

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE RECHERCHE  
SCIENTIFIC  
NIVERSITE DJILALI BOUNAAMA  
KHEMIS MILIANA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجيلالي بونعامة  
بخميس مليانة  
معهد الحقوق والعلوم السياسية

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة  
معهد الحقوق والعلوم السياسية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية  
التخصص : إدارة أعمال  
الموضوع :

# تنظيم المعلومات في تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف :  
د/ فلاح حميد

إعداد الطالبة:  
كروان صورية

السنة الجامعية 2018/2017



(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة ..

إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد

طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد...  
والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب

أمي الحبيبة

إلى رفقاء دربي في هذه الحياة ، معكم أكون أنا و بدونكم أكون مثل أي شيء ، إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة  
في ضحكتهم .. في نهاية مشواري أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة.

أخوتي : أمال / آسيا / عبد الله

إلى البرعم : ميار

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي

بن طيبة فاطمة / عبايدية يوسف / بن ستو امحمد

الأهل والأحباب الذين عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

# شكر وتقدير

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ،فإن لم تستطع فلا تبغضهم"، بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلمت بإنجاز هذا البحث ، احمد الله عز وجل على نعمه التي من بها عليا فهو العلي القدير ، كما لا يسعني إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى الدكتور "فلاح حميد" لما قدمه لي من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة إدارة أعمال، كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثنى عبارات الشكر و العرفان إلى القائمين على الجامعة و كل العاملين بها . إلى الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلهم منا كل الشكر، وأخص منهم المهندس "عبايدية بن يوسف" الذي أسهم بشكل و فير في تشجيعي أثناء انجاز البحث.

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا.

البحث بحثنا ، فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة العمل و حلاوة البحث، و لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر...

# الفهرس

	شكر و تقدير
	إهداء
أ	المقدمة
ب	الإشكالية
04	الفصل الأول: المفاهيم و الأساسية لإدارة الموارد البشرية
04	تمهيد
05	المبحث الأول: مفهوم نظام إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: تطور نظام إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: وظائف و أهمية إدارة الموارد البشرية
21	الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
34	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
38	الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
40	المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية
41	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية
43	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية الإستراتيجية و أهدافها
48	المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية الموارد البشرية
55	الفصل الثاني: تنظيم المعلومات و دورها في تسيير الموارد البشرية
55	تمهيد
58	المبحث الأول: مدلول المعلومات و أنواعها و شروطها
58	المطلب الأول: تعريف المعلومات
59	الفرع الأول: مصادر المعلومات
61	الفرع الثاني: أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة
62	المطلب الثاني: أنواع المعلومات
63	المطلب الثالث: شروط المعلومات
64	المبحث الثاني: إنشاء و تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية
65	المطلب الأول: إنشاء نظام معلومات الموارد البشرية
69	المطلب الثاني: تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية
79	المبحث الثالث: أهمية نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية

79	المطلب الأول: دور نظام المعلومات في عملية التخطيط
80	المطلب الثاني: دور نظام المعلومات في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه
85	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في عملية الرقابة و التقييم
88	الخاتمة
	المراجع
	المصادر

# المقدمة

## مقدمة

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة فتعمل على إستقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى والعديد من الجهات الخارجية .

ولإنجاز هذه الأنشطة والمهام بفاعلية وكفاءة عالية يحتاج مدير الموارد البشرية إلى عدد كبير من القرارات التي تعتمد بدورها على معلومات يجب أن تكون دقيقة وملائمة ويمكن الوصول إليها بسرعة وإستخدامها بسهولة .

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

ولقد أعرب المفكرون والإقتصاديون و الباحثون على حد سواء من القرن الماضي عن عدم الرضى عن الطرق المستخدمة في جمع المعلومات وإستخدامها وتنظيمها والعودة إليها عند الحاجة ، وكانت هذه الحالة بمثابة تكهن عن آلة يمكنها بالضغط على مفاتيح إذ تجمع هذه المعلومات وتقوم بحفظها و إسترجاعها في وقت الحاجة .

وبعد عقدين ظهرت فكرة المعالجة الآلية للمعلومات التي أصبحت أساس وعماد الإدارة الحديثة ، فأصبحت المعلومات جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة ، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع مراحلها بدءا من المعلومة المتعلقة بأذواق المستهلكين وقدرتهم الشرائية وإنتهاءا بالمعلومات الخاصة بالسلسلة الطويلة لعملية الإنتاج ، وتختلف نوع نظم المعلومة المستخدمة في إدارة كل عملية من العمليات فمنها نظم المعلومات وعملية التخطيط والرقابة ونظم المعلومات في العملية التنظيمية والإشراف والتوجيه والرقابة ، لو تم إستغلالها إستغلالا أمثل تؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية .

### أهمية الموضوع :

إن كفاءة المؤسسات ترتبط بكفاءة مواردها البشرية ، وتلك الكفاءة يجب أن تصقل بتقنية أنظمة المعلومات وإستخدام الوسائل والأساليب التي تدعم تلك التقنية لتعطي : إتخاذ القرارات السليمة ، الإبداع طرق جديدة للإنتاج ، إختراعات والبحوث التطويرية للمؤسسة ، وأنظمة المعلومات هي أداة تكوين لتسيير متكامل وأداة تطوير وتشخيص وأداة للحد من

التجاوزات والأخطاء البشرية ، ولبناء وإعادة هيكلة أشكال المؤسسة بالإضافة إلى محرك أساسي لتطويرها في محيط تنافسي صعب ومعقد .

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات ، والتي تستدعي الإهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لاسيما في ظل العولمة .

- معرفة مدى إكتساب المؤسسة لنظم المعلومات الحديثة .

- كيفية إستخدام هذه النظم في إدارة الموارد البشرية .

- أهمية نظام المعلومات و تأثيره على إقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية و رفع معدلات الأجور للقوى العاملة .

- إن إستهداف نظام المعلومات في المؤسسات بصفة عامة ،يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية و توجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل .

## إشكالية الدراسة :

في خضم التحولات على المستوى المحلي والدولي والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط نتيجة ظاهرة العولمة ، والتي تتمثل أساسا في الإنتقال الملحوظ من الإقتصاديات المادية إلى إقتصاديات تقوم على المعرفة والعلم والإستخدام المتزايد لأنظمة المعلومات والآثار العميقة التي أفرزتها على عالمنا الحالي خاصة في عمل المؤسسات .  
وعليه ومما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

ما أهمية تنظيم المعلومات في إدارة الموارد البشرية ؟

كما يمكن للدراسة أن تتوسع وتناقش المسائل التالية للإجابة على الأسئلة المطروحة وإختبار الفرضيات ، ونظرا لطبيعة الموضوع قام الباحث بتجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع إتبعنا المنهج العلمي لإلقاء نظرة حول تطور نظام إدارة الموارد البشرية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على نظام إدارة الموارد البشرية بشكل واضح و مدلول المعلومات في تسيير الموارد البشرية، إضافة إلى تربص تطبيقي بمؤسسة عمومية، وذلك من خلال خطة تشمل فصلين .

- ماهي وظيفة ومهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- فيما يتمثل نظام المعلومات ؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية ؟

### تقييم الدراسة :

تناولنا في الفصل الأول مفهوم نظام إدارة الموارد البشرية ، أما الفصل الثاني : فحاولنا معالجة مسألة تنظيم المعلومات و دورها في تسيير الموارد البشرية ، لنستكمل بالتربص التطبيقي أين تم التعرف على مدى تنظيم و تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة العمومية .

# الفصل الأول

المفاهيم و المبادئ الأساسية

إدارة الموارد البشرية

## الفصل الأول: المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية

### تمهيد :

إن إدارة الموارد البشرية تعني الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر و حماسه للعمل حيث تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والإختيار والتدريب والتوجيه و كل ما له صلة بالعنصر البشري ، ولذلك يجب علينا التعرف أكثر على هذه الوظيفة في المؤسسة ، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الأول من هذا الفصل .(1)

---

(1) قدور بن يحيى بن شرقي، دور نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في تحسين فعالية التسيير بالمؤسسة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في الموارد البشرية ،2017 .

## المبحث الأول: مفهوم نظام إدارة الموارد البشرية

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة و التغيرات التكنولوجية ، فقد إعترف الممارسون والأكاديميون على حد السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير و تنمية الموارد البشرية ،أي أن الحصول عليهم و تنميتهم و تحفيزهم و المحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها و تحقيق أهدافها المرجوة ، و بالتالي يصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تخطط و تنظم و تقود و تقيم مواردها البشرية .(1)

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني، المخزون وهم بهذا المفهوم يمثلون إستثمار، و لكي تستطيع المنظمة إستخدام و إستغلال وتنمية هذا الإستثمار فعليها إدارته ، بمعنى أنه يتطلب تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم ، مثلما يتطلب ذلك إستخدام العوامل المادية للإنتاج و في الواقع يوجد جانب كبير من تحقيقه في تلك المقولة التي تؤكد " أن البشر هم أهم أصل تملكه هذه المنظمة" .

(1)صفاء بوليفة ،حجاجي كريمة ، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ،جامعة ورقلة ،2013 .

يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات، و الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما 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 الإستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري و المهمة التي يقوم بها والإنتاجية .

ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث قال في محكم كتابه العزيز: (( ولقد كرمتنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا )) سورة الإسراء آية رقم (70) .(1)

حيث تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية و هناك وجهتان للنظر: (2)

(1) المصحف الشريف ، الآية رقم 70 من سورة الإسراء .

(2) فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،ط1،دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن،2008،ص 05

1- **وجهة النظر التقليدية** : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والإنصراف والإجازات و لم تحظى إدارة الموارد البشرية بإهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشأة .(1)

2-**وجهة النظر الحديثة** : يرى إتجاه آخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وشملت أنشطة رئيسية من أهمها :

1. توصيف الوظائف .
2. تخطيط الموارد البشرية .
3. جذب الموارد البشرية المناسبة للعمل .
4. تدريب وتنمية الموارد البشرية .

إضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة و الحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتحفيز و توفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهارتها و قدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .(2)

(1) فيصل حسونة، المرجع السابق

(2) صفاء بوليفة ،حجاجي كريمة ، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ،

جامعة ورقلة ، 2013 .

و لمعرفة إدارة الموارد البشرية و مفهومها عند بعض المفكرين، أورد الأستاذ الخزامي تعريفا لها بأنها جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة .

أما المفكر/ نيجرو: فيرى أنها فن إجتذاب العاملين و إختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم ، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء .

كما ذكر الأستاذ / حنفي : بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط للإحتياجات البشرية ثم تقوم بالإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام الأجور .(1)

بينما عرفها المفكر Clueck.wfdk : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها وتشغيلها و الإستغناء عنها.

(01) هناك تعريف آخر للمفكر فرنش: عملية الإختيار و إستخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

أضاف المفكر **Smith gegrand.d** : هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و توصيفهم لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص بإستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت .(1)

و بعد إستعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نستنتج أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و إستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية .(2)

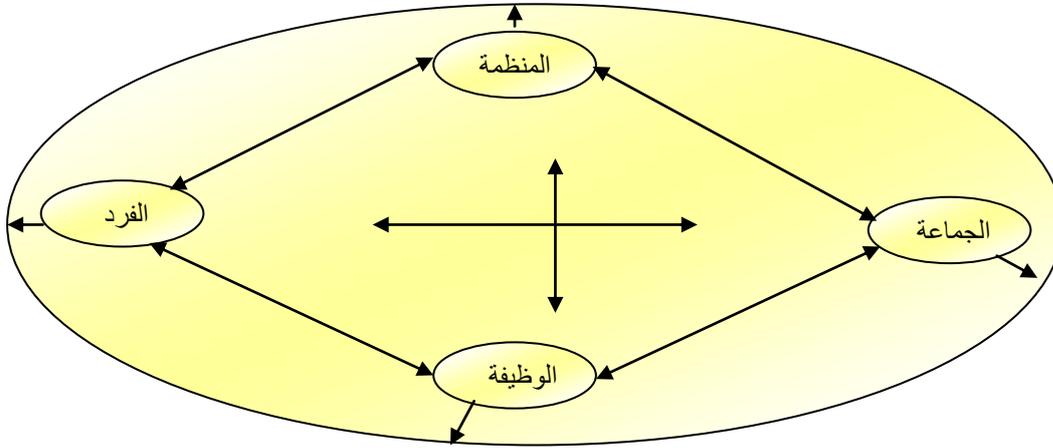
---

هناك تعاريف أخرى لمفكرين منهم :

01)تعريف **sikula** / هي إستخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الإجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد ..

02)تعريف **chruden et sher man** / إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات الأساسية يجب أداؤها و قواعد يجب إتباعها و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجوه من رأي يمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر .

شكل رقم (1): مراعات إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهتمي، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر، الطبعة الأولى،

1999م ص 30

### المطلب الثاني: تطور نظام إدارة الموارد البشرية

يعتبر توفير العاملين وإستخدامهم حاجة أساسية لكل منظمة ، لذلك إهتمت

المنظمات على مدى التاريخ بهذه الفعالية.(1)

(1)سعاد نائف برنطي/ إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،ص26-32 .

أولاً : التطور في مضمون و أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم و الدول المتقدمة :

تغيرت أهمية هذه العملية و الفعاليات التي إحتاجت الإهتمام بها على مدى التاريخ يمكن أن نميز 05 مراحل رئيسية وهي :

#### - مرحلة العبودية و نظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأى وظيفة شراء، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما شراء إنسان آخر وبيعه و يستخدمه كما يستخدم أى سلعة ما حصان أو أرض.(1)

لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فإهتماماته تصبح مشابهة لإهتمامها بشراء أى شيء مادى آخر ففي هذه المنظمة ينحصر دور "إدارة الموارد البشرية " بشراء الرقيق بالعدد و المواصفات التي تحتاجها المنظمة و تعويض من يموت منهم و من دون الحاجة للإتمام بتعويضهم أو منحهم أجوراً أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم.(2)

(1)سعاد نائف برنطي/ إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،ص26-32 .

(2)نفس المرجع، ص35 .

أو غير ذلك من فعاليات ، كما لا تحتاج الإهتمام بحقوقهم ، حيث ليس لهم حقوق تذكر و كلما كان الرق أكثر توفرا كلما إنعكس ذلك على ثمنهم و بالتالي على الحاجة للإهتمام بحسن إستخدامهم .

للعلم فإن نظام الرق إنقرض و لأكثر دول العالم منذ مئات السنين ، ولكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة ، أي إستمر النظر إلى الإنسان بإعتباره مورد متوفر وبدون قيمة أو حقوق تذكر .

