وزارة التعليـم العـالي والبحـث العلمـي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL- Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيّير

Faculté Des Sciences Economiques، Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023 /2024

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

في تطوير نظم المعلومات داخل المؤسسة

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف

♣ د. علوي إسماعيل

من إعداد الطالبين

♣ خليفي حفيظة

♣ تلايلية ضريفة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذي تلعبه استراتيجية تسيير الموارد البشرية في تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة، من خلال دراسة عينة مكونة من (30) مفردة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، حيث تم استخدام استمارة استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأفضت الدراسة إلى نتيجة أنه يوجد مساهمة لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمختلف أبعادها على نظم المعلومات بالمؤسسة.

وخلصت الدراسة في الأخيرة إلى مجموعة من التوصيات من بينها الاستثمار في تدريب وتطوير موظفي الموارد البشرية على استخدام نظم المعلومات الحديثة بالمؤسسة، واعتماد منهجيات إدارة حديثة تقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، نظم المعلومات، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

Abstract

This study aims to reveal the role played by the human resources management strategy in the development of Information Systems in the institution, through the study of a sample of (30) individuals from the workers of Algeria Etisalat in TARF, where a questionnaire form was used to collect data from the respondents, and these data were analyzed using the statistical analysis program for Social Sciences (SPSS), and the study led to the conclusion that there is a contribution of the human resources management strategy in various dimensions on the information systems of the institution.

The study concluded a set of recommendations, including investing in the training and development of human resources staff on the use of modern information systems in the institution, and the adoption of modern management methodologies based on information and communication technologies.

Keywords: Human Resources, Strategic Management, Human Resources Management, Information Systems, Etisalat Algeria.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى "أبي" الذي جد وبذل كل جهده ودعمني ماديا ومعنويا وزرع بي القيم والمبادئ التي أوصلتني لما أنا عليه الأن.

ولا أنسي من سهرت بجانبي وساندتني في كل تفاصيل يومي ودراستي،" أمي" الغالية، كل عبارات الحب لن تصف حبي وفرحتي برؤيتك سعيدة تغمرك الفرحة، فأنت الحب يا أمي الحبيبة.

وإلى نور عيني وبصيرتي في هذه الحياة إخواني وأخواتي وسر سعادتي في هذا الكون.

وأهدي نجاحي هذا لكل الأحبة وأصدقاء العمر

خليفي حفيظة

إهداء

أهدي تخرجي إلى من كان سندا في الحياة أعتز به وأفتخر إلى ظل روحي، وشعاع بقائي وجمال حياتي وأساس بنائي، إلى من رعاني على مر الزمان إلى صاحب الفضل والبر والإحسان إلى من وهبني الحب والحنان إلى أروع "أب" في الوجود

إلى التي ساندتني وراهنت على أن أكون الافضل، لا أحد سوى أمي بدموع الفرح تستقبلني، لو أنى قضيت عمري أقبل قدميها لما شعرت بأن يوما من عمري قد ذهب سدى "أمي"

إلى إخوتي وأخواتي وكل جيراني وأصدقائي

وإلى من يسعهم قلبي ولم تسعهم الورقة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

تلايلية ضريفة

شكر وعرفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى ﷺ

عرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل

للأستاذ المشرف **علوي إسماعيل**

على كل ما قدمته لنا من عطاء لإنجاز هذا العمل المتواضع

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى كافة مسؤولي وطلبة **"جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف"**

وبالأخص كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

والى أساتذتنا الكرام الذين ساهموا في إثراء رصيدنا المعرفي.

وكما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وساهم من قريب أو من بعيد في انجاز العمل.

قائمة الاشكال

الشكل رقم 1- 1: نموذج التفاعل البيئي 21
الشكل رقم 1- 2: نموذج جامعة هارفارد 22
الشكل رقم 1- 3: نموذج المكونات العشرة لتقييم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية 25
الشكل رقم 1- 4: نموذج التطابق الاستراتيجي 26

الشكل رقم 2 -1: نظام المعلومات 49
الشكل رقم 2 -2: فروع نظام معلومات الموارد البشرية 55
الشكل رقم 2 -3: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء العاملين 69
الشكل رقم 2-4: الفرق بينإدارة الموارد البشرية التقليدية ووفق نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب 75
الشكل رقم 2-5 : فعالية في إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 76

الشكل رقم 3-1 : الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف 84
الشكل رقم 3- 2: نموذج الدراسة 89

قائمة الجداول

الجدول رقم 3- 1: درجات مقياس ليكرت الخماسي 90
الجدول رقم 3- 2: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach..... 91
الجدول رقم 3- 3: اختبار Shapiro wilk 91
الجدول رقم 3- 4: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة..... 92
الجدول رقم 3-5 : وصف وتشخيص فقرات بعد الاختيار والتعيين..... 95
الجدول رقم 3 -6: وصف وتشخيص فقرات بعد التدريب والتطوير..... 96
الجدول رقم 3 -7: وصف وتشخيص فقرات بعد التحفيز 96
الجدول رقم 3-8 : وصف وتشخيص فقرات بعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية..... 97
الجدول رقم 3- 9: تباين المتغيرات 101
الجدول رقم 3- 10: معامل الارتباط بيرسون 101
الجدول رقم 3- 11: معامل الارتباط بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات 102
الجدول رقم 3- 12: معامل الارتباط بين التدريب والتطوير ونظم المعلومات 102
الجدول رقم 3- 13: معامل الارتباط بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات 103
الجدول رقم 3- 14: معامل الارتباط بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات 103

قائمة الملاحق

الملحق رقم1 : الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف 118
الملحق رقم 2: إستمارة الإستبيان 119
الملحق رقم3 : مخرجات SPSS 22 123

قائمة المحتويات

ملخص II

Abstract III

اهداء IV

شكر وعرفان VI

قائمة الاشكال VII

قائمة الجداول VIII

قائمة الملاحق IX

مقدمة 2

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تسيير الموارد البشرية

تمهيد 7

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية 8

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية 8

المطلب الثاني: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية 10

المطلب الثالث: ماهية استراتيجية تسيير الموارد البشرية 15

المبحث الثاني: نماذج وأسس وفرضيات استراتيجية تسيير الموارد البشرية 19

المطلب الأول: نماذج استراتيجية تسيير الموارد البشرية 19

المطلب الثاني: أسس استراتيجية تسيير الموارد البشرية 27

المطلب الثالث: فرضيات استراتيجية تسيير الموارد البشرية 29

المبحث الثالث: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية 31

المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية 31

المطلب الثاني: إستراتيجية اكتساب وتطوير الكفاءات البشرية 34

المطلب الثالث: استراتيجية الرقابة على المورد البشري 42
المطلب الرابع: استراتيجية تقييم الأداء: 43
خلاصة 45

الفصل الثاني: نظم المعلومات داخل المؤسسة

تمهيد 47
المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية 48
المطلب الأول: نظام المعلومات. 48
المطلب الثاني: نظم معلومات الموارد البشرية 54
المطلب الثالث: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية 58
المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية 62
المطلب الأول: الأدوار المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة 62
المطلب الثاني: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية: 68
المبحث الثالث: تنفيذ نطام إدارة الموارد البشرية 76
المطلب الأول: القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية 76
المطلب الثاني: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) في تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.(SHRM) 77

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

خلاصة 80
تمهيد 82
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف 83
المطلب الاول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف 83
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف 84

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة..... 87
المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات 87
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة 88
المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة 89
المصدر: من إعداد الطالبتين 89
ثانيا: وصف أداة الدراسة..... 89
المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات 92
المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة..... 92
المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر..... 94
المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات..... 101
خلاصة 105
خاتمة 107
المراجع..... 110
الملاحق 118
درجة الموافقة 121
موافق 121
محايد..... 121
غير موافق 121
المحور الأول: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية..... 121
البعد الأول: الاختيار والتعيين 121
البعد الثاني: التدريب والتطوير..... 121
البعد الثالث: نظام التحفيز..... 121
درجة الموافقة 122

موافق 122
محايد.....122
غير موافق 122
المحور الأول: نظم المعلومات.....122
البعد الأول: الأجهزة 122
البعد الثاني: الشبكات 122
البعد الثالث: البرامج 122

مقدمة

مقدمة

تعد نظم المعلومات تُعتبر من الأدوات الحيوية في العصر الحديث، حيث تلعب دورًا أساسيًا في تحسين كفاءة العمليات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزيز التنافسية في السوق، فهو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض التي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم القرار والرجوع إليها حين الحاجة إليها، فهو ليست مجرد أدوات تقنية، بل هي عوامل محورية لتحقيق النمو المستدام والتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

وتُعتبر استراتيجية تسيير الموارد البشرية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، وذلك مجموعة من الأسس والمفاهيم التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والإجراءات في مجال الموارد البشرية، بالإضافة إلى اتباع مجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فعال واستراتيجي، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها.

وتلعب استراتيجية تسيير الموارد البشرية دورًا حيويًا في تطوير نظم المعلومات من خلال عدة جوانب أساسية تسهم في تحسين أداء وفعالية هذه النظم، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الذين سيستخدمون نظم المعلومات، وتقديم برامج تدريبية مخصصة لهم، وتوظيف أفضل المواهب والكفاءات.

فنظام معلومات الموارد البشرية مجموعة مترابطة من الأجزاء تعمل معًا لتحويل البيانات إلى معلومات تدعم الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة

1- إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق هنا نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم استراتيجية تسيير الموارد البشرية في تطوير نظم المعلومات داخل المؤسسة؟

2- الأسئلة الفرعية:

من خلال الاشكالية السابقة تتفرع لدينا الأسئلة التالية:

- هل يساهم الاختيار والتعيين في تطوير نظم المعلومات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؟
- هل يساهم التدريب والتطوير في تطوير نظم المعلومات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؟
- هل يساهم نظام التحفيز في تطوير نظم المعلومات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؟

3- فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة، لدينا الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر

وتتفرع لدينا الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين، ونظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير، ونظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز، ونظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر.

4- أهمية الدراسة

تتجلي أهمية الموضوع في أهمية استراتيجية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات ونظم الأعمال، وذلك من خلال دعم القرارات والسياسات المتعلقة بالمورد البشري، وتوفير المعلومات المتعلقة بالمحيط للمنظمة، واتخاذ الإجراءات المناسبة من طرف متخذي القرار بالمؤسسات على مستوى إدارة الموارد البشرية.

5- أهداف الموضوع

تتدرج هذه الدراسة لتحقيق بعض الأهداف منها:

- التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية تسييرها؛
- التعرف على نظم المعلومات؛
- إبراز اهمية نظم المعلومات الاستراتيجية والعوامل التي ساهمت في تعزيز الاهتمام بها؛
- التعرف على العلاقة بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية ونظم المعلومات.

6- أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، فهناك دوافع ذاتية وأخري موضوعية

الأسباب الذاتية:

- الفضول لاكتساب كل ما هو جديد ومن شأنه إثراء معارفنا؛
- علاقة الموضوع بتخصص الدراسة؛
- الرغبة في التعرف أكثر على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية؛
- الرغبة في التعمق والإثراء في مثل هذه المواضيع.

الأسباب الموضوعية:

ازدياد أهمية نظم المعلومات في عصر التكنولوجيا والعولمة السائد حالية، والحاجة إلى الاهتمام بها أكثر، وما نتج عنه من انفتاح باب التنافس بين المؤسسات، والتي تستلزم التكيف مع هذه التطورات، وخاصة في مجال الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس لكل مؤسسة

7- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف
- **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية في الفترة من 2021 إلى 2024.

8- صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه:

- قلة المراجع حول نظم المعلومات؛
- نقص المعلومات المقدمة حول الموضوع في الإطار الميداني؛
- ضغط الوقت وعدم كفايته من أجل إعداد دراسة أشمل؛

9- الدراسات السابقة:

- دراسة **خلوفي سفيان، شريط كمال**: 2019، بعنوان: **نظم المعلومات الاستراتيجية كآلية لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال**، ورقة بحثية، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد الخامس، العدد التاسع، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية تلعب دورا هاما في إعداد القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، لما توفره من معلومات دقيقة ومعالجة وشاملة ومناسبة عن جميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المرتبطة بالموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء نظم معلومات إستراتيجية في منظمات الأعمال هدفها توفير المعلومات المطلوبة وتحليلها وتخزينها وتوزيعها على مختلف متخذي القرارات عند الحاجة من أجل الوصول إلى كفاءة في وظائف إدارة الموارد البشرية.

- دراسة **رجم خالد**: 2018، بعنوان: **أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير والتدريب، إستراتيجية التعويضات واستراتيجية تقييم أداء العاملين، وذلك على عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، بإجراء دراسة مقارنة بني المؤسسات العمومية

والمؤسسات الأجنبية، وتوصلت الدراسة إلى انه في المؤسسات العمومية لم تصل بعد للاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية، فلم يتعدى أثره الأثر الوظيفي فقط ، كما سجلت غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية، مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية

- دراسة **جبيرات سناء**: 2012، بعنوان: **نحو تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية**، ورقة بحثية، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الثاني عشر، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الآليات التي تمكن من تحقيق الاستخدام الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أنه بغض النظر عن الآليات المعتمدة في تحقيق القيمة لنظم معلومات الموارد البشرية، فإن نجاح هذه النظم يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة العنصر البشري على استيعابها وإدراك ما تحمله من مزايا أو فوائد استراتيجية، ثم على قدرة المنظمة على إحكام وتحقيق درجات التناسق والملائمة بين مختلف الآليات المختارة.

10- مميزات الدراسة

تتميز الدراسة بكونها شاملة، وتعالج واقع مؤسسة تعنى بنظم المعلومات بصفة كبيرة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، كما أن هذه الدراسة ذات طابع إحصائي من خلال سبر آراء عينة دراسة متمثلة في موظفي المؤسسة المذكورة.

11- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع متغيرات الدراسة بالمؤسسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

12- هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلي ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول**: تضمن هذا الفصل الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- **الفصل الثاني**: تضمن هذا الفصل ماهية نظم المعلومات وعلاقتها باستراتيجية تسيير الموارد البشرية
- **الفصل الثالث**: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر عبر اسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة ميدانيا.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لاستراتيجية

تسيير الموارد البشرية

تمهيد

في عصر التنافسية المتزايدة والتغيرات السريعة في البيئة العاملة، أصبحت إدارة الموارد البشرية للمؤسسات دورا حيويا في تحقيق التميز التنافسي وضمان الاستدامة.

وتعتبر استراتيجية تسيير الموارد البشرية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رؤيتها، حيث ترتكز هذه الاستراتيجية على مجموعة من الأسس والمفاهيم التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والإجراءات في مجال الموارد البشرية.

فاستراتيجية تسيير الموارد البشرية هي مجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فعال واستراتيجي، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها.

وتشمل هذه الاستراتيجية مجموعة من الأهداف والمبادئ والإجراءات التي توجه عملية إدارة الموارد البشرية عدة مجالات رئيسية.

وباعتبارها العنصر الحيوي في نجاح المؤسسات، يجب أن تكون استراتيجية تسيير الموارد البشرية مرنة ومتغيرة لتتكيف مع التحديات الدائمة التي تواجهها المؤسسة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

وسيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية**
- **المبحث الثاني: نماذج وأسس وفرضيات استراتيجية تسيير الموارد البشرية**
- **المبحث الثالث: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية**

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث الإدارة الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية عبر التطرق إلى ماهية الإدارة الاستراتيجية، ومفهوم ونشأة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ماهية استراتيجية الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المفاهيم والممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق رؤيتها وأهدافها بشكل فعال ومستدام في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

أولا: تعريف الاستراتيجية

تختلف التعاريف الخاصة بمصطلح الاستراتيجية كما يلي:

يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategos" التي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على الأعداء.[1]

تعرف كلمة استراتيجية لغويا بأنها الخطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل.[2]

ويعرف دراكر (Drucker) الاستراتيجية بأنها تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد.[3]

كما تعرف الاستراتيجية على أنها: "خطة طويلة الأجل تتخذه المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك

[1] صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000- 2005) "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص 22.

[2] محمد هاني محمد، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، ص 43.

[3] برامقي رضية،" أثار العولمة على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية–"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2018، ص 107.

المنشأة داخليا، ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم، ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن".[1]

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الاستراتيجية هي مجموعات من السياسات والأساليب وخطة العمل التي يتم اتباعها بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية

اختلفت التعريفات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية باختلاف آراء الباحثين حولها:

تعني الإدارة الاستراتيجية سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة، وتقوم بها الإدارة العليا عن طريق تحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك أداة المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر، وتصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين، والمجتمع ككل.[2]

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "العلاقات المتوقعة التي بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيم بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها".[3]

كما تعبر الإدارة الاستراتيجية على مجموعة القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المستوى طويل المدى، حيث ترتبط هذه القرارات والإجراءات بالتحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة على الاستراتيجية، على ضوء ذلك فإن دراسة الإدارة الاستراتيجية يركز على رصد وتقييم الفرص والتهديدات ببيئة المؤسسة الخارجية بالموازاة مع دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة من أجل صياغة وتنفيذ توجهات جديدة للمؤسسة.[4]

تعرف الإدارة الاستراتيجية كذلك على أنها "عملية تقوم بها الإدارة العليا، ويتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة".[5]

---

[1] عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2003، ص 104.

[2] عائشة يوسف السميلي، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي – البناء التنظيمي- القيادة الابداعية- الرقابة والحوكمة"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 22.

[3] زيد منير عبودي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الكنوز للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 35.

[4] مليكة منصور، كاتبة خالف، "مساهمة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في زيادة أداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2021، ص 122.

[5] عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 20.

ومنه يتضح أن الإدارة الاستراتيجية هي خطة عمل تقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة أو المنظمة تقوم على أفكار وتوجهات طويلة الأجل، عن طريق التحليل والتخطيط والتنفيذ المناسب، ومن ثم التقييم، وهذا بهدف زيادة قيمة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة والمتمثلة في:[1]

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- جعل المديرين – بصفة دائمة – أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها؛
- تنمية عادات التفكير في المستقبل؛
- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة؛
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة؛
- توضح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

المطلب الثاني: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية عدة مراحل قبل تحديد مفهومها النهائي الذي اختلفت حوله المذاهب والأبحاث بين المفكرين

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية لابد من تعريف الموارد البشرية

أولا: تعريف الموارد البشرية

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة.

تعرف الموارد البشرية بأنها "المورد الوحيد الحقيقي الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات

[1] صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 22.

والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة".[1]

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.[2]

تعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".[3]

وتعرف أيضا بأنها: "قوة العمل في المؤسسة، والمورد البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا وغيرها، والموارد البشرية هي الأكثر فعالية وفائدة للمؤسسة وأكثر تأثيرا على تحقيق أهداف العمل".[4]

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية Human ressource management من خلال اتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة، وتعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن من الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.[5]

عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها" ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة. حيث ركز هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية وظيفة بالعلاقات الإنسانية".[6]

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ، وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا ومستقبلا، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها

---

[1] بن دريدي منير، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 24.

[2] عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى المنظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص 33.

[3] حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2000، ص 17.

[4] حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص 02.

[5] حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموار البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 18.

[6] محمد بن دليم الفحطاني، "إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)"، الطبعة الأولى، دار العيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015، ص 22.

وتنميتها، وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل، لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة.[1]

وتعرف إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".[2]

ويقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".[3]

ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في تلك العمليات المتعلقة بالتخطيط والتصميم والتنفيذ والتطوير وتنمية الموارد البشرية، واتخاذ القرارات المتعلقة بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والوصول بها للإنتاجية الأعلى.

الفرع الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية كممارسة شاعت مع نشوء المؤسسة الحرفية، غير أنها لم تظهر في الهيكل التنظيمي إلا مع مطلع القرن العشرين، ومع توسع الأعمال وكبر حجم المؤسسات دفع القادة إلى مراجعة تنظيم منظماتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية مرت بالمراحل الآتية:[4]

أولا: مرحلة قبل الحرب العالمية الأولى

لم يكن في العصور البدائية تنظيم سائد أو توظيف واضح للعيان، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كانت مهام التوظيف، الأجور، التدريب، تؤدى من قبل الحرفي ذاته، أما في بداية الثورة الصناعية فكان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح فيمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية.

---

[1] براهمي بلقاسم، "إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – مقاربة سوسيولوجية للفعل المنظم- دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لدى سوناطراك الأغواط"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2016، ص 23.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص18.

[3] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998، ص30.

[4] العيد عماد، "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية بوحدة المضخات التابعة لمؤسسة بوفال بالبرواقية"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2013، ص ص 34- 35.

واتسمت هذه الفترة بقلة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب، أما وظيفة الأفراد كممارسة كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول (Fayol) والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة، التي تطبق على الأفراد دون شرح لمضمون ذلك.

ثانيا: مرحلة ما بين الحربين العالميتين

بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في اليد العاملة تجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته، وتمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عملياتها، عملا بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية" في جو العمل وعلاقاته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمنة للاستخدام الأقصى.

ثالثا: مرحلة سنوات الخمسين والستين

اتسمت هذه المرحلة بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل من جهة، وتنامي قوة النقابة من جهة أخرى، مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لابد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

وتميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاج، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فتحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

رابعا: من نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينات

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت هذه الأخيرة بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية، وعزز هذا الاتجاه تجارب الهاورثون، حيث لم تترك مجالا في التأكيد بأن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمنظمة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختيارا لا كرها وإجبارا.

خامسا: من نهاية الثمانينات إلى غاية الآن.

نظرا للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية وحسب، بل باعتبارهم موردا يجب تعبئته وتنميته وتطويره، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات.

إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الراغبة في الريادة إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

الفرع الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية:[1]

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
- تنمية العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعالية وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في جودة المنتج النهائي؛
- المورد البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار إن أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلاله المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

[1] صفوان محمد المبيضين، عالض بن شافي الأكلبي، "التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية"، دار اليازري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطورهم باستمرار بحيث تنمي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف وهي كالتالي:[1]

1- الأهداف الاجتماعية

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الآخرين بأن نجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذه من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2- أهداف العاملين

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منظمة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم؛
- إنتاج سياسات مخططة للحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3- أهداف المنظمة

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعة؛
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطورها بإجراء فترات تجريبية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني في إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق التعاون والتشارك وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.

المطلب الثالث: ماهية استراتيجية تسيير الموارد البشرية

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية ظهور ممارسة جديدة يطلق عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في البداية يجب الإشارة إلى أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ظهر بداية من سنة 1970 إلا أنه عرف تسارعا في سنوات الثمانينات ثم التسعينات، أين ظهرت العديد من التعاريف حول الموضوع نذكر منها:

[1] منير بن أحمد بن دريدي، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 94-95.

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي مدخلا أو إطارا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.[1]

عرفها MiLLER بأنها "تتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جميع الأنشطة والقرارات المرتبطة بتسيير الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، والموجهة نحو خلق أفضلية تنافسية مستدامة للمؤسسة".[2]

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تفاعلها بأبعادها وعناصرها المختلفة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها المستقبلية".[3]

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التب تسود الأسواق.[4]

يتضح مما سبق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال.

الفرع الثاني: مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها

تتنوع المهام التي تقوم بالإدارة الاستراتيجية، وتختلف خصائصها

أولا: مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تنطوي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مجموعة من المهام رئيسية وهي:[5]

- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛

[1] مانع سبرينة، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 32.

[2] جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012، ص 56.

[3] ولكلي كلثوم، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الثاني، العدد 13، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص 250.

[4] عمر وصفي عقيلي، "الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 71.

[5] فضيلة يلمان داود، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية"، الطبعة الثانية، دار السيسبان، بغداد، العراق، 2019، ص 19.

- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية؛
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بينتها العامة أو تلك التي تسود بينتها التنافسية؛
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية؛
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة؛
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ثانيا: خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لدى العديد من الباحثين ليس له تصور ثابت نظرا لتعدد مدارس الفكر الاستراتيجي، فإلحاق " الإستراتيجية" بإدارة الموارد البشرية ينتج عنه ترابطين: الأول خارجي يكون مع الضغوطات التنظيمية الناتجة من المحيط، والثاني داخلي لأنشطة هاته الوظيفة فيما بينها، وفي كلتا الترابطين يكون هذا على المديين المتوسط والطويل، مع العلم بأن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمتع بخصائص تجعلها تختلف عن باقي أنماط إدارة الموارد البشرية، نذكر من أهم هذه الخصائص:[1]

- تعيش المؤسسة في محيط شديد التغير لذلك تحتاج إلى الإستراتيجية لكي تتكيف معه أو أكثر من ذلك (تستبقه)، ونجاح هذه الإستراتيجية في الوقت الحالي يبنى بالدرجة الأولى على مواردها الداخلية التي تعتبر الموارد البشرية من أهمها؛
- المنطق الأساسي هو النظرة الحديثة للإنسان في المؤسسة، فهو مورد وكفاءة ومن ثم أصل من أصول هذه الأخيرة، لا يمكن استراتيجيا التخلي عنه خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، أين ينظر للمؤسسة على أنها خزان للمعارف؛

[1] رقام ليندة، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، العدد 24، جامعة عنابة، الجزائر،، 2009، ص 126.

