفنية):

- توفر الأجهزة والأدوات والآلات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستثمار بين استثمارين في هذا المجال.
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.
- تكامل البيانات -الملفات والسجلات والوثائق- من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

### 3 المتطلبات الاقتصادية:

- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يساهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.
- العمل على تخفيض التكاليف.
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

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

**(4) المتطلبات الاجتماعية:**

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

- الاتصال الجيد بين العالين.

- روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستخدمين منه.

- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستخدمين منه.

## المطلب الثالث: معوقات نظام معلومات الموارد البشرية(1):

- عدم كفاية الموازنات المالية المخصصة.
  - عدم كفاية وكفاءة مستخدمي النظام.
  - عدم تدريب مستخدمي النظام التدريب الفعال.
  - عدم القدرة على الاتصال بالنظم الأخرى.
  - قصور أو عدم قدرة النظام على الاستجابة للمتطلبات المتنوعة.
  - القيود القانونية على نقل المعلومات والبيانات الدولية.
  - عدم كفاءة وجودة المعلومات.
  - زيادة معدلات التغير التكنولوجي.
  - قصور دعم الإدارة العليا للنظام.
- وفي الدول النامية، فإن معوقات الاستخدام الفعال لنظم معلومات الموارد البشرية، يرجع بالإضافة إلى ما سبق إلى:
- عدم قدرة الهيكل التنظيمي على استيعاب النظام الجديد.
  - مقاومة الأفراد لتطبيق النظام خوفا على وظائفهم وتعويضات الوقت الإضافي التي يتقاضونها.
  - عدم وجود دراسات حقيقة تبين اقتصاديا نجاح أو عدم نجاح النظام مستقبلا.

## خلاصة الفصل الاول

- تلعب المعلومات دورا رئيسيا في سلوك الافراد و المنظمات ولكي تنجز ادارة الموارد البشرية انشطتها و مهامها العديدة لا بد ان يهيى لها النظام معلومات بشرية فعالة تتجسد فيها الدقة و السرعة و الشمول و الموضوعية و التوقيت السليم .

- فنظام المعلومات الموارد البشرية مهمته اساس القيام بوظائف ادارة الموارد البشرية و السعي اساس الي توفير

المعلومات الي مراكز اتخاذ القرارات لذلك على الادارة ان تسعى دائما الي الزيادة فعالية وذلك من خلال تطويره و توفير متطلبات نجاحه.



الايطار التطبيقي لنظام المعلومات البشرية  
الفصل الثاني

## مقدمة الفصل الثاني

- بعدما تطرقنا في القسم النظري لنظام المعلومات البشرية وجدنا أنه من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لمؤسسة وطنية و أخذنا في دراستنا أحسن مثال "مؤسسة بنطال" المتواجدة بمدينة مغنية الحدودية لمعرفة دور نظام المعلومات داخل المنظمة حيث ارتأينا لطرح بعض التساؤلات فيما يخص عمل المؤسسة و ادارة الموارد البشرية فيها و كذا مجالات استخدام نظام المعلومات و جمع بعض الاستبيانات التي تضم مجموعة من الاسئلة تشمل كيفية سيرورة نظام المعلومات داخل المؤسسة.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين يتضمن المبحث الاول تقديم عام للمؤسسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى مهام ادارة الموارد البشرية و مجالات استخدام نظم المعلومات و كذلك قمنا بتحليل الاستثمارات الاستيعابية.

## الفصل



## المبحث الأول : تقديم عناصر مؤسسة " بنطال " :

### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وأهدافها:

#### 1. التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة لإنتاج البانتونيت و كربونات الصوديوم في نشاط مند 1952 لكن تم اعادة تأسيسها وتسميتها شركة بنطال في 1 جانفي 2001 تتكون حاليا من وحدتين للإنتاج مغنية و مستغام لها احتياط معدني هام بالإضافة الي سوق متنوع.

تستمد موادها الاولية لصناعة البانتونيت من حمام بوغرة المتواجد علي بعد 15 كلم شمال شرق مدينة مغنية ام بالنسبة لكربونات الصوديوم فتستمدها من بني صاف والعامرية التابعتين اقليميا الي ولاية عين تيموشنت. شركة بنطال تلعب دورا مهم في السوق المحلية والإقليمية علي المدى القصير اما بالنسبة للسوق العالمية فهي علي المدى المتوسط وذلك بفضل الاحتياطات الضخمة وجودة المعادن لهاتين الوحدتين.