#### - مرحلة الطوائف ومرحلة إرتفاع أهمية الصناعة اليدوية (1)

بدأ الإهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة مساعدين و لتنظيم شؤون الحرفة ومساعدة أفرادها ، فمثلا قد يحتاجها حرفي معين مساعدين يهيئهم ويؤيد كونهم مؤهلين ليعملوا كحرفين وقد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز ، كما يحتاج أن يهيء خلفا له إذا ما مرض أو شاح أو مات ، هذه وغيرها حاجات تولدت بنمو الحرفة كصناعة لها متطلبات خاصة بالنسبة للمساعدة والخلف كان أبناء الأقارب و الجيران هم أول المرشحين لذلك و كان العمل لدى صاحب الحرفة موقع عمل ومدرسة لتعليم الحرفة .

لم يحتاج أصحاب العمل في تلك الفترة أنظمة عمل و أجور و تعيين بسبب صغر حجم المنظمات و لكونها أسرية ذات ملكية فردية و لكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي : (1)

1. برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بالحوادث .
2. قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الإستغلال .
3. قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو "معلم" في صنعه.

هذه الحاجات شكلت بدايات الإهتمام بالموارد البشري ، وقد عالج أصحاب الحرف و الأعمال هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أطلق عليها إسم "طائفة " وهذه الطوائف شكلت نواة وتطورت لاحقا لتصبح نقابة ، أي أن الطوائف كانت بالأساس منظمات لأصحاب العمل وليس للعمال طورت هذه الطوائف نظام "التلمذة الصناعية " كنظام لتعليم وتأهيل حرفين جدد ، فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من مدربو التلميذ وغالبا ما كان التلميذ يعمل دون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى.(2)

(01) نفس المرجع، ص38 .

(02) د.بوالشرس نور الدين، أ. محامدية إيمان ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية العدد 27/2016 جامعة باجي

مختار ، عنابة .

بعكس ذلك كان الإهتمام بالإنسان جزء من الإهتمام بأفراد الأسرة فلم تكن هناك حاجة للوظائف المعقدة التي تدرج اليوم ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية إستمر الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي وبدرجات، فحيثما يسود إقتصاد تقليدي وتنتشر المنظمات الصغيرة ذات الطابع الأسري والحرفي تبقى المسؤوليات الأسرية بدون الحاجة إلى ممارسات متخصصة ومتطورة ويبقى التأهيل للعمل يتم بصيغة التلمذة لدى معلم .

### - مرحلة التصنيع وتساعد الحاجة للعاملين ولأنظمة عمل:(1)

الثورة الصناعية خلقت الطلب الكبير على العاملين وعلى أنظمة إستخدامهم ، أي قيام الطلب لكل ما تشمله وظيفة إدارة الموارد البشرية وولدت الثورة الصناعية الحاجة للنشاطات التي تهتم بها لتخصيص إدارة الموارد البشرية .

فعندما بدأت الدول تهتم بالتصنيع بدأ إقتصادها يضم أعداد كبيرة من منظمات تستخدم مكائن تعمل بالطاقة البخارية و تحقق إنتاج كبير و تحتاج إلى إعدادات كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام و لهذا بدأت تظهر الحاجة لإختبار العاملين و تدريبهم على المكائن المعقدة و تحديد أجورهم و ساعات عملهم و غيرها من قضايا هي من إهتمام إدارة الموارد البشرية ، بل و في بدايات الثورة الصناعية كانت أهم وظيفتين تشغلان أصحاب هذه المشاريع بالإضافة إلى الإدارة ، الصرف، هما الإنتاج و الأفراد أي إدارة الموارد البشرية .

01د.بوالشرس نور الدين،أ. محامدية إيمان ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية العدد27/2016 جامعة باجي

مختار ،عناية .

كانت القضايا الأهم هي تحديد مواصفات العاملين و وظائفهم و إختبارهم و تدريبهم ، وقد لخص المفكر **فايلول** و أتباع مدرسة العمليات الإدارية و هذه الإهتمامات بكونها تتلخص بالتوظيف فهي تشمل ما يتعلق بتعيين و إستخدام العاملين الذين تحتاجهم المنظمة وهذا ما كان ملحا في تلك المرحلة .

و إهتمت مدرسة الإدارة العلمية بتطوير دراسة الوقت و الحركة للمساعدة في تحديد مهام كل عامل و حركاته و مؤهلاته و كان الرواد مثل المفكر **تايلور** قد طوروا منهجيات متفرقة لدراسة الوقت ودراسة الحركة، فقام هذا الأخير بدمجها في أداة واحدة تستخدم بشكل يساعد أيضا في تحديد ساعات العمل و غيرها.

و شكلت قضايا الأجور و الرواتب و الحقوق الموضوع الثاني بعد التوظيف الذي إحتاج أصحاب العمل تنظيمه و الإهتمام به.

رافقت الثورة الصناعية تغيرات سياسية كالثورة الفرنسية و تغيرات إجتماعية و علمية أسهمت في تغيير الإهتمام بالإنسان ، فالتصنيع أدى إلى تمركز أعداد كبيرة من العاملين في مراكز مدن صناعية ، ثم بدأ العمال المدربين الواثقين من أنفسهم و أهميتهم للعمل إدراك قوتهم و حقوقهم ، فبدأوا يطالبون إستخدام عادل ، هذه المطالب قادت إلى التحويل التدريجي لنظام الطوائف وإلى قيام نقابات تتكلم بإسم العمال و تطالب بحقوقهم و تفرض شروطها على أرباب العمل ثم أدى هذا إلى تنامي الإهتمام بالتعامل مع النقابة أي ما يندرج حاليا تحت موضوع الإدارة الصناعية .

(1) نفس المرجع السابق .

من هنا نجد بأن التصنيع و التحديات والإقتصاد المعاصر يفرض الإهتمام  
بالإنسان و موضوع الإدارة الصناعية .

كما نجد بأن التصنيع و التحديث و الإقتصاد المعاصر يفرض الإهتمام بالإنسان  
و إلى إهتمامات تتغير و تتوسع تدريجيا ، فقد بدأ بالإهتمام بالتوظيف ثم الرواتب و الأجور  
و الحقوق ثم التعامل مع حقوق العامل عموما و النقابات التي قد يكونها (1).

أدت الحرب العالمية الأولى و الثانية تغيرات جذرية إنعكست على إستخدام الإنسان  
في مواقع العمل و على إهتمامات إدارة الموارد البشرية نحصر التغيرات بنقطتين هما :

#### أ - إنضاج أدوات عملية للقياس و الإختيار و التقييم : (2)

من أولى المتطلبات التي ولدتها الحرب هي حجة حكومات الدول التي دخلت  
الحرب إلى وسائل علمية لتكليف المجندين بمهام تتناسب مع مؤهلاتهم فكلفت بعض  
الحكومات خاصة الحكومة الأمريكية المختصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس  
للمؤهلات و للخصائص النفسية التي تتطلبها مهام قتالية معينة و خطيرة كقيادة دبابة أو  
طائرة أو التكليف بمهمة فدائية أو سرية و غيرها ، ثم تطوير هذه الأدوات بسرعة ، ثم  
إستمر العلماء بإنضاجها كما إنعكس هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات  
، فهي تعتمد حاليا إعدادات مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس و التقويم و غيرها .

(1) بن عنتر عبد الرحمان/إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس الأبعاد الإستراتيجية) دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع  
2010،ص53 .

(2) د.بوالشرش نور الدين/أ.محامدية إيمان ،واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
،العدد/27 /2016.

**ب - تدخل الحكومات في تحديد شروط الإستخدام:**

أدت مجموعة تغيرات إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الإهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل و العمال و من بين هذه التغيرات ما يلي:

**1- تنامي الشعور بالقيمة:** أهمية الأعداد الواسعة من مواطنين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت قضايا حقوقهم في حياة كريمة و شروط إستخدام لائقة مسؤولية أساسية للحكومات التي جندتهم و إستخدمتهم.

**2- تنامي قوة العمال:** و تنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة إستدعت أن تهتم الحكومات بهذه القوة و تنظمها.(1)

**3- تنامي أثر العمال:** على حالة الإقتصاد عموما حيث أصبح وضع الإقتصاد يتأثر بشروط الإستخدام و مستوى الأجور و معدلات البطالة و غيرها.

**4- تصاعد أعداد الحوادث :** والإصابات ذات الآثار السلبية على كل من العاملين و الإقتصاد بسبب زيادة أعداد و أحجام الشركات الصناعية ، مما دفع الحكومات للتأكد من توفير هذه الشركات لبيئة عمل آمنة، فأخذت قضايا حوادث العمل و الضمان الإجتماعي موقعا مهما في إهتمامات المنظمات و الحكومات .

(1) بن عنتر عبد الرحمان/إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2010،ص56 .

هذه التغيرات وغيرها أدت إلى تصاعد إهتمام الحكومات و عدم تركها للعمال وأصحاب العمل و تم تنظيمها بقوانين تعتمد مبدأ العدالة و سياسات تنطلق من المصالح الوطنية العليا كما أسهمت في إنضاج عمل إدارات الموارد البشرية وإخضاعها لعوامل علمية و موضوعية و قانونية .

### المرحلة الحالية نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين :

شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصا مرحلة السبعينات و الثمانينات و لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك نتيجة مجموعة عوامل : (1)

أ- أثر نظرية و مدرسة المنظومة:

كانت التسمية و النظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان في الستينات لتسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين .... الخ ، للتأكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين و معالجة قضايا الإستخدام ساهمت مدرسة المنظومة بتحويل النظرة إلى معاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين و هو مورد تختلف ندرته و أهميته بمدى توفره و أهميته للمنظمة.

هذه النظرة أدت إلى الإهتمام بصيانة هذا المورد و تطويره و الحفاظ عليه لذلك أخذت شكل العاملين في المنظمة ما موردا مهما و نادرا يقتضي الصيانة و التطوير، و أخذت المنظمات تعطي أولوية بقضايا الصيانة و التطوير و تغيرت تسمية النشاط إلى إدارة الموارد البشرية.(2)

(1) د.بولشرش نور الدين /أ.محامدية إيمان ،واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،العدد 27/ 2016.

(2) صلاح الدين عبد الباقي/إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية ،الإسكندرية1999،ص24 .

## ب - أثر التطور العلمي و التكنولوجي والعولمة: (1)

أدت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع و صناعات بالغة التقييد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقت طويل و نجد المنظمات التي تتعامل مع هذه التكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم يضمنها منح إمتيازات واللجوء إلى عقود عمل تقلل من إحتتمالات الترك ، كل ذلك أكد لها أهمية الإنسان كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره كما أسهمت في توفير صيغة عمل جديدة ، منها العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته بالإننتقال حاسوبيا والذي يعني بأن الفرد يعمل في إدارة و يتصل عبر شبكة حاسوبية عوضا على الحضور إلى مبنى مكتبه للعمل فيه.

## ج - التغيرات في خصائص و تركيبة القوى العاملة: (2)

أدت التغيرات التكنولوجية و كذلك الإقتصادية إلى تغيير جذري في تركيبة القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا من أهمها :

- إرتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية والخدماتية و الذين غالبا ما يتم إستخدامهم على أساس وقت العمل فتدفع لهم رواتب مقطوعة في حين إنخفضت نسبة فئة العمال الذين غالبا ما يتم إستخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير .
- ظهور العولمة .
- شدة المنافسة العالمية .

(1) أنس عبد الباسط عباس/إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن 2011، ص 19 .

(2) د.بولشرس نور الدين /أ.محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 2016/27 .

- إرتفاع نسبة حملة الشهادات العالية و أصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة و يتم إستخدام هؤلاء إعتياديا بعقود إستخدام طويلة الأجل و قد تحدد أجورهم على أساس سنوي مع مكافآت و مزايا إضافية متنوعة قد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون فيها .
- الإندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى و ما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار .
- توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر و الأسهم وهم يشملون العاملين في البنوك و المؤسسات المالية و الصحية و العلمية ....الخ.

- هذه التغيرات وغيرها أصبحت تقتضي أنظمة إستخدام مرنة و متعددة الخصائص لتلائم هذه الفئات المختلفة و ظروف عملها ، يمكن أن تتمثل على سبيل الحصر فيما يلي :
- \* ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين و المساواة في العمل و الضمان الإجتماعي و التقاعدي .
  - \* زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية و إيلاءها إهتمام أكثر من ذي قبل .
  - \* التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل .
  - \* التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
  - \* بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية و الأمن الصحي .

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة مثل ما آل إليه التغير البيئي سواء في إطار الجوانب الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و التكنولوجية ....إلخ ، من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية .

**المطلب الثالث: وظائف و أهمية إدارة الموارد البشرية (1)**

تتأثر و تتطور وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الإقتصادي و الإجتماعي و تنظيم عملها في كل المؤسسات ، فالوظائف و المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، و يعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط و طبيعة عمل المؤسسة و الفكر و القيم السائدة لدى المؤسسة ، و من أجل تحقيق أهدافها تقوم بعدة وظائف .

**الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية**

1- **وظيفة التخطيط للموارد البشرية :** من أبرز الوظائف التي تقوم بها الإدارة و يهدف إلى معالجة مشاكل العمل الحالية و المحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها و مجال إختصاصها ، إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة و الوقت و المكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أدائها في الحاضر والمستقبل ، كما يعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه التنبؤ و الرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع و الكم و مدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان و الزمان و التخصيص ، و تقوم عملية تخطيط القوى العاملة على الأنشطة التالية : (2)

1) بشار يزيد الوليد/الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان 2009، ص16.

2) د.بوالشرش نور الدين، أ.محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية العدد 27/2016 .

- تحديد أنواع ونوعيات الموظفين المطلوبين ، وهذا من خلال عملية التحليل و البحث عن نقائص المؤسسة في مجال اليد العاملة من حيث الكفاءة و التخصيص .
- العمل على تحقيق الإنسجام بين طبيعة العمل و متطلبات أدائها بين سياسات الإستقطاب والإختيار و التعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن و ربط ذلك كله مع الحوافز و الأجور .
- تطبيق مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب ، من خلال وضع و تبني سياسة سليمة للنقل و الترقية أفقيا و عموديا بحركة فعالة و منسجمة و متوازنة(1) .

### أولا : خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة :

- 1- التحليل: و يركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات و قوة العمل و حجم الإستخدام ، أي التركيبية الخالية و المستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف و هيكل المنظمة الحالي و المتوقع .
- 2- تقدير الطلب على القوى العاملة: أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية و مسألة تقدير الطلب على القوى الرئيسية و النشاطات الفرعية و إحتياجاتها من مختلف فئات العاملين و تخصصاتهم . (2)

01) نادر محمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، ط1، دار صفاء الأردن 2010، ص74 .

02) فيصل حسونة/إدارة الموارد البشرية ط1، دار أسامة الأردن 2011، ص26 .