- تأتي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية برؤية جديدة للمؤسسة، فهي تعيد النظر في الموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية؛
- في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكون فاعل ومشارك في حياة المؤسسة، فعلاقتها بهذه الأخيرة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر؛
- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة؛
- تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الترابط الداخلي لأنشطة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، وضرورة ربطها بالاستراتيجية من جهة أخرى.
- كل المسؤولين في المؤسسة مدعوون إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني، الاجتماعي، الإداري... إلخ.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن ما يلي:[1]

- الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة؛
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية؛
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها؛
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة للأهداف؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

[1] مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المبحث الثاني: نماذج وأسس وفرضيات استراتيجية تسيير الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث مختلف النماذج التي تقوم عليها استراتيجية تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى أسس وفرضيات تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: نماذج استراتيجية تسيير الموارد البشرية

تقوم استراتيجية تسيير الموارد البشرية على مجموعة من الموارد:

الفرع الأول: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة

وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء إستراتيجية عامة والاستراتيجيات الخاصة بوحدات العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).[1]

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها، ويكون ذلك كما يلي:

أولا: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة

ويمكن القول إن القاعدة الأساسية في بناء إستراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:[2]

1- **تحليل البيئة الداخلية:** ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

2- **تحليل البيئة الخارجية:** ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

[1] عقيلي عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 115.

[2] محمود عيسى، " نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، منتدى اللوكة الثقافية، قسم الثقافة والمعرفة، عمان، الأردن، ص 415.

ثانيا: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

1- الموارد المادية

2- الموارد البشرية: والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها...إلخ.

ثالثا: تعليم وتدريب الموارد البشرية

من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوفرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

رابعا: التقنية

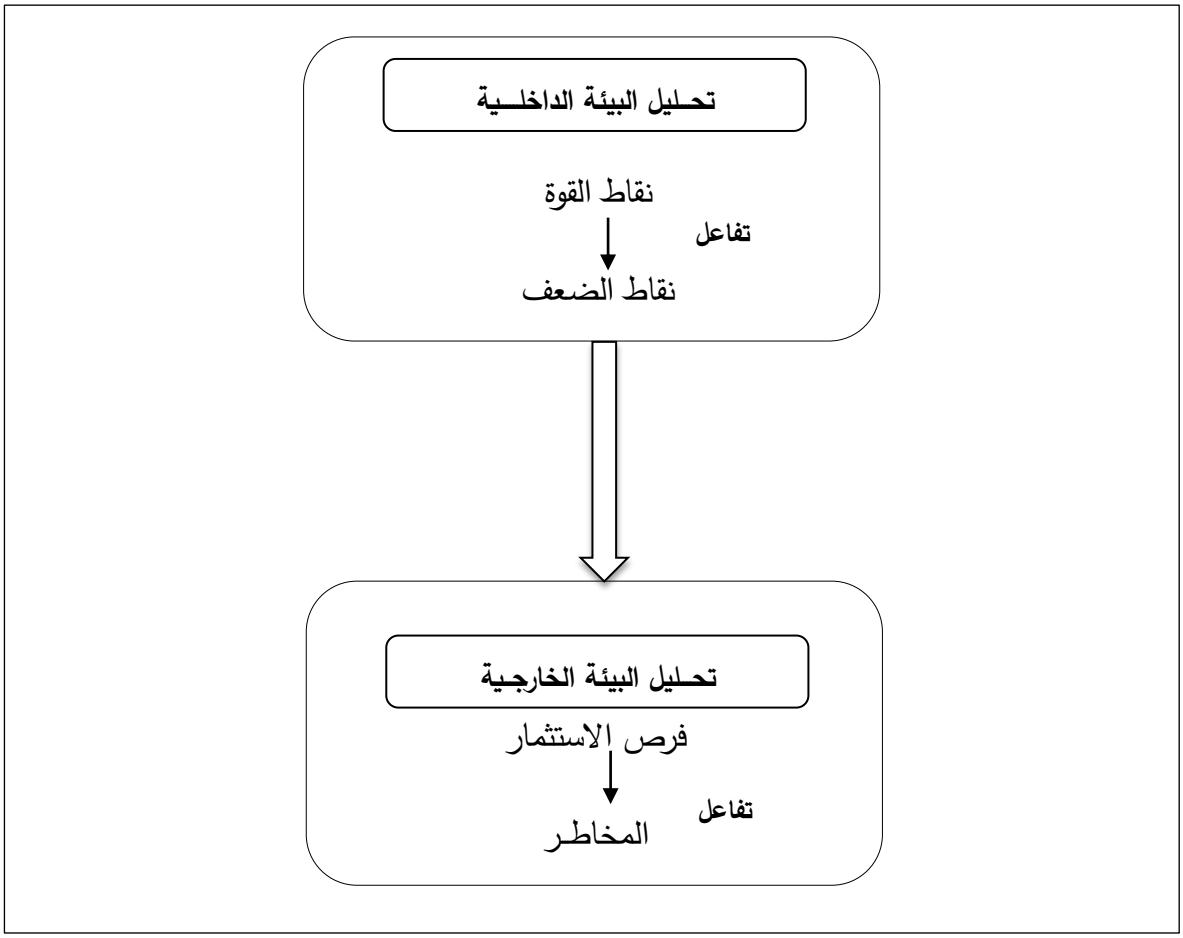
يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية، أيضا على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة كذلك المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

خامسا: التحفيز

يرتكز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدر لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.[1]

[1] محمود عيسى مرجع سبق ذكره ص 24.

الشكل رقم 1– 1: نموذج التفاعل البيئي



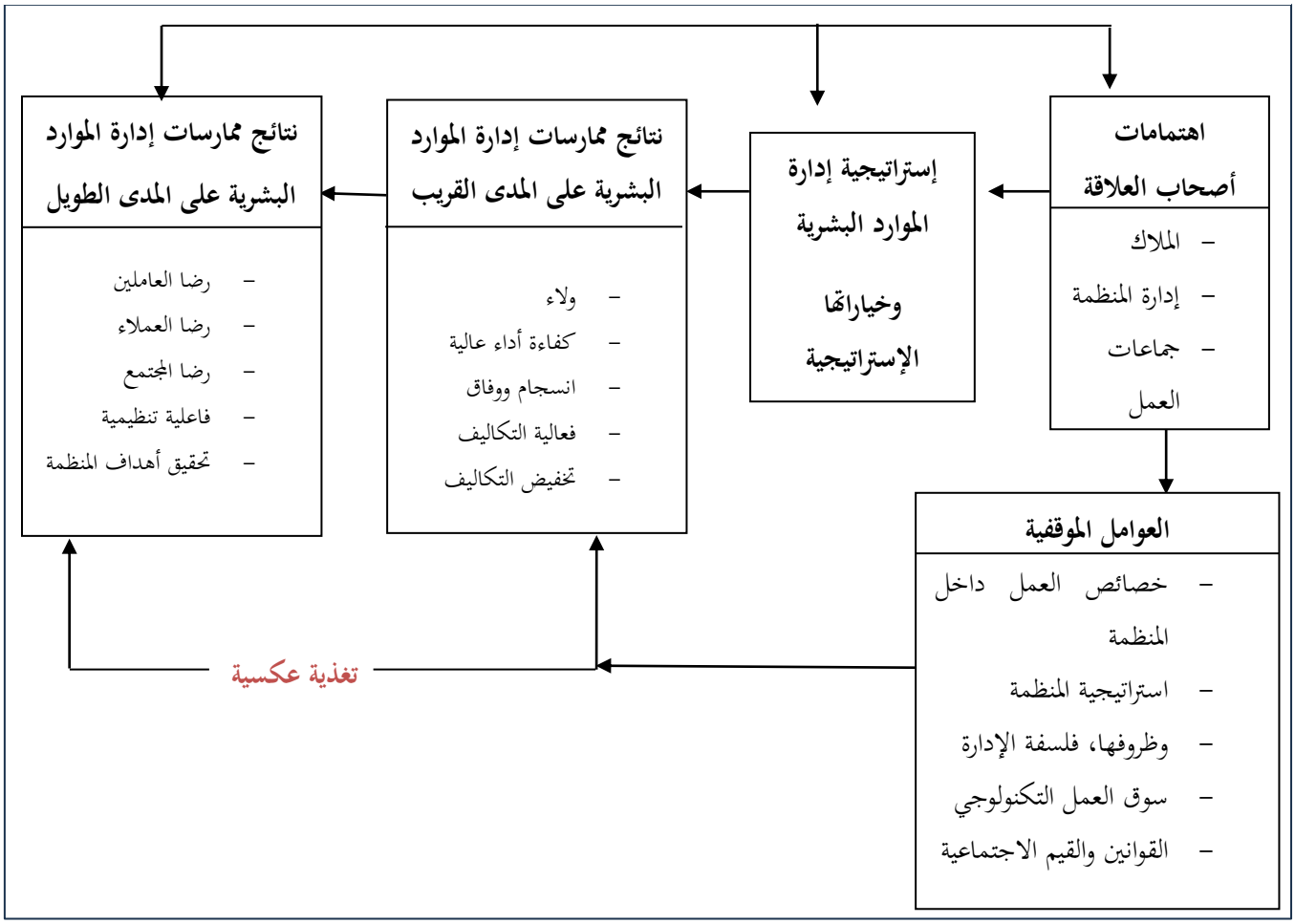
المصدر: عقيلي عمر، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن، ص 11.

يمثل الشكل السابق نموذج التفاعل البيئي، حيث يلاحظ أنه يحتوي على فرعين تحليل البيئة الداخلية من خلال تفاعل نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية من خلال تفاعل فرص الاستثمار والمخاطر

الفرع الثاني: نموذج جامعة هارفارد

تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 1– 2: نموذج جامعة هارفارد



المصدر: عقيلي عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الإستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن، ص 125.

فيما يلي توضيح للنموذج هارفارد:[1]

أ. الملاحظ من الشكل السابق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها توضعان في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلح STTUATIONAL FACTORS

ب. تتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها بعوامل أساسية على المدى القريب هي ما يلي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية؛
- انسجام وتوافق إجتماعي بين العاملين داخل المنظمة؛

[1] القطامين أحمد، الإدارة لاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجد لوي، عمان، الأردن، 2002، ص 24.

- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السو ؛
- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

ج. إذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

- رضا العملاء من خلال إنتاج السلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب؛
- رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم؛
- رضا المحيط المجتمعي؛
- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

د. يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغيرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغيرات الدروس المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

الفرع الثالث: نموذج التقييم الاستراتيجي المطور

تم تطوير نموذج هارفارد لتتضمن إضافة عناصر جديدة اعتمادا على الظروف الكثيرة المحيطة بتسيير الموارد البشرية حيث اقترح (Price) نموذجا عشري المكونات يمكن استخدامها في الحكم على مدى نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية في القيام بوظيفتها الإستراتيجية، ونظرا لشموليته واتساع أبعاده جعلت منه النموذج المفضل لتقييم الأداء الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، وفيما يلي مكونات هذا النموذج[1]:

- **معيار التغيير**: أي مدى قدرة وظيفة تسيير الموارد البشرية على إحداث التغيير والتطوير المستمرين كضرورتين للبقاء والتنافس على المستويين المحلي والدولي.
- **معيار الالتزام**: أي مدى إيمان الأفراد برسالة المؤسسة وأهدافها، ومدى حماسهم واندفاعهم لتحقيق هذه الرسالة وبلوغ تلك الاهداف.

[1] برامقي رضية، مرجع سبق ذكره، ص 225.

- **معيار الشمولية:** أي مدى توجه عناية واهتمام المؤسسة نحو كل أبعاد وعمليات تسيير الموارد البشرية، وعدم التركيز على بعد أو عملية على حساب بقية الأبعاد والعمليات، علاوة على الأخذ بعين الاعتبار ظروف وتأثيرات البيئة الدولية.
- **معيار المصداقية:** أي مدى ثقة الأفراد في استراتيجيات تسيير الموارد البشرية.
- **معيار فعالية التكلفة:** أي مدى قدرة وظيفة تسيير الموارد البشرية على قيادة التكلفة أو قدرتها على تنفيذ وظائفها بتكلفة أقل من العائد من تلك الإستراتيجية وبتميز ملحوظ عن المنافسين لها.
- **معيار الإبداع والتفرع:** يتمثل في قدرة وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحقيق التميز أو التفرد من خلال امتلاكها لاستراتيجيات رائدة يصعب تبنيها أو تقليدها من قبل منافسيها.
- **معيار الجدارة:** يتجسد في مدى الترابط بين مخزون المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة لدى العناصر البشرية العاملة بالمؤسسة وقدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها.
- **معيار الترابط:** أي مدى الترابط بين استراتيجيات وسياسات وخطط وإجراءات وظيفة تسيير الموارد البشرية من جانب، والتصرفات الفعلية للقائمين على هذه الإدارة من جانب آخر، بمعنى توافق الأفعال مع الشعارات والأقوال.
- **معيار التواصل:** أي مدى فهم الأفراد الأهداف الموضوعة وإجماعهم عليها، ومدى توافر ثقافة تنظيمية متناسقة ومنفتحة بلا حدود على تجارب الآخرين.
- **معيار الرقابة:** أي مدى التطابق والتوافق الحاصل بين الأداء الفعلي لوظيفة تسيير الموارد البشرية مع رسالة المؤسسة وأهدافها المخططة.

والشكل الموالي يمثل نموذج التقييم الاستراتيجي المطور أو ما يعرف بنموذج المكونات العشرة لتقييم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم 1– 3: نموذج المكونات العشرة لتقييم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

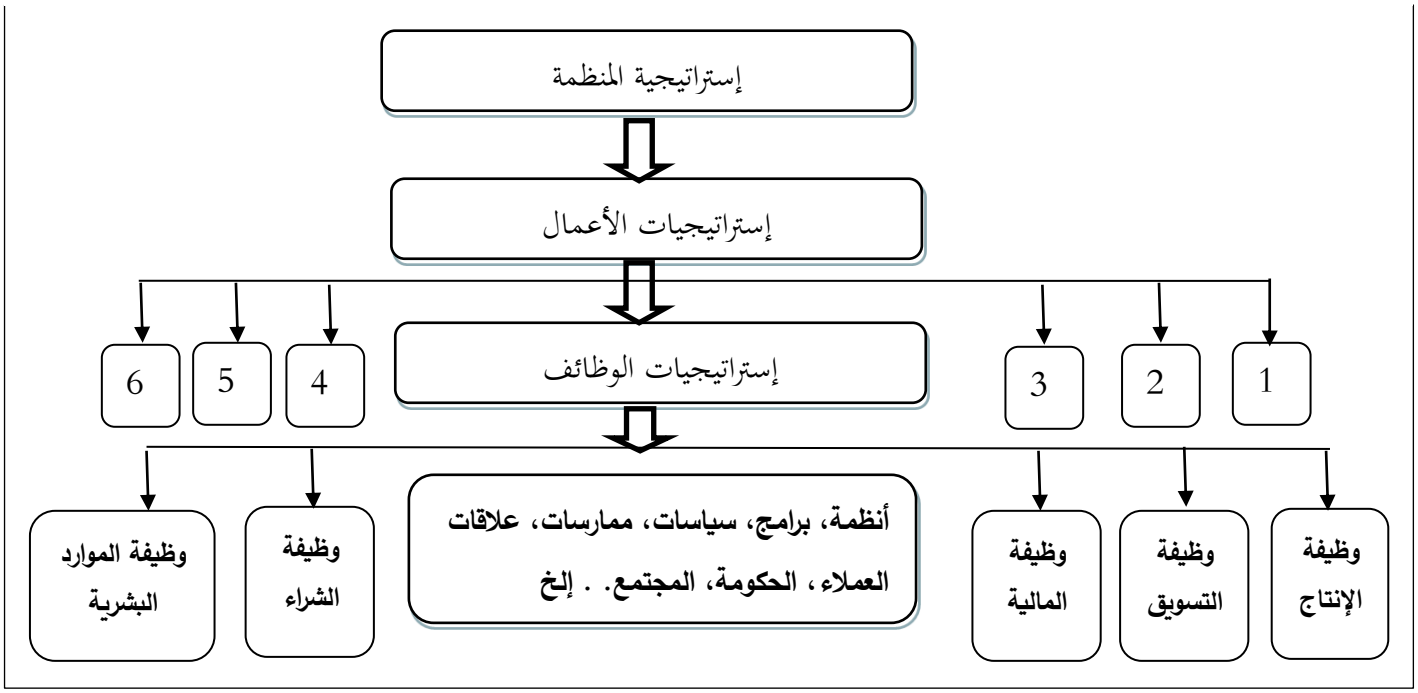
المصدر: برامقي رضية، "أثار العولمة على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية–"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2018، ص 226.

من خلال الشكل أعلاه، يتبين مرتكزات هذا النموذج، وهي عشرة مكونات تتمثل في: المعايير العشرة.

الفرع الرابع: نموذج التطابق الاستراتيجي

يوضح الشكل الموالي نموذج التطابق الاستراتيجي:

الشكل رقم 1– 4: نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: محمود إسماعيل، "**النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، ص 45.

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام ومطلوب طبقا لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي والذي يعتمد نموذج على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة العامة.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد أن تتوافق بشكل تام مع إستراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف...الخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام والتوافق والتكامل في ما بين إدارة الموارد البشرية، نشاطاتها وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة، فضلا عن عدم تحقيق المنظمة ككل استراتيجيتها، وفقا لنموذج التطابق الاستراتيجي فإن أي تغيير في الإستراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق، والتكامل والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

إن استقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس "بل يتوقف" على استقرار إستراتيجية المنظمة، إذ تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءا من إستراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.[1]

المطلب الثاني: أسس استراتيجية تسيير الموارد البشرية

تمثل إستراتيجية الموارد البشرية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها، حيث يتطلب تطبيق هذه المنهجية وجود نظام يضم المكونات الأساسية التالية:

1- دراسة وتحليل العوامل البيئية

وفقا لمفهوم النظم تقتضي ممارسة إدارة الموارد البشرية لمسؤوليتها ضرورة التعرف على العوامل البيئية وتشخيصها والتنبؤ بها وبآثارها، وكذا التعرف على الفرص والتهديدات التي تفرضها هذه البيئة، ويقصد بالعوامل البيئية القوى والكيانات التي تحيط بإدارة الموارد البشرية والتي تكون ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطها، حيث تنقسم إلى قسمين:

أ. **البيئة الخارجية**

تمثل العوامل التي تؤثر على نشاط إدارة الموارد البشرية ولا تخضع لسيطرتها، حيث يمثل الاهتمام لب العملية الإستراتيجية، لأن التغيير في عناصرها هو الذي يصنع الفرص والتهديدات، وتنقسم إلى:

- **البيئة الخارجية العامة:** تمثل الإطار العام الذي ضمنه المنظمة وتتألف من القوى والمتغيرات التي تؤثر في حياة كل المنظمات بدون استثناء لكن بشكل مختلف وهذا يتوقف على ظروف وإمكانات واستعدادات كل منها ومن بينها النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام التكنولوجي، النظام السياسي والتشريعي.
- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتشمل مجموعة النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة، وهي تضم كل من العملاء المنافسين، سوق العمل الإدارة العليا والإدارات التنفيذية ما عدا إدارة الموارد البشرية، النقابات العمالية، الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية...إلخ.

ب. **البيئة الداخلية**

تقع مكونات البيئة الداخلية بدرجات مختلفة في نطاق سيطرة، أي أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في هذه العناصر وتوجيهها، حيث يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات المنظمة المستقبلية.[2]

[1] محمود إسماعيل، "النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، ص 45.

[2] بن زروال مهدي، جوادي يوسف، التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من أساتذة جامعة باتنة 1، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد السابع، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023، ص 470.

2- تحديد التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الرؤية والرسالة والأهداف)

في إطار تحقيق التوافق الاستراتيجي بين الإستراتيجية العامة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تظهر أهمية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الارتباط بين الاستراتيجيتين، خاصة فيما يتعلق بموضوع الرؤية والرسالة والأهداف التي تطمح إدارة الموارد البشرية تحقيقها.

تعبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها، فهي أساس أي تغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل، أما الرسالة فتعبر عن المبرر لوجود إدارة الموارد البشرية من خلالها يتم الإعلان عن الأهداف والأساليب المعتمدة لتطبيق نظم جديدة ومحفزة أكثر للعاملين، أما فيما يخص الأهداف فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تركز من استراتيجيتها المتبعة على الفرص والتهديدات معا وخاصة تلك المتعلقة بالعمالة والقوانين والثقافات.

3- صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في إطار صياغة إستراتيجية الموارد البشرية يتعين على الإدارة أن توضح وتحدد السبل والمداخل التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تصمم إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، إلى جانب إبراز كيفية الحصول عليها، وتسمح بتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، ويمثل هذا نقطة توافق إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

4- تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية

إن التنفيذ الجيد للاستراتيجية هو في حد ذاته إنجاز إداري ومن أبرز شروطه:

هـ. مدراء ناجحون بحيث يشارك كل منهم في إنجاز أجزاء الإستراتيجية العائدة لوحدته أو إدارته؛

و. فرق ومجموعات عمل تحول الإمكانات التي أعطيت ووزعت على الأفراد إلى نتائج ملموسة؛

ز. خلق مناخ جيد للعمل وثقافة قوية لدعم الإستراتجية؛

ح. خلق سياسات وممارسات داعمة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛

ط. ربط المنافع والتعويضات لتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس؛

ي. تحديد الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ الأهداف على أن يكون المتميز هو القاعدة وليس الاستثناء.[1]

[1] بن زروال مهدي، جوادي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 471.

5- متابعة تنفيذ (تقييم) إستراتيجية الموارد البشرية

ضمن هذه المرحلة تقوم الإدارة بعملية تدقيق شامل ومنظم ودوري يشمل أهداف وسياسات وبرامج وأنشطة إستراتيجية الموارد البشرية، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة في صياغة تلك الإستراتيجية أو في تنفيذها، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم الأداء الكلي.

وهنا يمكن القول بأن المنظمات تتجه إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية، والتي تتضمن الغايات، ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، وكونها أنها تعبر عن اختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولهذا في الإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة.[1]

المطلب الثالث: فرضيات استراتيجية تسيير الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا وتسارعا نحو المنظور الاستراتيجي منذ السبعينات حتى تسعينات القرن العشرين وهذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات:[2]

1- التكيف مع حجم وسرعة التغيرات البيئية

تتميز كل من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمؤسسة بتغير عميق وسريع نتيجة لسياق التغير الذي يعرفه المحيط، وهذا قد يكون عاملا مشجعا على الالتزام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي سيكون من مسؤولياتها الرئيسية نشر ثقافة التغيير بالمؤسسة

2- ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة

أدت التغيرات الحاصلة في البيئة إلى تعاظم حالة عدم التأكد مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى سعي المؤسسة إلى تنويع أساليب إدارتها، واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة في صياغة الأهداف أو اختيار البدائل الإستراتيجية أو على مستوى تنظيم الموارد البشرية أو المادية.

3- الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية

بالنظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وتحقيق التجديد وترقية الجودة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية

[1] بن زروال مهدي، جوادي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 472.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

ذات الصلة بتحسين التنافسية، فقد تم التطرق في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى التغير في المؤسسة ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق والمسؤولية والاستقلالية والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا تساهم الإستراتيجية الموارد البشرية في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل في إعادة الموقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار الموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بإدارة الموارد البشري

- تعد المؤسسة نظاما مفتوحا يتوقف نجاحه على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام والبيئة مما يتطلب وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.
- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي يجب النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة؛
- ضرورة إحداث تغيير في أساليب الإدارة مما يؤدي إلى تدخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة؛
- يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة البشرية التي كانت تضعف من فعالية المؤسسة؛
- يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوس بدلا عن عالقة التصادم؛
- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم باستراتيجية المؤسسة.

المبحث الثالث: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية

تركز استراتيجيات تسيير الموارد البشرية على ضمان حصول المؤسسة على الموارد البشرية الأكثر كفاءة، ومن ثم العمل على تحسين أدائهم بشكل مستمر من خلال تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، وتوفير الحوافز المناسبة التي تعزز دافعيتهم نحو العمل. يتطلب ذلك صياغة جيدة وتطبيقا كفء لهذه الاستراتيجيات.

المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، وكذا مراحلها، بالإضافة إلى مقوماتها الأساسية.

الفرع الاول: مفهوم إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

سنتطرق فيما يلي الى مفهوم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في سياق استراتيجيات تسيير الموارد البشرية.

أولا: تعريفها

تعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية أداة حيوية تعتمد عليها قيادة المؤسسة لمعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق مختلف استراتيجياتها وأهدافها. يمكن توضيح مفهوم هذه الإستراتيجية كما يلي:

التعريف الأول: تخطيط الموارد البشرية هو من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لضمان أن الأفراد المناسبين من ذوي المهارات والمعارف المناسبة يشغلون المناصب المناسبة لهم، مما يساعد في تحقيق رسالتها ومهمتها. يتمركز تخطيط الموارد البشرية داخل عملية التخطيط الاستراتيجي العام. يشير التخطيط إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المؤسسة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط والأهداف.