#### 2. اهداف المؤسسة:

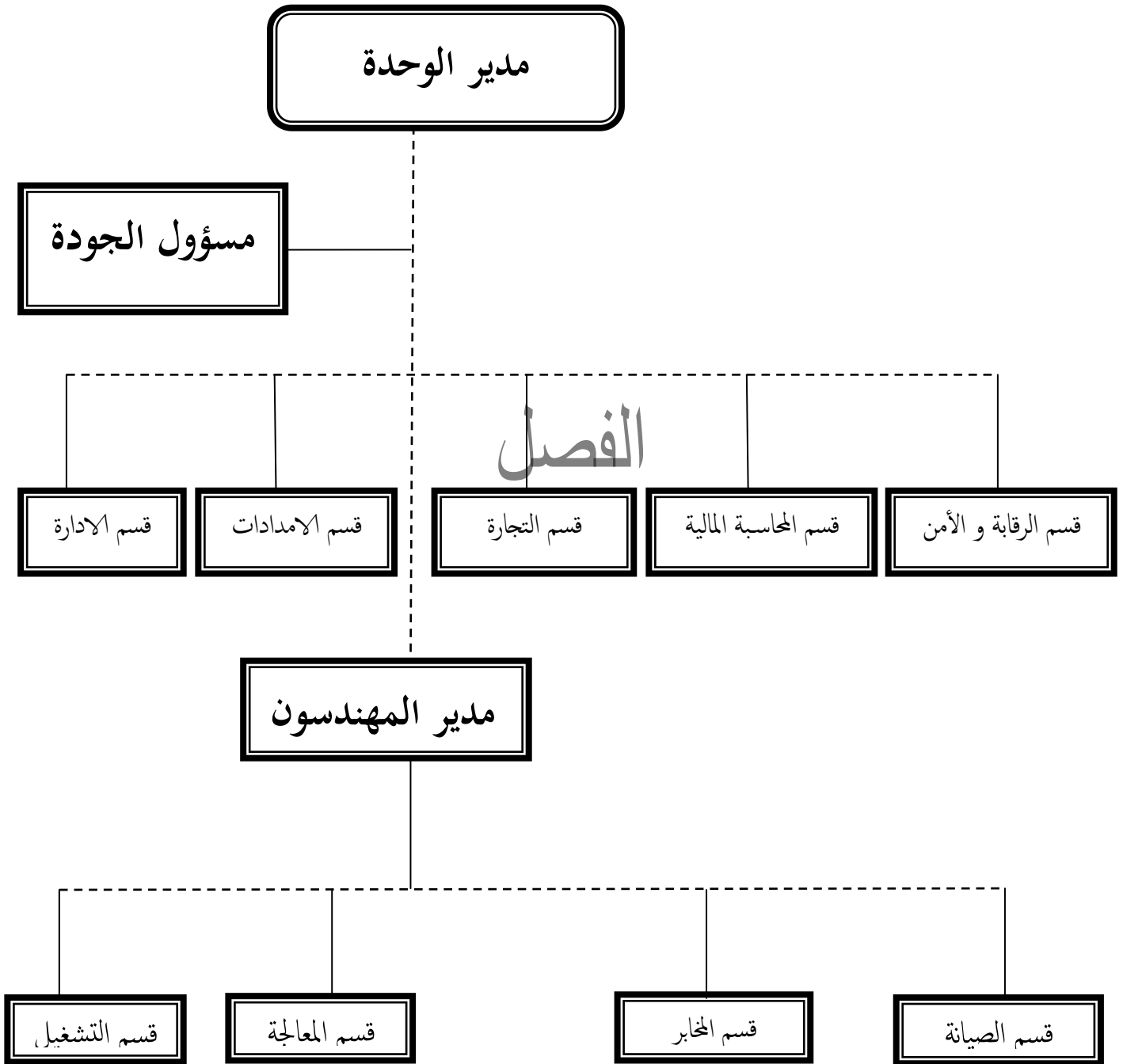
- وضع نظام مناسب للمنازعات والإجراءات التصحيحية لاحترام متطلبات الزبون.
- وضع في متناول الزبائن منتجات ذات جودة عالية ضمان التزويد بالمنتوج عن طريق انشاء مخزون الامر الذي من شأنه ان يتطور خلال السنوات المقبلة.
- زيادة مستويات الانتاج وذلك خلال الثلاث سنوات المقبلة كما يلي:
  - ✓ خفض تكلفة الانتاج وتحسين مردود الشركة من 2 الي 3 بالمائة وذلك خلال ثلاث السنوات المقبلة.
  - ✓ تحسين مستويات المعرفة للعمال من خلال التدريب والتنمية.

## المطلب الثاني : استراتيجية المؤسسات :

تتمثل استراتيجية المؤسسة في:

- 1) احتواء وفهم متطلبات وانشغالات الزبائن .
  - 2) خلق وتثبيت البيئة الداخلية لإتاحة مساهمة العمال في سياستها.
  - 3) تشجيع التطور المسند للمهارات والمعاونات والخبرة للعمال.
  - 4) ادارة الانشطة والموارد ذات الصلة بالنهج الرظامي .
  - 5) زيادة قدرة الشركة علي رفع قيمة المنتج .
  - 6) ضمان الثبات والاتضاح في جودة نوعية منتجاتها لتكون قادرة علي المنافسة وفرض وجودها في السوق وفي هذا الاطار يجب اتخاذ الاجراءات الاتية:
- ✓ وضع الية للاستماع الي انشغالات الزبائن.
  - ✓ انشاء نظام اتصالات داخلية لدعم تدفق البيانات والمعلومات.
  - ✓ توصيل المحاور الرئيسية لتدريب وتطوير الموظفين .
  - ✓ تعزّي سلامة الناس والممتلكات مع تخفيض والقضاء عاي الاضرار التي لحقت بالبيئة من خلال الانشطة التي تقوم بها الشركة.
  - ✓ وضع نضام ادارة لتحسين الجودة المستمرة .
  - ✓ البحث عن اسواق جديدة لمنتجاتها .
  - ✓ زياد مستويات الانتاج لتشجيع القدرات الحالية المتوفرة .
  - ✓ اطلاق الاستثمارات اللازمة لتحديد مرافق الانتاج الحالية .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