3-وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية ، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف و ذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي ، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الإستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري و المعرفي لقوة العمل في المنظمة .(1)

2-وظيفة تحليل العمل و توصيف الوظائف:(2) تعتبر من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية ، فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من إختيار و تعيين و تقييم الوظائف للأداء و تحديد الأجور و التدريب و التطوير....، حيث تبدأ بجمع الحقائق و المعلومات عن التنظيم الإداري القائم و الوظائف نفسها لا عن شاغليها ، والإحاطة بميزانية الوظائف و بالتنظيم القائم و بمكونات كل وظيفة ، حيث يتم الإعتماد على هذه المعلومات في عملية تقييم الوظائف ، وعند جمع المعلومات عن التنظيم الإداري القائم يراعي ضرورة التعرف على التقسيمات الرئيسية و الفرعية للتنظيم و خطوط السلطة و الإتصال، كما يجب التعرف على إجراءات العمل داخل التنظيم و الإجراءات و القوانين و اللوائح المتبعة التي تحكم العمل و مواقع الوظائف في البناء التنظيمي(3) ، و تقوم عملية التحليل الوظيفي في المؤسسة على عدة خطوات أهمها:

(01) إسماعيل حجازي ،معالم سعاد/تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات1، دار أسامةالأردن2013،ص42 .

(02) حمداوي وسيلة/إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة،الجزائرص100 .

(03) عبد الفتاح بو خمم/تسيير الموارد البشرية،دار الهدى الجزائر ،2011،ص49 .

- \* تفحص و مراجعة المؤسسة و أنواع الوظائف و معرفة مدى توافق كل وظيفة .
- \* تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي .
- \* تحديد أنواع المعلومات و البيانات المطلوبة الحصول عليها .
- \* تحديد مواصفات شاغل الوظيفة .(1)
- \* إختيار الوظائف لعمل التحليل و جمع البيانات بإستخدام طرق تحليل فعالة و معروفة .
- \* شرح و تحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل .

و تعتمد عملية التحليل الوظيفي في جمعها المعلومات على عدة طرق منها: المقابلة و الإستبيان، الملاحظة و عن طريق سجلات الأداء، كما تستطيع الرجوع لبعض تحليلات لمؤسسات أخرى لوظائف مماثلة .(2)

- **توصيف الوظائف :** الخطوة الثالثة في عملية تحليل الوظائف و قد عرف التوصيف الوظيفي بأنه وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة و ماتحويه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل و الأدوات المستخدمة فيها من قبل الفرد ، و قد يحضر أو يجهز هذا التوصيف مدير إدارة الموارد البشرية أو خبير تقويم الوظائف ، كما قد يعهد بهذه المهمة لمستشار خارجي و القائم على هذه العملية يجب عليه إعطاء التوصيف الدقيق للوظيفة على أساس أنه أقدر من غيره في هذه المهمة بحكم إحتكاكه المباشر بالعاملين و الموظفين و معرفته بتفاصيل كل وظيفة.(3)

- 
- (1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة/إدارة الموارد البشرية ط3، دار المسيرة عمان 2010، ص23 .
  - (2) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد/الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري الأردن 2013، ص75-76 .
  - (3) حسين حريم /أساسيات الإدارة ، دار الحامد الأردن 1998، ص245 .

و قد إستحدثت طرق التوصيف الحديثة نظرا لظهور الثورة الصناعية وكبير المشروعات الصناعية و التجارية ، وتعدد الوظائف و الأعمال ، وعدم إستطاعة شخص واحد الإلمام بجميع مسؤوليات وواجبات و طبيعة كل وظيفة ، كما أن المعلومات في هذا الشأن يمكن أن نقسمها إلى قسمين: قسم خاص بطبيعة العمل و قسم خاص بمواصفات الفرد الذي يصلح لأداء هذه الوظيفة (1)، وتتمثل أهداف التوصيف فيما يلي :

**1-إختيار الفرد المناسب:** حيث تسعى عملية التوصيف إلى تحديد سمات و القدرات الواجب توافرها ليمارس وظيفته بفاعلية ، وبذلك تركز إدارة الموارد البشرية على إختيار الفرد الذي تتوافر فيه السمات و الخصائص المطلوبة .

**2-وضع برامج تدريبية سليمة :** تواجه المؤسسة عند وضعها للبرامج التدريبية مشكلتين أساسيتين هما تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها و أسلوب التدريب المناسب ، ويظهر دور كل من التحليل و التوصيف في حل المشكلتين السابقتين ، حيث يبين المهارات و الكفاءات التي ينبغي على الفرد أن يكتسبها من التكوين الذي سيتلقاه ، كما تبين طبيعة و نوع العمل مما يساعد على جدولة التكوين و تحديد وقته.

**3-وضع الأسس السليمة للنقل و الترقية:** تساعد عملية التوصيف في وضع الأسس الصحيحة و الموضوعية لعملية النقل و الترقية ، حيث أنها تعمل على توضيح مهارات و قدرات كل و وظيفة و بذلك التمييز بين الوظائف التي تتشابه خصائصها الإنسانية .

(1) د. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، الأردن 2010 .

**4 - تحسين نظم العمل:** بما أن عملية التوصيف تعمل على وصف الوظيفة بصورة كاملة ، وخطوات إنجازها و التسلسل الذي تتجر من خلاله هذه الخطوات ، فهذا ما يساعد على تبسيط الإجراءات أو حذف البعض من الخطوات الجزئية غير المنتجة التي لا تساهم في الوصول إلى الغرض من الوظيفة ، فبذلك يعمل المسير لإدارة الموارد البشرية على دمج البعض من الخطوات و هذا ما يساعد في تخفيض التكاليف و تحسين الأداء.(1)

**5- تحسين بيئة العمل:** تعمل عملية التوصيف على توضيح الشروط اللازم توافرها في بيئة العمل و الظروف البيئية المناسبة ، والتي تساعد العامل في إنجاز مهامه على أكمل وجه (2)، كما أن الهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي و الخارجي في الرواتب و تحقيق العدالة ، و يعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المؤسسة .

**6-وظيفة إستقطاب الموارد البشرية :** الإستقطاب هو عملية إكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة ، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضونها ، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الإختبارات و المقابلات الشخصية و ذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أما من حيث مصادر الإستقطاب فيمكن تصنيفها إلى مجموعتين :

(01)كامل برير/إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ط2،المؤسسة الجامعية ببيروت2000،ص 55-56 .

(02)نوري منير/تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجزائرية 2010،ص130-131 .

**المصادر الداخلية :** تتمثل في العاملين بالمنظمة التي يمكن حصرها في مصدرين :

- \* **الترقية** عن طريق نقل الفرد من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى ، ويجب التأكيد هنا على ضرورة وجود معايير موضوعية و أسس عادلة للترقية (1).
- \* **النقل** و الذي يعبر عن نقل الفرد من وظيفة لأخرى بنفس المستوى الإداري في ذات الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى ، و قد يكون النقل بناءا على طلب الموظف أو بناءا على رغبة إدارة المنظمة و مصلحة العمل (2).

و لعملية اللجوء إلى المصادر الداخلية مزايا أهمها :

- دراية الموظف بظروف المنظمة و سياساتها .
- توفر معلومات مؤكدة عن ما يتمتع به العاملون من قدرات و مهارات .
- إمكانية التنسيق بشكل أفضل مع الموظفين الآخرين .
- أقل تكلفة من حيث الجهد و المال و الوقت .
- رفع معنويات العاملين لفتح مجال الترقية أمامهم (3).

و ما يعاب عليها هو ظهور روح الصراع داخل المؤسسة من أجل الترقية و تقلد المناصب الأعلى بالمؤسسة ، ولا تعطي فرصة للتعرف على الكفاءات الجديدة الموجودة في الخارج مما يبعث روح التجديد بالمؤسسة و يقضي على الروتين .

(01) أنس عبد الباسط /المرجع السابق،ص60 .

(02) حسن حريم و آخرون/أساسيات الإدارة ،مرجع سابق،ص246 .

(03) نص المادة38 و المادة 106 و 107 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

**المصادر الخارجية :** قد يكون من الضروري للنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان للنشأة من إكتفاء ذاتي لشغل المناصب الفارغة ، إلا أنه لا بد من اللجوء إلى مصادر أخرى ذات كفاءة خاصة ، و تعتبر هاته الأخيرة مصادر خارجة عن سوق العمل ، وقد تنحصر هذه السوق في المنظمة المحلية حيث تعمل المؤسسة، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية وقد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة ، ويتوقف سعي المؤسسة في البحث عن إحتياجاتها في سوق العمل على عدة عوامل منها (1)

- نوع و أهمية الوظيفة المطلوب شغلها .
- إمكانية توفر التخصصات في سوق العمل .
- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف .
- مدى رغبة إدارة المؤسسة في تزويد المؤسسة بأفكار و وجهات نظر جديدة .

ومن بين أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات للحصول على إحتياجاتها من

العاملين مايلي :

\* مكاتب العمل الحكومية بالإشراف عليها من طرف وزارة العمل و تكون حلقة وصل بين المؤسسات و طالبي العمل الذي يقوم بالتسجيل في هذه المكاتب ، حتى يتم إعلامهم في حالة وجود طلب في تخصصاتهم و هذه المكاتب ما تعرف عندنا بالوكالات الوطنية للتشغيل

مثلا.(2)

(1) خالد عبد الرحيم الهيئي، إدارة الموارد البشرية ،دار مكتبة الحامد للنشر، ط1، 1999 .

(2) فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة ،الأردن ، 2011 ، ص 26 .

\* الإعلانات في الصحف و المجالات المحلية و العربية و الأجنبية .

\* النقابات العمالية، حيث أن الكثير من النقابات تشترط أن لا تتم أية عملية تعيين لأعضائها إلا من خلالها.

\* معارف العاملين بالمنظمة ، و خاصة في حالة البحث عن بعض التخصصات أو المهارات النادرة.(1)

7- **وظيفة الإختيار و التعيين** : تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءات الإنتاجية ، وتمثل وظيفة الإختيار أحد أهم أركان عملية التوظيف ، و عنصرا مهما في تنمية الموارد البشرية ، إذ تحدد الخطة أنواع و أعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة .

كما تسعى عملية الإختيار للتفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم لأداء عمل معين ، بتحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للعمل ، كما أن هذه العملية لا تقتصر فقط على الموازنة بين ما ذكرناه، ولكن تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص و متطلبات هذه الوظيفة بين ما يلي :

#### مواصفات الشخص :

- تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى .
- خبرة عملية من حيث مجالها و عدد سنواتها
- مهارات شخصية يدوية أو ذهنية .
- مواصفات شخصية تشمل هوايات ، سن ، نوع....إلخ .(2)

(1) المادة 74 و 75 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

(2) نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 2010 ، ص 130-131 .

**متطلبات الوظيفة (1)**

- أداء واجبات معينة .
- تحمل مسؤولية معينة .
- ممارسة سلطات محددة .
- تحديد ظروف العمل .

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته ، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته و مهامه ، أنظمة العمل و غيرها و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها .(2)

**8 - وظيفة تكوين و تدريب الموارد البشرية:** يعتبر التكوين بشكل عام التعلم أو تطوير المهارات أو الإرتقاء إلى المستوى المطلوب ، ويمكن تعريفه أيضا بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية ، أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .(3)

(01) طاهر محمد الكلالدة/الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ط1، دار اليازوري الأردن 2011، ص64-65 .

(02) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية ط01، دار المناهج الأردن 2014، ص178 .

(03) المادة 83 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

و حتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية ومنهجية وهذا يتطلب وضع مخطط محكم ، يحتوي على الأفراد المراد تكوينهم، ونوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية التكوينية ، كذلك أصبح للتدريب في المؤسسة نشاطا رئيسيا و يمثل جزءا هاما في تكاليف الموارد البشرية ، إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة .(1)

- تنمية المعارف و الكفاءات و مهارات الموارد البشرية .
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل .
- تحسين فعالية أساليب العمل و رفع مستوى أداء العامل و رضاه و ثقته و إقراره بالمنظمة .
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل .

**9- وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية :** تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية ، وهي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه ، و تعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق إستراتيجية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المنظمة .(2)

(01) المرجع السابق، ص130-131 .

(02) المادة 85 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

و تقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم ، وتتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسيهيهم ، وتبرز أهمية التقييم من خلال تحقيقه للمزايا التالية :

- تحقيق نوع من العدالة الداخلية و الخارجية في الأجور التي تدفعها المؤسسة، حيث تكمن العدالة الداخلية في محاولة التفريق في الأجور التي يتقاضاها ذوي المستوى الأدنى و الأعلى ، أما العدالة الخارجية تتمثل في تناسب و تكافؤ أجور الوظائف في مؤسسة مع أجور الوظائف المماثلة في مؤسسات أخرى .
- عملية التقييم الموضوعية و الدقيقة هي عامل من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي ، وزيادة الرغبة في العمل و دعم روح الإنتماء .
- تعتمد عملية التقييم على كل من عمليتي توصيف و تحليل الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة ، لذا فإنه و بدوره يزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لها للقيام بوظائف الإختيار و التدريب و الترقية .

و لهذا فإن عملية التقييم في عملها تعتمد على عدة معايير أهمها :

- \* التعليم : مستوى الأهلية و الكفاءة المطلوبة .
- \* الخبرة : سنوات الخبرة مضافة لمستوى التعليم .
- \* التعقيد : درجة وضوح مهام الوظيفة و تتبع التعليمات و الإشارات .
- \* نطاق العمل : مدى إشراف الوظيفة على الوظائف الأخرى .
- \* حل المشكلات : و يبين مستوى إعطاء الأحكام و المبادرات و التحليلات التي من شأنها إيجاد حلول للمشاكل .
- \* الإشراف المستلم : مدى تلقي الوظيفة للإشراف و التوجيه .
- \* تأثير القرارات : مدى التأثير في القرارات النمطية .

- \* التواصل والعلاقات: درجة التواصل والعلاقات مع الناس والموظفين داخل المؤسسة .
- \* الصلاحيات ( التفويض) : درجة الصلاحيات الممنوحة للغير من الدراسات الدنيا .

و بغض النظر عن هذه المعايير التي تعتمد عليها عملية تقييم الأداء إلا أنها تواجه كذلك مجموعة من الصعوبات ، إذ أن عملية التقييم لا تعتمد فقط على أساس الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطاً ، إلا أن حالياً معظم عمليات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها :

- تحيز المقيم لأحد العوامل التي يفضلها : إذ قد يعطي المقيم قيمة لأحدى العوامل التي يقيمها دون الأخرى فإذا كان المقيم يركز على عامل "الأمانة" مثلاً فإنه يعطي الفرد الأمين أكبر الدرجات و بذلك تزيد عدد درجاته .
- التأثير بسلوك الأفراد و التحيزات الشخصية قبيل فترة التقييم .
- ضيق الوقت المتاح لعملية التقييم ، وتعدد التقديرات الذي يؤدي إلى إرباك التقييم بدلا من تحسينه ، بخاصة إذا كان لدى المقيمين فلسفات مختلفة في إصدار أحكام التقييم .(1)

**وظيفة تحفيز الموارد البشرية :** إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال ، فالإهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها ، فامتلاك المؤسسة لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها ، (2)

(1) المادة 97 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

(2) عبد الفتاح بوخمخ ، تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2011 ، ص49 .

وتقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية ، على كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين ، في تصميم نظام الحوافز و حساب مستحقاتها ، إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهد المبذولة أو المهارة أو الأقدمية ، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة ، كما يمكن تقييم الحوافز الممنوحة إلى قسمين مادية أو معنوية ، فالحوافز المادية يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعامل بحصوله على مقابل للعمل الذي قام به و كنتيجة للأداء المتميز في العمل ، و الحوافز المعنوية فيقصد بها تلك الحوافز من التقدير و زيادة الروح المعنوية و الدفع و المساندة جراء العمل المتفوق و الحصول على ترقية في الوظيفة و توسيع الصلاحيات أو خلق حب العمل والولاء للمؤسسة ، يعني هذا أن على إدارة الموارد البشرية أن تتوع من الحوافز الممنوحة و درجة فعاليتها تقاس بقدرتها على إشباع حاجات ورغبات الأفراد و بالتالي تضمن المؤسسة فعالية و إنتاجية عالية. (1)

### الفرع الثاني: أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية :

كان للتحول الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبره أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء و النمو ، لذا فأسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية هي : (2)

(01) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي تكامل، ط2 دار العبيكان ،الرياض 2008، ص189-188 .

(02) نادر أبو الشيخة /المرجع السابق، ص365 .

1- **إحتياجات العاملين المتعددة و المتجددة:** حيث أن الأفراد يتوقعون من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية : رعاية الأطفال ،الإجازات، العناية بالمسنين ،المشاركة الوظيفية ..... وغيرها من الخدمات الإجتماعية و الترفيهية التي تجعل الفرد دائما يحس بإهتمام المؤسسة ، لذلك فعلى مديري الموارد البشرية الحد من التعارض و الإسراف بين متطلبات المنظمة و المتطلبات الخاصة و الأسرية ، بحيث لا تغطي تلك الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة ، في الوقت ذاته لا يؤدي تقليص و تقليل هذه الخدمات على ولاء و إنتماء العاملين .(1)

2- **تشابك المهام الإدارية :** أدى ظهور المنافسة الأجنبية أو التطور التكنولوجي الواسع و ثورة المعلومات و الإبتكار و التطور و عدم الإستقرار البيئي .....،كل ذلك أدى إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية و المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية و تصميم البرامج اللازمة لإستقطاب و جذب الكفاءات و المهارات و القدرات المتميزة و تنميتها .(2)

3- **تعقد مفهوم الوظائف و متطلبات الأداء :** بعد زوال الفواصل بين الوظائف و ظهور فرق و جماعات العمل التي تضم أفراد مختلفين من أقسام مختلفة إتسمت الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد و زيادة المهارات اللازمة لممارستها....، لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم و تنفيذ البرامج و السياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات و المتغيرات .(3)

(01) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي تكامل، ط2 دار العبيكان ،الرياض 2008، ص189-188 .

(02) نادر أبو الشيخة /المرجع السابق، ص365 .

(03) المادة 99 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

4- **شدة المنافسة** : فتحير التجارة و فلسفة التخصصية و التطور المستمر في الإنتاجية و نظم العمل ، تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية .

5- **التدخل الحكومي**: القوانين و التشريعات المعاصرة و التي تطالب المنظمات بإستخدام و جذب أفضل الموارد وكذا التشريعات اللازمة لتحديد الأجور و ساعات العمل و الأمن و العلاقات و غيرها ، و المنظمة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة .

6- **التطور في نظام معلومات الموارد البشرية**: كان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتواصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات المستويات التنظيمية .....، لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة و سريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمال و أنشطتها الأخرى .

7- **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية**: و ذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك و الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين ، تدريب ، حوافز، ترقية ، تقييم الأداء، وإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات و البرامج من أجل إنتماء العاملين للمنظمة .

**8- إرتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:** فزيادة قيمة الإستثمارات الموجهة للعنصر البشري ، وأيضا التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري و متطلباته يؤدي كل ذلك إلى تحمل المنشأة عبئا كبيرا للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل: الغياب و التأمين الصحي و العلاج و الإجازات و إنخفاض الإنتاجية ....إلخ .

**9 - الإتجاهات العالمية المعاصرة :** فالتطورات العالمية السريعة و المتلاحقة ساهمت في زيادة الإعتراف بأهمية و إدارة الموارد البشرية ومن هذه الإتجاهات :

1. إدارة التغيير و مدى إستيعاب الأفراد لها.

2. القدرة التنافسية للسوق العالمية .

3. فلسفة الجودة الشاملة .

4. القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة .(1)

(01) طاهر محمد الكلالدة/الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،ط العربية 2011

عمان،ص 224 .

### الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فإنه يمكن إستنتاج أهداف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه و الذي يتجسد فيما يلي : (1)

#### تحقيق الكفاية الإنتاجية :

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعه التي تسمى (موارد،ألات، تكنولوجيا) وعلى مستوى أدائه وكفائته يتوقف حيث هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا مدربا محفزا لديه ولاء و إلتناء للعمل و المنظمة و التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية .

(1) بن قرينة صليحة،قرير رشيدة،دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية ،مذكرة ليسانس تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة ،ورقلة 2006/2005 .

## تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية، مواصفات، أقل تكلفة) من خلال إستخدام أكفء الموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة أي أن يلبي المنتج ( المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن إحتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة و رضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية و إن خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.(1)

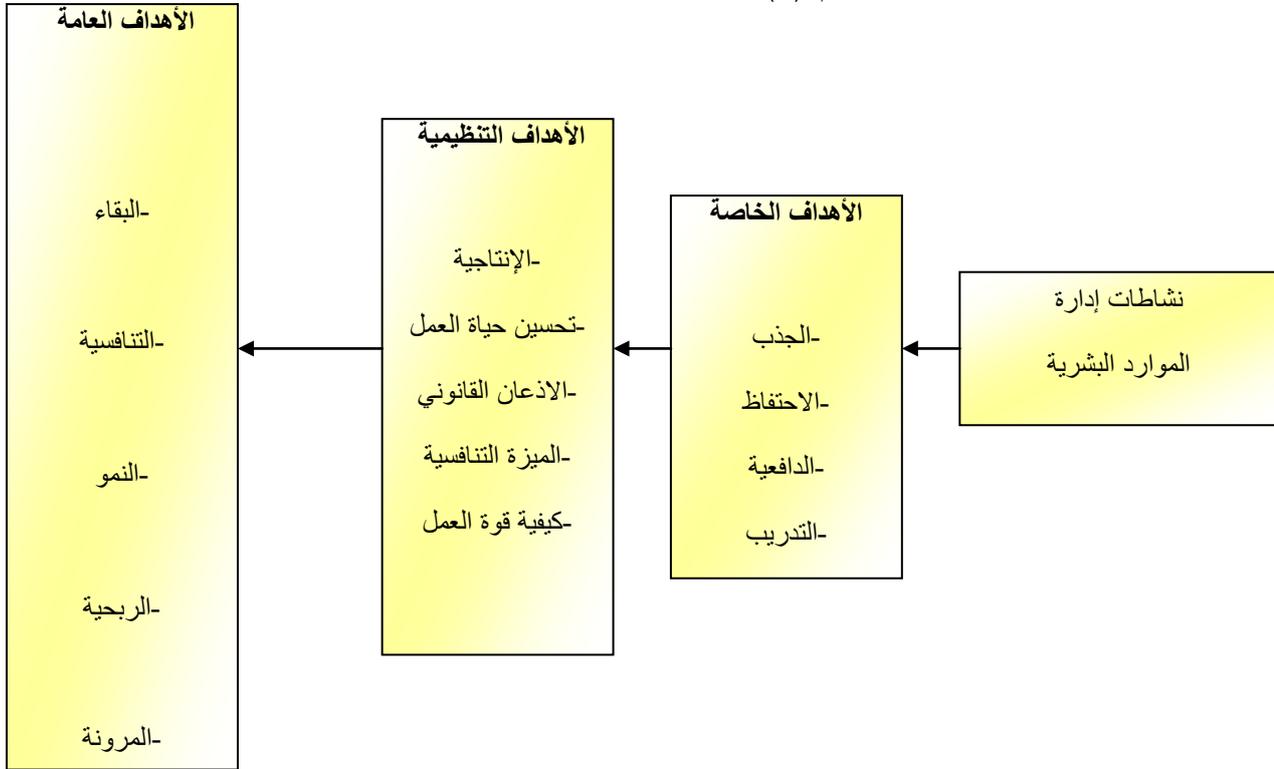
## 3- الأهداف الإجتماعية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية و ذلك إستجابة للمتطلبات و الإحتياجات و التحديات الإجتماعية ، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة .

4- الأهداف الشخصية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم و تنمية قدراتهم و بقائهم و زيادة همهم للعمل والإنتاج ، إن إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي و متابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من إهتمام إدارة الموارد البشرية .

(1) طاهر محمد الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ط1 2011 ،عمان

شكل رقم (2): نشاطات و أهداف الموارد البشرية



المصدر : خالد عبد الرحيم الهيئي، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر، الطبعة الأولى،

1999م ص 32.

### المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية

#### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية(1)

لقد كان للأعمال إستراتيجيات منذ الأيام الأولى للتجارة ، ولكن فقط من الستينات أصبح من الشائع تناول الكيفية التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية ، فكانت هناك حاجة إلى إستراتيجية الموارد البشرية وذلك مع تفاعل قوى التغيير في وظيفة الموارد البشرية.

(01) حنا نصر الله/ إدارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر و التوزيع،2009،ص12 .

## أولاً: ماهية إستراتيجية الموارد البشرية (1)

إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية، أي هي مجموعة الإستراتيجية و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

وهناك فرق بين تخطيط القوى العاملة و إستراتيجية الموارد البشرية فتخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الإحتياجات من القوى العاملة و تحديد الفائض، أو العجز أما إستراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من إستراتيجية المنظمة و تتكامل و تتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. (2)

إستراتيجية الموارد البشرية إتجاه طويل الأجل ، لوظيفية الموارد البشرية في المنظمة أنها تصف أنسب الإختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية أخذه في الإعتبار النظم العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، تمكن إستراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تبقى كفاء و فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة أنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير (التغيرات البيئية التي تحدث داخل و خارج المنظمة).

(01) مؤيد سعيد سالم، حرحوش صالح/إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ط3، عالم الكتب، عمان 2009، ص08 .

(02) سامح عبدالمطلب عامر/إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الأردن 2011، ص24 .

كثير من المنظمات مدركة الآن هذه الأمور و من ثم تتبنى إستراتيجيا على موضوعات الموارد البشرية ، تشمل إستراتيجية الموارد البشرية التنظيمية حالة الأحداث التغيير، غرض الوظيفة ، تعريف العملاء ، تصميم المعايير، العلاقات ، عملية التحول و المضامين التي تعني أصحاب المصلحة سوف يساعد تعريف العميل والغرض الشامل للموارد البشرية، في النهاية، رغم الصعوبة التي تكتنف معالجتها على بناء إستراتيجية متكاملة، إن المنظمة التي تحدد بوضوح خصائص فرد المنظمة تمكن و تسهل التحول إلى جدول أعمال للموارد البشرية يقوم على متطلبات العمل.

### ثانيا: عناصر إستراتيجية الموارد البشرية (1)

- 1- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة و بنظام الموارد البشرية .
- 2- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة و يعمل على تحقيقها .
- 3- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة .
- 4- وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية .
- 5- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها و مستوى الخدمة و رضا المستفيدين منها.

(1) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية/دار اليازوري 2013، ص75-

## المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية الإستراتيجية و أهدافها: (1)

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بصفة عامة، كنتيجة لدورها في توفير ميزة تنافسية للمنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة و زيادة إدراكها لمتطلبات البيئة المتقدمة و تكنولوجيا في المستقبل.

## أولاً: أهمية الموارد البشرية الإستراتيجية: (2)

فقد وجد الإستراتيجي الشهير مايكل بورتران إدارة الموارد البشرية هي المغزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الصناعات ، لذلك فإن عدد كبير من المنظمات الآن ينظر إلى الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية فقد أصبح هناك إدراك أكبر بأن التميز في المقدرات يتحقق من خلال : مهارات الأفراد المتطورة والثقافات التنظيمية المميزة و العمليات و الأنظمة الإدارية ، و هذه النظرة الجديدة تناقض التركيز التقليدي على الموارد القابلة للنقل و التمويل مثل التجهيزات و المعدات والتي يمكن أن يشتريها المنافسون لذلك، هناك تزايد في إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية و التي تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الإستجابة للسوق و جودة المنتج و الخدمة و المنتجات المتميزة و الإبتكارات التكنولوجية و هذا بدلا من الإعتماد على التكاليف المنخفضة فقط لذلك فإن المسؤوليات الأكبر و الأهمية التنافسية اليوم تكمن في إدارة للموارد البشرية الموجهة إستراتيجيا.

(01) مصطفى يوسف كافي/إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي ،تكنولوجي،عولمي،ط1،مكتبة المجمع العربي ،الأردن2014،ص214 .

(02) صلاح الدين محمد عبد الباقي/الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية2001،ص121 .

وإلى جانب دور الموارد البشرية في تقديم الميزة التنافسية من خلال جودة القوى العاملة فإن هناك حاجة ضرورية للسيطرة على تكاليف العمالة و التي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية ، و كنتيجة للضغوط الشديدة على الرقابة و السيطرة على تكلفة العمالة زاد إدراك المديرين للآثار المترتبة على إستخدام غير الفعال للموارد البشرية ، فكيف ينظر المديرون إلى إستخدام الأفراد في أعمال لا تستغل طاقاتهم المحتملة، أو إلى فقد الثقة و مقاومة التغيير و العلاقة السيئة بين الإدارة و العاملين، و المشاكل المتعلقة بنقص دافعية الأفراد و ممارسات العمل المتشددة كل تلك الأمور تعد أسبابا رئيسية في إنخفاض إنتاجية الأفراد.(1)

ومما يثير الإنتباه، أن العائد على الإستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الإستثمار في الآلات و المباني، ونتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف، فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دورا رئيسيا في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وفي تنمية مقدرات متميزة أيضا أدت المشاكل الإقتصادية إلى زيادة أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فالمشاكل الإقتصادية والعولمة و التكنولوجيا و التغيرات الكبيرة في الخصائص الديموغرافية و الإختلافات في قيم القوى العاملة كل هذا أدى إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكد ، وإنخفاض القدرة على التنبؤ لذلك فإنه أصبح ينظر على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل أثر عدم التأكد البيئي، لذلك أصبح مألوفا لأن إعتبار إدارة الموارد البشرية جزءا متكامل و ضروريا في تكوين و تنمية الإستراتيجية في عملية التخطيط و كنتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء مهم في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة

(01) سعاد نائف برنوطي/إدارة الموارد البشرية /إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،ص24-26 .