التعريف الثاني: عرفه Megginson بأنه: "نهج متكامل لأداء الجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل الحصول على الأفراد المؤهلين لأداء المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية للعاملين"[1].

التعريف الثالث: عرف بأنه: "الأسلوب العلمي لدراسة الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، بناء على تحليل الأهداف الق صيرة والطويلة الأجل، مع تقدير التغيرات في الظروف البيئية"[2].

وعليه يمكن تعريف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية تحليلية منظمة ومستمرة تستخدمها المؤسسة لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتناسب مع خطة العمل والظروف البيئية، مما يساهم في توفير الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ مهامها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

[1] خالد عبد الرحمان الهتيبي، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-"، الطبعة02، دار وائل للنشر، عمان،2005، ص70.

[2] مازن فارس رشيد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص411.

ثانيا: أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأهدافها

فيما يلي سنلقي نظرة على كل من أهمية واهداف هذه الاستراتيجية.

1- **أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:**

تتمثل أهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:[1]

- يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.
- يعمل تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وغيرها.
- يحقق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة.
- يساعد في الحصول على متطلبات المؤسسة من العمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية.
- يساهم في تحقيق خطط الإنتاج بفعالية من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.

2. أهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية[2]:

- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها لتحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها.
- تحديد المشكلات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية، ومحاولة اقتراح حلول علمية لها.
- تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل.
- وضع الأسس لتطوير أنظمة الموارد البشرية لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم.
- تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد الرواتب والأجور وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

الفرع الثاني: المراحل والمقومات الاساسية لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

لفهم مراحل ومقومات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، يجب التفصيل فيها كما هو ات.

اولا: مراحل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تنطوي إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة الخطوات المتكاملة التالية:

[1] زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص28.

[2] نصر الدين عشوي، " تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة –الأساليب والمشاكل–"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 10، العدد 1، 2006، ص88.

1. دراسة خطط المؤسسة وأهدافها: تعتبر خطة المؤسسة الاستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة الموارد البشرية التي هي عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي، ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة، وتحديد المتطلبات حسب التخصصات لتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها[1].

2. التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية: تتطلب عملية التخطيط معرفة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي ستؤثر في تقدير حاجة المؤسسة من هذه الموارد كما ونوعا مستقبلا.

3. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

- تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف. من أهم أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:
- تحليل عبء العمل: يمثل حجم أو كمية العمل المطلوب إنجازه من كل وظيفة في الفترة الزمنية الحالية أو المستقبلية.
- تحليل قوة العمل: يتأكد من توفر الموارد البشرية المتاحة ويقارنها مع الاحتياجات الفعلية.
- تحليل النسب: لتقدير الحجم الأمثل للعاملين من خلال النسب المرتبطة بالعمالة الكلية وإدارة الأفراد[2].

4. تحديد عرض الموارد البشرية:

- تحليل الموارد البشرية المحلية وحركتها، ويتضمن هذا البعدين:
- تحليل العرض الداخلي: دراسة المعلومات المتاحة عن الموظفين الحاليين، ومهاراتهم، وأنماط التغيير التي حدثت في أوضاعهم الوظيفية.
- تقدير العرض الخارجي: التعرف على نوعيات وأحجام العمالة المتاحة في السوق الجغرافي الذي تعمل فيه المؤسسة.[3]

5. تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة متطلبات الموارد البشرية: مقارنة الطلب بالعرض لتحديد مقدار العجز أو الفائض المستقبلي الكمي والنوعي، وتحديد العوامل التي أدت إلى كل منها لوضع الخطط المناسبة لسد العجز أو التخلص من الفائض.

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل-"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 160.

[2] عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين-مدخل نظمي-"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 170 .

[3] مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي-"، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص162.

6. مرحلة المتابعة والتقييم: تهدف هذه العملية إلى اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ووضع الحلول المناسبة. يتم في نهاية كل سنة من سنوات التقدير مقارنة البيانات المقدرة مع البيانات الفعلية لتحديد مواطن القوة والضعف واتخاذ ما يلزم تبعا لذلك.

ثانيا: المقومات الأساسية لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم المقومات التي يجب أن تتوفر لتحقيق إستراتيجية فعالة لتخطيط الموارد البشرية فيما يلي[1]:

- وجود رؤية واضحة لإستراتيجية المؤسسة.
- ضرورة مشاركة وتعاون كل الأطراف المعنية في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- استخدام أدوات التنبؤ والطرق الملائمة لحجم المؤسسة، طبيعة أعمالها، ومدى الدقة المطلوبة.
- توافر نظام معلومات للموارد البشرية يقدم معلومات وافية عن العاملين في المؤسسة.
- توسيع النطاق الزمني للخطة لتكوين صورة واضحة وشاملة لشكل الموارد البشرية.

المطلب الثاني: إستراتيجية اكتساب وتطوير الكفاءات البشرية

في ظل التطورات المستمرة في البيئة العملية، يعتبر اكتساب وتطوير الكفاءات البشرية أمرا حيويا لنجاح أي منظمة. يتضمن ذلك جهودا مستمرة لجذب الكفاءات الجديدة وتطوير الموارد البشرية الحالية من خلال التدريب وتطوير المهارات.

الفرع الأول: استراتيجية توظيف المورد البشري

تطوير المورد البشري يمثل عملية أساسية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية لأي منظمة، حيث يركز على تحسين مهارات وكفاءات العاملين وتعزيز إنتاجيتهم وابتكارهم، مما يسهم في تحقيق أهداف الشركة وتحقيق التميز في السوق.

أولا: مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

سنتطرق فيما يلي الى مفهوم التوظيف عن طريق تسليط الضوء على تعريفه أهميته وابعاده.

1.تعريفها

التعريف الأول: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تتضمن جميع القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل المناسبة لملء الشواغر، ويجب أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. تعرف أيضا بأنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى دعم استراتيجية المؤسسة وزيادة فعاليتها من خلال استقطاب، واختيار، وتعيين الموظفين

[1] احمد ماهر، "تخطيط القوى العاملة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص130.

المناسبين. تعتبر هذه العملية أساسية لضمان نجاح المؤسسة، إذ تساعد في اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير موارد بشرية يصعب تقليدها[1].

التعريف الثاني: يمكن تعريف إستراتيجية التوظيف بأنها سلسلة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تهدف إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة التي تلبي احتياجات المؤسسة وتساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية[2].

2- أهمية إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

عملية التوظيف تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية. تتجلى أهمية هذه الاستراتيجية في النقاط التالية[3]:

- تحسين الإنتاجية في المؤسسة.
- تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- استقطاب موارد بشرية قادرة على مواجهة التحديات العالمية وتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.

3- أبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

تشمل أبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

أولا: الاستقطاب

1- تعريفه

التعريف الأول: يعد الاستقطاب أحد أهم الأنشطة التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يهدف إلى جذب أفضل الكفاءات البشرية التي تلبي احتياجات المؤسسة بكفاءة عالية.

التعريف الثاني: يعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل وتوفيرها بأكبر عدد ممكن وبالمواصفات المطلوبة. عرفه (Flippo) بأنه عملية البحث عن موظفين محتملين وحفزهم على طلب التوظيف[4].

---

[1] سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي – بحث ميداني في وزارة الزراعة–"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص 156

[2] أشواق مهني، "مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية–"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 35.

[3] سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، "مرجع سبق ذكره"، ص 157.

[4] جمال خنشور وآخرون، "إستراتيجية بناء العلامة التجارية للتوظيف لإنجاح عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 13و 14 مارس 2018، ص03.

2.مصادر استقطاب الموارد البشرية

تستند المؤسسة إلى نوعين من المصادر لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أ. **المصادر الداخلية:** تشمل الموظفين الحاليين في المؤسسة وتتيح مراقبة وتقييم قدراتهم، مما يزيد من الروح المعنوية والتزام العاملين. من أمثلة المصادر الداخلية: الترقية، النقل، الإعلان الداخلي، نظام معلومات الموارد البشرية.

ب. **المصادر الخارجية:** تشمل هذه المصادر سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وتستخدم عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية داخليا. تتضمن الإعلانات، توصيات العاملين الحاليين، وكالات الاستخدام، الجمعيات المهنية، برامج التدريب والتشغيل.

3- مراحل الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل:

- -دراسة وتحليل سوق العمل.
- -دراسة نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الأعمال.
- -وضع سياسة البرامج الاستقطابية.
- -تقييم تنفيذ برنامج الاستقطاب[1].

ثانيا: الاختيار والتعيين

عملية الاختيار والتعيين تمثل جزءا أساسيا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، حيث تهدف إلى اختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة بناء على معايير محددة، وذلك بهدف بناء فريق عمل قوي وفعال يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

1- مفهوم الاختيار والتعيين

الاختيار والتعيين هما وظيفتان متكاملتان تهدفان إلى انتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف. تعرف عملية الاختيار بأنها عملية مواءمة متطلبات الوظيفة مع مهارات وقدرات المتقدمين، بهدف التنبؤ بأدائهم المستقبلي وسلوكهم[2].

2- الأبعاد الإستراتيجية لعملية الاختيار والتعيين

تشمل الأبعاد الاستراتيجية لعملية الاختيار والتعيين:

- الاختيار والتعيين كعملية متكاملة.

[1] عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة01، حلب،2005، ص238.

[2] سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي – بحث ميداني في وزارة الزراعة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص 156

- تكلفة عملية الاختيار والتعيين كاستثمار مستقبلي.
- كسر قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب.
- مطابقة رسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية مع عملية الاختيار.
- مسؤولية الاختيار والتعيين كمسؤولية مشتركة.

3.مراحل عملية الاختيار والتعيين

- تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل:
- طلب التوظيف.
- مرحلة الاختبارات.

أ. مرحلة المقابلات.

ب. التحري عن خلفية المتقدمين.

ج. الفحوصات الطبية.

د. التعيين والتثبيت في الوظيفة[1].

ثالثا: العوامل المؤثرة في نجاح إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

يتطلب نجاح إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تحقيق ما يلي: [2]

هـ. توفير ظروف عمل مادية واجتماعية تتوافق مع توقعات المستقطبين.

و. التوافق مع إستراتيجية المؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.

ز. تحقيق الدقة والعدالة والموضوعية في عملية الاختيار والتعيين.

ح. النمطية والتوحيد في إجراءات الاختيار والتعيين مع توفير قدر من المرونة في تطبيقها.

الفرع الثاني: مفهوم تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

رغم أن ممارسات تطوير الموارد البشرية قد كانت موجودة منذ فترة طويلة، إلا أن اهتمام الباحثين الاقتصاديين والإداريين بتطوير هذا المجال كميدان منفصل بدأ يظهر في عام 1958. في ذلك الوقت، بدأ مصطلح "تطوير الموارد البشرية" يكتسب انتشارا واسعا بفهمه الحديث، وذلك بفضل الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر، الذي قدم تعريفا مختلفا لهذا المفهوم بعد مرور عشر سنوات من ذلك التاريخ، أي في عام 1968.

[1] أشواق مهني، "مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017-2018، ص 35.

[2] عمر وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص239.

أولا: مفهوم تطوير الموارد البشرية

1- تعريف تطوير الموارد البشرية

يؤكد نادلر على أن تطوير الموارد البشرية يتعلق بأي نشاط يهدف إلى تغيير السلوك الجماعي في مؤسسة ما، لكنه في وقت لاحق عدل هذا الفهم ليصبح يتوافق مع مفهوم "التجربة التعليمية المنظمة"، أي نشاط منظم ينفذ على مدار فترة زمنية محددة بتوقعات لتحقيق تغير في الأداء[1].

2. أهمية تطوير الموارد البشرية وتحدياته:

تتمثل أهمية تطوير الموارد البشرية في قدرتها على تحسين أداء الأفراد في مختلف المجالات الاقتصادية والصناعات. يحتاج الأفراد عند دخولهم للوظائف الجديدة إلى دورات تدريبية لتعلم مهام الوظائف الجديدة. كما أن الوظائف والأعمال في تطور مستمر، مما يتطلب إعادة تدريب الأفراد على الوظائف الجديدة وتطوير مهاراتهم لمواكبة التحولات التكنولوجية والتطورات في سوق العمل.

حيث تعتبر المشكلات السياسية والاقتصادية تعتبر عوائق رئيسية أمام تطوير الموارد البشرية، حيث يمكن أن تؤدي الأزمات السياسية والاقتصادية إلى حروب وتدهور في الأوضاع الصحية والتعليمية، مما يؤثر سلبا على قدرة المؤسسات على تطوير مواردها البشرية بشكل فعال[2].

ثانيا: أساليب تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة

1.التدريب:

أ. **تعريفه:** التدريب هو عملية تعليمية منهجية تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات ومعارف الأفراد في مجال معين من خلال تقديم محتوى معرفي وتطبيق عملي لهذا المحتوى، بهدف تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في العمل.

[1] يونس قرواط واخرون، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد04، العدد02، 2019، ص85.

[2] برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، "تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات "، مداخلة ضمن المنتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية – مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 5فيفري 2012، ص5.

ب. عناصر التدريب:

- المحتوى التعليمي: يشمل المعلومات والمهارات التي يحتاجها المتدربون لتحقيق الأهداف المحددة للتدريب.
- وسائل التعليم: تشمل الوسائل والأدوات التي يتم استخدامها لنقل المعرفة وتطبيقها، مثل العروض التقديمية، والمحاضرات، والتمارين العملية.
- المدرب: الشخص المسؤول عن تقديم المعرفة والإرشاد والتوجيه للمتدربين.
- المتدربون: الأفراد الذين يتلقون التدريب ويطبقون المعرفة والمهارات في العمل العملي[1].

ج. أهداف التدريب:

- تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العمال.
- تطوير المهارات الفنية والاجتماعية للموظفين.
- زيادة معرفة العاملين بسياسات وإجراءات المؤسسة.
- تحفيز الابتكار وتطوير القدرة على حل المشكلات.

د. أهمية التدريب:

- يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.
- يعزز رضا العاملين ويساهم في تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية.
- يساعد في تكييف المؤسسة مع التحولات التكنولوجية والتغييرات في بيئة العمل.
- يسهم في بناء فريق عمل متكامل وفعال[2].

هـ. خطوات التدريب:

- تحديد احتياجات التدريب: تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها العمال لتحسين أدائهم.
- تخطيط البرنامج التدريبي: تحديد أهداف التدريب وتحديد المحتوى التعليمي ووسائل التعليم المناسبة.
- تنفيذ البرنامج التدريبي: تقديم المحتوى التعليمي والتدريب العملي للموظفين.
- تقييم الأداء: تقييم فعالية البرنامج التدريبي وقياس تحسن أداء الموظفين.
- تقديم التغذية الراجعة: تزويد الموظفين بتقييم عمليات التدريب وتوجيهات لتحسين الأداء في المستقبل.

يعتبر التدريب واحدا من أهم أساليب تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، حيث يساهم في تطوير مهارات العمال وزيادة فاعليتهم في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام[1].

---

[1] بوشيخي عائشة، "العمل الجماعي: لماذا وكيف التدريب التعاوني"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د الطاهر مولاي، سعيدة، 10/11 نوفمبر، 2009، ص 8.

[2] توماس وهلين دافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص ص334،333

2- التعلم الفردي والتعلم الجماعي

أ. **التعلم الفردي:** هو عملية التعلم التي يقوم بها الفرد بشكل مستقل دون الحاجة إلى مساعدة أو تدخل من الآخرين. يتمثل التعلم الفردي في استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي يقوم بها الفرد لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات، سواء عن طريق القراءة، أو المشاهدة، أو التجريب.

ب. **التعلم الجماعي:** هو عملية التعلم التي تحدث في سياق العمل الجماعي أو التفاعل الاجتماعي، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد من خلال التواصل والتعاون. يتضمن التعلم الجماعي العديد من الأنشطة مثل المناقشات الجماعية، والتعاون في حل المشكلات، والتدريب المشترك[2].

بشكل عام، يمكن القول إن التعلم الفردي يركز على الفرد نفسه واستقلاليته في اكتساب المعرفة، في حين يركز التعلم الجماعي على التفاعل والتعاون بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة وتبادل المعرفة والخبرات.

3- التكوين:

أ. **تعريفه:** التكوين يشير إلى عملية تطوير وتنمية المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد من خلال مجموعة من الأنشطة المنظمة والموجهة. يهدف التكوين إلى تحقيق أهداف محددة مثل تطوير الكفاءات الفنية أو المهنية، تعزيز القدرات الإدارية، تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز التفاعل والتعاون داخل المؤسسة.

ب. أهدافه:

أهداف التكوين تتنوع بحسب طبيعة المؤسسة واحتياجاتها، وقد تشمل:

- تطوير المهارات الفنية والمهنية للأفراد.
- تعزيز الوعي بالمعايير والسياسات والإجراءات المنظمة.
- تحسين أداء الأفراد في أداء وظائفهم.
- تنمية القدرات القيادية والإدارية.
- تعزيز التفاعل والتعاون بين الفرق العاملة[3].

ج. **خطواته:**

أما خطوات التكوين في نفس السياق، فتشمل:

---

[1]بوشيخي عائشة، "مرجع سبق ذكره"، ص 10.

[2] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي،" تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص276، 277.

[3]راق محمّد رابح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 246.

- تحديد الاحتياجات: فهم احتياجات المؤسسة والأفراد وتحديد المهارات والمعرفة التي يجب تطويرها.
- تصميم البرنامج: وضع خطة تكوينية تتضمن المواضيع والأهداف والطرق التعليمية المناسبة.
- تنفيذ البرنامج: تقديم الدورات التدريبية والورش العملية والأنشطة التعليمية الأخرى.
- تقييم الأداء: تقييم تأثير التكوين على أداء الأفراد وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- تعديل وتحسين: استنادا إلى النتائج المقدمة من التقييم، يتم إجراء التعديلات اللازمة على برامج التكوين لتحسين فعاليتها[1].

4- التحفيز:

أ. **تعريفه:** يعني الحفز أو التحفيز للموارد البشرية البحث عن السبل التي تعزز من تقديم الأفضل من قبلها، وقد أصبحت هذه السبل محور اهتمام كثير من المؤسسات، خاصة المكتبات ومراكز المعلومات، حيث ركزت على تحفيز العمال داخلها لتميزها عن غيرها من المؤسسات.

عملية التحفيز تتم بواسطة مجموعة متنوعة من الوسائل والأساليب، سواء كانت مادية أو معنوية، لتحقيق رغبات وأهداف الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المنشودة[2].

ب. أهميته

تتجلى أهمية نظام الحوافز فيما يلي:

- زيادة كفاءة العمل وتطوير المؤسسة.
- تقليل تكلفة الأعمال من خلال الاهتمام بنوعية الإنتاج وتوفير الوقت والموارد.
- تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة.
- تقليل مشاكل العمل مثل الغياب وانخفاض المعنويات والصراعات بين الموظفين.
- توجيه سلوك الفرد وتحسين أدائه.
- تحسين مستوى سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة[3].

ج. طرق وأساليب تسيير نظم الحوافز:

تشمل الطرق والأساليب المستخدمة لتنفيذ نظام الحوافز في المؤسسة ما يلي:

- برامج محددة للأجور ترتبط بالأداء.

---

[1] سملالي بحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة-مدخل الجودة والمعرفة-"، أطروحة دكتوره في العلوم الاقتصادية، تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002، ص 149.

[2] سامح عامر، "استراتيجيات تسيير الموارد البشرية"، دار الفكر، عمان، 2011، ص300

[3] جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الاداري"، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص209.

- الإشراف المباشر وتحفيز العمل.
- تقديم مكافآت مالية ومعنوية للعمل المتميز.
- إنشاء بيئة عمل مشجعة وداعمة للإبداع والإنتاجية.

- الحوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين:

تشمل الحوافز العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة ما يلي:

- استخدام الموارد المادية والمعنوية بشكل فعال.
- بناء علاقات احترام وثقة مع الموظفين.
- تبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال.
- تقدير وتكريم المتميزين.
- تشجيع التفاعل الاجتماعي والتعاون.
- توفير الدعم والاهتمام بحاجات الموظفين كأهداف المؤسسة[1].

المطلب الثالث: استراتيجية الرقابة على المورد البشري

يهدف هذا المطلب إلى فهم جوانب الرقابة الداخلية في العصر الحديث، مع التركيز على المورد البشري كعنصر رئيسي في هذا السياق.

الفرع الاول: نظام الرقابة الداخلية

سنستعرض التعريفات الرئيسية للرقابة الداخلية وتطبيقها في سياق المورد البشري في القرن الحادي والعشرين.

أولا: تعريف الرقابة الداخلية:

في القرن الحادي والعشرين، تعتبر الرقابة الداخلية خطة تنظيمية شاملة تهدف إلى ضمان سلامة العمليات وحماية الأصول من خلال تقديم توجيهات وإرشادات تطبيقية للموظفين والإدارة. يتضمن هذا النظام استخدام تقنيات حديثة مثل التحليل البياني والذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة وتقليل المخاطر[2].

ثانيا: تعريف نظام الرقابة الداخلية

في العصر الحديث، يعرف نظام الرقابة الداخلية في سياق المورد البشري على أنه مجموعة من الضمانات والتدابير التي تهدف إلى تحقيق الرقابة والمراقبة الفعالة على أداء وسلوكيات الموظفين في المؤسسة، بما في ذلك الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية، وتحقيق الأداء الممتاز، وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد[1].

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص272

[2] نوال بن عمارة، "ابعاد الرقابة الداخلية أهميتها في مصارف المشاركة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد09، 2009، ص151.

الفرع الثاني: مقومات نظام وأهدافه الرقابة الداخلية

أولا: مقوماته

تشمل مقومات نظام الرقابة الداخلية في سياق المورد البشري الهيكل التنظيمي المناسب، والتدريب والتطوير المستمر للموظفين، وتوفير نظام معلوماتي قوي يدعم عمليات الرصد والتقييم المستمرة للأداء الوظيفي.

ثانيا: أهداف نظام الرقابة الداخلية

من بين أهداف نظام الرقابة الداخلية في سياق المورد البشري في القرن الحادي والعشرين: [2]

- تحسين الأداء والإنتاجية للموظفين.
- تعزيز النزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد.
- ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المنظمة.
- تطوير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للموظفين.

المطلب الرابع: استراتيجية تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية تحديد وتقييم فعالية أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الاداء

أولا: تعريفه

تقييم الأداء يشير إلى الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد والجماعات وتحديد مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة، وهو عملية جمع المعلومات اللازمة لتقييم فعالية الأنشطة والأداء الذي يقدمه الموظفون داخل المؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لاتخاذ القرارات التنظيمية اللازمة.

وهذه بعض الأخطاء المحتملة في تقييم الأداء:

- التحيز نحو فرد معين دون آخر.
- النزعة المركزية في قياس الأداء.
- الخطأ في التعميم عند وقوع أخطاء معينة.
- تأثير المعايير الشخصية في تقييم الأداء[3].

الفرع الثاني: فوائد، مجالات استخدام، والعلاقة بين تقييم الأداء ونظام الحوافز:

[1] ثائر صبري، محمود الغبان، "دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني"، مجلة العلوم الإنسانية، كردستان، العراق، العدد06،2010، ص06.

[2] عطاالله احمد سويلم الحسبان، "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، دار الراية للنشر، الأردن، الطبعة01، 2009، ةص46.

[3] بربر كمال، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل، بيروت،2008، ص ص 172، 173.

1.فوائده:

- رفع الحماس والروح المعنوية للعاملين.
- تحديد المواهب والمهارات اللازمة للتطوير.
- تعزيز العدالة والمساواة بين الموظفين.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تحفيز الأداء المتميز بمكافآت وزيادات.

2.مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

- ترقية وتطوير الموظفين.
- اختيار وتعيين العمال.
- تحسين العلاقات الداخلية والانضباط.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تحديد المكافآت والترقيات بناء على الأداء.

3.العلاقة بين نظام الحوافز والأداء:

نظام الحوافز يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء العاملين، ويمكن لهذا النظام أن يحفز الأفراد على تحقيق أداء متميز وفعال داخل المؤسسة، مما يعزز تحقيق أهدافها بشكل أفضل[1].

[1] حسن محمد راوية، "إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البيئية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص228، 229.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل المتعلق بالإطار المفاهيمي لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية، فقد تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة لاستراتيجية وكذلك الموارد البشرية، ومن ثم الربط بينهما.

فاستراتيجية تسيير الموارد البشرية تعتبر أداة حيوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق التنافسية في سوق العمل المتغيرة.

كما تم أيضا التطرق إلى مختلف النماذج التي عنيت باستراتيجية تسيير الموارد البشرية، وكذلك الأسس التي تقوم عليها، بالإضافة إلى مختلف فرضياتها.