الشكل (9)

## المبحث الثاني: مهام و مجالات نظام المعلومات البشرية:

في هذا المبحث سنتطرق الي دراسة حالته في مؤسسة بنطال لكن قبل ذلك نتوجه الي معرفة مهام ادارة الموارد البشرية والمنهجية التي تتبعها المؤسسة فيما يخص نضام المعلومات ولذا مجالات استخدام نضام معلومات الموارد البشرية .

## المطلب الاول : مهام ادارة الموارد البشرية والمنهجية المتبعة في تطبيق نظام المعلومات :

### 1 - مهام ادارة الموارد البشرية :

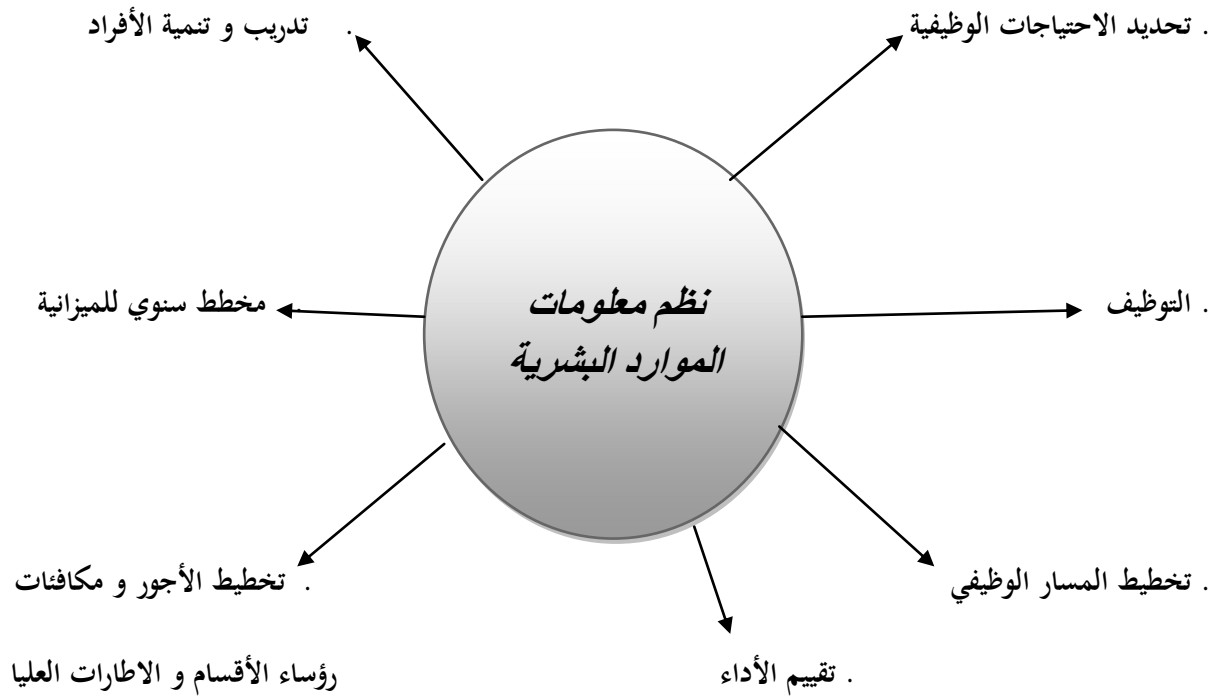
- تنفيذ السياسات الرسمية من طرف المسؤولين .
- تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية بتسيير وتنمية الموارد البشرية.
- اعداد المخططات السنوية الدورية .
- معالجة ودراسة السير الذاتية لطلبات التوظيف.
- حساب المكافآت والعلاوات.
- حساب اجور العمال.
- اعداد ميزانية تكوين العمال وإرسال بعثات تكوينية من طرف المختصين .

المنهجية المتبعة في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية:

- تحديث نضام المعلومات ودمجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ادماج افراد قسم الموارد البشرية في مشروع تطوير النظام.
- استخدام متنوع لتكنولوجيا الاتصال والإعلام.
- احترام مواقيت العمل والمواعيد المهمة Just in time.

## الفصل

## المطلب الثاني : مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة:



الشكل (10)

## المبحث الثالث : دراسة الحالة:

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

- عند القيام بأي دراسة علمية لابد من اتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك باتساع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها.