فإن المديرين العموميين أصبح لديهم دافعا أكبر الآن لضمان تحقيق تلائم و إتساق الإستراتيجية مع ممارسات و سياسات الموارد البشرية ومن أولى التحديات التي تواجهها المنظمة لتحقيق هذا التلائم هو محاولة إيجاد الإجابة على السؤال التالي:

- ما هي نوعية الأفراد التي تحتاج إليهم لقيادة المنظمة في السنوات القادمة؟

- بالرغم من أنه لا توجد نتائج لدراسات تطبيقية للإجابة على هذا التساؤل ، إلا أنه من المتوقع تحسن الأداء التنظيمي كنتيجة للتوافق بين الأفراد و الأهداف التنظيمية فقد أكدت بعض النتائج صحة هذه التوقعات حيث وجدت علاقة إرتباط بين الأداء العالي و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المتكاملة أيضا، إزداد إدراك قيمة إسهامات إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمة على صعيد الأعمال الدولية و لكن قبل تحقيق هذه الإسهامات لابد من تنمية إستراتيجية الموارد البشرية و ربطها بإستراتيجية المنظمة ككل وتعود أهمية الإستراتيجية عند مدراء الموارد البشرية ، وإنشغالهم لها للأسباب التالية: (1)
- وضع وتوضيح مهمة و أهداف المؤسسة .
  - توجيه عمل الموارد البشرية بنشاط إلى تحصيل التوازن ، بين متطلبات المحيط الداخلي للمؤسسة و متطلبات محيطها الخارجي .
  - تطوير و تنفيذ القرارات العائدة لخطط و سياسات المؤسسة التي تدخل ضمن صلاحيات إدارة الموارد البشرية .
  - تحسين الإنتاجية و رفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين .

(01) ناصر دادي عدون/المؤسسة الإقتصادية، ط1، دار المحمدية الحامة، الجزائر 2000، ص270 .

- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها .
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الإحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم .
- و أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية : (1)
- 1. إكتشاف أهمية العنصر البشري.
- 2. كبر حجم المنظمة و نموه و كبر عدد الموظفين .
- 3. ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل .

#### ثانياً: أهداف إستراتيجية الموارد البشرية: (2)

- تهيئة القوى العاملة الوطنية و تمهيتها لتقوم بإدارة و تنمية الإقتصاد الوطني خلال المدى الزمني للإستراتيجية كما تستهدف الأهداف الفرعية التالية:
- الحد من العمالة الوافدة و ترشيد عملية إستخدامها و إستخدامها و قصر العمل في بعض القطاعات و المهن على العمالة الوطنية.
- تحقيق مزيد من الموائمة بين العمليات التعليمية و التدريبية و إحتياجات سوق العمل من القوى العاملة الوطنية .
- تحقيق التكامل في مجال التخطيط للقوى العاملة و تطويرها.
- إيجاد قواعد متكاملة لمعلومات سوق العمل تتسم بالشمولية و الحداثة.

(01) د. مؤيد سعيد السالم /د. عادل صالح، إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي ،عالم الكتب الحديث، عمان 2002، ص 261-277 .

(02) د. خضير حمود/ إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان 2007، ص 241-260 .

- تحسين و رفع مستوى إنتاجية القوى العاملة الوطنية ومواكبة التغيرات التقنية و تناقش الإستراتيجية إمكانيات تحقيق مزيد من الموائمة بين العمليات التعليمية والتدريبية و إحتياجات سوق العمل من القوى العاملة الوطنية الحالية و المستقبلية من العمالة على مستوى الإقتصاد الوطني حسب الأنشطة الإقتصادية والقطاعات و المهن المختلفة و المناطق الجغرافية و التغيرات التقنية.(1)

- كما تشير الإستراتيجية إلى أهمية مراجعة و تقويم نظم التعليم و التدريب القائمة حالياً و ذلك من خلال التأكد من مواكبة المواد الدراسية للتطبيقات العالمية و التقنية و تطوير أساليب و رفع مستوى المعلمين و المدرسين و وضع معايير واضحة لتقويم أداء الطلاب ومتابعة الخريجين و كذلك تراهن الإستراتيجية على أهمية وضع خطة وطنية شاملة للتدريب تغطي مختلف المجالات و المستويات مع الأخذ في الإعتبار التوازن الإقليمي و الإقتصادي و المهني في توزيع المعاهد و المراكز و الكليات و الإستغلال الأمثل لطاقات المؤسسات التدريبية القائمة و الإستفادة من التجارب و التطبيقات العالمية الرائدة في هذا الإتجاه كالتعليم التعاوني على أن تتضمن خططا مرنة للتدريب الفني تعني بإعداد المهارات والخبرات التي يزداد الطلب عليها و تهتم بالتدريب التحويلي و التدريب على رأس العمل.(2)

01) د. يوسف الطائي /إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي متكامل ،در الوراق عمان 2006،ص541-565 .

02) د. مؤيد الفضل / إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي متكامل ،در الوراق عمان 2006،ص541-565 .

## المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الإهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أهدافها كان محل دراسة بالنسبة لكل دول العالم مما أدى إلى خلق أبعاد إستراتيجية هامة.

## أولاً: نظرة شاملة لأبعاد الإستراتيجية : (1)

وضعت العولمة المنظمات في غالبية دول العالم في بيئة إقتصادية و قانونية ذات تغير مستمر و سريع فقد أصبحت المنافسة في الأسواق على أوجها، لأنها باتت مفتوحة على مصريها في معظم أنحاء العالم، فلم تعد هناك قيود على حركة دخول السلع والخدمات لأسواق العالم لقد فرضت هذه الأوضاع ضرورة تكييف المنظمات لإستراتيجيتها وممارساتها في كافة مجالات العمل فيها(الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، نمط الإدارة الهيكل التنظيمي....) مع هذه التغيرات البيئية و أحد هذه المجالات الذي إحتاج إلى تغيير و تكييف هو عمل إدارة الموارد البشرية، فدورها السابق تحت مسمى إدارة الأفراد الذي كان سائدا قبل الثمانينات لم يعد يتوافق مع رياح التغيير التي هبت على إقتصاديات دول العالم و منظماتها، فكان لابد من تغيير دور إدارة الأفراد بمسعى جديد هو إدارة الموارد البشرية و بمهمة متطورة متكيفة مع الأوضاع الجديدة فظهرت بثوب و مضمون جديدين، و أصح لها إستراتيجية خاصة بها كجزء من إستراتيجية المنظمة تلعب دورا بارزا في تحقيق أهدافها، فإستراتيجية هذه الإدارة تعمل على فهم البيئة الخارجية الإلمام بإتجاهات متغيراتها المؤثرة في نشاط المنظمة، كما تعمل أيضا على فهم بيئة المنظمة الداخلية و متغيراتها الأساسية رسالتها، ثقافتها التنظيمية، فلسفتها الإدارية، إستراتيجياتها، متطلبات العمل فيها....إلخ .

(1) د.ياسين الخرشة /إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة عمان، 2007 ص 241-260 .

هذا الفهم الشامل للبيئة الخارجية والداخلية أصبح يمثل أساس يقوم عليه وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل يمكنها من مواثمة ممارسات هذه الإدارة مع تغيرات البيئة في الوقت نفسه، لقد بات معروفا أن رسالة المنظمة و إستراتيجياته المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال إستراتيجية موارد البشرية فعالة، تلب حاجة إدارة المنظمة من الموارد البشرية الصالحة، والمؤهلة و المدربة المحفزة جيدا ، من خلال برامج و سياسات تضعها إدارة الموارد البشرية لهذه الغاية.

لقد أصبحت مسؤولية هذه الإدارة مسؤولية جسيمة ، فمطلوب منها و بإستمرار تكييف إستراتيجياتها و ممارساتها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية ، هذا ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية إبتكار و تجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة و إستراتيجية المنظمة .

(1) بن قرينة صليحة، تقرير رشيدة، دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية ، مذكرة ليسانس تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة ، ورقة 2006/2005 .

(2) نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 2010 ، ص 133-134 .

أصبح المطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر و المستقبل أن تصمم برامج و تضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من إستقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، و تنتقي تدريبها، و تنميتها و تعلمها و تحفزها و تزرع لديها الولاء و الإلتفاء للمنظمة ، و تحافظ على سلامتها و صحتها في العمل و هذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها فنشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة ، فهي قريبة من المديرين ، تمدهم بيد العون و المساعدة في تهيئة مرؤوسيههم و جعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة.

#### ثانياً: تحديد أبعاد الإستراتيجية :

- سنعمد إلى مايلي إلى عرض موجز للبعد الإستراتيجي لمهمة و دور إدارة الموارد البشرية :
- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها و تعد جزءاً من إستراتيجية المنظمة ، و تعمل بشكل متكامل و متوافق و منسق معها، بشكل تلب إحتياجاتها من العنصر البشري.
  - إنطلاقاً من النقطة السابقة ، فعمل إدارة الموارد البشرية عمل إستراتيجي يسعد في الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.
  - أصبح لإدارة الموارد البشرية و دورها رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع إتجاهات التغيير التي سادت العالم في مجالات الإدارة ، التسويق ، الإنتاج....
  - تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.

- هدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي هو خلق قوة فعالة لديها ولاء و إنتماء للمنظمة، و هذا يتطلب عمل إستراتيجي على شكل برامج و سياسات في مجال التحفيز الإنساني ، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء و التطور فمسألة جعل مكان العمل مجيب لنفوس العاملين مسألة إستراتيجية الآن .
- يتوجب على من يعمل في مجال موارد البشرية ،أن يكون مؤهلا أكاديميا في هذا المجال ، أي أنه إنسان متخصص و محترف في شؤون هذه الموارد البشرية، فلم يعد يسمح بالعمل ضمن هذا المجال سوى الذين لديهم معرفة علمية و خبرة في مجال الموارد البشرية،
- النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية و إدارتها على أنها إتفاق رأسمالي ،أي إستثمار له عائد كبير .
- تحديث برنامج و سياسات الموارد البشرية بإستمرار، لجعلها منسجمة مع الإتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري ،كأحد أهم عناصر مدخلات العمل و نجاح المنظمة.
- لم تنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا بتعاون كافة المديرين في المنظمة ، فمسؤولية إدارة العنصر البشري في العمل مسؤولية مشتركة بين جميع المديرين و خاصة الإدارة الوسطى والمباشرة ،المسؤولتان مباشرة عن وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ لذلك يتوجب وجود تنسيق و تعاون بين مدير إدارة الموارد البشرية و بين كافة المديرين و الرؤساء داخل المنظمة.

إن تماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الإتجاه المعاصر في إدارة المنظمات الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل، يركز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون الذي هو يسد السوق الآن وإعتبار رضاه هو أساس نجاح و بقاء المنظمة، فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على المنافسة و قد سمي هذا النهج بإدارة الجودة الشاملة ، وبالطبع يقع على إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها دورا ومسؤوليته في تطبيق هذا النهج ذلك لأن المسؤول الأول عن تحقيق الجودة الشاملة التي تخلق الرضا لدى الزبائن هو العنصر البشري و إدارته، لذلك و تماشيا مع إتجاهات إدارة الجودة الشاملة، أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية تطبيق مفهوم إستراتيجية الزبون الداخلي الذي يعتبر العنصر البشري في العمل و رضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي ، ولا يكفي التخطيط لتطبيق هذا المفهوم بل المطلوب التعاون مع إدارة المنظمة و مديرها على تفعيله و ممارسته على أسس علمية صحيحة، فإدارة الجودة الشاملة أفعال و ليست أقوال.

العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدوا بالمفهوم التقليدي لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة و العاملين فيها، وحل جميع المشاكل بينهما و بين المنظمة بروح التآخي.

من خلال دراسة هذا الفصل ، نستنتج أن المورد البشري هو العنصر الأساسي والمبدع و المفكر الحقيقي في أي مؤسسة، فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لإعطائه مكانة خاصة و التوجه إلى إدارته و تسييره بطريقة علمية فعالة .

إذن من خلال المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية يتبين لنا أن نظرة وإتجاه المؤسسات نحو أهمية تنمية و تسيير الموارد البشرية وإعطائها أهمية بالغة بالنظرة الحديثة كشريك إجتماعي لا يمكن الإستغناء عنه و محاولة تخصيص له هيئات وأجهزة تسهر على راحته كإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير جميع الظروف و العوامل المساعدة على العمل من جهة و العمل على تطويره و الحفاظ عليه لتحقيق رسالة المؤسسة من جهة أخرى ، كون المورد البشري هو المتغير المحوري في المؤسسة و التي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر .

تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المنظمة من يد عاملة،و العمل على تأهيلها و تطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة و أفرادها، وكذلك دعمهم و تحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز و دوافع للعمل هو العنصر السياسي في زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة و الفعالية لضمان النمو والبقاء و الإستمرار .

وهذا ما يتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني  
تنظيم المعلومات في تسيير الموارد  
البشرية

## مقدمة الفصل

إننا نلاحظ و نعيش يومياً تحول مفاهيم و فرضيات ميدان التسيير, في حين أن نظم المعلومات والتسيير المستعملة تحاول التأقلم فتشهد هي الأخرى تقلب قواعدها الأساسية، يعد هذا في الحقيقة و عمق الأشياء لمعالجة المتغيرات الأساسية المحددة للقرار.

هذه المتغيرات هي: الوقت, القيمة, السلطة, حيث أن إعادة النظر فيها سيؤثر حتماً على التسيير الإجتماعي، أما بخصوص الوقت: فالفعالية و الكفاءة ينتجان غالباً عن ربح الوقت في إنجاز نفس النشاط , و لكن أيضاً من إمكانيات التأقلم و الليونة, بمعنى القدرة على التطور عبر الزمن التي تجد جذورها في إستعداد إستباق الأحداث والكون في "التقدم عن الوقت" بتطوير إستراتيجيات إجتماعية, التنبؤ بالتحويلات وعدم تجاهل المقاومة الدفاعية لأفراد المنظمة.

نظم التسيير و المعلومات من شأنها السماح بقيادة هذه التطورات و تسليح المسؤولين بالوسائل الجديدة التي تأخذ عامل الوقت في الحسبان كوسائل التخطيط و ترصد المحيط التي تمكن من الحصول على المعلومات آنياً.

بينما القيمة: فلا تنتج فقط عن التراكم المادي, بل كذلك من التراكم الغير مادي المتمثل في أثر الإستثمارات في الذكاء, بعبارة أخرى أصبحت القيمة تجد معناها في أشكال الإنتاج التي كانت مهمشة من طرف أنظمة المراقبة الكلاسيكية, لذلك ينبغي على نظم المعلومات أن تقيم و تعالج كل من: المعارف في كيفية العمل, الطاقات الكامنة للبشر, وبصفة عامة كل الأشكال غير المادية للثروة.