فمن خلال هذا الفصل يمكن القول أن المؤسسات بإمكانها تطوير استراتيجيات متناسقة وفعالة لتسيير مواردها البشرية بشكل يعزز الأداء ويعزز التنافسية، كما تعزز التفاعل الفعال بين الإدارة والموظفين، ويسهم في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، وهذا يستوجب الالتزام بتطوير القيادة الاستراتيجية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، كما يتطلب الأمر استمرارية في التقييم والتحسين المستمر لعملية إدارة الموارد البشرية، وتكييف الاستراتيجيات والسياسات مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني

نظم المعلومات داخل المؤسسة

تمهيد

تعد نظم المعلومات من الركائز الأساسية في عالم الأعمال والتعليم والحكومات الحديثة. فهي بمثابة الشريان الذي يمد المؤسسات بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، حيث تتزايد كمية البيانات بمعدل غير مسبوق، وتصبح نظم المعلومات ضرورة حتمية لإدارة هذه البيانات بطرق تضمن دقتها وسهولة الوصول إليها واستخدامها بطريقة تعزز الأداء العام للمؤسسة.

تم التطرق الى ما يلي:

- **المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية**
- **المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية**
- **المبحث الثالث: تنفيذ نطام إدارة الموارد البشرية**

المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

لقد شهدت نظم المعلومات تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة نتيجة للتطورات السريعة التي حصلت لتكنولوجيا المعلومات ويلزم ذلك إدراكا واسعا ومتناميا لأهمية تلك الأنظمة ودورها في نجاح المؤسسات، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على نظام المعلومات.

المطلب الأول: نظام المعلومات.

نظام المعلومات يشكل الإطار الذي يمكن جمع وتخزين ومعالجة وتحليل المعلومات بكفاءة، مما يسهم في تحسين إدارة الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة. وهو ما سنتطرق اليه فيما يلي.

الفرع الأول: مفهوم ومكونات نظام المعلومات

في العصر الرقمي المتسارع، أصبحت المعلومات من أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والتنافسية. تطور التكنولوجيا وتكاملها مع العمليات الإدارية أدى إلى نشوء نظم المعلومات، سنتطرق فيما يلي الى مفهومه ومكوناته

أولا: مفهوم نظام المعلومات

التعريف الأول: يعرف نظام المعلومات بأنه: "نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات وقواعد محددة تساعدها الإدارة وفئات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة، والعناصر الرئيسية لنظام المعلومات هي تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها واسترجاعها وتحويلها"[1].

التعريف الثاني: يمكن تعريف نظام المعلومات أيضا على أنه: " عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض التي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم القرار والرجوع إليها حين الحاجة إليها[2].

التعريف الثالث: كما عرفه لادون ولادون: "أن نظام المعلومات هو مجموعة الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع (أو الاسترجاع) وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة.[3]"

من التعريف السابقة نستنتج ان: نظام المعلومات هو مجموعة متكاملة من العناصر والمكونات التكنولوجية والإدارية التي تقوم بجمع وتخزين ومعالجة وتحليل المعلومات، بهدف توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وإدارة الموارد في المؤسسة.

[1] صلاح الدين عبد المنعم مبارك،" اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 51.
[2] علاء الدين عبد القادر، "نظم المعلومات الإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3، 2008، ص 27.
[3] عبد الهادي مسلم، "مذكرات في نظم المعلومات الإدارية مبادئ وتطبيقات"، مركز التنمية الإدارية للنشر، الإسكندرية، 1994، ص 16.

ثانيا: مكونات نظام المعلومات

أ. **المدخلات:** تتعلق بجمع وتوفير البيانات أو الحقائق الخام من داخل المنظمة أو من خارجها وذلك لأغراض تشغلها والاستفادة منها في تطبيق العملي وتنقسم إلى:

- **المدخلات المتسلسلة:** في حالة إذا كانت مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر، أو أنظمة أخرى سابقة للنظام المعني وتربطها علاقة تتابعيه مباشرة فإنه يطلق على ذلك النمط من المدخلات ب "المدخلات المتابعة أو المتسلسلة."
- **المدخلات عن طريق التغذية العكسية:** هي تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى ملائمة وصلابته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية الحاجات من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيقه لإصلاحه وتفادي حدوثه مستقبلا.

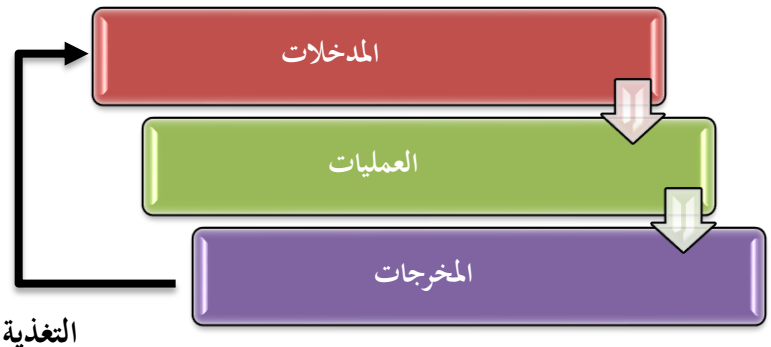
ب. **العمليات:** وقد تنجز تلك العمليات بواسطة آلة أو إنسان، وتعمل على تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح ذات معنى ودلالة.

ج. **المخرجات:** وتتمثل في المعلومات ونقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها وإلى الإدارات والأقسام والفرع عند ممارسة أعمالهم ووظائفهم.

د. **التغذية العكسية:** ردود أفعال الأطراف المختلفة التي حصلت على المعلومات ومن ثم تقسيم مخرجات نظام المعلومات، ووجود احتمالات لتعديل أو تغيير المدخلات أو عمليات التشغيل في هذا النظام[1].

والشكل الاتي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2 –1: نظام المعلومات



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، "نظام المعلومات في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010، ص، ص، 81، 80.

الفرع الثاني: أنواع واهمية نظم المعلومات

تختلف نظم المعلومات حسب الوظيفة المخصصة لها فيما يلي الأنواع المتعارف عليها في المؤسسات.

أولا: أنواع نظم المعلومات

1. **نظام المعلومات الإدارية:** هو نظام يستخدم في جمع وتخزين وتحليل وتقديم المعلومات التي تدعم عمليات اتخاذ القرار في المستوى الإداري داخل المؤسسة. يهدف هذا النظام إلى توفير مجموعة متكاملة من البيانات والتقارير والتحليلات التي تساعد القادة الإداريين في فهم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات الفعالة. يشمل نظام المعلومات الإدارية عادة مجموعة من التطبيقات والأدوات المخصصة لجمع البيانات من مصادر متعددة، وتحليل هذه البيانات، وتحويلها إلى معلومات مفيدة ومفهومة، وتقديمها بشكل مناسب للقادة الإداريين[1].
2. **نظام المعلومات التسويقية:** هو نظام يستخدم في جمع وتحليل وتحويل المعلومات المتعلقة بالسوق والعملاء والمنافسين. يهدف هذا النظام إلى توفير معلومات دقيقة ومفيدة لفهم السوق وتحليل سلوك العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم بفعالية. يتضمن نظام المعلومات التسويقية عادة مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تمكن من تحليل البيانات السوقية وتوقع اتجاهات السوق، وتحليل المنافسين، وفهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم. يساعد نظام المعلومات التسويقية المؤسسة على تطوير استراتيجيات التسويق الفعالة وتحسين عمليات التسويق وزيادة حصتها في السوق[2].
3. **نظام معلومات الموارد البشرية:** هو نظام يستخدم في إدارة وتنظيم المعلومات المتعلقة بالموظفين والموارد البشرية في المؤسسة. يهدف هذا النظام إلى تسهيل عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل شامل، بما في ذلك إدارة بيانات الموظفين، وتتبع الحضور والانصراف، وإدارة الأداء، والتقييمات، والتدريب، وإدارة الرواتب والمزايا، والعلاقات العمالية، وغيرها من الجوانب المتعلقة بالموظفين. يساعد نظام معلومات الموارد البشرية المؤسسة على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتوفير الوقت والجهد، وكذلك تعزيز رضا وأداء الموظفين[3].
4. **نظام المعلومات المالية والمحاسبية:** هو نظام يهتم بإدارة وتنظيم المعلومات المالية والمحاسبية في المؤسسة. يهدف هذا النظام إلى تسهيل عمليات التخطيط المالي والمحاسبة والتقارير المالية، وضمان دقة وشفافية البيانات المالية. يتضمن نظام المعلومات المالية والمحاسبية تتبع العمليات المالية مثل الفواتير والمدفوعات والفواتير المستحقة،

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي،" نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص106.

[2] عصام الدين أمين أبو علفة، "المعلومات والبحوث التسويقية النظرية والتطبيق"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 75.

[3] أحمد خطيب "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2009، ص 75.

وكذلك إعداد التقارير المالية مثل ميزانية الدخل والميزانية العمومية وقوائم الدخل والميزانيات التوضيحية. يساعد نظام المعلومات المالية والمحاسبية المؤسسة على تحليل وتقييم أداءها المالي، واتخاذ القرارات المالية الصائبة، والامتثال للتشريعات والمعايير المحاسبية القائمة[1].

5. **نظام المعلومات الاستراتيجية:** هو البنية والعمليات التي تستخدمها المؤسسات لجمع وتحليل وتحويل البيانات والمعلومات إلى رؤى استراتيجية قيمة تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يهدف هذا النظام إلى تحسين قدرة المؤسسة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحليل السياق الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

يتكون نظام المعلومات الاستراتيجية من مجموعة من العناصر المتكاملة، بما في ذلك:

- جمع البيانات: يتضمن هذا العنصر جمع المعلومات والبيانات من مصادر مختلفة داخل وخارج المؤسسة، سواء كانت داخلية مثل أنظمة المحاسبة والمبيعات، أو خارجية مثل تقارير السوق والدراسات.
- تخزين البيانات: يتعلق هذا الجانب بتنظيم وتخزين البيانات بطريقة منظمة وآمنة، سواء كانت داخل قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة أو على السحابة.
- تحليل البيانات: يشمل هذا الجانب استخدام التقنيات والأدوات المختلفة لتحليل البيانات، مثل التحليل الإحصائي، وتقنيات التعلم الآلي، وتحليل السوق والاتجاهات.
- تحويل البيانات إلى معلومات استراتيجية: يتعلق هذا الجانب بتحويل البيانات والتحليلات إلى معلومات ورؤى استراتيجية قيمة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- توزيع المعلومات والتواصل: يتضمن هذا العنصر توزيع المعلومات والتقارير الاستراتيجية للفرق المعنية داخل المؤسسة، وضمان تفاعلهم معها بشكل فعال[2].

ثانيا: أهمية نظام المعلومات

لكل نظام أهمية لا تقل عن غيره من النظم في المؤسسة سنطرق لها في الاتي.

1. **أهمية نظام المعلومات الإدارية**

[1] ياسر صادق مطيع، سعيد أبو عقاب،" نظم المعلومات المحاسبية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

[2] عبد الناصر حسين وليد حسين عباس، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، ط1، دار غيداء للنشر، عمان،2003، ص213.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يوفر هذا النظام البيانات والمعلومات اللازمة للقيادة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة التي تؤثر في مستقبل المؤسسة.
- تحليل الأداء: يمكن له تحليل أداء المؤسسة وتتبع التقدم نحو أهدافها، مما يساعد على تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية: من خلال توفير الوصول السريع إلى المعلومات اللازمة.
- تحسين التنظيم والتنسيق: يسهل هذا النظام تنظيم وتنسيق العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، مما يسهل التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة.
- تحسين جودة القرارات: بفضل البيانات الموثوقة والمعلومات الدقيقة التي يوفرها، يمكن له تحسين جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسة.
- زيادة التنافسية: باستخدامه بشكل فعال، يمكن للمؤسسة الاستفادة من البيانات والمعرفة لتطوير استراتيجيات تنافسية قوية في السوق. [1]

2. أهمية نظام المعلومات التسويقية

- فهم السوق والعملاء: يوفر البيانات والمعلومات التي تساعد على فهم السوق واحتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يساعد في تطوير منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات.
- تحسين استراتيجيات التسويق: من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي يوفرها، يمكن من تحسين استراتيجيات التسويق وتحديد الفرص الجديدة وتطوير العروض التسويقية بشكل فعال.
- يمكن توفير بيانات دقيقة حول العملاء وسلوكياتهم، مما يمكن المؤسسة من تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.
- تحليل الأداء التسويقي: يساعد على تتبع أداء الحملات التسويقية وقياس فعاليتها، مما يتيح للمؤسسة تحسين استراتيجياتها التسويقية وتخصيص الموارد بشكل أفضل.
- تحسين اتخاذ القرارات التسويقية: بفضل المعلومات والتحليلات الدقيقة التي يوفرها، يمكن توجيه اتخاذ القرارات التسويقية بشكل أفضل وأكثر فعالية، مما يساهم في نجاح الحملات التسويقية[2].

3. أهمية نظام إدارة الموارد البشرية

- تسهيل عمليات الإدارة اليومية: يتيح تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، والمكافآت، مما يوفر الوقت والجهد للموظفين والمسؤولين على حد سواء.
- تحسين دقة البيانات والتقارير: من خلال تخزين المعلومات المتعلقة بالموظفين في قاعدة بيانات واحدة، وتحسين دقة البيانات والتقارير المنتجة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي،" مرجع سابق"، ص106.

[2] عصام الدين أمين أبو علفة، "مرجع سابق"، ص 75.

- زيادة كفاءة العمل: بفضل توفير المعلومات بسرعة ودقة، وزيادة كفاءة العمل والتنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة داخل المؤسسة.
- تحسين تجربة الموظفين: يمكن من الوصول السهل للموظفين إلى معلوماتهم الشخصية، والبيانات الخاصة بالتدريب والتطوير، والمزايا، مما يساهم في تحسين تجربتهم في العمل.
- تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية: بفضل المعلومات والتقارير التي يوفرها، يمكن للقادة الإداريين اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة بشأن استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام[1].

4. أهمية نظام المعلومات المالية والمحاسبية

- توفير البيانات المالية الدقيقة: يتيح تسجيل وتتبع جميع العمليات المالية للمؤسسة بدقة، بما في ذلك الإيرادات والمصروفات والأصول والالتزامات، مما يسهل إعداد التقارير المالية بدقة وفي الوقت المناسب.
- تبسيط عمليات المحاسبة: يبسط عمليات المحاسبة مثل إعداد الميزانيات والتقارير المالية والضرائب، مما يوفر الوقت والجهد للمحاسبين والمديرين الماليين.
- تحليل البيانات المالية: يوفر البيانات والتقارير التي تساعد في تحليل أداء المؤسسة المالي واستخلاص البيانات الهامة حول العوائد والتكاليف والربحية، مما يسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المالية.
- تحسين الامتثال والتقارير المالية: من خلال توفير بيانات دقيقة وموثوقة ويمكن من تحسين مستوى الامتثال للقوانين المحاسبية والضريبية، وتبسيط إعداد التقارير المالية اللازمة.
- تحسين تخطيط الموارد المالية: يسهل التنبؤ بالتكاليف والعوائد المستقبلية، مما يمكن المؤسسة من تحسين تخطيط الموارد المالية وإدارتها بشكل أفضل[2].

5. أهمية نظام المعلومات الاستراتيجية:

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يساعد نظام المعلومات الاستراتيجية القادة التنفيذيين في اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات والمعلومات الدقيقة، مما يساعدهم على تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط لتحقيقها.
- تحليل البيئة الخارجية: يساعد نظام المعلومات الاستراتيجية في فهم السياق الخارجي للمؤسسة، بما في ذلك اتجاهات السوق وسلوك المستهلكين وتطورات التكنولوجيا والتشريعات، مما يساعد في التكيف مع التحديات والفرص الخارجية.
- تحليل البيئة الداخلية: يساعد نظام المعلومات الاستراتيجية في تقييم القدرات والموارد الداخلية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وهو ما يساعد في تحديد الجوانب التي يجب تطويرها أو تعزيزها.

[1] أحمد خطيب "مرجع سابق"، ص 75.

[2] ياسر صادق مطيع، سعيد أبو عقاب،" مرجع سابق"، ص 15.

- الابتكار والتطوير: يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجية أن يسهم في تحفيز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة من خلال تحليل البيانات وتحديد الفرص الجديدة وتطوير الحلول المبتكرة.
- تحقيق الميزة التنافسية: يعزز نظام المعلومات الاستراتيجية قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال فهم أفضل للسوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وأسرع من المنافسين.
- تحسين الأداء وتحقيق الأهداف: يسهم نظام المعلومات الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة من خلال رصد وتقييم الأداء بشكل دوري واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر[1].

المطلب الثاني: نظم معلومات الموارد البشرية

تتطلب الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية معلومات متنوعة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد. ومع تقدم تكنولوجيا الحواسيب والشبكات الداخلية في المؤسسات، أصبح من السهل تصميم وتشغيل نظم معلومات فعالة في مختلف مجالات النشاط، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم ومراحل نظم معلومات الموارد البشرية

مما لا شك فيه ان نظم معلومات الموارد البشرية اختلف تعريفها من فترة لأخرة ومرت بعدة منعرجات وصولا لما عليه اليوم

أولا: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

هناك عدة تعريفات لنظام معلومات الموارد البشرية، ومن أبرزها:

التعريف الأول: سانغ وغاري: نظام معلومات الموارد البشرية هو النظام الذي يتضمن جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في الوقت المناسب[2].

التعريف الثاني: بريتي: هو نظام تقني مصمم لدعم الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. يتضمن ذلك إدارة أنشطة الاستقطاب، وتوصيف الوظائف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، والمحافظة على الموظفين، وتحديث بياناتهم باستمرار في جميع المستويات الإدارية. يدعم هذا النظام تخطيط القوى البشرية على المستوى الاستراتيجي، ويدعم قرارات

[1] عبد الناصر حسين وليد حسين عباس، "مرجع سبق ذكره"، ص215.

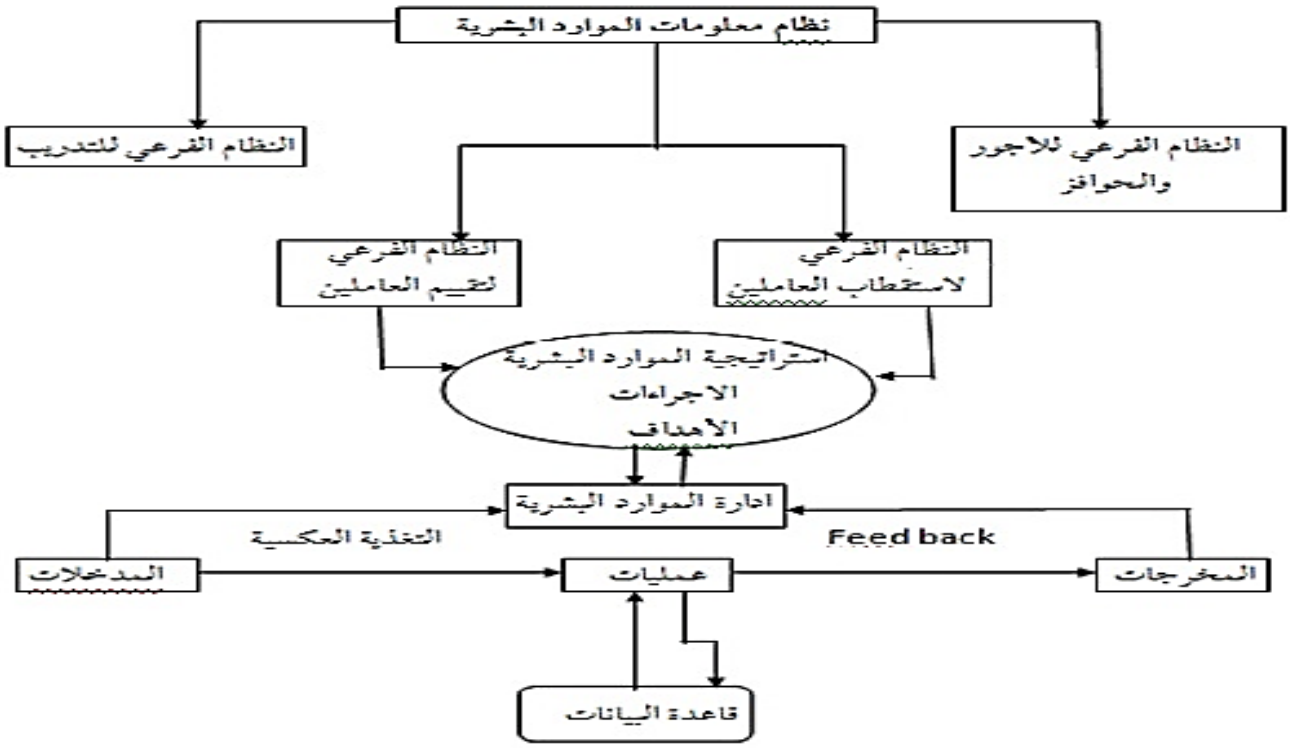
[2] سهيلة محمد عباس، "ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمان، الأردن، ص322.

المدراء على المستوى الفني، ويوثق ويرتب الموظفين على المستوى التشغيلي، ويعزز تنفيذ جميع عمليات الأفراد في المؤسسة[1].

بناء على ما سبق، يمكننا تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه مجموعة مترابطة من الأجزاء تعمل معا لتحويل البيانات إلى معلومات تدعم الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة. يشمل ذلك التخطيط، الرقابة، اتخاذ القرار، والتنسيق بهدف تحسين أداء الأفراد، مما يعني التوفيق بين خصائص الموارد البشرية وخصائص الوظائف.

نظام معلومات الموارد البشرية يتضمن عدة فروع نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2 –2: فروع نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: ياسين سعد غالب ياسين، "**نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات**"، دار اليازوري، الطبعة01، عمان، الأردن، 2006، ص88.

ثانيا: مراحل نظم معلومات الموارد البشرية

يتفق أغلب الكتاب على أن تطور نظام معلومات الموارد البشرية ارتبط بتطور تكنولوجيا الحاسوب، بالإضافة إلى تطور التشريعات الحكومية وتأثيرها على وظائف الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن البدايات الأولى لهذا النظام سبقت ظهور

[1] ايمان السامرائي، هيثم الزعبي،" نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان الأردن، 2004، ص106.

الحواسيب الإلكترونية، حيث كانت المنظمات تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية اليدوية، التي تعتمد على معالجة البيانات بشكل يدوي واستخدام تقنيات بسيطة. قسم Bernard Just مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية إلى أربعة عصور:

1. **العصر الحجري:** ظهرت برمجيات الأجور في بداية السبعينات كأولى استخدامات نظم المعلومات لمعالجة الرواتب ومتابعة تكاليفها. كانت السيطرة على هذا النشاط مركزية من قبل المنظمة نظرا لتطلبه تقنيات عالية لم تكن كوادر الموارد البشرية قادرة على التعامل معها في ذلك الوقت.
2. **العصر البرونزي:** في بداية الثمانينات، مع ازدياد تعقيد نشاط الأجور وتطور الصناعة الحاسوبية، ظهر الحاسوب الشخصي الذي أتاح استخدام برمجيات خاصة بالموارد البشرية دون الحاجة لمهارات عالية. شملت هذه البرمجيات عمليات جديدة مثل تسيير الوقت والتكوين والتخطيط للموارد البشرية، وأصبحت متاحة ليس فقط للمنظمات الكبيرة بل أيضا للمنظمات الصغيرة بفضل انخفاض سعر الحواسيب.
3. **العصر الحديدي:** تميز هذا العصر بوصول نظام معلومات الموارد البشرية إلى مرحلة النضج الإداري، حيث ظهرت برمجيات تهدف إلى تسيير تكاملية الموارد البشرية، مثل برمجيات الدارئة. ظهرت مفاهيم جديدة مثل المعالجة التعاونية والتسيير الوقائعي، مما ساعد على دمج تشكيلة واسعة من الخدمات التي جعلت وظيفة الموارد البشرية عامل نجاح استراتيجي للمنظمات. تشمل هذه التكنولوجيا خمس فئات رئيسية: تكنولوجيا زبون–خادم، الأدوات العلائقية لتقارير قاعدة البيانات، مستودعات البيانات، تدفقات العمل، والخدمة الذاتية للأجير، وتكنولوجيا الويب.
4. **العصر الذهبي:** مع استمرار تطور تكنولوجيا المعلومات، من المتوقع ظهور حاجات جديدة تتعلق بالاتصال بين الأنظمة التقنية المختلفة. يتوقع أن تكون الحلول من خلال معمارية جديدة تدعى المعمارية الموجهة للخدمات، التي تقوم على تقسيم وظائف النظام إلى خدمات "مهن" قابلة لإعادة الاستخدام في أنظمة أو تطبيقات أخرى[1].

[1] جبيرات سناء، "نحو تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد12، جامعة بسكرة، 2012، ص274.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية

رغم أن العديد من المنظمات قد تمكنت من اقتناء الأجهزة والنظم المتطورة في تكنولوجيا المعلومات وتدريب العاملين عليها، إلا أن معظمها ما زال غير قادر على تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه الإمكانيات واستخدامها كأداة فعالة. وهنا تبرز مجموعة من المعوقات التي تعرقل تطوير نظم المعلومات.