أولاً : أدوات جمع البيانات:

- إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتمشى مع طبيعة الموضوع للحصول على البيانات و المعطيات التي تخدم أهداف الدراسة، ان طبيعة الموضوع المدروس تتطلب منا الاستعانة بأكثر من اداة منهجية، وهذا للإمام بالموضوع، ولهذا الغرض اعتمدنا على:

الأدوات المنهجية التالية:

## الفصل

### 1.1. المقابلة:

- تعتبر مقابلة البحث من ضمن تقنيات جمع البيانات والمعلومات بكمية هائلة حول آراء، اتجاهات، تصورات، معايير المبحوثين. وتعرف المقابلة عموماً على أنها "التبادل اللفظي الذي يتخذ وجهاً لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين".

- وقد قمنا في دراستنا هذه بإجراء مقابلة مع مختص في تسيير الجودة مكنتنا بأخذ نظرة على نظام المعلومات بالمؤسسة.

### 2. الاستبيان:

- يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الشائعة في العلوم الاقتصادية حيث يستخدم للحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال الدراسة.

- قمنا باستعمال هذا الأسلوب لمعرفة واقع نظام معلومات الموارد البشرية وقد ضم مجموعة من الأسئلة هدفنا من ورائها:

- معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية من خلال تحديد خصائص العينة من حيث المستوى العلمي، السن، مدة العمل.

- معرفة واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة.

ثانياً : عينة البحث :

-لقد بدأت عملية جمع المعلومات بزيارتنا بشكل شخصي لبعض أفراد العينة الذين يتمتعون بالخبرة.

### المطلب الثاني: منهجية تحليل الاستبيان:

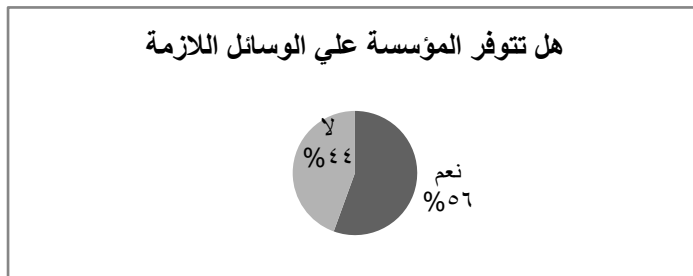
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والسن ومدة العمل:

الخبرة			المستوى التعليمي			العمر		
%	التكرار	الفئة	%	التكرار	الفئة	%	التكرار	الفئة
%28	7	اقل من 5 سنوات	%8	2	متوسط	-	-	20 سنة
%44	11	من 5 إلى 10 سنوات	%24	6	ثانوي	%68	17	من 20 إلى 35 سنة
%28	7	أكثر من 10 سنوات	%68	17	جامعي	%32	8	أكثر من 35 سنة
%100	25	المجموع	%100	25	المجموع	%100	25	المجموع

الجدول رقم 1-

يوضح لنا الجدول ان نسبة عالية من افراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس من بلغ عددهم .... بالمائة أما فيما يتعلق بفئات العمر فكان اكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تبلغ من العمر من 20 سنة إلى 35 سنة حيث بلغت النسبة 68 من مجموع أفراد العينة أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث قدر عددهم ب 17 عامل أي ما يعادل 68 بالمائة أما الباقي فقد توزعوا بين باقي فئات المستوى التعليمي أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب الخبرة فقد اظهرت النتائج إلى أعلى نسبة كانت من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 11 عامل بنسبة تقدر ب 44 بالمائة .

### 1. هل تتوفر المؤسسة علي الوسائل اللازمة لإدخال البيانات؟



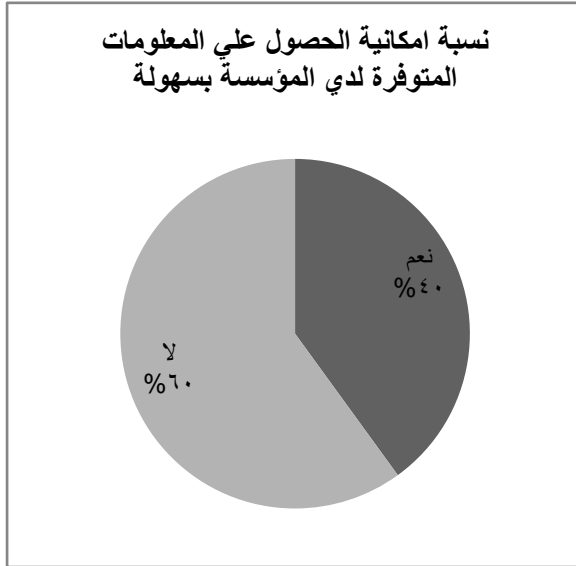
جدول رقم 2-

الخيارات	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	11	25
النسبة	56	44	100

الشكل (11)



2. هل يمكن الحصول علي المعلومات المتوفرة لدي المؤسسة بسهولة ؟



الشكل (12)

الخيارات	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	10	27
النسبة	60	40	100