و أخيراً, و ليس آخرًا, السلطة: الإنتقال من نظام التحكم إلى نظم السلطة اللامركزية التي تكون أحيانا مشتتة تستدعي أقلمة إجراءات متابعة كفاءة الأداء و مراقبة هذا التوزيع الجديد للسلطة, كما أن إقتسام هذه الأخيرة بين المؤسسة و أعوانها في المحيط, يؤدي إلى إتساع نطاق الرقابة إلى درجة إستلزام إحداث مراقبة إجتماعية.

و هنا يكمن الإشكال, إذ أن تعقيد العلاقات الإجتماعية يستدعي معالجتها بكيفية شاملة وديناميكية و إرتباطية في نفس الوقت, فكيف لهذا أن يتحقق دون الإستعانة بنظام المعلومات الإجتماعية, بإعتبار أن المعلومة الإجتماعية هي المغذي الرئيسي لإتخاذ القرار وتهيئة الرقابة الإجتماعية ضمن الشروط التي سيتم دراستها في هذا البحث المتواضع.

**المبحث الأول: مدلول المعلومات و أنواعها وشروطها**

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة و لها أهمية كبير في عملية الإتصال و تؤثر على فاعلية المدير و أدائه في تسيير مهامه الإدارية، فقد أشار البعض بأن الكلمة إشتقت من الأصل اللاتيني الذي يعني تعليم المعرفة و نقلها.

**المطلب الأول: تعريف المعلومات**

يعرف مصطلح المعلومات على أنه ما يمثل الحقائق و الآراء و المعرفة المحسومة في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية ، كما تعرف بأنها نتائج عمليات التكوين و التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المستوى المعرفي للمستقبل، كما عرفت بأنها ذلك الشيء الذي يجلب لنا المعرفة التي تعدل من رؤيتنا للعالم حولنا و التي تخفض درجة الشك لدينا.

كما تعتبر المعلومات كذلك البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبنية وذات معنى و البيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري وهي عبارة عن مادة خام.

(1) أحمد الخطيب، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، دمشق 2004، ص 67-68 .

## الفرع الأول: مصادر المعلومات (1)

مصادر أو مصدر المعلومات هو ما يحصل منه الفرد على معلومات تحقق إحتياجاته و ترضى إهتماماته و من هذه المصادر نجد:

- **المصدر الميداني:** حيث يتم الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و التي من طرقها المقابلات الشخصية، المشاهدات الحية، إستخدام وسائل الإتصال والأنترنيت وشبكات المعلومات و بنوك قواعد البيانات و هي الحصول على المعلومات من البنوك العالمية و الإقليمية أو المحلية.

- **المصدر الوثائقي:** ويشمل المعلومات المنشورة و غير المنشورة و المحفوظة، و تنقسم بدورها إلى مصادر أولية و أخرى ثانوية :

- **المصادر الأولية:** لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجة للإختلاف في التنظيم وخصائص الصناعة وطبيعتها بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة التي تتمثل في الدوريات و البحوث الميدانية، ومن مميزات هذه المصادر أنها وسيلة للوصول إلى الكثير من الناس كما أنها تكون من قبل خبراء .

(1) بن السعدي محمد جواد، أثر أنظمة المعلومات في تسيير الموارد البشرية، شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة

- المصادر الثانوية: ومنها المصادر الخارجية، المطبوعات و المنشورات و الأجهزة الحكومية، و القوانين، ومن ميزة هذه المصادر أنها محددة و جاهزة و تكلفتها رخيصة نسبيا و تقدم حجم كبير من المعلومات .

كما توجد طرق متعددة لجمع المعلومات و يتم إختيار أنسب طريقة تبعا إلى الإحتياجات منها:

**البحث و فحص السجلات:** و تتم عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية للملفات والتقارير ونماذجها،سجلات العمل،القرارات،الشكاوى إضافة إلى المشاكل التي سجلت وقت إعداد الخطط **أسئلة الإستبيان:** هي إستمارة يتم ملؤها من قبل المستوجب الذي يعتبر سيد القرار و يعتبر الإستبيان طريقة للكشف عن الحقائق و ميول الأفراد .

**المقابلة الشخصية:** هي من أهم الطرق للحصول على المعطيات إذ تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد و الجماعات و معرفة آرائهم .

**الملاحظة:** تعتمد على إرسال الملاحظين لتسجيل الوقائع أثناء العمل على شكل إحصائيات الرقابة الموجودة .

---

(1) نفس المرجع السابق .

**العينات :** (1) هي عبارة عن أخذ عينة من المدخلات و المخرجات أو عينة من المواقف مثل عينة على طلبات البيع،شكاوى العملاء،الموظفين .  
الأنترنت:أحدث طريقة لجمع المعلومات ظهرت مع التطور التكنولوجي،وسببها التفتح العالمي .

### الفرع الثاني : أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة (2)

- \* إنتاج معلومة مفيدة .
- \* تقديم وصف دقيق للمؤسسة .
- \* توضيح الإقرارات الضرورية الواجب إتخاذها .
- \* يسمح بوضع إجراءات تصحيحية مفيدة لحركة المؤسسة .
- \* ينبه المؤسسة قبل وقوع الخطأ .
- \* يساعد المسيرين و العاملين في تحديد المشاكل،وتطوير المنتجات و إنشاء منتجات جديدة .

(1) سونيا محمد البكري،نظم المعلومات الإدارية،المفاهيم الأساسية،دار الإشعاع الجامعية،الإسكندرية/مصر 1997،ص82  
(2) زاوي سورية،دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم الموارد البشرية ،قسم علم الإجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة  
. 2010 .

### المطلب الثاني: أنواع المعلومات

- 1- **معلومات إنجازية:** المعلومات التي يحتاجها الإداري في إتخاذ قرار و إنجاز عمل أو مشروع.
- 2- **معلومات إنمائية:** المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.
- 3- **معلومات تعليمية:** المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات و المعاهد و المدارس.
- 4- **معلومات إنتاجية:** المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج و إستثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة.(1)

### المطلب الثالث : شروط المعلومات

للمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات الرسمية يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الإعتبار منها:

- **سهولة و سرعة الحصول:** هذا الشرط يشير إلى سهولة و سرعة الحصول على المعلومات و سرعة الحصول على المعلومة يمكن قياسها مثلا "دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24 ساعة" و ذلك بالمقارنة بنظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.

(1) أحمد الخطيب ،إدارة المعرفة و نظم المعلومات ،دار الثقافة للنشر والتوزيع دمشق 2004 ،ص69.

- **التمويل:** هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، و هذا الشرط غير ملموس و يصعب قياسه و وضع قيمة رقمية له.
- **الصحة "الدقة":** هذا الشرط يشير إلى درجة الخلد من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء هما أخطاء في النقل و أخطاء في الحساب، وكثيرا من المفاهيم الصعبة يمكن أن تقاس كميًا مثلا. (1)
- يمكن التعرف على معدل الخطأ في كل 1000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد بإستخدام الحاسب الآلي.
- **الملائمة :** هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم ، يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث وهذا معيار صعب قياسه كميًا.
- **الوقت المناسب:** هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي مدخلات عمليات و تقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات، و حتى يكون معيار الوقت ملائم فإن مدة الدورة لا بد أن تنخفض في بعض الحالات يمكن القياس كميًا لشرط الوقت مثلا: ما هو مقدار زيادة المبيعات المتوقع الحصول إذ إشتراط منا أن نجيب على تساؤلات المستهلكين عن توافر المخزون لمنتجات معينة في مدة قصيرة لا تتراوح دقائق معدودة .
- **الوضوح:** يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض، يمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.(2)

(1) سونيا محمد البكري/ مرجع سابق،ص85 .

(2) فيصل حسونة/إدارة الموارد البشرية /الطبعة الأولى،دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن2008،ص05 .

- **المرونة:** تعني قابلية المعلومات على التكيف للإستخدام بأكثر من مستخدم هذا الشرط أو المعيار يصعب قياسه بدقة ، ولكن يمكن تقييمه بمدى أوسع.
- **التصحيح :** لهذا الشرط مفهوم نسبي و يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين و الفاحصين لنفس المعلومة .
- **عدم التحيز:** هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز.
- **قابلية القياس:** هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي و إمكانية قياسها في شكل كمي .

#### المبحث الثاني: إنشاء وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية

- تحتاج الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية إلى أنواع عديدة من المعلومات اللازمة لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- فهي إطار يتم في ظله التنسيق بين الموارد(موارد بشرية، موارد مادية) لتحويل المدخلات (البيانات)إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع .

- **المطلب الأول: إنشاء نظام معلومات الموارد البشرية**

لقد كانت وسائل التعامل في تلك المعلومات في السابق تتسم بالبدائية والبساطة وعدم الفاعلية، إذا كانت تنحصر في تجميع البيانات في صحف أو سجلات، وكذلك حفظ المستندات والأوراق التي تحتوي على بيانات هامة عن الأفراد في ملفات وأصابير تخزن في أماكن للحفظ، ويتم التعامل فيها يدويا .

و لكن مع تقدم الحاسبات الآلية والشبكات الداخلية في المنظمات ( لسلسة من الحاسبات المتصلة بعضها البعض مباشرة)، و تطور تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الإتصال الفضائية والإلكترونية، فقد أصبح من الميسور تصميم و تشغيل 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 وحدائتها بل أيضا من حيث سهولة التعامل معها بالحفظ والتحديث 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 تتيح القدرة الأعلى لإتخاذ القرارات .

و في نظام الأعمال المعاصر القائم على العالمية و التنافسية تدرك الإدارة أكثر من أي وقت مضى أهمية العنصر البشري المتميز، و من ثم حيوية توافر المعلومات الصحيحة و الحديثة و المتجددة عن كافة شؤون و أبعاد القوى البشرية المتاحة لها، حتى تستطيع التخطيط لإستثمار قدراتها بشكل فعال، و في هذا العصر التنافسي سريع التغيير، لم تعد قضايا

الموارد البشرية مقصورة على الإدارة المختصة بشؤونهم فقط كما كان العهد سابقاً، بل أصبح كل مدير مسؤول عن عمل له إهتمام مباشر في كفاءة وفعالية الموارد البشرية بإعتباره المورد الرئيسي الذي يتحكم في نتائج الأداء والإنتاجية بأي منظمة ومن هنا أصبح من الضروري وجود نظم مرنة و فعالة وشاملة ومتداخلة ومباشرة يمكن لأي مدير أن يتعامل معها للحصول على ما يريد من معلومات . (1)

و تشمل المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية عادة ما يلي : (2)

- المعلومات الشخصية عن الأفراد.
- المعلومات التي تصف الحالة التعليمية للفرد .
- المعلومات التي تصف المهارات و القدرات التي يتمتع بها الفرد.
- المعلومات التي تصف التاريخ الوظيفي للفرد و الأعمال التي مارسها و إكتسب فيها خبرات محددة.
- المعلومات التي تصف الأداء الفردي و تطوره و ما يعاني منه الفرد من مشكلات أو نقاط ضعف، أو ما يتميز من مميزات.
- المعلومات التي تصف إهتمامات الفرد و إتجاهاته و دوافعه للعمل.
- المعلومات التي تصف علاقات الفرد في عمله بزملائه و رؤسائه و مرؤوسيه و غيرهم من البشر الذين يتعامل معهم.

(1)سونيا محمد البكري/ مرجع سابق،ص85 .

(2)فيصل حسونة/إدارة الموارد البشرية /الطبعة الأولى،دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن2008،ص05 .

و من جماع تلك المعلومات تستطيع الإدارة إتخاذ القرارات المناسبة فيما يتصل بما يلي:(1)

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 إحتياج 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- تقرير الرواتب والمكافآت و الحوافز و غيرها من أشكال التعويض عن الكفاءة و الفاعلية .

و عادة تمر عملية بناء نظام المعلومات الموارد البشرية بالمراحل التالية:

1- تحليل النظم الإدارية بالمنظمة و تحديد إحتياجات الإدارة من المعلومات.

2- تصميم النظام بتحديد مصادر و وسائل و دورية الحصول على المعلومات، و أساليب التعامل معها (التجميع، التحليل، التبويب، التصنيف، التداخل، التداول، الإسترجاع التحديث، الإضافة، الحذف...).

(1) أحمد شريف العاصي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الزقازيق ،مصر 2004، ص110

3- تحديد الإحتياجات البشرية و الآلية لتنفيذ التصميم المطلوب.

4. تنفيذ النظام و تشغيله لمرحلة تجريبية، و تعديله أو تطويره حسب نتائج التجريب .

5-تعميم إستخدام النظام.

6-التطوير المستمر في النظام مع تغير الإحتياجات أو تطور التكنولوجيا.

حيث تقوم عملية جمع المعلومات بوظائف رئيسية موضحة كما يلي :

**\*وظيفة الإعلام:** هي وظيفة الحصول على البيانات و تتضمن تحديد كل البيانات اللازمة

سواء داخل أو خارجها، في ضوء إحتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة و الملخصة في :

1- الإدارة العليا: تحتاج إلى المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف و السياسات العامة للمؤسسة،

ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد لعدة سنوات .

1-الإدارة التنفيذية: تختص بوضع الخطط القصيرة الأجل و تحديد الإجراءات اللازمة

لتنفيذها ومن ثم تحتاج إلى المعلومات التالية :

- معلومات عن سوق و توزيع المنتجات و سوق المواد المستخدمة في الإنتاج .

- معلومات عن سوق التوزيع الفعلي للمنتجات و التوزيع المستهدف .

- معلومات عن تكاليف العمل و عن مستويات المخزون .

**\*وظيفة المعالجة:** إن معالجة البيانات هي مجموعة متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير

المدخلات إلى مخرجات و هي:

- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات .

- تجميع و تحليل البيانات .

\***وظيفة التخزين:** وتسمى أيضا بتصنيف المعلومات في ملفات، حيث تحتفظ بجميع المعلومات المتحصل عليها، بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .

\***وظيفة الإتصال:** هي الوظيفة الحيوية أي إيصال المعلومات إلى مستخدمها النهائي، وقد يتطلب ذلك نقلها من مكان معالجتها إلى مكان إستخدامها بإستعمال عدة وسائل:

1-إستخراج المعلومات وفقا لحاجة مستخدميها: بعد تشغيل البيانات يتم إستخراج المخرجات التي تحقق الهدف و بعد حفظ نسخة من كل المعلومات، تعد منها نسخة لترسل إلى الأشخاص المعنيين بها .

2-توصيل المعلومات إلى مستخدميها: ليس للمعلومة أي قيمة إذ يتم إستخدامها لذلك وجب توصيلها بالشكل المطلوب، و في الوقت المناسب و لا تقتصر وظيفة الإتصال على مجرد توصيل المعلومات بل لا بد أن يكون هناك إتصال مزدوج من أجل التأكد من فهم للمعلومة المطلوبة و يمكن أن يكون الإتصال على عدة أشكال مثل أن يكون شفهيًا ، مستنديًا .