1. المعوقات الإدارية والتنظيمية:

– تتعلق بالجوانب الإدارية مثل الوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها والهياكل التنظيمية وأساليب العمل. تشمل هذه المعوقات رؤية ورسالة وأهداف المنظمة التي تؤثر بشكل كبير على حاضر المنظمة ومستقبلها. بالإضافة إلى ذلك، تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية في العديد من المنظمات عائقا رئيسيا عند تطوير نظم المعلومات. كما أن نقص الدورات التدريبية لتأهيل العاملين يضع تحديات كبيرة أمام الإداريين لاستيعاب التطورات التقنية.

2. المعوقات التقنية:

– تتعلق بالأجهزة والأدوات التقنية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية، وتشمل تقنيات الحاسب الآلي والبرمجيات والنظم المختلفة وشبكات الاتصالات الإلكترونية. من بين المعوقات التقنية: ضعف البنية التحتية المتكاملة على مستوى المنظمة، اختلاف مواصفات الأجهزة المستخدمة داخل المنظمة مما يصعب ربطها، سرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مواكبتها، القصور في تجهيز قاعدة بيانات متكاملة يمكن الاعتماد عليها في عملية التطوير، وضعف البرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات.

3. المعوقات البشرية:

– تتعلق بالعاملين في الوحدات الإدارية. النقص في عدد الأفراد المؤهلين لتشغيل نظم المعلومات وصيانتها وتطويرها هو أمر تعاني منه العديد من المنظمات. النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يشكل معوقا كبيرا. ومن أبرز هذه المعوقات: الأمية المعلوماتية، العائق اللغوي، مقاومة التغيير والخوف منه نتيجة لجهل الأفراد الهدف من التغيير والتطوير وخوفهم من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية[1].

[1] رمضان علي محمد ارحيم، عبد السلام محمد المايل، "معوقات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية –الشركة الليبية للحديد والصلب مصراته–"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة سرت، 2022، ص39.

4. المعوقات المالية:

– تتعلق بالنواحي المالية، من حيث تحديد النفقات والمصروفات لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج، وتحديد ميزانية خاصة بالموارد البشرية. من أهم المعوقات التي تواجه تطوير نظم المعلومات هو ضعف الدعم المالي من قبل الإدارة العليا، مما يحرم النظام من فرصة الاستمرار والتطوير[1].

المطلب الثالث: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية

في العصر الحديث، يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أداة استراتيجية حيوية تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة. يساعد هذا النظام في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين، مما يسهل اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة. من خلال تحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، يعزز النظام الإنتاجية ويقلل التكاليف التشغيلية، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية

أولا: اتخاذ القرار

يعد نظام معلومات الموارد البشرية أداة حيوية لدعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. يمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

- **دقة البيانات وسرعة الوصول إليها:** يوفر النظام بيانات دقيقة ومحدثة عن الموظفين، مما يسهل على الإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف، الترقية، والتدريب.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يدعم النظام التخطيط الاستراتيجي من خلال تقديم معلومات تحليلية تساعد في توقع احتياجات الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة بفعالية.
- **تحسين الكفاءة الإدارية:** يساهم النظام في تحسين الكفاءة الإدارية من خلال أتمتة العمليات الروتينية، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من سرعة التنفيذ.
- **تحليل الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية:** يساعد النظام في تقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكن الإدارة من وضع خطط تدريبية مناسبة لتعزيز الأداء[2].
- **تحقيق العدالة والشفافية:** يضمن النظام الشفافية في إدارة الموارد البشرية من خلال توثيق جميع الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموظفين، مما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين[3].

ثانيا: أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات وظائف تسيير الموارد البشرية

[1] رمضان علي محمد ارحيم، عبد السلام محمد المايل، "المرجع نفسه"، ص40.

[2] عبد الله محمد علي، "أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد03، 2022، ص45.

[3] عبد الله محمد علي، "المرجع نفسه"، ص45.

1. دور نظام معلومات الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أداة رئيسية لتعزيز قدرات وأداء الموظفين في المؤسسة، وضمان ولائهم وتحقيق أهدافها من خلال شعورهم بعدالة وشفافية القرارات المتخذة بشأنهم. يساعد النظام في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالسياسات العامة للمؤسسة.

أ. مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط:

- **التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:** يتم جمع معلومات عن التعديلات المتوقعة في الهيكل التنظيمي، كإضافة أو إلغاء وحدات تنظيمية، مما يؤدي إلى إضافة وظائف جديدة أو تعديل العدد الحالي للموظفين. تجمع هذه المعلومات من الإدارات العليا في المؤسسة وتشمل بيانات الوظائف المتاحة، والمسؤوليات، والمؤهلات المطلوبة.
- **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** يتضمن جمع بيانات عن الموارد البشرية الحالية، مثل المعلومات الشخصية، الأداء، الترقيات، الخبرة، الغيابات، والتدريب، مما يساعد في معرفة مخزون المهارات المتاح. كما يشمل بيانات عن سوق العمل والتخصصات المتاحة والعجز أو الفائض في الاختصاصات المختلفة، بالإضافة إلى معلومات عن تشريعات وقوانين العمل التي تؤثر على نوع وكمية العمالة.

ب. مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية:

بناء على بيانات العرض والطلب، تقوم وظيفة الموارد البشرية بإجراء مقارنة لتحديد العجز أو الفائض المستقبلي ووضع خطة ملائمة لمواجهته. تشمل هذه الخطة التوظيف، الترقيات، النقل، التقاعد، والتدريب، ومراقبة تنفيذها بانتظام.

2. دور نظام معلومات الموارد البشرية في توظيف الموارد البشرية

يعد التوظيف الأداة الأساسية لجذب الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية.[1] يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في معالجة طلبات العمل الكبيرة بشكل فعال، وتقليل تكاليف التوظيف، وتحقيق الدقة والسرعة في اختيار المتقدمين المناسبين.

- معالجة الطلبات: يمكن للنظام تخزين وتحليل طلبات التوظيف، تحديد الطلبات التي تتوافق مع الشروط المطلوبة، وترتيبها حسب الأولويات. يتم حفظ البيانات الخاصة بالمقبولين في قاعدة البيانات لإعداد ملفات شاملة عنهم بعد إجراء مقابلة التعيين.
- استقطاب إلكتروني: بفضل تقنيات الإنترنت، يسهل النظام اجتذاب عدد كبير من المتقدمين وتخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية.

3. دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية

[1] زاوري صورية، موسي سهام، خالدي فراح، "استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد08، العدد04، 2020، ص ص 185،186.

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطط المناسبة لتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع التحديثات التكنولوجية وأهداف المؤسسة.

أ. مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب:

- تقارير تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء الموظفين، ودراسة التطور التكنولوجي.
- معلومات عن الجامعات ومراكز التكوين.
- تقارير الإنتاج، الجودة، الوضع التسويقي، ومعدلات الحوادث التي تتطلب تدريب.

ب. مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم إعداد خطة تدريبية موثقة تشمل عدد المشاركين، خصائصهم، محتوى البرنامج، وتكاليف التدريب. يساعد النظام في تعديل قاعدة بيانات الأفراد بعد التدريب وتقديم تقارير شاملة للإدارة، مما يوفر الوقت والسرعة والدقة في جمع المعلومات وتخفيض تكاليف التدريب.

4. دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء أداة هامة للرقابة على الموارد البشرية، حيث تعتمد على معايير واضحة لتقييم الأداء وإجراء التعديلات اللازمة. تساعد المعلومات المتوفرة في النظام على التنبؤ بمدى نجاح الأفراد في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، وتحديد احتياجات التدريب، ومنح الترقيات العادلة، وإبراز المهارات المتاحة في المؤسسة[1].

ثالثا: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التوجيهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

تتجلى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في النقاط التالية:

- **التحول الرقمي وأتمتة العمليات:** تسهم نظم معلومات الموارد البشرية في التحول الرقمي داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الحاجة إلى التدخل اليدوي. هذا التحول يزيد من كفاءة العمليات ويقلل من الأخطاء الإدارية.
- **تحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** توفر النظم معلومات دقيقة ومحدثة تساعد في وضع خطط استراتيجية للموارد البشرية. تشمل هذه الخطط التنبؤ باحتياجات التوظيف، وتحديد المسارات الوظيفية، ووضع خطط التطوير والتدريب.
- **تحليل البيانات واتخاذ قرارات مستنيرة:** تتيح النظم إمكانية جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بناء على بيانات واقعية وتحليلات دقيقة.
- **تعزيز التفاعل والاتصال الداخلي:** تسهم نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاتصال الداخلي بين الإدارات المختلفة والموظفين، مما يسهل تبادل المعلومات ويسرع من عملية اتخاذ القرارات.

[1] زاوري صورية، موسي سهام، خالدي فراح، "المرجع نفسه"، ص ص 185،186.

- **تطوير المواهب وإدارة الأداء:** تدعم النظم عملية تقييم الأداء وإدارة المواهب داخل المؤسسة، مما يتيح التعرف على الأفراد ذوي الأداء العالي وتطوير خطط لتحفيزهم والاحتفاظ بهم[1].

الفرع الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية

مع تطور التكنولوجيا وتعقيدات البيئة التنظيمية الحديثة، أصبحت إدارة الموارد البشرية تتطلب توجيهات دقيقة واستراتيجيات مبتكرة لضمان كفاءة العمليات واستجابة موثوقة لاحتياجات السوق، حيث يظهر دور نظم معلومات الموارد البشرية بشكل بارز، إذ يتمثل الأثر الإيجابي لنظم المعلومات البشرية في تحسين تسيير الموارد البشرية فيما يلي: [2]

- **تحسين العمليات الإدارية والتنظيمية:** يوفر نظام معلومات الموارد البشرية إمكانية تنظيم وتوثيق البيانات الخاصة بالموظفين بشكل أكثر فعالية، مما يسهل الوصول إليها وتحليلها بشكل مباشر. هذا يساعد في تبسيط العمليات الإدارية مثل إعداد التقارير الشهرية والسنوية ومتابعة الأداء الفردي.
- **تحسين عمليات التوظيف واختيار الكوادر البشرية:** يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على توفير قاعدة بيانات مركزية تحتوي على معلومات شاملة عن المرشحين والموظفين الحاليين، مما يجعل عمليات التوظيف واختيار الكوادر البشرية المناسبة أكثر فعالية ودقة.
- **تعزيز التواصل والتفاعل الداخلي:** يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز التعاون والتنسيق بين الفرق العاملة ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- **تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية:** يوفر نظام معلومات الموارد البشرية بيانات مهمة ومفصلة حول أداء الموظفين واحتياجاتهم التدريبية والمهنية، مما يمكن الإدارة من تحليل هذه البيانات واتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- **زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم:** من خلال توفير بيئة عمل تتميز بالشفافية والعدالة وفرص التطوير المهني، يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية زيادة رضا الموظفين وبالتالي تحفيزهم على البقاء في المؤسسة وتحسين أدائهم.

[1] أحمد علي حسن، "أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التوجيهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية"، مجلة الإدارة والتنظيم، العدد 04، 2023، ص78.

[2] احمد إبراهيم حسن، "دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد07، العدد11، الجزء 02، جامعة كفر الشيخ، 2021، ص513.

المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية

يوجد علاقة بين نظم المعلومات والموارد البشرية والعمليات الإدارية (التخطيط – التنظيم – التوجيه– الرقابة) وذلك كما يلي:

المطلب الأول: الأدوار المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

أولا: دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط

يعد التخطيط الوظيفة الأولى والأهم في العملية الإدارية، حيث يسبق التنظيم والتوجيه والرقابة. يتضمن التخطيط اختيار مهام محددة يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحديد كيفية ومتى يتم تنفيذ هذه المهام. يعرف التخطيط بأنه عملية تتألف من مراحل متعددة يمر بها المخطط للوصول إلى إجابات محددة على الأسئلة التي تم دراستها وبحثها أثناء عملية التخطيط. أوضح أحد كتاب الإدارة أن للتخطيط هدفين رئيسيين: الأول وقائي يتعلق بتقليل عنصر المخاطرة المرتبط بالظروف المحيطة بالمنظمة وتوضيح النتائج المترتبة على قرارات الإدارة، والثاني هدف المخاطرة المحيط بالظروف التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، يعد التخطيط أداة تنسيق لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي. التخطيط السليم للموارد البشرية يسهم في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها وكفاءتها، حيث يرتبط أداء المؤسسة بشكل كبير بأداء الأفراد على جميع المستويات. من خلال التخطيط يمكن التعرف على مختلف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة للأفراد مثل الأجور، وهو ما لا يمكن للمدير معرفته إلا بوجود نظام معلومات فعال. يمكن للمدير من خلال هذا النظام جمع المعلومات المتعلقة بالأجور وتحديد برامج التعويضات إضافة إلى جميع البيانات والمعلومات عن الأفراد بمختلف حالاتهم.

تتم عملية التخطيط على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الأقسام المختلفة للمنظمة. على سبيل المثال، في المؤسسة التي تعتبر المورد البشري عاملا استراتيجيا، تعمل على تخطيط الموارد البشرية بفعالية بناء على نظام المعلومات الخاص بالأفراد.[1]

ثانيا: دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية

التنظيم يعد الوظيفة الثانية في العملية الإدارية. وفقا لـ 1938 "Bowara"، فإن التنظيم هو مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي. يرتبط التنظيم بشكل وثيق بالسلطة.

[1] أحمد شريف العاصي نظم المعلومات الإدارية، جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص 110.

حيث يعرفه "G. Pechaghis" بأنه تحديد توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة. التنظيم يتميز بتعدد الأبعاد، حيث يظهر في وجهين رئيسيين:

- يشمل الترتيبات السليمة والإتصالات بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية.
- يعبر عن تدفق المعلومات والمعطيات عبر هذه القنوات لتحقيق الأهداف والسياسات.

يهدف التنظيم إلى تحديد عمل مستقل وواضح لكل فرد وضمان تنسيق هذه الأعمال بطريقة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأبرز ما يحققه التنظيم في العمل الإداري يشمل:

- القضاء على التداخل والازدواجية في الأعمال ومنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات.
- تحقيق الوفرة الاقتصادية: كما يشير"Hek Hrdaymeɪ"، لا يوجد مصدر أعظم لتحقيق الوفرة الاقتصادية من استخدام التنظيم الفعال، الذي يعد الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات البشرية بشكل أمثل.

يساعد التنظيم المديرين على تحقيق العمل الجماعي والاستفادة القصوى من تفاعل الأفراد. يعد التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات والقدرات. يختلف التنظيم كوظيفة إدارية عن التنظيم كبنية أو هيكل. الأول يهتم بالهيكل الرسمي كوسيلة لتحقيق العمل الجماعي، بينما الثاني يركز على دراسة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يعملون بشكل جماعي من خلال بناء اجتماعي.

تؤثر المعلومات على التنظيم من خلال الأسلوب المستخدم، لذا يجب أن تتوافق نظم المعلومات مع الهيكل التنظيمي ونظام تفويض السلطة داخل المؤسسة. عندها يمكن تحديد الأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية وقياس إسهامات هذه الوحدات في تحقيق المعلومات المطلوبة وأهداف المؤسسة. يعني هذا أن كل التنظيمات يجب أن تصمم على ضوء تدفق المعلومات وأنواع المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط والرقابة.[1]

ثالثا: دور نظم معلومات الموارد البشرية في الإشراف والتوجيه

الطاقة البشرية هي العنصر الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة، ولذلك يعد التوجيه من أكثر العمليات تعقيدا نظرا لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري. يتضمن التوجيه التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، حيث تختلف مسؤوليات كل منهما حسب المنصب. بناء على ذلك، يمكن القول إن التوجيه هو الوظيفة الثالثة في العملية الإدارية، ويشمل مصطلحات مثل التأثير، التحفيز، والقيادة.[2]

[1] بشير علاق، "الإدارة المبادئ وتطبيقات"، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 182.

[2] فريد النجار، "إدارة الأعمال الإقتصادية ولعالمية التنافسية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص 222.

يمكن تعريف التوجيه على أنه وظيفة تحقيق التكامل بين جهود الأفراد والمجموعة الوظيفية الواحدة من خلال تنفيذ المهام الموكلة إليهم. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن وظيفة التوجيه عمليات متعددة تتعلق بظروف العمل الجديدة، حيث يتبادل التوجيه في اتجاهين: من الرئيس إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى الرئيس. يتطلب ذلك تحديد الاحتياجات من المعلومات في جميع الاتجاهات لإصدار التوجيهات، الإرشادات، التعليمات، والأوامر.

يساعد التوجيه في تنفيذ الأوامر بشكل منظم ومنهجي، مما يضمن تقارب الأداء الفعلي مع الخطة الموضوعة بطريقة متجانسة.[1]

1- أسس التوجيه

يعد التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة، حيث يحفز على العمل ويقوم على مجموعة من الأسس العامة المتمثلة في:

أ. **إصدار الأوامر:** يجب أن تكون الأوامر واضحة وكاملة ومناسبة لقدرات المرؤوسين، بالإضافة إلى كونها مقنعة وقابلة للتنفيذ.

ب. **تقديم التعليمات والإرشادات:** ينبغي أن يحصل المرؤوسون على تعليمات وإرشادات واضحة توجههم نحو مسار ووسائل إنجاز المهام، بحيث تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.

2- الركائز الأساسية للتوجيه:

تشمل الركائز الأساسية للتوجيه الاتصال، القيادة، ورفع الروح المعنوية للقوى العاملة. هذه الركائز مترابطة بشكل يصعب فيه تحديد الخطوط الفاصلة بينها:

أ. الاتصال:

يعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر من الإدارة إلى المرؤوسين، بالإضافة إلى تلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير، أبحاث، مذكرات، واستبيانات، بهدف اتخاذ قرارات معينة أو تنفيذها.

يجب أن تتأكد الإدارة من أن الرسائل قد تم تسليمها إلى المرؤوسين وأنهم فهموها واستوعبوها.

[1] بن قرينة صليحة، قرير رشيدة، "دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية"، مذكرة ليسانس، قسم الإقتصاد، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ورقلة، 2005/2006، ص 20.

وجود نظام اتصال فعال يعتبر ضروريا لتحقيق أهداف الإدارة. نجاح الإدارة يعتمد بشكل كبير على قدرة المدير على تفهم المرؤوسين.

الاتصال يجعل تشغيل العملية الإدارية أسهل، ويساهم في إنجاز التخطيط الإداري بفعالية، ويساعد في تنفيذ المهام بشكل فعال وتحقيق جهاز رقابي فعال، وذلك من خلال وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية لتحفيز الأفراد على إنجاز المهام.[1]

- **الاتصال غير الرسمي**: يستخدم من قبل الجماعات والتنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة، ويتميز بتمتعه بدرجة عالية من المصداقية بين أعضاء هذه الجماعات. من الضروري للمؤسسة أن تأخذ هذا النوع من الاتصال بعين الاعتبار.
- **الاتصال الرسمي**: يتضمن المسارات التنظيمية المحددة ويشمل العديد من الوسائل مثل:
  - المقابلات الخاصة.
  - الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.
  - المؤتمرات.
  - المكالمات الهاتفية.[2]

3- القيادة

تعد القيادة أحد الوسائل التوجيهية الأساسية. لبدء عملية التنفيذ، يجب وجود قادة للأفراد، وتوزيع الأدوار، ثم التعليم والتدريب على المبادئ والأسس. القيادة ضرورية في جميع المؤسسات وفي كل مجالات الإدارة، من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة.

وفقا لـ Khom، القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يرغب به القائد.

4- رفع الروح المعنوية

[1] بشير عباس العلاق، "الإدارة مبادئ ووتطبيقات"، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص259.

[2] عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف "تنظيم إدارة الأعمال الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 533.

فيما يخص رفع الروح المعنوية، يلاحظ أن التوجيه يشمل تعريف العاملين الجدد بظروف العمل المادية والمعنوية ومتطلبات أداء العمل فعليا. يقوم المدير بتحديد مكان العمل والإدارات الرئيسية، وتشجيع القوى العاملة على زيادة الإنتاجية من خلال تحفيزهم وتقييمهم.[1]

رابعا: دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الرقابة

تعرف الرقابة بأنها العملية التي تضمن أن أداء الأعمال يتم وفقا لما هو مخطط له. تعد الرقابة الجزء المكمل للتخطيط، حيث لا يمكن وجود رقابة فعالة بدون تخطيط، ولا تخطيط فعال بدون رقابة. السبب في ذلك هو أن التأكد من سير الخطة وفق مسارها المحدد يستلزم المتابعة والرقابة المستمرة. بدون أهداف مخططة يسعى لتحقيقها، لا يمكن أن تكون هناك رقابة فعالة.

تعتبر الرقابة جزءا أساسيا من العملية الإدارية التي تهدف إلى ضمان أن الأنشطة تتم وفقا للخطط الموضوعة. تشمل هذه العملية ثلاث مراحل رئيسية:

1. **وضع المعايير الخاصة بأداء كل فرد:**

أ. **تحديد الأهداف:** تبدأ عملية وضع المعايير بتحديد أهداف واضحة ومحددة لكل فرد داخل المؤسسة. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقيق، وتتناسب مع دور كل موظف ومسؤولياته.

ب. **تعريف المهام والمسؤوليات:** يجب أن تكون المهام والمسؤوليات لكل موظف واضحة ومحددة بدقة. هذا يساعد في تحديد ما هو متوقع من كل فرد، ويضع الأساس لمعايير الأداء.

ج. **تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم مدى تحقيق الأهداف. هذه المؤشرات تساعد في قياس الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، والوقت المستغرق لإنجاز المهام.

د. **الاتفاق على المعايير:** بعد تحديد المعايير، يجب مناقشتها مع الموظفين لضمان فهمهم الكامل لها والتزامهم بتحقيقها. هذا يساهم في خلق بيئة شفافة ويزيد من التزام الموظفين.

2. **مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير:**

أ. **جمع البيانات:**

- **المراقبة المستمرة:** يتم جمع البيانات بشكل مستمر من خلال أدوات المراقبة المختلفة مثل التقارير الدورية، الملاحظات، ونظم إدارة الأداء.

[1] المرجع نفسه، ص 534.

- **استخدام التكنولوجيا:** تستعين المؤسسات بالتكنولوجيا مثل برامج إدارة الأداء التي تسهل عملية جمع البيانات وتحليلها بدقة.

ب. **تحليل الأداء:**

- **مقارنة البيانات:** يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لمعرفة مدى التزام الموظفين وتحقيقهم للأهداف.
- **تحديد الانحرافات:** من خلال التحليل، يتم تحديد أي انحرافات عن المعايير المحددة. يمكن أن تكون هذه الانحرافات إيجابية (تجاوز التوقعات) أو سلبية (عدم الوصول إلى التوقعات).

ج. **تقييم الأداء:**

- **التغذية الراجعة:** يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين بناء على أدائهم. يمكن أن تكون هذه التغذية الراجعة دورية (مثل تقييم الأداء السنوي) أو فورية (عند حدوث الانحرافات).
- **اجتماعات الأداء:** عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأداء مع الموظفين، تحديد التحديات، وتقديم الدعم اللازم لتحسين الأداء.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

أ. **تحليل الأسباب:** قبل اتخاذ أي إجراءات تصحيحية، من الضروري تحليل الأسباب الجذرية للانحرافات. قد تكون هذه الأسباب مرتبطة بعوامل داخلية (مثل نقص التدريب أو الموارد) أو خارجية (مثل تغيرات السوق).

ب. **تنفيذ الإجراءات التصحيحية:**

- **تقديم التدريب والتطوير:** قد تحتاج بعض الانحرافات إلى تقديم برامج تدريبية أو تطويرية للموظفين لتحسين مهاراتهم وأدائهم.
- **تعديل العمليات:** في بعض الأحيان، قد تكون هناك حاجة إلى تعديل العمليات والإجراءات لضمان تحقيق المعايير المطلوبة.
- **تحفيز الموظفين:** يمكن استخدام الحوافز المالية وغير المالية لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف.

ج. **المتابعة والتقييم:**

- **المتابعة المستمرة:** يجب متابعة تأثير الإجراءات التصحيحية بشكل مستمر لضمان فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة.
- **التقييم الدوري:** إجراء تقييمات دورية للتحقق من تحسين الأداء واستمرارية تحقيق المعايير.[1]

[1] أحد شريف العاصي، "نظم المعلومات الإدارية "، مرجع سابق، ص 117-118.

المطلب الثاني: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية:

تلعب أنظمة معلومات الموارد البشرية دورا حيويا في داخلية التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لأنها تقدم معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات. لم يعد نظام المعلومات مجرد أداة لتقديم معلومات عن الموظفين ومنافعهم بل تجاوز ذلك إلى المساهمة في رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تعتمد أساسا على الكفاءات البشرية.

الفرع الأول: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الإجراءات الإدارية (السجلات والإدارة):

قام استخدام الحاسوب في تنظيم السجلات بتوفير الوقت والمكان المناسبين، مع زيادة سرعة توفر المعلومات ودقتها، مما جعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فاعلية في مواجهة التحديات. هذا التحسين ينعكس على أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

الفرع الثاني: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء العاملين:

تقوم عملية تقييم أداء العمالة بقياس أو تقدير القيمة المضافة للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة أو المساهمة في رفع أدائها. هذه العملية ضرورية لمراقبة أداء العاملين، حيث يتم بشكل دوري تقسيمها إلى رقابة منتظمة، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا بناء على معلومات تخص الوظيفة والأهداف. يظهر من هنا أهمية إدارة الموارد البشرية للحصول على معلومات لتقييم أداء موظفيها أو مراقبتهم، سواء قبل أو بعد التقييم، وهو ما يوفره نظام معلومات الموارد البشرية لتحقيق ذلك.