الجدول رقم -3-

نلاحظ أن 60 بالمائة من أفراد العينة يرون إن المعلومات يمكن الحصول عليه بسهولة وذلك لتوفر النظام عارى مساحات كافية للتخزين تمكنهم من إيجاد المعلومات في

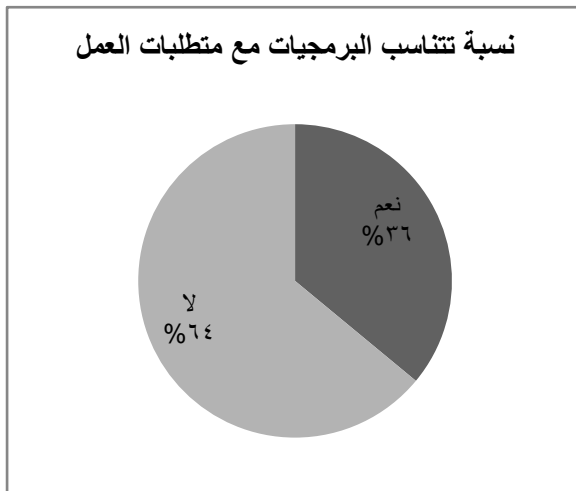
الوقت المناسب ، أما 40 بالمائة من أفراد العينة يجدون

## الفصل

صعوبة في الحصول علي المعلومات وه ذا ما يؤثر سلبا

علي مردود وأداء عملهم.

3- هل تتناسب البرمجيات مع متطلبات العمل؟



الشكل (13)

الخيارات	نعم	لا	المجموع
التكرار	9	16	25
النسبة	36%	64%	100

"الجدول من اعداد الطالبين"

الجدول رقم -4-

36% من الأفراد العينة أجابوا أن البرمجيات تتناسب

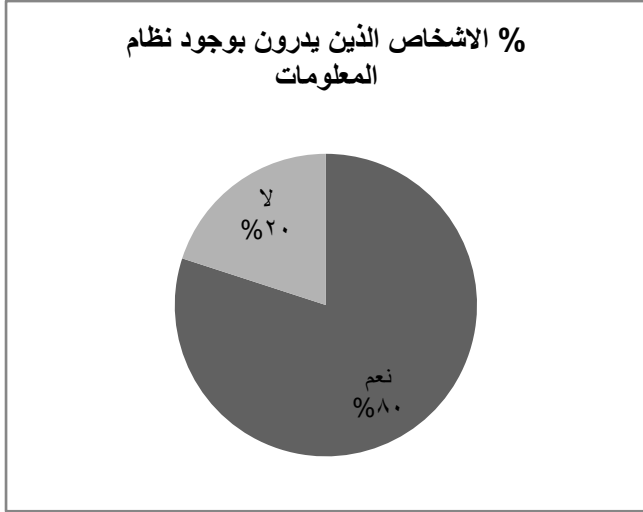
مع متطلبات العمل و هي نسبة قليلة جدا في

حين أجابت 64% من الافراد قالو ان البرمجيات لا

تتناسب مع عملهم وذلك يرجع الى عدم اهتمام الادارة

بتطويرها .

4. هل يوجد نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة ؟



خيارات	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	5	25
%	80%	20%	100%

الجدول رقم -5-

نلاحظ ان 20% من العمال ليسو بدراية بوجود نضام المعلومات البشرية بينما 80% من افراد العينة يعلمون بوجود هذا النضام ، لما لخدنا النظام من مزاية لمساعدة الادارة في اداء مهامهة و 52% من هذه النسبة تري ان هذا النضام مفيد للمؤسسة بدرجة متوسطة

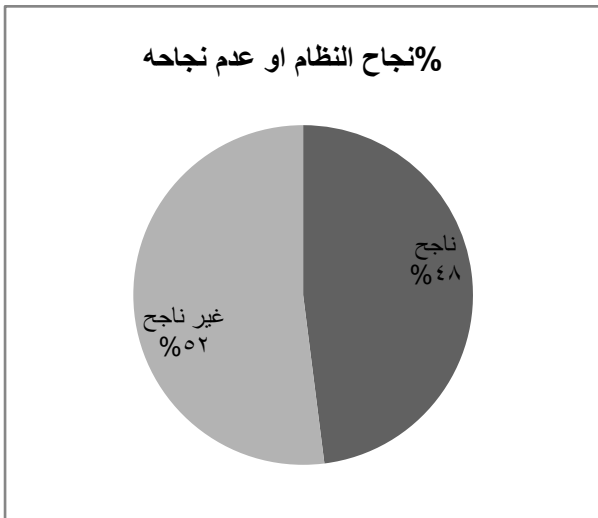
شكل (14)

## الفصل

بينما 28% تراه مفيد بدرجة كبيرة وهذا دليل على اهميته

في حين 20 الباقية تري انه غير مفيد وهذا يرجع لعدم درايتهم بهذا النظام.