(1) بشير علاق، الإدارة المباديء و تطبيقات ، مؤسسة شباب الجامعة ط1 الأردن، 2002، ص182-183 .

(2) أحمد شريف العاصي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الزقازيق ،مصر 2004، ص111.

### المطلب الثاني: تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية(1)

و يتم التركيز في هذا المطلب على الناحية الاجتماعية :

#### أولا : نظام المعلومات الإقتصادية و نظام المعلومات الإجتماعية

دعنا نجعل فاصل تصوري بين نظام المعلومات الإقتصادية و نظام المعلومات الإجتماعية للمنظمة و من جهة، نجد المحاسبة كقاعدة أساسية للمعلومات الإقتصادية، حيث نجدها في كل المؤسسات، إذ تغذي بالمعلومات كلا من النظام المحاسبة التحليلية و تسيير الموازنات.

هذا هو نظام المعلومات الإقتصادية، الذي يعد من أوائل النظم التي إستخدمتها المؤسسات في تسييرها اليومي، من جهة أخرى نجد قاعدة المعطيات "الراتب و المستخدم الموجودة على الأقل بحد أدنى في كل المؤسسات لإعداد الراتب الشهري، هذه القاعدة تغذي نظام معلومات الإجتماعية لإنتاج الوثائق الإلزامية (كالميزانية، و التصريحات القانونية) و في حالات متزايدة الإنتشار لإعداد لوائح القيادة الإجتماعية و موازنات مصاريف المستخدمين و محاسبة الموارد البشرية.(2)

(1) بشير علاق، الإدارة المباديء و تطبيقات ، مؤسسة شباب الجامعة ط1 الأردن، 2002، ص183-184 .

(2) أحمد شريف العاصي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الزقازيق ، مصر 2004، ص111 .

## ثانيا: إستخراج و معالجة المعلومات:

إن الإجراءات المستعملة في الوقت الحالي، تبقى المعلومات الإجتماعية مخفاة في كل أنحاء المؤسسة، نظرا لأن جمع هذه المعلومات و مركزتها لا يتمان بإحترام الأوقات المحددة.

ففي أماكن العمل، يمكن معرفة أوقات العمل و الحضور و أحيانا مردودية المناصب المنتجة في المصالح ، يمكن التحكم في توزيع الإمكانيات، في المردودية الإجمالية، في تطور العتاد البشري و حتى في مصاريف التكوين، و مستوى المكافآت لكن هذا يرتبط بدرجة اللامركزية.

في المستوى المركزي يمكن تتبع التدفقات المجمعة من الدخول و خروج تكاليف الأجور والتكاليف الإجتماعية، الكفاءات و عمليات التكوين...إلخ.

و بالتالي، مبدئيا يمكن الحصول على أي معلومة إجتماعية مهما كانت طبيعتها بشرط أن تقبل بدفع ثمن ذلك، أما عمليا، فإن مسألة التكلفة و أجل الإستخراج، هي بالتحديد التي تفرض إجراء تصفية للمعلومات.

و يمكن تحليل التعاملات مع المعلومة الإجتماعية عبر وصف العمليات التالية :

**1- الإنطلاق من معلومات الراتب:**

لا يمكن لأي مؤسسة أن تطلق على حتمية إستخدام نظام المعلومات لتحديد أجور العمال، حيث يمكن إستخراج معطيات من هذا النظام، هذه المعطيات تتعلق بالعتاد البشري وتوزيعهم في الهيكل، أوقات العمل، الغيابات، تكاليف الأجور و التكاليف الإجتماعية للمستأجر الواحد، الخروج والدخول، وبالتالي يتوفر لدى المسؤول معلومة ثرية، و التي يكفي تصفيتها و تحويلها إلى السجلات الأخرى.

المسألة الوحيدة التي تطرح، تكمن في الجانب التقني، و هي كيفية إستخراج معلومات سجلات الرواتب، و في هذا المجال نلاحظ أن أغلبية أنظمة الرواتب تتصور مسبقا كيفية خروج المعلومات المغذية للتسيير الإجتماعي.

**2- جمع و تجميع المعطيات:**

بغض النظر عن الراتب، فإن المعلومة الإجتماعية تتواجد في كل مكان، لذلك يجب على النظام أن يكون قادرا على إستخراج المعطيات المفيدة لتجميعها فيما بعد، في مجال المراقبة الإجتماعية، هذه الضرورة تفرض التدخل في كل من المعلومات الإجتماعية و في المعلومات الإقتصادية والمالية، أبرز مثال هو ذلك الخاص بالتكوين، حيث أن مصلحة المحاسبة تملك المعطيات المالية، أما مصلحة المستخدمين فتتوفر لديها المعلومات الإدارية لذلك فإن ضرورة مراقبة مشاريع التكوين تؤدي إلى القيام بإعادة معالجة و تجميع المعلومات الصادرة من كلا المصلحتين.

**3- تصفية المعطيات الفائضة :**

تنتج المنظمة يوميا ملايين المعلومات، ويحتفظ بالآلاف منها بإستعمال مختلف طرق معالجة المعلومات، هدف أنظمة المراقبة هو فرز مئة معلومة التي تفيد التسيير الإجتماعي، ثم عرضها في لوائح القيادة، وضرورة الفرز و التجميع تكتسي أكثر أهمية كلما إرتفعنا في المستويات الهرمية، حيث يمكن الإحتفاظ بثلاث مستويات للفرز المتتالي للمعطيات :

**أ-قواعد المعطيات:** تمثل إختيار أولي للمعلومات المفيدة للتسيير الإجتماعي ، الإقتصادي بإستعمال الحوامل المعلوماتية التي تسمح بإستغلالها آليا، عادة ما يتعلق الأمر إما بقاعدة الراتب و المستخدمين التي تسمح بإعداد الراتب و متابعة التسيير الإجتماعي، و أحيانا بقاعدة متابعة الأوقات، حيث أن معطيات هذه القواعد تستعمل مع المعطيات المحاسبية و مراقبة التسيير.(1)

**ب-المجمعات الإحصائية:** تشكل فرز أولى للتنسيق بين قواعد المعطيات حسب المواضيع، مثلا قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل مفصل للعتاد البشري حسب الجنس، الدرجة، الوظيفة أو المنصب المنتمي إليه... إلخ، على أن يكون هذا التحليل في متناول المسؤولين الهيراركيين ضمن الشبكة الداخلية.(2)

(1) ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص210 .

(2) فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص223 .

ج- **لوائح القيادة الإجتماعية:** تساعد على إختيار و عرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لإتخاذ القرار، هذه اللوائح يجب إذا أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل مستعمل، كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة و قياس الإنحرافات غالبا ما يترك في هذا اللوائح مكان التعليق.(1)

### ثالثا : إستغلال المعلومات القانونية في لوحة القيادة الإجتماعية

من المستحيل إقتراح لوحة القيادة جاهزة الإستعمال لكل الوظائف، كما أن الإحتياجات الخاصة لا يمكن معالجتها فرعيا، لذلك قبل إنتاج معلومات جديدة، يجب البحث في تلك التي أنتجت من قبل إن لم تكن موجودة التي تحتاجها، و هذا له فائدتين:(2)

1- فائدة الإقتصاد لأن المعلومات إنتاجها مكلف، حتى و إن كانت هذه التكلفة غير معرفة بوضوح.

2- فائدة المصادقية لأن المعلومات المكتسبة في إطار قانوني متأكد منها و المصادر القانونية هي: المحاسبة المالية، والتسيير المحاسبي و الميزانية الإجتماعية.

(1) ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص210 .

(2) فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص223 .

## 1- معلومات المحاسبة المالية:

المحاسبة المالية (وبالخصوص أحد مقاييسها، الراتب) يمكن أن توفر العديد من المعلومات بتكلفة تقريبا معدومة و بمصدقية قصوى، إذ يكفي فتح الحسابات الفرعية اللازمة، فيمكن مثلا الجمع في حسابات منفصلة أعباء المستخدمين حسب نوعهم (إطار إداري، و مهندس، موظف، عامل ورشة،...) أو حسب المصالح (الإدارة، التمويل، التصنيع، التسويق، الخدمات، الخدمات ما بعد البيع...) أو كذلك حسب الموقع الجغرافي (المقر، المصانع، المخازن، الورشات) كما يمكن تحليل الأعباء الإجتماعية تبعا لمعايير مختلفة، كالأعضاء المستفيدين طبيعة الخطر المغطى ، تفصيل للمزايا العينية... إلخ لكن المحاسبة المالية لا تعالج سوى القيم النقدية ، لذلك تستعمل معلومات من مصادر أخرى.

## 2- معلومات التسيير المحاسبي:

التسيير المحاسبي، عندما يكون موجود، يمكنه كذلك توفير معلومات ثمينة لتكميل المحاسبة المالية بمؤشرات مادية، مبدئيا يقوم التسيير المحاسبي بتحليل أعباء المستخدمين فيسمح ، مثلا بحساب المؤشرات التالية :

- عدد ساعات العمل / عدد الساعات المدفوعة .
- عدد الساعات المفوترة للزبائن / العدد الإجمالي للساعات المدفوعة.
- عدد الوحدات المنتجة / عدد الساعات (و هو مؤشر مردودية أو إنتاجية العمل)

التسيير المحاسبي يسمح كذلك بالجمع بين المؤشرات المادية والمؤشرات المالية لحساب التكلفة المتوسطة لساعة العمل في مصلحة معينة، مصنع أو ورشة، أو بالنسبة لطلبة أو زبون معين .

### 3-معلومات الميزانية الإجتماعية:

للتذكير، الميزانية الإجتماعية كما عرفها المشرع في قانون العمل، هي وثيقة معدة سنويا في كل المؤسسات التي تشكل على الأقل (300) عامل، إذ يتم عرض هذه الميزانية على الهيئات الممثلة للمستخدمين لتعمل على تلخيص المعطيات العددية الأساسية، التي تسمح بتقدير وضعية المؤسسة في الميدان الإجتماعي وتسجيل الإنجازات التي تمت و قياس التغيرات التي طرأت خلال السنة الجارية و في السنتين الفارقتين.

والميزانية الإجتماعية لا تشبه على الإطلاق الميزانية المحاسبية، حيث تتكون من سبع فصول تشمل عدة مؤشرات إجتماعية و التي تعالج على التوالي:

- **العمالة:** كتوزيع العتاد البشري حسب السن، الجنس، الأقدمية، المؤهلات والجنسية، العمال الأجانب، الرحيل بعزل، التسريحات الإقتصادية وإستقالة، البطالة، الغيابات، وتقاس بعدد أيام التغيب.

- **التعويضات و الأعباء الثانوية :** كحجم الأجور حسب طبيعة المهنة و حسب الجنس، و هيراقية المكافآت، إجمالي أعباء الأجور، المساهمات المالية (في النتيجة و في رأس المال).

- ظروف الصحة و الأمن : كحوادث العمل، الأمراض المهنية، و مصاريف التأمين.
- الظروف الأخرى للعمل: كمدة العمل، تحديد و تنظيم الساعات، مصاريف التنظيم والتحسين.
- التكوين: نسبة حجم الأجور المخصصة للتكوين المتواصل، عدد المتربصين، عدد ساعات التربص، إجازات التكوين.(1)
- العلاقات الإجتماعية: تشمل تشكيلة اللجنة المركزية للمؤسسة، عدد إجتماعاتها، تواريخ و مواضيع الإتفاقيات، وجود هياكل التشاور.
- الظروف الأخرى للحياة في المؤسسة: تتمثل في الخدمات الإجتماعية و تكلفة الخدمات التكميلية الأخرى (كالأمراض، الوفيات، الشيخوخة) .

#### رابعاً: المراجعة الإجتماعية (2)

يتم إعداد هذه الوثيقة عبر مراحل، ففي بادئ الأمر يتم مراجعة التطابق ثم الفعالية وأخيراً الملائمة الإستراتيجية .

(1) ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص211 .

(2) فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص224 .

## مراجعة التطابق:

تسمح بالتأكيد من أن المؤسسة بصفة شاملة و كذلك مأخوذة مصلحة بمصلحة تحترم القواعد الخارجية التي تفرض عليها، سواء كانت قواعد قانونية أو إتفاقية ، أو كانت عبارة عن إجراءات قررت إنجازها بمحض إرادتها، و كذلك الإتفاقات التي أمضتها مع المؤسسات الأخرى، كما أنه لا يمكن بناء شيء قابل للدوام إلا بمعرفة أسسه وإستقرار هذه الأخيرة، فإنه لا يمكن للمؤسسة ضمان الحديث مع شركائها الإجتماعيين إلا بإحترام إلتزاماتها مهما كان مصدرها، ثم يتم جمع المعطيات الموجودة في تقرير مراجعة التطابق مع معطيات الميزانية الإجتماعية (المعرفة مسبقا) لتكميلها عند الضرورة.

من هاتين الوثيقتين تتجم مراجعة الفعالية: التي تقدر مدى نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها المسطرة ضمن بعد "الموارد البشرية" مثلا: هل العتاد البشري متواجد بعدد كافي؟ هل تكوينه كافي؟ هل حضوره كافي؟ و هل درايته للنتائج المنتظرة منه كافية؟

من هذه الوثائق الثلاث تنتج الوثيقة الأخيرة و هي: (1)

**مراجعة الملائمة الإستراتيجية:** أي إذ كانت المنظمة بفضل السياسات الإجتماعية التي حددتها لنفسها، قادرة على بلوغ أهدافها القصيرة و المتوسطة المدى؟

و هكذا إنتقلنا من فحص الإنحراف الإجرائي الموجود بين ما ينبغي أن يكون، وما هو فعلا(وهذا بمراجعة التطابق) إلى فحص الإنحراف الكمي و النوعي الموجود بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المسطرة(بمراجعة الفعالية)، للوصول على الإنحراف في السياسة والإستراتيجية الحاضرة والمستقبلية.

(1) أحمد شريف العاصي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الزقازيق ، مصر 2004، ص110

## المبحث الثالث : أهمية نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية

يوجد علاقة بين نظم المعلومات والموارد البشرية والعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه ، الرقابة ) و ذلك كما يلي :

## المطلب الأول : دور نظام المعلومات في عملية التخطيط (1)

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الأولى في العملية الإدارية و أهمها حيث يسبق التنظيم والتوجيه و الرقابة ، و ينطوي التخطيط على إختيار مهام محددة يجب أداؤها لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إلى جانب تحديد كيفية أداء هذه المهام و متى يجب أداؤها .

ويعرف التخطيط بأنه عملية " process " لأنه يشمل مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المخطط ليصل في النهاية إلى مجموعة من الإجابات المحددة على الأسئلة تم دراستها و بحثها أثناء عملية التخطيط .

يتعلق بمدى تقليل عنصر المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة ، وتوضيح النتائج المترتبة على قرارات الإدارة، و ثانيهما غرض المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة ، بالإضافة إلى أن التخطيط يعتبر أداة تنسيق لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي .

(1) أحمد شريف العاصي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الزقازيق ، مصر 2004، ص111-112 .

فالتخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يسمح بزيادة فعاليتها و كفاءتها، فأداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء الأفراد في كافة المستويات، حيث من خلال التخطيط يمكن التعرف على مختلف الحوافز المادية و المعنوية اللازمة للأفراد مثل الأجور و هو الأمر الذي لا يمكن أن يعرف المدير إلا إذا كان لدى المؤسسة نظام معلومات فعال . (1)

وحتى يتمكن المدير من إدارة الأفراد بجمع المعلومات المتعلقة بالأجور وبذلك يحدد برامج الأجور قصد تحديد التعويضات إضافة إلى جميع البيانات و المعلومات عن الأفراد باختلاف حالاتهم .

إن عملية التخطيط تتم على مستوى المنظمة ككل أو مستوى الأقسام المختلفة للمنظمة فمثلا في المؤسسة التي تعتبر المورد البشري كعامل إستراتيجي فإنها تعمل على تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال بناء على نظام المعلومات الخاصة بالأفراد .

**المطلب الثاني : دور نظام المعلومات في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه**

**الفرع الأول : دور نظام المعلومات في العملية التنظيمية (2)**

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية إذ يعرفه " bowara " (1938)، أنه مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، و يرتبط التنظيم بشكل وثيق بالسلطة حيث يعرفه ( G.pechaghis ) بأنه "رسم لتوزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة " .

(1) ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص209

(2) بشير علاق، الإدارة المباديء و تطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن 2002، ص182.

و يعتبر التنظيم متعدد الأبعاد حيث يظهر في وجهين هما :

- يشمل المميزات السليمة والاتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية .
- المعلومات و المعطيات بواسطة قناة هذه الممرات لتحقيق الأهداف و السياسات .

و يلاحظ أن غرض التنظيم هو إعطاء عمل مستقل و واضح لكل شخص و ضمان تنسيق هذه الأعمال أو المهام بالطريقة التي تضمن للمؤسسة من تحقيق الأهداف ، ومن أبرز ما يحققه التنظيم في أداء العمل الإداري هو :

\*يقضي على التدخل و الإزدواجية في الأعمال و يمنع التضارب في تنفيذ الخطط و الواجبات.  
\*يحقق الوفرة الإقتصادية، حيث يذكر الأستاذ " HeK hrdaymer " من بين مصادر تحقيق الوفرة الإقتصادية لا يوجد مصدر أعظم من إستخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على إستغلال الطاقات البشرية .

\*يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي، و الإستفادة القصوى من التفاعل من الأفراد فإن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية المهارات و القدرات .

إن التنظيم كوظيفة إدارية يختلف عن التنظيم كبناء أو هيكل،فإن التنظيم الأول يهتم أساسا بالهيكل الرسمي كوسيلة لتحقيق العمل الجماعي،أما التنظيم الثاني فيشار إليه عادة في مؤلفات نظرية التنظيم أنه يهتم بدراسة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يقومون بنشاط جماعي من خلال بناء إجتماعي، وتؤثر المعلومات على التنظيم من خلال الأسلوب المستخدم

، فنظم المعلومات يجب أن تتوافق مع الهيكل التنظيمي و نظام تفويض السلطة داخل المؤسسة ، وعندما يمكن تحديد الأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية و قياس الإسهامات لهذه الوحدات في تحقيق المعلومات المطلوبة و أهداف المؤسسة و معنى هذا أن كل التنظيمات يجب أن تصمم على ضوء تدفق المعلومات و أنواع المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط و الرقابة .

### الفرع الثاني : دور نظام المعلومات في الإشراف و التوجيه(1)

إن الطاقة المغذية لأي مؤسسة هي الطاقة البشرية التي يستحيل الإستغناء عنها، لذا نجد أن التوجيه أكثر العمليات البشرية تعقيدا نظرا لإرتباطه بالعنصر البشري، فقد يكون منه : الرئيس و المرؤوس الذي تختلف مسؤولياته باختلاف المنصب و عليه يمكن القول أن التوجيه هو الوظيفة الثالثة في العملية التسييرية و يتبع إستخدام مصطلحات التأثير أو التحفيز أو القيادة المماثلة له .

كما يمكن تعريف التوجيه على أنه: "وظيفة إيجاد التكامل بين مجهودات الأفراد والمجموعة الوظيفية الواحدة عن طريق إنجاز الأعباء الموجهة إليهم " ، إلى جانب ذلك فإن وظيفة التوجيه تتضمن عمليات متعددة على ظروف العمل الجديدة في إتجاهين من الرئيس إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى الرئيس، بعد تحديد الإحتياجات من المعلومات في جميع الإتجاهات لإصدار التوجيهات و الإرشادات و التعليمات و الأوامر ، كما يساعد التوجيه في تسيير أو تنفيذ الأوامر وفقا لطرق نظامية و عن طريق تقريب الأداء من الخطة بشكل متجانس(2)

(1) بشير علاق، الإدارة المباديء و تطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن 2002، ص 182 .

(2) فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998، ص 222 .

**أسس التوجيه :** يعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة لأنه يحفز على

العمل و يقوم على مجموعة من الأسس عليها بشكل عام و المتمثلة في : (1)

1. إصدار الأوامر الواضحة و الكاملة في حدود طاقة المرؤوسين ، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة و قابلة للتنفيذ .

2. أن تزود المرؤوسين بالتعليمات و إرشادات واضحة تدلهم على مسار و وسائل إنجاز المهام بحيث تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل .

3. تحفيز الأفراد على إنجاز المهام .

كما تتمثل أهم الركائز الأساسية للتوجيه في: الإتصال، القيادة ، رفع الروح المعنوية

لأفراد القوى العاملة و هذه الركائز الثلاثة متداخلة يصعب تحديد الخطوات الفاصلة بينها:

**أ-الإتصال:** و يعني تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير و أبحاث و مذكرات و إستفتاءات، وذلك بقصد إتخاذ قرار معين أو تنفيذه، و من هنا نجد أن الإتصال بالأفراد لا يكون إلا إذا تأكدت الإدارة أن الرسالة قد سلمت إلى المرؤوسين و أنهم قد فهموا و إستوعبوا الرسالة .(2)

و هنا نرى أنه يتوجب وجود نظام إتصال فعال يوفي بأغراض الإدارة و الواقع نجد أن نجاح أي إدارة لبلوغ أهدافها لا يتوقف على فهم المرؤوسين للتوجيهات بل يتوقف إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين .

(1) فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص222

(2) بن قرينة صليحة، تقرير رشيدة، دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية/ مذكرة ليسانس تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة ورقة 2006/2005، ص20 .

كما أن الإتصال يجعل تشغيل العملية الإدارية سهلة، ويساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية، كما يساعد على تنفيذ المهام بشكل فعال و تحقيق جهاز رقابي فعال و ذلك من خلال وسائل الإتصال الرسمي و الغير الرسمي .

- **الإتصال الغير الرسمي:** تستخدمه الجماعات و التنظيمات الغير الرسمية في المؤسسة ، وهو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات و لذلك لا بد للمؤسسة من الحصول على هذا النوع من أنواع هذا الإتصال .(1)

- **الإتصال الرسمي:** ويتضمن المسالك التنظيمية المحددة للعديد من الوسائل منها المقابلات الخاصة،الإجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم ،المؤثرات ،المكالمات الهاتفية .(2)

**ب- القيادة:** تعتبر أحد الوسائل التوجيهية و لكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد، و توزيع للأدوار ثم التعليم و التدريب للمبادئ و الأسس، فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات، و في كل المجالات الإدارية من تخطيط و تنظيم وتحفيز و رقابة .

ويرى المفكر **khom** أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على

المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يرغب به القائد.(3)

(1) بشير عباس العلق،الإدارة مبادئ و تطبيقات ،الطبعة الأولى،الأردن،2002،ص 259 .

(2) بشير عس العلق،الإدارة مبادئ و تطبيقات،المرجع السابق،ص258 .

(3) عبد الغفارحنفي و عبد السلام أبو قحف،تنظيم إدارة الأعمال،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر1993،ص533- 534 .

ج-رفع الروح المعنوية: يلمس أن التوجيه بالنسبة للعاملين الجدد يتم تعريفهم بظروف العمل المادية و المعنوية، و عن طريق متطلبات أداء العمل فعليا لذا يقوم المدير بتحديد مكان العمل و الإدارات الرئيسية، و تشجيع القوى العاملة على زيادة الإنتاجية عن طريق تحفيزهم (1).

### المطلب الثالث : دور نظام المعلومات في عملية الرقابة و التقييم (2)

تعرف الرقابة بأنها التأكد من أداء الأعمال يتم لما هو مخطط له، فهي تمثل الجزء المكمل للتخطيط فلا رقابة بدون تخطيط، ولا تخطيط فعال بدون رقابة، وذلك لأنه لا يمكن التأكد من أن الخطة تسيير وفقا لمسارها المحدد بدون متابعة ورقابة، كما أنه لا يمكن هناك رقابة إذ لم يكن هناك أهداف مخططة يراد تحقيقها .

و يبرز دور وأهمية المعلومات الخاصة بالأفراد في العملية الرقابية من خلال المراحل التالية التي تشمل الأدوات المستخدمة لإكتشاف الانحرافات وكيفية تصحيحها و ذلك كما يلي:

1. وضع المعايير الخاصة بأداء كل فرد .
2. مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير .
3. إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

(1) أحمد شريف العاصي، نظم المعلومات الإدارية /المرجع السابق، ص117-118 .

(2) عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة الأعمال ،الدار الجامعية الإسكندرية مصر1993،ص533/ 534

## خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تتطلب نظاما لمعلوماتها يمكنها من تزويد وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بالبيانات الحالية و المستقبلية بهدف الرقابة و إتخاذ القرارات، و يحتاج هذا النظام إلى مجموعة من الإجراءات و الأدوات والطرق الخاصة بتشغيل و تقييم البيانات لتوفير المعلومات اللازمة و بالشروط المطلوبة، بالتالي فإن إفتقار المؤسسات لنظام معلومات خاصة بالموارد البشرية أو تقادم المعلومات أو برمجيات هذا النظام أو عجز إستقبال تلك المعلومات ، سوف يؤدي إلى قلة الكم و النوع منها و التي تساعد في عملية التنبؤ و تخطيط الموارد البشرية... إلخ ، و هذا ما يؤكد أهمية وجود نظام معلومات الموارد البشرية داخل المؤسسات .



الخاتمة

لقد حاولنا في بحثنا المتواضع هذا تحديد و دراسة مدى مساهمة نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية و ذلك عبر الإجابة عن التساؤلات تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين، جزء نظري و آخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهة النظرية فإبتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية و تحديد جوانبها المختلفة، ثم تعرضنا إلى إستراتيجية الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز مدى مساهمة نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الوظائف و التي تتمثل فيما يلي ( تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التدريب ، تحديد نظام لدفع الأجور، تحفيز الأفراد، تقييم الأداء).

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث و التعميق في اشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، و قد اخترنا مؤسسة عمومية ألا وهي بلدية "سيدي لخضر " لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

ففي البداية قمنا بإبراز مدى مساهمة نظام المعلومات في تسير الموارد البشرية من خلال قيامه بمجموعة من الممارسات و المتمثلة في ( توظيف القوى العاملة، التدريب، الأجور، تحفيز الأفراد، تقييم آدائهم)، و في إطار تعرضنا إلى تحليل وسيرورة كل نشاط من هذه الأنشطة قمنا بمقارنة استخدام نظام المعلومات في المؤسسة ، وعدم استخدامه و المتمثل في الطريقة اليدوية.

و انطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكننا عرض النتائج التالية:

1- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة و دعامة من الدعومات الأساسية (وظيفة، الإنتاج، التوزيع، المالية....إلخ) التي تقوم عليها أي مؤسسة.

2- لإتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، لا بد على هذه الأخيرة من إتباع إستراتيجية لتحقيق أهدافها.

3- لمواكبة التطورات الحاصلة، على المؤسسة تصميم و تشغيل نظام معلومات لذلك.

4- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، و تشتد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط و استراتيجيات و اتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة ، و تحقيق النمو و الإزدهار، أو تؤدي إلى الفشل و الإنهيار.

5- إن إستخدام نظام المعلومات الموارد البشرية يؤدي إلى التسيير الفعال داخل المؤسسة.

# جدول الأشكال

10	الشكل رقم 1 : مراعات ادارة الموارد البشرية
40	الشكل رقم 2 : نشاطات و أهداف الموارد البشرية

# فائمة المراجع

## ا. القوانين

- القانون الأساسي للوظيفة العمومية

## اا. المصادر

- 1- القرآن الكريم . محمود طه. صبع بالخط العثماني.بيروت .1198

## ااا. المراجع

### الكتب باللغة العربية

- \* أحمد الخطيب، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع،دمشق 2004 .
- \*سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ( المفاهيم الأساسية)،دار الإشعاع الجامعية ، الإسكندرية ،مصر 1997.
- \*فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن 2008 .
- \*سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ،الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن .
- \* بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس الأبعاد الإستراتيجية) دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2010 .
- \*ناصر دادي عدون ، المؤسسة الإقتصادية ، الطبعة الأولى ،دار المحمدية الحامة ،الجزائر 1998 .
- \*حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ،2009 .
- \*طاهر محمد الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليزوري للنشر و التوزيع،الطبعة العربية عمان 2011 .
- \*أحمد شريف العاصي، نظم المعلومات الإدارية ،جامعة الزقازيق ،مصر،2004 .
- \* بشير علاق،الإدارة المباديء و تطبيقات،مؤسسة شباب الجامعة،الطبعة الأولى،الأردن2002 .
- \*فريد النجار،إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة،مؤسسة شباب الجامعة،1998 .

- \* بن قرينة صليحة، تقرير رشيدة، دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ليسانس تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة ورقلة 2006/2005 .
- \* بشير عباس العلق، الإدارة مباديء و تطبيقات، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- \* عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1993 .
- \* صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999 .
- \* أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن 2011 .
- \* مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية ( مدخل إستراتيجي )، الطبعة الثالثة، عالم الكتب عمان 2009 .
- \* خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة عمان 2010 .
- \* بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار الراية، عمان 2009 .
- \* نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري الأردن 2013.
- \* نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر 2010 .
- \* نادر محمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء الأردن 2010 .
- \* كامل برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية بيروت 2000.
- \* حسين حريم ، أساسيات الإدارة ، دار الحامد الأردن 1998.
- \* حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر .
- \* محمد قاسم القريوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، الأردن 2010 .
- \* عبد الفتاح بوخمخ ، تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر، 2011 .
- \* د.بولشرش نور الدين ، أ.محامدية إيمان ، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 27 / 2016.
- \* خالد عبد الرحيم الهيئي، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 1999.