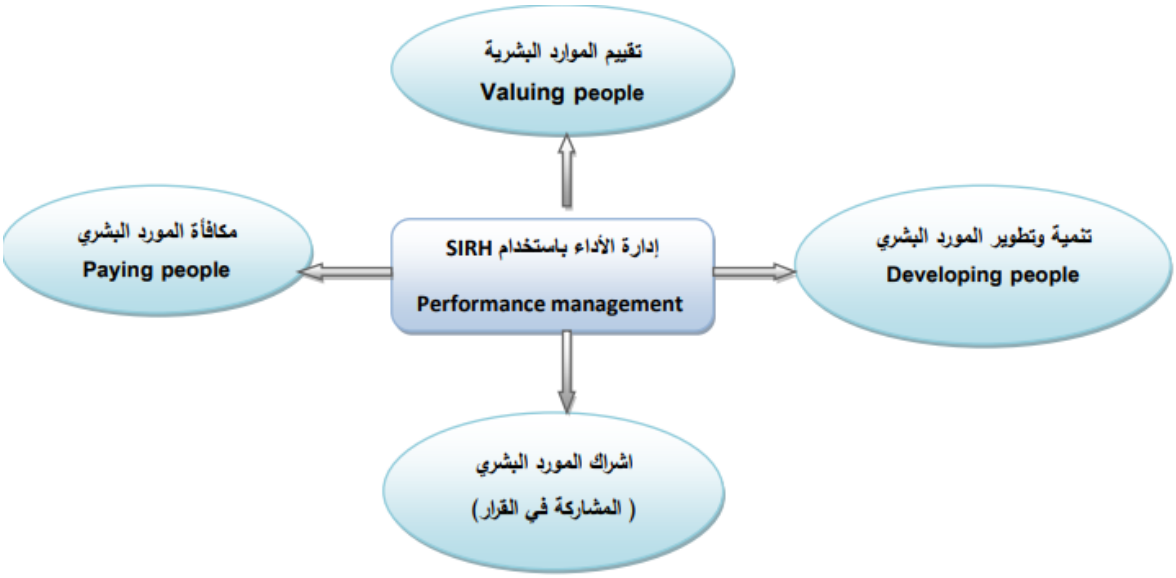
يتواجد نظام معلومات الموارد البشرية خلال جميع مراحل تقييم الأداء، ابتداء من توافر المعلومات العامة حول مستوى كل عامل، ويتم ذلك بتحديد الأداء المطلوب وتوفير المعلومات المختصة بالوظيفة بالإضافة إلى معلومات تقييم الأداء المستخدمة. بعد التقييم، يتم معالجة هذه المعلومات للتحقق من مدى تحقيقها للأهداف المحددة، وتقديم بيانات حول أداء كل عامل يمكن من خلالها تحديد مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

كان يتم تقييم الفرد من قبل مديره المباشر، والذي كان يميل إلى منح تقييمات ذات درجات عالية نظرا للعلاقة القائمة بين الفرد والمدير. ومع استخدام نظام المعلومات، يتم وضع أهداف محددة لكل فرد بناء على أدائه السابق، ويقوم الفرد بمتابعة تطور أدائه بنفسه قبل أن يتم تقييمه من قبل المدير، مما يساعد في التحقق من مدى تحقيقه للأهداف المحددة. كما يوفر نظام معلومات الموارد البشرية بعد المقارنة بين نتائج التقييم والأهداف المحددة تقارير توضح مدى تطابقها، ويتيح إمكانية اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

وبفضل نظام معلومات الموارد البشرية، يمكن للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها – والمعروفة بتقارير التغذية العكسية – قياس مدى أمان نظام التقييم المعتمد في المؤسسة وتحديد المواضع التي تحتاج إلى تحسين. وقد ساهم هذا النظام في توفير المعلومات الضرورية حول العاملين وأدائهم في الوظيفة، مما ساعد إدارة الموارد البشرية في:

- التنبؤ بفرص تطوير الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أخرى.
- تحديد احتياجات التدريب بناء على تقييم نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد.
- التأكد من مصداقية إجراءات الاختيار وتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تقديم الترقيات بشكل عادل ومبني على مهارات وقدرات الأفراد.
- التركيز على المهارات المميزة التي يمتلكها العاملون.
- اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية في الوقت المناسب.

الشكل رقم 2 –3: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, 4th Edition, Guide To Action, London,2008, p146

الفرع الثالث: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على سياسات وبرامج التدريب

تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على سياسات وبرامج التدريب يتمثل في استخدام تقنيات المعلومات (HRIS) لتسهيل وتحديد احتياجات التدريب وإعداد البرامج التدريبية المناسبة للعاملين وتوزيعهم على الوظائف الملائمة وفقا لقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية. يتضمن وضع البرامج التدريبية عدة خطوات منها تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج وتحديد المحتوى وأساليب التدريب واختيار المدربين وتحديد فترة ومكان التدريب واختيار البرامج النهائية وتنفيذها وتقييم فعاليتها.

تتضمن برامج التدريب في المؤسسة عدة أهداف منها:

- تطوير وتحسين أداء العاملين سواء بتدريب العاملين الجدد على كيفية أداء وظائفهم بكفاءة أو رفع مستوى العاملين القدامى.
- تطوير مهارات العمل الوظيفي من خلال عروض وورش عمل تعزز القدرات الفنية والسلوكية والعقلية للأفراد.
- تلبية احتياجات العمليات من خلال الترقية الداخلية للأفراد المدربين، مما يؤدي إلى رضاهم والتزامهم بالمؤسسة.
- تطوير وتحديث مهارات العمل الوظيفي لمواكبة التطورات التكنولوجية والبيئية.
- رفع المعنويات للعاملين من خلال إشعارهم بتطور أدائهم.
- تعزيز روح التعاون بين الأفراد بعد تدريبهم على العمل الجماعي بشكل أفضل وبدقة أعلى.

ومنه لتحقيق الفعالية والكفاءة في التدريب، يجب تنظيم وترتيب المعلومات بسهولة ويسر، ويمكن ذلك عبر نظام معلومات قادر على تحقيق ذلك، مما يوفر وقت وجهد المسؤولين.

كما أن عدم توافق مهارات العمال الحالية مع متطلبات الوظائف لتحقيق الأداء المطلوب غالبا ما يعود إلى نقص المعلومات لدى إدارة الموارد البشرية، وهذا قد يكون نتيجة لاستخدام وسائل تقليدية في إدارة الموارد البشرية، مثل عدم تحديث المعلومات بعد تدريب العاملين أو تقييمهم بعد التدريب، أو تقييم الأفراد الذين يغادرون للتدريب، والحصول على هذه المعلومات لأغراض إدارية مختلفة قد يكون أمرا صعبا للغاية.

لتحقيق الفعالية والكفاءة في التدريب، يجب تنظيم وترتيب المعلومات بشكل سهل وميسر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال نظام معلومات قادر على ذلك .باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية بقواعد بياناته، يمكن للإدارة تلبية احتياجات التدريب المتنوعة للوظائف، مما يسهل استخدام برامج تنمية المهارات وبرامج تقييم الأداء وتوحيدها لضمان تحقيق الأهداف المحددة .كما يمكن للإدارة الحصول على معلومات حول البحوث والموارد العلمية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية، مما يساعد العاملين في زيادة تعليمهم والتطلع لأحدث التطورات العلمية.

بالإضافة إلى استخدام النظم البرمجية للموارد البشرية كأداة للتدريب، فإن اعتماد تقنيات جديدة مثل التدريب الإلكتروني يمكن أن يكون هاما أيضا في تحسين فعالية العمليات التدريبية وتوفير الوقت والجهد. ومن خلال استخدام أساليب جديدة للتدريب مثل التدريب الإلكتروني، يمكن للمتدربين إجراء الاختبارات في عدة حالات، مما يقلل من الوقت المستهلك .بشكل عام، يظهر تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب من خلال:

- تقليل وقت البحث عن معلومات التدريب.

- الحصول السريع على معلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد المواد التدريبية والأساليب المناسبة للتدريب بدقة.
- تقليل تكاليف التدريب من خلال التدريب عن بعد.

الفرع الرابع: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على عملية الاختيار والتعيين

استخدام التقنيات الحاسوبية في أقسام الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية يمكنه توفير المعلومات اللازمة للمرشحين للوظائف وتقديمها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تسهيل عملية المقارنات الموضوعية بين المؤهلات لاتخاذ القرارات المناسبة في التعيين.

الفرع الخامس: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الأجور والرواتب

استخدام تقنية معلومات الموارد البشرية في إدارة الرواتب يوفر العديد من الفوائد، مثل زيادة الدقة والسرعة في إعداد الرواتب والمكافآت وصرفها في الوقت المناسب، وتمكين اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت، وإجراء المقارنات المناسبة بين الرواتب لجميع العاملين في المنظمة، وتوفير التسهيلات الضرورية للقطع المطلوبة داخليا وخارجيا، وتيسير عمليات التحليل المحاسبية الضرورية لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

يظهر هنا أن تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الأجور يؤدي إلى عدالة وكفاءة أفضل، حيث ينعكس هذا على أداء الموظفين من خلال رضاهم عن سياسات الأجور والمكافآت التي تعتمد بشكل كبير على نتائج تقييم أدائهم. لذلك، يمكن أن تؤثر نتائج تقييم أداء الموظفين بشكل إيجابي على عدة جوانب وظيفية تساهم في تحسين أدائهم.

الفرع السادس: نظام معلومات الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية

تلعب أنظمة المعلومات المتقدمة دورا كبيرا في هذا المجال، حيث توفر منصات تحليلية متقدمة لإعداد التنبؤات باحتياجات العمل على الحواسيب والبرامج الإحصائية المتضمنة. يمكن أن تكون هذه التوقعات طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد اليوم العديد من البرامج الحاسوبية التي تساعد في تحليل البيانات الإحصائية.

ويتمثل دور نظام معلومات الموارد البشرية في توفير المعلومات الضرورية التي تنقسم إلى عدة فئات في جميع خطوات إدارة الموارد البشرية، وتشمل ذلك:

- معلومات الوظائف، مثل أرقامها، وطبيعتها (مؤقتة، دائمة)، وتفاصيلها، ومتطلباتها العلمية.

- معلومات الموظفين وتشكيلهم، بما في ذلك عددهم، وطبيعة وظائفهم، ومؤهلاتهم العلمية، ورواتبهم، وتواريخ تعيينهم.
- معلومات الموظفين الذين غادروا الوظيفة، بما في ذلك تواريخ مغادرتهم، وأسباب المغادرة، والعمر عند المغادرة، والرواتب، والمؤهلات.
- معلومات الوظائف الشاغرة وتشكيلها، بما في ذلك أسباب شغور الوظيفة ومدة شغورها.
- معلومات التعيينات الجديدة وتشكيلها، بما في ذلك تاريخ التعيين، والعمر عند التعيين، والمرتبة والراتب، ومستوى التعليم والمهارات.
- معلومات الرتبيات، بما في ذلك عدد الرتبيات، وطبيعة الوظائف التي تم فيها الترقيات، وتاريخ وأسباب ومربرات الرتبية، والعمر والمدة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل كبير في توفير البيانات والمعلومات الكافية والملائمة لكافة مراحل إدارة الموارد البشرية بدقة وفي الوقت المناسب، وهو ما لا يوفره غيره من الأنظمة. يعزز دور نظام معلومات الموارد البشرية الفعالية الكلية لجميع مراحل إدارة الموارد البشرية من خلال اختيار القرارات الصائبة، وبالتالي يعزز الأداء الفعال والكفاءة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بشكل عام.

الفرع السابع: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التحفيز

يمثل التحفيز الدافع المسؤول عن تحفيز الموظفين في بيئة العمل، حيث يسعى إلى إشباع احتياجاتهم ورغباتهم واحتياجاتهم وتمنياتهم وقوتهم المماثلة لدي المرسنين، بهدف تحفيزهم للمشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق أداء عالٍ. يعتبر التحفيز نتيجة تفاعل بين مجموعة عوامل داخلية تتعلق بالفرد نفسه وعوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها بواسطة المرسنين.

يتألف التحفيز من العناصر التالية:

1. **المحفز**: وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، ينبغي أن يتوافر فيه الشروط التالية:

- أن يكون على دراية بدوافع الأفراد.
- أن يمتلك هدفا يسعى إليه الأفراد.
- أن يربط الحوافز الممنوحة للفرد بالأداء.
- أن يضع قواعد محددة لمنح الحوافز بناء على أسس محددة.

2. **الحافز**: وهو الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير على الفرد، ينبغي أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن تكون ملائمة وقادرة على تحفيز الفرد.
- أن ترتبط بشكل وثيق بالأداء.

3. **المستفيد**: وهو الشخص الذي يرجى تحفيز سلوكه بالحصول على الحوافز المقدمة له، يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون لديه القدرة على القيام بالسلوك.
- أن تكون لديه الرغبة في تحقيق الهدف.

4. **التغذية العكسية**: تقييم رضا الفرد عن الحوافز الممنوحة له لأداء عمله.

تعتبر عملية تحفيز الموظفين من المشاكل التنظيمية في المنظمة، بسبب رغبتها في تحقيق أهدافها من جهة وتلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم من جهة أخرى. تعزى التحديات التي تواجه عملية التحفيز إلى عدة أسباب، منها:

- عدم جاذبية الحوافز التي تقدمها المؤسسة، مما يؤدي إلى انعدام الاهتمام بأنواع الحوافز التي يفضلها الموظفون، حيث يمكن أن يكون البعض يفضل الحوافز المادية بينما يفضل البعض الآخر الحوافز غير المادية.
- ضعف العلاقة بين الحوافز والأداء.
- عدم الثقة في الإدارة، والتي يمكن أن تنشأ نتيجة لعدم وفائها بوعودها.
- عدم جاذبية الوظيفة نفسها، حيث يشعر بعض الموظفين بعدم الرغبة في بذل جهود إضافية.

وهنا يأتي دور نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يقوم بتوفير البيانات ومعالجتها سواء من مصادر خارجية مثل إجراء مسوح للمؤسسات المنافسة لمعرفة سياسات الأجور والمكافآت المتبعة، أو من مصادر داخلية مثل إجراء حوار ودراسات تتيح للإدارة متابعة أداء الموظفين سواء من خلال تقارير الأداء أو طرق أخرى. هذا يمكن أن يمكن الإدارة من معرفة أسباب تدهور أداء الموظفين ومدى رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم، وبالتالي يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يوفر:

- تعديل سياسات الأجور والحوافز المتبعة.
- منح حوافز تناسب احتياجات الموظفين وتتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم.
- وضع معايير وقياسات واضحة للعمل.

- تعزيز روح التعاون بين الموظفين من خلال ضمان مجاعة متناسقة.
- نشر المعلومات حول المهارات المطلوبة للموظفين، ورغبات المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

كما تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز التي يسعى الموظفون للحصول عليها، حيث يوفر لهم نقلا إلى مناصب أعلى توفر لهم فرصا لتطوير وتنويع مهاراتهم. وبغض النظر عن شكل الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، يجب أن تسهم في تشجيع التعاون والتصالح بين الأفراد، وفي الوقت نفسه تزيد من منافسيتهم، مما يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم الفردي والجماعي.

الفرع الثامن: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي

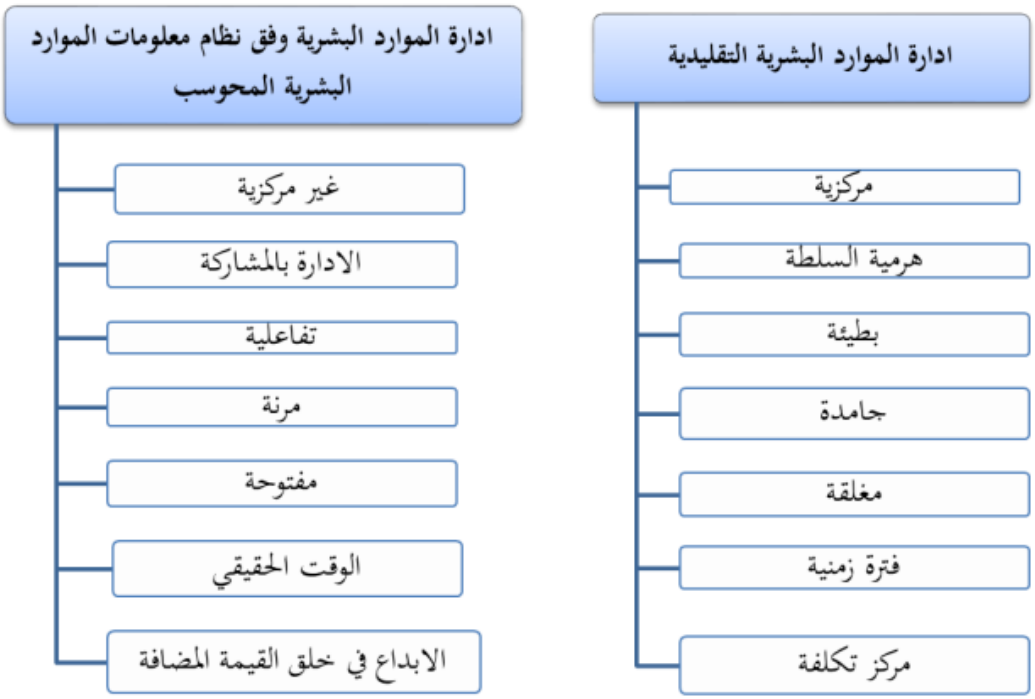
سبق لنا القول بأن قرارات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بكل جانب من جوانب العمل، مثل التدريب وتقييم الأداء ووضع الحوافز وسياسات الأجور، تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، وينطوي ذلك على تحسين الأداء إذا كانت فعالة، أو على تقييده وتقليل رغبتهم في تحقيق الأداء وتحقيق الأهداف إذا كانت غير فعالة أو مفتقدة للنصائح العلمية والبناءة.

يظهر أثر نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تفعيل عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة رغبتهم في أداء العمل وتحقيق الأهداف المادية والمعنوية التي يسعون لتحقيقها. يقع هذا الدور على عاتق نظام معلومات الموارد البشرية في تشجيع العمليات الإدارية لتكون قائمة على البيانات والمعلومات، والتي تساعد على اتخاذ القرارات المؤثرة في تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم عن عملهم والشعور بالانتماء والسعادة في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. وبهذه الطريقة، يصبح الرضا الوظيفي للموظفين أحد أهم العوامل التي تسهم في رفع أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يعمل على زيادة انتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم الفردي والجماعي.

وبناء على ذلك، يمكن استنتاج أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية المتطور يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين، سواء من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر دقة ووعي، أو من خلال اتخاذ قرارات التدريب والتحفيز وتقييم الأداء بشكل أفضل وأكثر فاعلية. ولا يمكن نسبة الأسباب الرئيسية لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة إلى أمور أخرى، بل يعتبر الرضا الوظيفي عاملا أساسيا في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي، يعتبر موضوع الرضا الوظيفي محور اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، لأنه

يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديرا أو موظفا، وتجاه العمل والبيئة المحيطة بهم، وأثر هذه المشاعر التدريجي على أدائهم في العمل[1].

الشكل رقم 2-4: الفرق بينإدارة الموارد البشرية التقليدية ووفق نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب



المصدر: dans la SAÏM Tahar ; L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) Fonction Ressources Humaines (FRH), Mimoir Magister en Management des Entreprises, University Oran, 2013 p 109

[1] خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، 2017/2016، ص ص 72-73.

المبحث الثالث: تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية

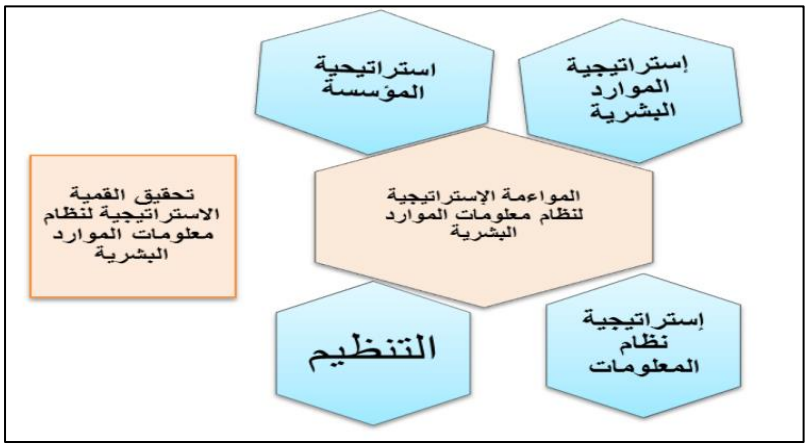
يعد تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عملية حاسمة لنجاح المنظمات. وهنا تبرز القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية (SIRH)، حيث يوفر بيانات دقيقة وشاملة تدعم صنع القرار. يسهل SIRH عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، ويعزز الكفاءة التشغيلية. كما يساهم في تحسين تخطيط القوى العاملة وإدارة المواهب، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المطلب الأول: القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية

لا يمكن مناقشة القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية دون التركيز على مفهوم المواءمة الاستراتيجية، حيث ظهر مصطلح "المواءمة" أو "التوافق الاستراتيجي" في الثمانينات واعتبرهVenkatraman و Hendersonعملية ديناميكية ومستمرة لتحقيق التناغم بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات أو نظام المعلومات الداخلي للمؤسسة وإجراءات التنظيم والمهارات. من هنا ظهرت فكرة المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات التي تشير إلى كيفية استغلال الأمثل لنظم المعلومات وفقا لاستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

سنحاول توضيح امتداد المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات بشكل عام إلى المواءمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية، حيث يتم تعريفها على أنها التناسق والانسجام والتطابق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية نظام المعلومات، بنية التكنولوجيا والتنظيم من أجل تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية.

الشكل رقم 2-5 : فعالية في إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: معروف جيلالي، ليلى بن كعكع، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة شي علي (شيالي) أنابيب- سيدي بلعباس-، مجلة نور للدراسات اللغوية، مجلد 06، عدد 10، جوان 2020، ص 435

- تمكين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- المواءمة بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية.
- زيادة القدرة التنافسية عبر تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية.
- توفير تقارير متنوعة حول الموارد البشرية، بما في ذلك المؤشرات.
- سهولة الوصول إلى المعلومات الحديثة من قبل المديرين.
- التحول إلى إدارة استراتيجية للموارد البشرية.
- دمج الموظفين كجزء من نظام معلومات الموارد البشرية، بما في ذلك السير الذاتية.
- وضع خطط مستقبلية لتحقيق استدامة الموارد البشرية.
- المساعدة في عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق أقصى عائد وتقليل التكاليف.
- تحسين استغلال الوقت وتقليل التكاليف.
- تطوير مستمر للموظفين.
- خلق التنسيق الداخلي بين الأنشطة والموارد البشرية لتحسين الأداء.

ومنه يبدو من الضروري التركيز على أهداف المؤسسة الاستراتيجية عن طريق إدارة استراتيجية للموارد البشرية، بدلا من مجرد استجابة لاحتياجات الإدارة الإدارية للموارد البشرية. يجب أن يكون النظام مرتبطا باستراتيجية المؤسسة وأهداف مدير الموارد البشرية، وإلا فستكون النتائج ضعيفة أو غير ملموسة[1].

المطلب الثاني: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) في تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (SHRM).

حدد في السابق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واتفقنا على أهميتها كتوظيف، تدريب، تطوير، تعويضات ومكافآت، وإدارة الأداء، بالإضافة إلى وظيفة إدارة الكفاءات التي لا تنحصر في الاستراتيجيات السابقة. الآن، سنحاول توضيح كيف يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية تعزيز هذه الاستراتيجيات من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ووضع الخطط المستقبلية ومتابعتها وتقييمها. ويمكننا تلخيص تأثيرها في النقاط التالية:

الفرع الأول: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التوظيف

- التوافق بين استراتيجية التوظيف واستراتيجية المؤسسة.

[1] معروف جيلالي، ليلى بن كعكع، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة شي علي (شيالي) أنابيب- سيدي بلعباس-، مجلة نور للدراسات اللغوية، مجلد 06، عدد 10، جوان 2020، ص 435.

- وضع خطط التوظيف بناء على الاحتياجات المستقبلية ومشاريع الاستثمار والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يشمل تحديد الاحتياجات ورسم خطط وفق ذلك.
- وضع خطط استهداف لتطوير مهارات معينة وتوسيع خيارات المهارات.
- وضع خطط للتكيف مع متطلبات الكفاءات المستقبلية بالتنسيق مع استراتيجية أداء العمل.
- دعم فعالية خطط التوظيف من خلال الاعتماد على معلومات وظيفية محددة، مثل بطاقة المنصب.
- متابعة وتقييم سياسات الجذب والاختيار من حيث الكفاءة والتكلفة والزمن.
- توفير معلومات شاملة وفورية لوضع ومتابعة وتقييم استراتيجية التوظيف.