5. هل هذا النظام ناجح؟



خيارات	نجاح	غير نجاح	المجموع
التكرار	11	14	25
%	42%	52%	100%

الجدول رقم -6-

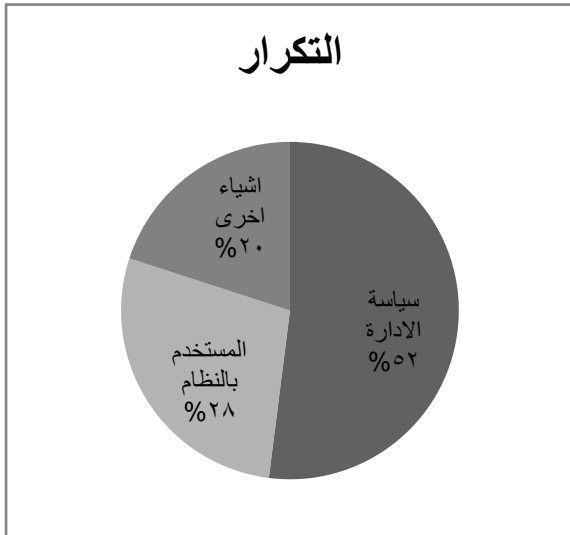
من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 52% من افراد البحث يرونه ان النظام غير ناجح وقد يعود السبب الي عدم التوافقه مع متطلبات الوضيقة ولا يوفر المعلومات بالدرجة المطلوبة بينما 48% الباقية يرونه ناجح لأنه يساعده علي اداء عملهم

شكل (15)

ف 50 % من النسبة التي تراه ناجحا تري انه سهل الاستخدام 25%

تري ان امكانية تطويره احسن و 25 % تجد ان نجاحه يرجع الي بساطته .

6. الى ماذا يرجع فشل النظام ؟



شكل (16)

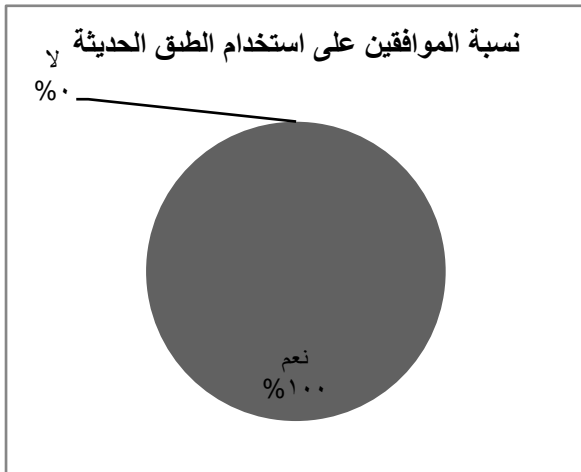
المجموع	اشياء اخرى	المستخدم بالنظام	سياسة الادارة	خيارات
25	4	7	14	التكرار
%100	%20	%28	%52	%

الجدول رقم -7-

نلاحظ من خلال الجدول ان 52% من افراد العينة يرجعون فشل النظام الي سياسة الادارة لأنها لم تهتم بتطويره ولم تجعله فعالا حتى يواكب التغيرات الحاصلة بينما 28% من افراد العينة تري ان جهل المستخدم بالنظام هو سبب الفشل وهذا يعود الي قلة التريصات بينما 20 % من افراد البحث يرونه اشياء اخرى .

## الفصل

7. هل من الضروري علي المؤسسة استخدام الطرق الحديثة في مجال الموارد البشرية ؟



شكل (17)

المجموع	لا	نعم	خيارات
25	0	25	التكرار
%100	%0	%100	%

الجدول رقم -8-

نلاحظ ان كل افراد ضرورية لاستخراج طرف حديث من مجال الموارد البشرية وهذا دليل علي ضرورة اهتمام به باعتباره من المواد البشرية.

## خلاصة الفصل الثاني

-بالرجوع الى النتائج المستخلصة و المتحصل عليها من الدراسات الميدانية التي اجريت في المؤسسة

الوطنية "بنطال" تمكنا من الخروج بعدة ملاحظات و هي أن المؤسسة تسعى لتطبيق الجانب المعرفي للرفع من فعالية التسيير إلا ان الواقع أكد أنها تفتقر للمادة المعرفية في هذا المجال كعدم استفادة العمال من دورات التكوين بصفة كبيرة التي من شأنها أن تحسن أدائهم و كذلك عدم معرفة جميع العمال لنظام معلومات الموارد البشرية لندرة التوعية داخل المؤسسة و قلة المعرفة بأجهزة الحاسوب و كذلك قلة التبرصات.