الفرع الثاني: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التدريب والتطوير

- التوافق بين استراتيجية التدريب واستراتيجية المؤسسة.
- تسهيل عملية تحديد احتياجات التدريب المستقبلية بدقة.
- وضع استراتيجية لتحول المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة.
- متابعة فعالية التدريب بما يشمل التكلفة ونتائج التدريب وأداء الموظفين بعد التدريب.
- توجيه التدريب نحو التعلم الإلكتروني.
- وضع خطط تدريبية متناسقة مع استراتيجية المؤسسة.
- المساهمة في تقليل الفجوة في الأداء من خلال برامج التدريب المبنية على نتائج التقييم.
- توفير معلومات شاملة وفورية لوضع ومتابعة وتقييم استراتيجية التدريب والتطوير.
- إدارة مسارات الوظائف للموظفين.
- وضع برامج تدريبية مخصصة لضمان تطور المهارات اللازمة لمهام المستقبل في المؤسسة[1].

الفرع الثالث: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التعويضات والمكافآت

- التحديد الدقيق لتكاليف الموظفين ومتابعة تطورها وأهميتها.
- وضع سياسات للمكافآت والتعويضات تتماشى مع المنافسة.
- وضع سياسات للمكافآت والتعويضات تتماشى مع أهداف المؤسسة.
- مقارنة نسب المكافآت والتعويضات بنتائج المؤسسة.
- تقييم فعالية سياسات المكافآت والتعويضات وأداء الموظفين.

[1] Kenneth A. Kovach, Allen A. Hughes, Administrative and Strategic Advantages of HRIS, Published in Journal of Employment Relations Today, Volume 29, Issue 1, 2002, Villanova University USA, p 45.

- وضع سياسات للمكافآت والتعويضات تسهم في جذب الكفاءات إلى المؤسسة.
- وضع سياسات للمكافآت والتعويضات للحفاظ على الكفاءات.
- توفير معلومات شاملة وفورية لوضع ومتابعة وتقييم استراتيجية التعويضات والمكافآت.
- وضع سياسات للمكافآت والتعويضات للحفاظ على الكفاءات.
- توفير معلومات شاملة وفورية لوضع ومتابعة وتقييم استراتيجية التعويضات والمكافآت.

الفرع الرابع: تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية إدارة الأداء

- توفير تقارير تساعد على فهم خصائص وميزات الموظفين.
- قياس فعالية أداء الموظفين في إنتاجية المؤسسة.
- تحديد الموظفين الأكثر ميزة في المؤسسة.
- تحديد القادة والمديرين المستقبليين ووضع خطط لتطوير أدائهم بالتنسيق مع برامج التدريب.
- إدارة مهنية تستند إلى معلومات متعلقة بأداء الفرد ومقارنته بالمعايير والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تقديم تقارير تساعد في تحديد مدى تطابق مهارات وكفاءات الموظفين مع الاحتياجات التنظيمية، بما يشمل الرتب والمهارات المكتسبة.
- توفير تقارير أداء تساهم في تحديد مدى مطابقة مهارات وكفاءات الموظفين للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تقديم تقارير أداء الأفراد التي يمكن استخدامها في كل من: تحديد احتياجات التدريب، تحديد المكافآت والمزايا للأفراد المتميزين، تحديد احتياجات الموارد البشرية، ووضع خطط مسار وظيفي خاصة بالترقيات للموظفين في المناصب العليا.

هذه الفروع الأربعة تظهر كيف يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على جميع جوانب استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بدءا من التوظيف وحتى إدارة الأداء. توفير المعلومات الشاملة والفورية وتحليلها بشكل فعال يمكن أن يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر في مجال إدارة الموارد البشرية.[1]

[1] Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, 4th Edition, Guide To Action, London,2008, p240.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين أن نظام المعلومات هو الإطار الذي يسهم في جمع ومعالجة البيانات لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتكون من مدخلات تجمع البيانات، وعمليات تحويلها إلى معلومات مفيدة، ومخرجات توزع النتائج، كما يشمل أنواعا متعددة كنظام المعلومات الإدارية والتسويقية والموارد البشرية، مما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين كفاءة العمل والتنافسية.

كما تلعب نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة مما يساعد في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وإدارتها بفعالية، كما يسهل جمع البيانات حول الأفراد وإدارة الأجور والتعويضات، كذلك تؤثر على عمليات تقييم الأداء بتوفير بيانات دقيقة تسهم في تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف، وبالتالي تسهم في تطوير القدرات واتخاذ قرارات ترقية مبنية على الأداء.

فالنظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية (SIRH) يعتبر أساس تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن من تحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وتطوير الموارد البشرية بشكل شامل مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يوفر النظام تقارير متنوعة وفورية تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدقيقة، ويعزز التنسيق بين استراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

بولاية الطارف

تمهيد

إثر التطرق إلى كل المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة، لا بد من التأكد من ذلك ميدانيا، لذلك جاء هذا الفصل في محاولة لتطبيق ما تم تناوله نظريا عبر إسقاط مختلف المفاهيم على مؤسسة اقتصادية متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

لهذا تم اعتماد مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، وإعداد استبيان من أجل سبر آراء إطارات وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، وذلك انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذلك بعض الأدوات الكيفية، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

- **المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر**
- **المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة**
- **المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

اتصالات الجزائر، هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس) وخدمات الإنترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

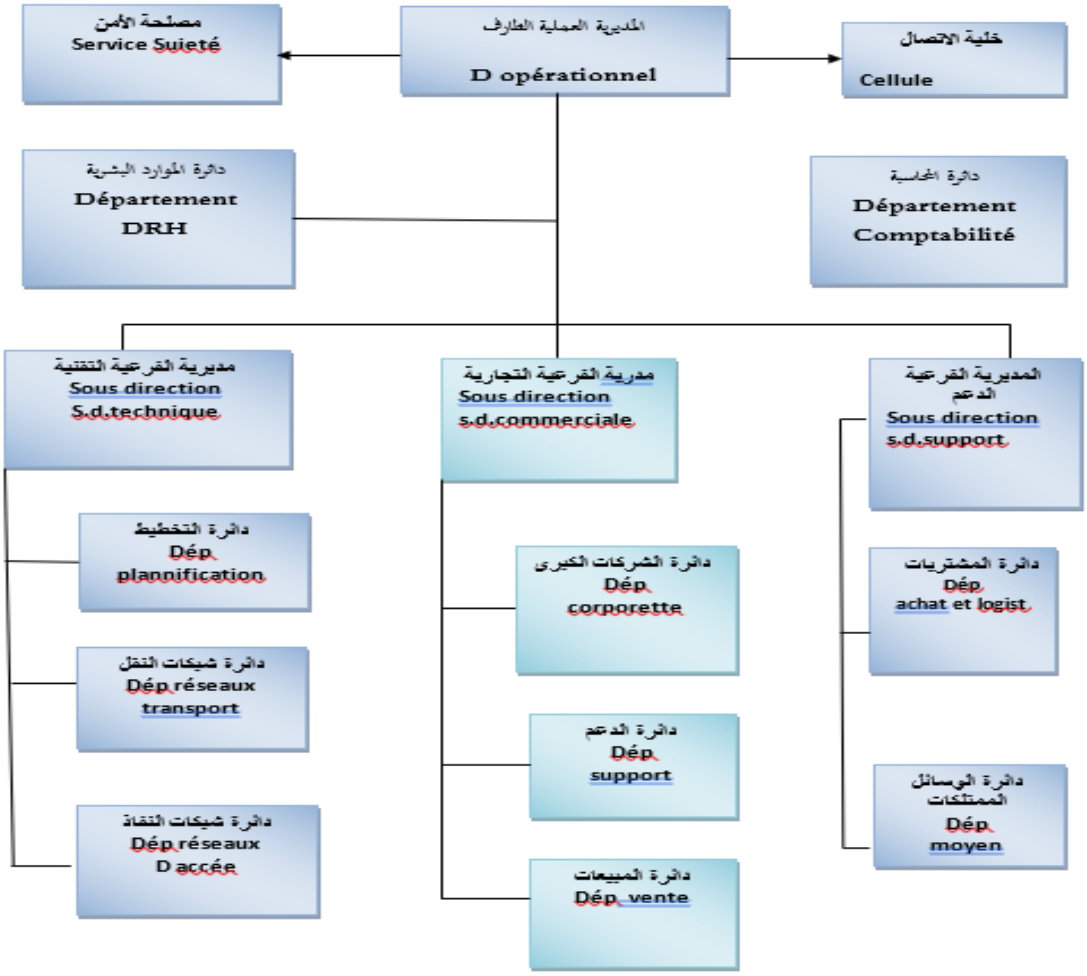
المطلب الاول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر تحم قرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام الاتصال تبعا لقرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 و1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة، أهدافها يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.[1]

[1] معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

الشكل رقم 3-1 : الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف



المصدر: وثائق داخلية من وكالة إتصالات الجزائر الطارف

يتكون الهيكل التنظيمي من المصالح التالية:

1- الرئيس المدير العام (PDG): هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على:

- الحفاظ على الحصص في السوق؛
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛
- تطوير التسويق العملي؛
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛

- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة؛
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

2- **مديرية التخطيط IDT information des données (Technique)**: وتنحصر مهامه فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة؛
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام؛
- التنسيق بين المديريات عبر المعلوماتية؛
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك؛

3- المفتشية العامة (INSPECTION GENERALE):

و تكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلفة بـ:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية؛
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا؛
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة؛
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية؛
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4- مديرية الطاقة والمحيط (DEE): مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام وهي لما مديرية الموارد البشرية (DRH): وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

- إعداد الدراسات وإنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي؛
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات؛

5- مديرية المالية والمحاسبة (DFC): وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية؛
- تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة؛
- تسيير الميزانية والجباية؛
- إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

6- مديرية الإدارة العامة والإمدادات (DGAL): وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة؛
- المحافظة على هياكل الشركة ومعالجة المسائل القضائية؛
- تسيير وحماية الأمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية؛
- هيئة وتسيير المراكز التابعة للشركة؛
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات؛
- التنظيم العام الاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

أ. **المستوى الأول: المديرية العامة للمؤسسة:** وهي مقسمة إلى خمسة مديريات مركزية: والمكونة من:

- مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام؛
- مديرية المالية؛
- مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية الإدارة العامة التشريعية: فرعين مركزيين:
- فرع التسويق وتسيير النوعية؛
- فرع تطوير شبكات الاتصالات.

ب. **المستوى الثاني: المديريات الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية وهي مكونة من:**

- عدة وحدات عملية للاتصالات.
- فريق عمل مكون؛
- خمسة مديريات فرعية؛
- مفتشية جهوية.

ج. **المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات:**

بعدد ثمانية وأربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI وخدمات أخرى؛
- فريق عمل. [1]

[1] معلومات مقدمة من طرف وكالة اتصالات الجزائر الطارف

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أداته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك من أجل من أجل وصف واقع متغيرات الدراسة بالمؤسسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانيا: مصادر جمع البيانات

أ. الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناءا على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقدتم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين.
- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

ب. الوثائق والسجلات

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 ماي إلى 10 جوان 2024.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة اتصالات الجزائر

ثانيا: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في 30 مفردة من موظفي وإطارات المؤسسة وهو عدد الاستبيانات التي تم توزيعها.

ثالثا: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

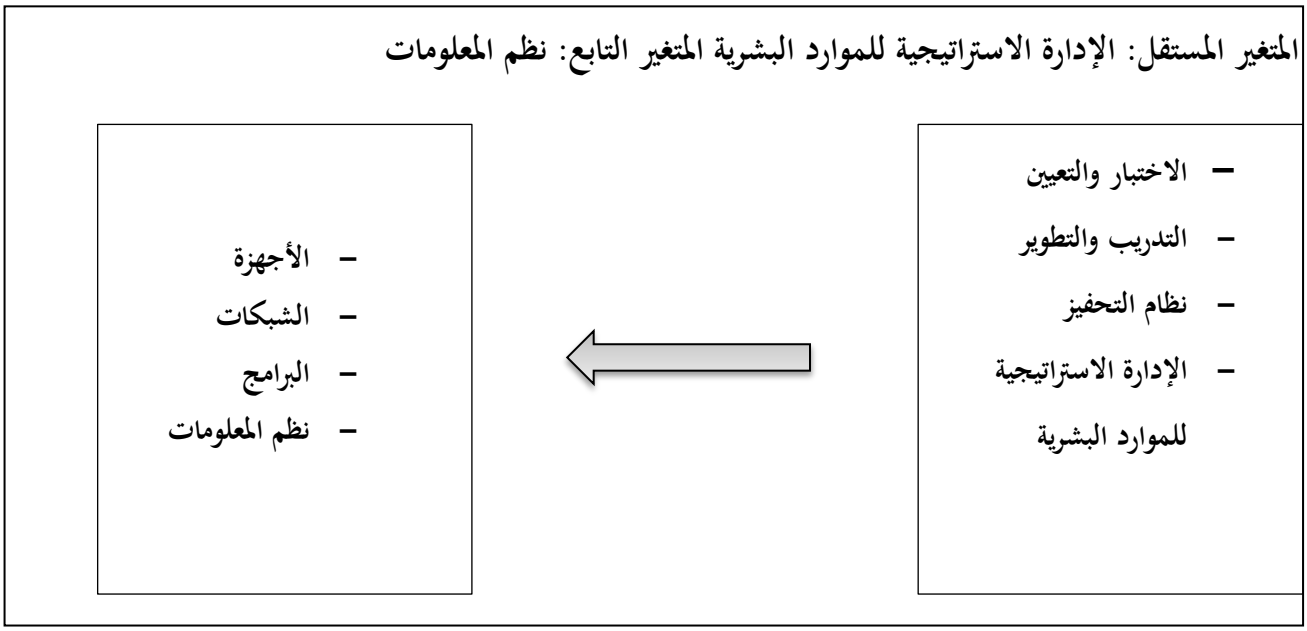
من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- **الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية:** تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach):** من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛
- **الوسط الحسابي:** لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- **التباين**
- **معامل الارتباط Person:** استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان؛

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولا: نموذج الدراسة

الشكل رقم 3– 2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: وصف أداة الدراسة

1. وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا، وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

– **المحور الأول**: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 3 أسئلة تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة

– **المحور الثاني**: شمل الفقرات الخاصة بقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة وهي في 18 فقرة موزعة على4 أبعاد كما يلي:

– **البعد الأول: الاختيار والتعيين**: ويتضمن 4 فقرات

– **البعد الثاني: التدريب والتطوير**: ويتضمن 4 فقرات

- **البعد الثالث: نظام التحفيز**: ويتضمن 4 فقرات.

– البعد الرابع: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: ويتضمن 6 فقرات.

- **المحور الثالث**: شمل مختلف فقرات متغير نظم المعلومات في المؤسسة، والمقدرة ب 18 فقرة موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول: الأجهزة**: وهي في 4 فقرات
- **البعد الثاني: الشبكات**: وهي في 4 فقرات
- **البعد الثالث: البرامج**: وهي في 4 فقرات
- **البعد الرابع: نظم المعلومات**: وهي في 6 فقارت

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم 3– 1: درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة= الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد المستويات = 5-1/3 = 1.33.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض
- المجال: [2.34-3.66]: متوسط
- المجال [3.67-5]: مرتفع

2. قياس صدق وثبات الاستبيان:

– قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 3– 2: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	18	0.666
نظم المعلومات	18	0.724
معامل ألفا كرونباخ	**30**	**0.848**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.848، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3. اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار شابيرو لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 3– 3: اختبار Shapiro wilk

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.967	0.261	طبيعي
نظم المعلومات	0.973	0.610	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 0.967، وبالنسبة للمحور الثاني التابع نظم المعلومات فقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.973، أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل ونظم المعلومات كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولا في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة.

الجدول رقم 3– 4: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	21	70
	أنثى	9	30
السن	أقل من 30 سنة	02	6.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	36.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	43.3
	50 سنة فأكثر	04	13.3
المستوى التعليمي	ثانوي	04	13.3
	تقني سامي	04	13.3
	جامعي	08	60
	مهندس	04	13.3
الوظيفة	موظف	09	30
	رئيس مصلحة	12	40
	إطار	09	30
المجموع		**30**	**100**

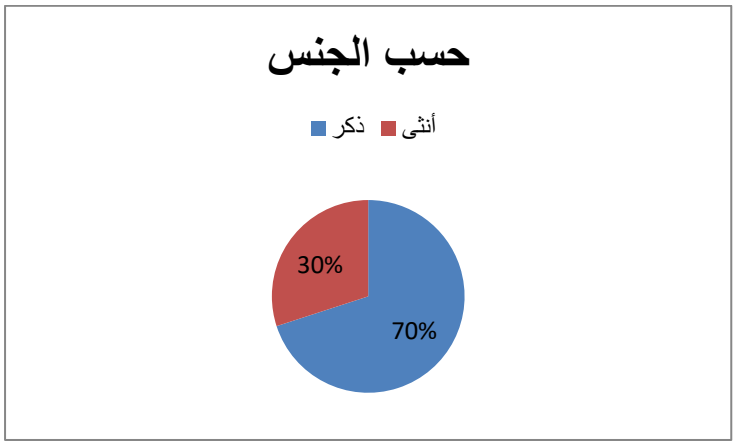
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

1. **الجنس**

يشير الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة تتكون من 21 موظف بنسبة 70%، وهي النسبة الأعلى، وأيضا من 09 موظفات أي 30% من عينة الدراسة أي أن الأغلبية هي فئة الذكور

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 3- 3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



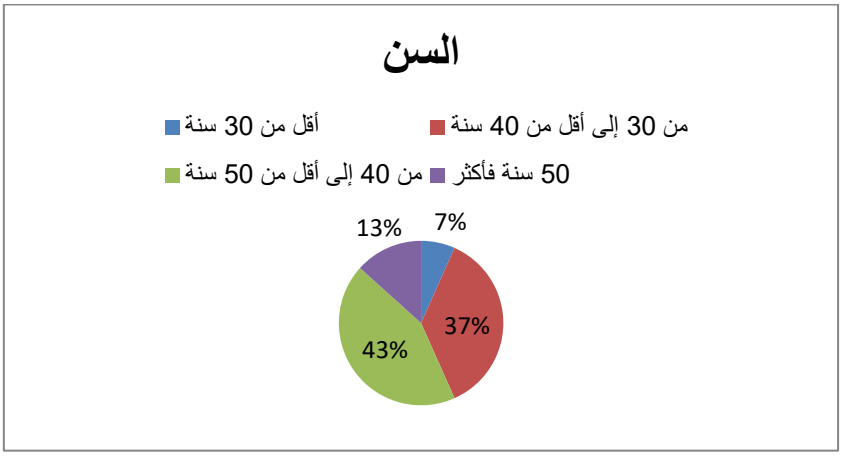
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

2. السن

يشير الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة هي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى ضمن عينة الدراسة بنسبة 43.3%، تليها فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 36.7%، ثم فئة 50 سنة فأكثر ب 13.3%، وأخيرا فئة الموظفين من يملكون أقل من 30 سنة بنسبة 6.7%.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 3- 4: توزيع عينة الدراسة حسب السن



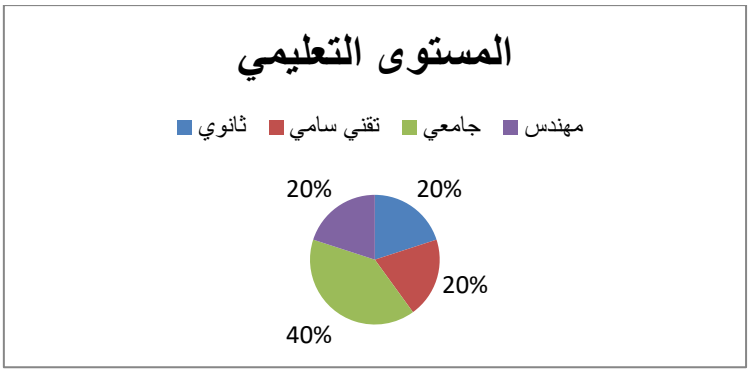
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

3. المستوى التعليمي

يشير الجدول السابق أن فئة من يملكون مستوى جامعي هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 60%، ثم تساوت باقي المستويات المتمثلة في ثانوي، تقني سامي ومهندس بنسبة 13.3%

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 3– 5: توزيع عينة الدراسة حسب السن

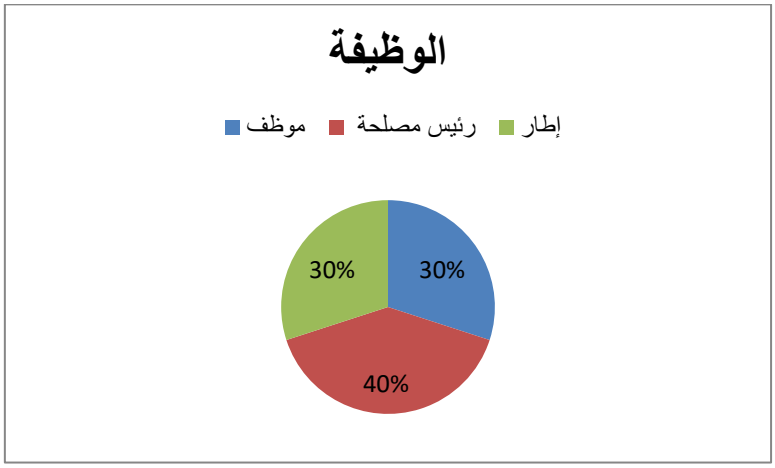


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

4. الوظيفة

يوضح الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين بنسبة رؤساء المصالح بنسبة 40% بينما يحتل الموظفون والإطارات المرتبة الثانية بنسبة 30% لكل فئة منهما.

الشكل رقم 3– 6: توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1. بعد الاختيار والتعيين

الجدول رقم 3-5 : وصف وتشخيص فقرات بعد الاختيار والتعيين

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.33	1.12	04	متوسط
02	4.13	0.86	03	مرتفع
03	4.46	0.73	01	مرتفع
04	4.36	0.71	02	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءا على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد الاختيار والتعيين بين القيمتين 4.46 و3.33، وكان مجال هذه القيم بين المرتفع والمتوسط
- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.46 للفقرة الثالثة "يشارك مدراء الأقسام والوحدات في اختيار وتعيين العاملين"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 1.06، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة الثانية: تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في اختيار الموظفين في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.77، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.92 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.
- احتلت الفقرة الثالثة: "يشارك مدراء الأقسام والوحدات في اختيار وتعيين العاملين" المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.58 وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري قدر ب 1.08، وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.
- جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.51، وهي قيمة متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.12 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

2. بعد التدريب والتطوير

الجدول رقم 3 –6: وصف وتشخيص فقرات بعد التدريب والتطوير

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.33	0.75	03	مرتفع
02	4.43	0.67	01	مرتفع
03	4.33	0.80	04	مرتفع
04	4.36	0.66	02	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول السابق وصف وتشخيص فقرات بعد التدريب والتطوير، حيث جاءت النتائج كما يلي:

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد التدريب والتطوير بين القيمتين 4.43 و4.33، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع.
- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة الثانية "تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الأداء"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.67.
- جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الثانية: تعمل المؤسسة على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل بقيمة وسط حسابي بلغت 4.36، وهي قيمة مرتفعة.
- احتلت الفقرة الأولى: يساهم تدريب الموظفين في تحسين أداء المؤسسة واكتساب مهارات جديدة للموظفين، المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 4.33 وهي قيمة مرتفعة.
- جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.33، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة.

3. بعد نظام التحفيز

الجدول رقم 3 –7: وصف وتشخيص فقرات بعد التحفيز

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.56	0.56	01	مرتفع
02	4.10	0.66	03	مرتفع
03	4.33	0.54	02	مرتفع
04	3.83	0.74	04	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد نظام التحفيز بين القيمتين 4.10 و3.83، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.56 للفقرة الأولى تمتلك الإدارة نظاما متكاملا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجياتهم مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة.
- جاءت الفقرة الثالثة تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.33، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الثانية: تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع المؤسسة بوسط حسابي قيمته 4.10.

- جاءت الفقرة الرابعة "تهتم المؤسسة بتحسين وتزفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.83، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.74. وبالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة إلا أن متوسط حسابها يقع ضمن المجال المرتفع أي أنها تحوز نسبة موافقة كبيرة من عينة الدراسة.

4. بعد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول رقم 3-8 : وصف وتشخيص فقرات بعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.83	0.74	05	مرتفع
02	4.53	0.74	01	مرتفع
03	4.46	0.50	02	مرتفع
04	3.96	0.50	04	مرتفع
05	4.03	0.61	03	مرتفع
06	3.33	0.49	06	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد الإدارة الاستراتيجية بين القيمتين 4.53 و3.33، وجاءت هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع والمتوسط، أي أن هناك اهتمام مرتفع من عينة الدراسة بها.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.53 للفقرة الثانية "تتعامل الإدارة مع الموظفين بشكل محترم"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.74.