## الفصل

## خاتمة عامة:

تعرضنا في الفصل الاول الى الاطار النظري لنظام المعلومات للموارد البشرية حيث يمكن القول انه يمنح للمؤسسة الوسائل الضرورية للتصرف واتخاذ القرارات كما يسمح للأفراد بزيادة معارفهم وخبراتهم ونجاح نظام المعلومات للموارد البشرية يعتمد علي مواكبة التغيرات الحاصلة في ادارة الموارد البشرية. كما تطرقنا في الفصل الثاني الي الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة بنطال حيث قدمنا مفهوم تلك المؤسسة ومهام ادارة الموارد البشرية وكذا مجالات استخدام النظام وسنختبر صحة الفرضية ونجيب علي الاشكالية من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من اسئلة المقابلة وتحليل الاستبيانات التي وزعناها علي الافراد ومن اهمها :

- يساعد نظام المعلومات علي ايجاد واكتشاف اي خلل ان وجد في احدي الوظائف الادارية نوعين من العلاج اما الخطي البديلة وهي عبارة عن خطة احتياطية او الخطة التصحيحية .
  - اغلبية العمال يعرفون نظام المعلومات للموارد البشرية ويرونه انه مفيد لنظام المؤسسة لكن فقط المختصين الذين هم بعلم بكيفية تشغيله .
  - امكانية تطوير وصيانة نظام المعلومات في حالة وجود خلل فيه .
  - هناك بعض العراقيل والصعوبات التي تواجه افراد الادارة كالتخلف الكبير علي مستوي التطور التكنولوجي ولذا قدم المعدات والتقنيات .
  - عملية توزيع المعلومات بصفة رسمية اي من الاعلى الي الاسفل وبالتالي اضعاف لعملية الاتصال في كل الاتجاهات اي عدم الحصول علي المعلومات بالدقة المطلوبة .
- من خلال النتائج يمكن ان نقول ان نظام المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات للموارد البشرية بصفة خاصة يمكن ان يحسن نظام المؤسسة لأنه يمكن ان يمنحها الوسائل الضرورية للتصرف امن بيئة متغيرة باستمرار لذلك سنقدم بع ض الاقتراحات والتوصيات لعلي وعسي يتم الاخذ بها وهي كما يلي :
- الاهتمام بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين نظام المعلومات حيث تكون ملائمة بمتطلبات العمل.
  - توفير الدعم المادي لتزويد الافراد العاملين بالأجهزة والمعدات اللازمة وكذا القيام بترقيات في مجال الاعلام الالي .

- اهمية تدعيم العلاقة بين المدراء وبقية الافراد فيما يخص في تبادل المعلومات بما يكفل نجاح عملية الاتصال كما نقترح في هذا الصدد انشاء شبكة عنكبوتية اي عن طريق الانترنت .
- تعتبر مشاريع انظمة المعلومات مشاريع لا بد من تحسيس العمال بمنافع وفوائد هذه الانظمة واثرها في تحسين الخدمات الخاصة بالموارد البشرية ويمكن ان يتم هذا بالتكوين والترويج للنظام .

وختاما نقول ان هذا البحث المتواضع ماهو الا عصارة ما قمنا به في المؤسسة حيث حاولنا قدر المستطاع ان نلم اهم النقاط وذلك من خلال ما جمعناه من خبرات عمال علي مستوي المؤسسة ونرجو ان لا يكون الجهد المبذول غير كفي الي ايصال المعلومة المستهدفة في ايصال المفيد الي كل من يريد الاستفادة وما جهدنا إلا مواصلة لمعلومات سبقتنا في المجال .



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 1 . ربيعي مصطفى عليان، فاظل السامرائي، تسويق المعلومات دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان 2004
- 2 . سونيا محمد البكري، نظام المعلومات الادارية الاشعاع الاسكندرية 1997
- 3 . سيد محمد جاد الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية مطبعة العشري 2009
- 4 . عبد العالي ابراهيم، نظام المعلومات الادارية الدار الجامعية الاسكندرية 1996
- 5 . عبد الحميد المغربي، نظام المعلومات الادارية المكتبة العصرية المنصورة 2002
- 6 . كامل السيد الغراب، فاديه حجازي، المعلومات الادارية مدخل تحليلي، جامعة الملك سعود السعودية 1997
- 7 . مازن نخاس رشيد، ادارة الموارد البشرية الطبعة الاولى الرياض
- 8 . منا محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد مقدمة في نظم المعلومات الادارية الدار الجامعية الاسكندرية بدون تاريخ
- 9 . يحيى مصطفى حلمي، اسسيات نظام المعلومات مكتبة عين شمس القاهرة 1998

## المكتبة باللغ الأجنبية

- A. G.darrs m.olson system d'information pour le management tome 1.édition économique paris 1985
- B. G.darrs m.olson tome 2 éditions économique paris 1986
- C. Perreti j.m.gestion des ressources humaines assistée par ordinateur édition
- D. R.reix système d'information et management de l'organisation 5 eme edition vuilect paris 2005

## مجلات ودوريات

- قاسم عباس، قاسم نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الاداري المجلد 43. 1994.
- محمد ابراهيم المدحون، أمل ابراهيم ابو رحمة، مدى كفاءة نظم المعلومات الموارد البشرية وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد السادس عشر 2008

## بحوث ورسائل واطروحات

- مهدى عمر، تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام تقنية معمارية النظم مخرقة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان 2008

موقع انترنت [www.uobabylon.com.edu.iq](http://www.uobabylon.com.edu.iq)





قائمة الجداول

و الأشكال

# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
-1-	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والسن ومدة العمل.	43
-2-	توفر المؤسسة علي الوسائل اللازمة لإدخال البيانات.	43
-3-	امكانية الحصول علي المعلومات المتوفرة لدي المؤسسة بسهولة.	44
-4-	تناسب البرمجيات مع متطلبات العمل.	44
-5-	يوجد نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة ام لا.	45
-6-	استبيان لنجاح النظام ام لا.	45
-7-	استبيان الي ماذا يرجع فشل النظام.	46
-8-	عدد الافراد بحاجة لاستخدام الطرق الحديثة.	46

## قائمة الأهر - مال :

رقم المجلد	عنوان المجلد	صفحة
-1-	دور المعلومات	07
-2-	مصادر المعلومات	09
-3-	مفهوم نظام المعلومات	10
-4-	مكونات نظام المعلومات بيانيا	12
-5-	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	15
-6-	نموذج تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية	20
-7-	محتوى ومضمون الدراسة المبدئية	27
-8-	مرحلة تنفيذ النظام	32
-9-	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	38
-10-	مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة	41
-11-	نسبة توفر المؤسسة علي الوسائل اللازمة لإدخال البيانات	43
-12-	نسبة امكانية الحصول علي المعلومات المتوفرة لدي المؤسسة بسهولة	44
-13-	نسبة تتناسب البرمجيات مع متطلبات العمل	44
-14-	نسبة الذين يعلمون بوجود نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة	45
-15-	نسبة التي تعتبره ناجح و نسبة التي تعتبره غير ناجح	45
-16-	نسبة الافراد تجيب لماذا يرجع فشل النظام	46
17-	نسبة الافراد بحاجة لاستخدام الطرق الحديثة	46

# الفهرس

- أ ..... مقدمة عامة
- 01..... الفصل الأول : الإطار النظري لنظام العمل ومهام البشرية
- 02 ..... مقدمة الفصل الأول.
- 03..... المبحث الأول : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
- 03..... المطلب الأول : أساسيات في نظم المعلومات
- 14..... المطلب الثاني : تعريف نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته
- 16..... المطلب الثالث: أنواع وأهداف نظم معلومات الموارد البشرية
- 18..... المبحث الثاني: هيكل نظام معلومات الموارد البشرية
- 18..... المطلب الأول : المستويات التنظيمية لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية
- المطلب الثاني: تنظيم عملية تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية وفقا لتلك المستويات
- 20..... (الإستراتيجية الرقابية التنفيذية)
- 22..... المطلب الثالث : مركزية ولا مركزية نظام معلومات الموارد البشرية
- 25..... المبحث الثالث: فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية
- 25..... المطلب الأول : خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية
- 35..... المطلب الثاني : متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
- 37..... المطلب الثالث : معوقات نظام معلومات الموارد البشرية
- 38..... خلاصة الفصل الأول

- 39..... الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لنظام المعلومات البشرية
- 40..... مقدمة الفصل الثاني.
- 41..... المبحث الأول : تقديم مؤسسة " بنطال "
- 41..... المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة و أهدافها
- 42..... المطلب الثاني : استراتيجية المؤسسة.
- 43..... المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لنظام معلومات الموارد البشرية.
- 44..... المبحث الثاني : مهامات و مجالات نظام معلومات الموارد البشرية
- 44..... المطلب الأول : مهامات ادارة الموارد البشرية و المنهجية المتبعة في تطبيق نظام المعلومات.
- 46..... المطلب الثاني : مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة.
- 47..... المبحث الثالث : دراسة الحالة مؤسسة "بنطال".
- 47..... المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
- 48..... المطلب الثاني : منهجية تحليل الاستبيان.
- 52..... خلاصة الفصل الثاني
- 53..... الخاتمة العامة
- I..... قائمة المراجع
- II..... قائمة الأشكال و الجداول
- III..... قائمة الملاحق

## الملخص :

يهدف هذا البحث التعرف على اسهام نظم المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة وأهم العوامل التي تحد من فاعليتها ، و تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تستفيد منها الادارة فيما يخص نظام المعلومات البشرية و التي ستمكنا من توفير المعلومات المناسبة و الملائمة التي تعتمد عليها في اتخاذ القرارات .

الكلمات المفتاحية : النظم ، المعلومات ، نظم المعلومات ، الموارد البشرية .

## Résumé

Cette recherche vise à identifier la contribution des systèmes d'information des ressources humaines dans l'organisation et les facteurs les plus importants qui donnent leur efficacité, et de fournir quelques suggestions qui pourraient bénéficier à l'administration en ce qui concerne le système d'information des ressources humaines et qui nous permettra de fournir des informations appropriées afin de permettant la prise de bonnes décisions.

**Mots-clés:** systèmes, l'information, systèmes d'information, ressources humaines.

## Abstract

This research aims to identify the human resources of information systems (HRIS) participation in the organization and the factors that affect (HRIS) efficiency, and giving some suggestions wich the administration can benefit about (HRIS) and have suitable and edequate information that can be used in making decisions.

**Keywords:** systems, information, information systems, human resources.