- جاءت الفقرة الثالثة: تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.46، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الخامسة بقيمة 4.03.
- جاءت الفقرة السادسة: تحرص المؤسسة على تحديث السياسات والإجراءات بانتظام لتلبية احتياجات الموظفين. في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي بلغت 3.33، وهي قيمة متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.49.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الاستراتيجية في ظل نظم المعلومات

1. بعد الأجهزة

الجدول رقم 3-9: وصف وتشخيص فقرات بعد الأجهزة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.33	1.12	04	مرتفع
02	4.13	0.86	03	مرتفع
03	4.46	0.73	01	مرتفع
04	4.36	0.71	02	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد الأجهزة بين القيمتين 4.46 و3.33، وجاءت هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع والمتوسط، أي أن هناك اهتمام مرتفع من عينة الدراسة بها.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.64 للفقرة الثالثة "تتناسب المعدات المستعملة مع طبيعة العمل"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.73.
- جاءت الفقرة الرابعة: القدرة التخزينية للأجهزة المستخدمة مناسبة في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.36، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الثانية بقيمة 4.13.
- جاءت الفقرة الأولى: يعتمد نظام المعلومات الحالي بشكل أساسي على الحاسوب في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي بلغت 3.33، وهي قيمة متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.12.

2. بعد الشبكات

الجدول رقم 3-10: وصف وتشخيص فقرات بعد الشبكات

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.33	0.75	03	مرتفع
02	4.43	0.67	01	مرتفع
03	4.33	0.80	04	مرتفع
04	4.36	0.66	02	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد الشبكات بين القيمتين 4.46 و3.33، وجاءت هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة الثانية "سرعة التدفق في الشبكات مناسبة لعملية الاتصال"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.76.
- جاءت الفقرة الرابعة: يتم الاستناد إلى قاعدة بيانات مركزية للحصول على المعلومات في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.36، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الأولى بقيمة 4.33.
- جاءت الفقرة الثالثة: شبكة الاتصال المستخدمة لنقل البيانات كافية لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي بلغت 4.33، وهي قيمة كبيرة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.80.

3. بعد البرامج

الجدول رقم 3-11: وصف وتشخيص فقرات بعد البرامج

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.56	0.56	01	مرتفع
02	4.10	0.66	03	مرتفع
03	4.33	0.54	02	مرتفع
04	3.83	0.74	04	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد البرامج بين القيمتين 4.56 و3.83، وجاءت هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.56 للفقرة الأولى " تتميز البرامج المستخدمة بإمكانية الاتصال لعدة مستفيدين في وقت واحد"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.56.
- جاءت الفقرة الثالثة تساعد البرامج المستخدمة في التقليل من التعاملات الورقية في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.33، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الثانية بقيمة 4.10.
- جاءت الفقرة الرابعة: تتميز البرامج المستخدمة بسهولة الاستخدام وحداثتها في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي بلغت 3.83، وهي قيمة كبيرة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.74.

4. بعد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل نظم المعلومات

الجدول رقم 3-12: وصف وتشخيص فقرات بعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل نظم المعلومات

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.83	0.74	05	مرتفع
02	3.83	0.74	05	مرتفع
03	4.53	0.50	01	مرتفع
04	4.46	0.50	02	مرتفع
05	4.36	0.71	03	مرتفع
06	4.33	0.75	04	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل نظم المعلومات بين القيمتين 4.53 و3.83، وجاءت هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع، أي أن هناك اهتمام مرتفع من عينة الدراسة بها ودرجة استجابة عالية.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.53 للفقرة الثالثة "يقلل نظم المعلومات بالمؤسسة من الأعباء الملقاة على الموظف"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا البعد، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.50.
- جاءت الفقرة الرابعة: يتميز عملي عند استخدام نظام المعلومات بخصائص إيجابية متعددة في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.46، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الخامسة بقيمة 4.36.
- جاءت الفقرة الأولى "توفر نظم المعلومات بدائل وأساليب جديدة"، والثانية: يساعد نظام المعلومات في زيادة قدرة المؤسسة على التحكم في اتخاذ القرار، في المرتبة الأخيرة معا ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي بلغت 3.83 لكل منهما، وهي قيمة مرتفعة رغم المرتبة الأخيرة لهما، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.74.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تشخيص ووصف متغيرات الدراسة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظم المعلومات في المؤسسة، وذلك بإجراء اختبار التباين، والارتباط

1. اختبار التباين

تم إجراء اختبار التباين لمتغيرات الدراسة وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 3– 9: تباين المتغيرات

المتغير	الاختيار والتعيين	التدريب والتطوير	التحفيز	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	نظام المعلومات
التباين	0.27	0.11	0.13	0.17	0.093

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد تشتت واختلاف في المتغيرات نظرا لأن جميع قيم التباين صغيرة

2. اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تعبر عن علاقة الارتباط بين المتغيرات، يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط، كما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم 3– 10: معامل الارتباط بيرسون

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 - 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49 – 0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: إعداد الطالبتين

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات

- **الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات**
- **الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات**

الجدول رقم 3– 11: معامل الارتباط بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات

البيان	نظم المعلومات			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
الاختبار والتعيين	0.829	0.000	30	ارتباط قوي

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط قوية بين الاختيار والتعيين عند مستوى معنويةα=0.05بمعامل ارتباط قدر ب (0.829)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في الاختيار والتعيين بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في كفاءة نظم المعلومات بـ 82.9% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين التدريب والتطوير ونظم المعلومات

- **الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير ونظم المعلومات**
- **الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة بين التدريب والتطوير ونظم المعلومات**

الجدول رقم 3– 12: معامل الارتباط بين التدريب والتطوير ونظم المعلومات

البيان	نظم المعلومات			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
التدريب والتطوير	0.761	0.000	30	ارتباط قوي

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب والتطوير ونظام المعلومات عند مستوى معنويةα=0.05بمعامل ارتباط قدر ب (0.761)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في التدريب والتطوير بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في كفاءة نظم المعلومات بـ 76.1% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين التدريب والتطوير ونظم المعلومات

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطوير ونظم المعلومات

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين نظام التحفيز ونظم المعلومات

- **الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين نظام التحفيز ونظم المعلومات**
- **الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة بين الاختيار والتعيين ونظم المعلومات**

الجدول رقم 3– 13: معامل الارتباط بين نظام التحفيز ونظم المعلومات

البيان	نظم المعلومات			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
نظام التحفيز	0.464	0.000	30	ارتباط متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط متوسطة بين نظام التحفيز ونظم المعلومات عند مستوى معنويةα=0.05بمعامل ارتباط قدر ب (0.464)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في نظام التحفيز بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في كفاءة نظم المعلومات بـ 46.4% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين نظام التحفيز ونظم المعلومات
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام التحفيز ونظم المعلومات

4- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظم المعلومات

- **الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظم المعلومات**
- **الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظم المعلومات**

الجدول رقم 3– 14: معامل الارتباط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظم المعلومات

البيان	نظم المعلومات			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.949	0.000	30	ارتباط قوي

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظم المعلومات، وهذا الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنويةα=0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05، بمعامل

ارتباط قدر ب (0.949)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في كفاءة نظم المعلومات بـ 94.9% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظم المعلومات
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظم المعلومات

خلاصة

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير نظام المعلومات.

حيث في مستهل هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي إضافة إلى المصالح التي تضمها، ثم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

خاتمة

خاتمة

في الختام، تبين أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تطوير نظم المعلومات داخل المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات الدقيقة للموظفين وتوجيه تطوير الأنظمة لتلبية هذه الاحتياجات بفعالية.

فالعلاقة بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية ونظم المعلومات علاقة تكاملية تهدف إلى تعزيز فعالية الأداء بالمؤسسة والوصول بها إلى تحقيق أهدافها، فبينما تركز الاستراتيجية على توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، توفر نظم المعلومات الأدوات والبيانات التي تدعم تنفيذ هذه الاستراتيجية بفعالية.

علاوة على ذلك، تمكن نظم المعلومات الإدارة من تحليل البيانات بطرق جديدة ومبتكرة، مما يساعد على الكشف عن الاتجاهات والنماذج في أداء الموظفين وسلوكهم، وكذلك تحسين استراتيجيات التوظيف والتطوير والتحفيز، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

فالتفاعل بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية ونظم المعلومات يخلق بيئة عمل ديناميكية ومرنة، تدعم الابتكار وتحسن من كفاءة العمليات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في صدارة المنافسة.

1. نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

أ. النتائج النظرية:

- تسعى المؤسسات إلى تحسين ورفع أداء مواردها البشرية عن طريق وسائل متعددة أبرزها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم المعلومات؛
- تلعب نظم المعلومات دورا كبيرا ومحوريا في دعم وتنفيذ استراتيجية تسيير الموارد البشرية من خلال توفير البيانات والمعلومات؛
- تدعم استراتيجية تسيير الموارد البشرية نظم المعلومات بالمؤسسة وتتفاعل معها من أجل تعزيز فعالية المؤسسة وأدائها، وتحقيق أهدافها.

ب. النتائج الميدانية:

على المستوى الميداني والدراسة التي اجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين، ونظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير، ونظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر؛

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز، ونظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تساهم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمختلف أبعادها في تطوير نظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- على المنظمات ضمان تكامل استراتيجية تسيير الموارد البشرية مع أهداف نظم المعلومات لتحقيق تضافر الجهود وزيادة الكفاءة؛
- الاستثمار في تدريب وتطوير موظفي الموارد البشرية على استخدام نظم المعلومات الحديثة لضمان استغلال الإمكانيات التكنولوجية بشكل فعال؛
- تشجيع التعاون بين قسم الموارد البشرية وأقسام تكنولوجيا المعلومات لضمان تبادل المعرفة والخبرات بما يخدم أهداف المؤسسة؛
- تطوير سياسات وإجراءات صارمة لضمان أمان وخصوصية البيانات الحساسة المتعلقة بالموارد البشرية؛
- اعتماد منهجيات إدارة حديثة مثل الإدارة بالبيانات والتحليل القائم على البيانات لدعم اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على معطيات دقيقة.

3. آفاق الدراسة

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- أثر نظم المعلومات على التدريب والتطوير بالمؤسسة؛
- أثر نظم المعلومات على نظام الأجور والرواتب بالمؤسسة.

المراجع

المراجع

أولا: الكتب:

أ. باللغة العربية

- أحمد خطيب "**إدارة المعرفة ونظم المعلومات**"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2009.
- احمد ماهر، "**تخطيط القوى العاملة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2011.
- ايمان السامرائي، هيثم الزعبي،" **نظم المعلومات الإدارية**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان الأردن، 2004.
- بربر كمال، "**إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**"، دار المنهل، بيروت،2008.
- بشير عباس علاق، "**الإدارة المبادئ وتطبيقات**"، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- توماس وهلين دافيد هنجر، "**الإدارة الاستراتيجية**"، ترجمة مُحَمَّد عبد الحميد مرسي زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، "**نظام المعلومات في المنظمات المعاصرة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010.
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي،" **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص276، 277.
- جارى ديسلر، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012.
- جمال الدين لعويسات، "**السلوك التنظيمي والتطوير الاداري**"، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 1997.
- حسن إبراهيم بلوط، "**إدارة الموار البشرية من منظور استراتيجي**"، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حسن إبراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2000.
- حسن مُحَمَّد راوية، "**إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البيئية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- خالد عبد الرحمان الهتيبي، "**إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي–**"، الطبعة02، دار وائل للنشر، عمان،2005

- زاهر عبد الرحيم، "**مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- زيد منير عبودي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، الطبعة الأولى، دار الكنوز للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- سامح عامر، "**استراتيجيات تسيير الموارد البشرية**"، دار الفكر، عمان، 2011.

- سهيلة مُحَّد عباس، "**ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**"، دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمان، الأردن.
- صفوان مُحَّد المبيضين، عالض بن شافي الأكلبي، "**التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية**"، دار اليازري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- صلاح الدين عبد الباقي، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- صلاح الدين عبد المنعم مبارك،" **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية
- عادل مُحَّد زايد، "**إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية**"، د.ط، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2003.
- عائشة يوسف السميلي، "**الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي – البناء التنظيمي– القيادة الابداعية– الرقابة والحوكمة**"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، "**إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين–مدخل نظمي–** "، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- عبد السلام أبو قحف، "**الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**"، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف "تنظيم إدارة الأعمال الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- عبد الناصر حسين وليد حسين عباس،"**نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة**"، ط1، دار غيداء للنشر، عمان،2003.
- عبد الهادي مسلم، "**مذكرات في نظم المعلومات الإدارية مبادئ وتطبيقات**"، مركز التنمية الإدارية للنشر، الإسكندرية، 1994، ص 16
- عصام الدين أمين أبو علفة، "**المعلومات والبحوث التسويقية النظرية والتطبيق**"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عطاالله احمد سويلم الحسبان، "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، دار الراية للنشر، الأردن، الطبعة01، 2009.
- عقيلي عمر، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- علاء الدين عبد القادر، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3، 2008، ص 27.
- علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998.

- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة01، حلب،2005.
- عمر وصفي عقيلي، **"الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي،" **نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- فريد النجار، "إدارة الأعمال الإقتصادية ولعالمية التنافسية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية، مصر، 1998.
- فضيلة يلمان داود، **"الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية"**، الطبعة الثانية، دار السيسبان، بغداد، العراق، 2019.
- القطامين أحمد، **الإدارة لاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"**، دار مجد لوي، عمان، الأردن، 2002.
- مازن فارس رشيد، **"إدارة الموارد البشرية"**، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- مُحَمَّد بن دليم الفحطاني، **"إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)"**، الطبعة الأولى، دار العيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015.
- مُحَمَّد هاني مُحَمَّد، **"الإدارة الاستراتيجية الحديثة"**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.
- محمود عيسى، " **نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية"**، منتدى اللوكة الثقافية، قسم الثقافة والمعرفة، عمان، الأردن.
- منير بن أحمد بن دريدي، **"إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- مؤيد سعيد السالم، **"إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي تكاملي–"**، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- ياسر صادق مطيع، سعيد أبو عقاب،" **نظم المعلومات المحاسبية"**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **"إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **"إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي متكامل–"**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب. **باللغة الأجنبية**

- Kenneth A. Kovach, Allen A. Hughes, Administrative and Strategic Advantages of HRIS, Published in Journal of Employment Relations Today, Volume 29, Issue 1, 2002, Villanova University USA.
- Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, 4th Edition, Guide To Action, London,2008.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية.

- احمد إبراهيم حسن، **"دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية"**، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد07، العدد11، الجزء 02، جامعة كفر الشيخ، 2021.
- أحمد شريف العاصي، "نظم المعلومات الإدارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، مصر، 2004.
- أحمد علي حسن، **"أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التوجيهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية"**، مجلة الإدارة والتنظيم، العدد 04، 2023.
- بن زروال مهدي، جوادي يوسف، التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من أساتذة جامعة باتنة 1، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد السابع، العدد الثاني، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023.
- ثائر صبري، محمود الغبان، **"دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني"**، مجلة العلوم الإنسانية، كردستان، العراق، العدد06، 2010.
- جبيرات سناء، **"نحو تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية"**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد12، جامعة بسكرة، 2012.
- رقام ليندة، **"إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"**، مجلة التواصل، العدد 24، جامعة عنابة، الجزائر، 2009.
- رمضان علي مُحَمَّد ارحيم، عبد السلام مُحَمَّد المايل، **"معوقات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية –الشركة الليبية للحديد والصلب مصراته–"**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة سرت، 2022
- زاوري صورية، موسي سهام، خالدي فراح، **"استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد08، العدد04، 2020.
- سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، **"إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي – بحث ميداني في وزارة الزراعة–"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017.

- سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، "**إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي – بحث ميداني في وزارة الزراعة–**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017.
- عبد الله مُحَمَّد علي، "**أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد03، 2022،

- معروف جيلالي، ليلى بن كعكع، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة شي علي (شيالي) أنابيب- سيدي بلعباس-، مجلة نور للدراسات اللغوية، مجلد 06، عدد 10، جوان 2020.
- مليكة منصور، كاتبة خالف، "**مساهمة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في زيادة أداء المؤسسات الاقتصادية**"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
- نصر الدين عشوي، " **تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة –الأساليب والمشاكل–**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 10، العدد 1، 2006.
- نوال بن عمارة، "**ابعاد الرقابة الداخلية أهميتها في مصارف المشاركة**"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد09، 2009.
- ولكلي كلثوم، "**دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة**"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الثاني، العدد 13، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
- يونس قرواط واخرون، "**تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها**"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد04، العدد02، 2019.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية.

- مانع سبرينة، "**أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- أشواق مهني، "**مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية–**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- [1]أشواق مهني، "**مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة 2017-2018.

- برامقي رضية،" **أثار العولمة على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية–**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2018.
- براهمي بلقاسم، "**إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – مقاربة سوسيولوجية للفعل المنظم– دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لدى سوناطراك الأغواط**"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2016.
- بن دريدي منير، "**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة**"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- بن قرينة صليحة، قرير رشيدة، "دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية"، مذكرة ليسانس، قسم الإقتصاد، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ورقلة، 2005/2006.

- خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط–الجزائر–، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة– الجزائر، 2016/.2017
- سملالي بحضية، "**أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة–مدخل الجودة والمعرفة–**"، أطروحة دكتوره في العلوم الاقتصادية، تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002.
- صونية كيلاني، "**مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000– 2005)** "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- العيد عماد، "**أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية بوحدة المضخات التابعة لمؤسسة بوفال بالبرواقية**"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2013.

رابعا: الملتقيات والندوات العلمية

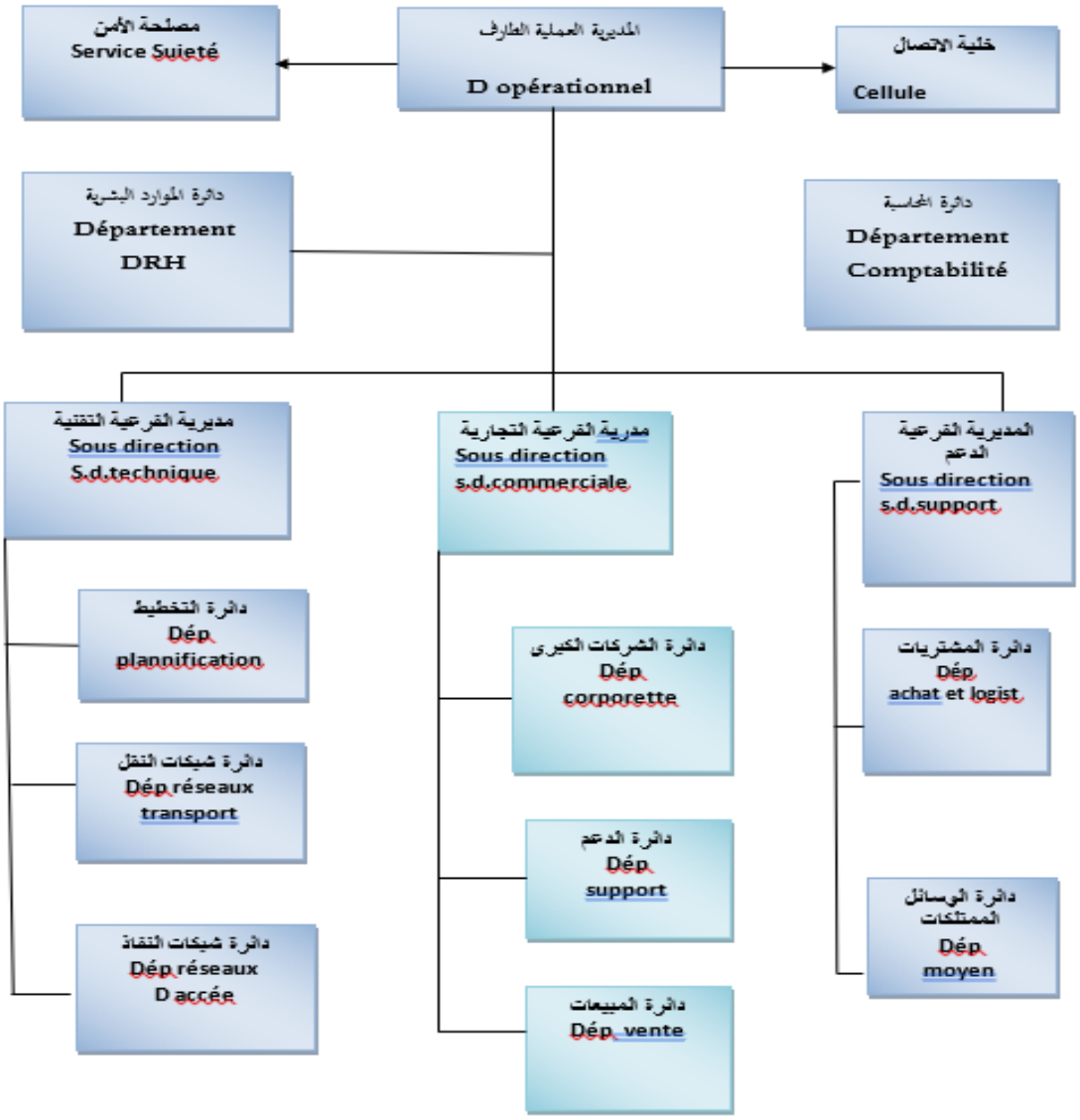
- برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، "**تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات** "، مداخلة ضمن المنتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية – مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 5فيفري 2012.
- بوشيخي عائشة، "**العمل الجماعي: لماذا وكيف التدريب التعاوني**"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د الطاهر مولاي، سعيدة، 10/11 نوفمبر، 2009.
- جمال خنشور وآخرون، "**إستراتيجية بناء العلامة التجارية للتوظيف لإنجاح عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة**"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، يومي 13و 14 مارس 2018.
- راق مُحَّد رابح بن الشايب، "**تسيير الكفاءات وتطويرها**"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم1 : الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف



الملحق رقم 2: إستمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الطارف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر 02

إدارة استراتيجية

استبيان

بين أيديكم هذه الاستمارة وسيلة لإعداد مذكرة تخرج بعنوان: " دور استراتيجية تسيير الموارد البشرية في تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة".

نحيطكم علما أن لمعلومات التي تحتويها ستساعد في الإجابة على إشكالية البحث والتوصل الى استخراج النتائج بناء عليها .

لذا ندعوكم إلى الإجابة بكل موضوعية.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

من اعداد:

- **خليفي حفيظة**
- **تلايلية ضريفة**

تحت اشراف

د. علوي اسماعيل

السنة الجامعية 2023-2024

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة × في الخانة المناسبة

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

من 18 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- المهنة:

موظف ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

– المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية						
البعد الأول: الاختيار والتعيين						
.1	تسير عملية الاختيار وفق أسس تتسم بالشفافية					
.2	تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في اختيار الموظفين					
.3	يشارك مدراء الأقسام والوحدات في اختيار وتعيين العاملين					
.4	تعمل المؤسسة على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية الاختيار والتعيين					
البعد الثاني: التدريب والتطوير						
.5	يساهم تدريب الموظفين في تحسين أداء المؤسسة واكتساب مهارات جديدة للموظفين					
.6	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الأداء					
.7	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات ومعارف العمال من خلال التدريب الجيد					
.8	تعمل المؤسسة على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل					
البعد الثالث: نظام التحفيز						
.9	تمتلك الإدارة نظاما متكاملا للحوافز يمكّن العاملين من تحقيق حاجياتهم					
.10	تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع المؤسسة					
.11	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز					
.12	تهتم المؤسسة بتحسين وتزفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد					
البعد الرابع: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية						
.13	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم وبراتهم					
.14	تتعامل الإدارة مع الموظفين بشكل محترم					
.15	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية					
.16	تشارك المؤسسة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي					
.17	تتابع المؤسسة تنفيذ الاستراتيجيات بشكل دوري لضمان فعاليتها.					
.18	تحرص المؤسسة على تحديث السياسات والإجراءات بانتظام لتلبية احتياجات الموظفين.					

- **الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات**

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول: نظم المعلومات						
البعد الأول: الأجهزة						
.1	يعتمد نظام المعلومات الحالي بشكل أساسي على الحاسوب					
.2	المعدات المستخدمة في المؤسسة من أحدث التكنولوجيات المتوفرة في السوق					
.3	تتناسب المعدات المستعملة مع طبيعة العمل					
.4	القدرة التخزينية للأجهزة المستخدمة مناسبة					
البعد الثاني: الشبكات						
.5	يتم استخدام شبكات الاتصال المحوسبة بين الأقسام					
.6	سرعة التدفق في الشبكات مناسبة لعملية الاتصال					
.7	شبكة الاتصال المستخدمة لنقل البيانات كافية لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب					
.8	يتم الاستناد إلى قاعدة بيانات مركزية للحصول على المعلومات					
البعد الثالث: البرامج						
.9	تتميز البرامج المستخدمة بإمكانية الاتصال لعدة مستفيدين في وقت واحد					
.10	توفر البرامج المستخدمة ما تطلبه الوظيفة من مهام					
.11	تساعد البرامج المستخدمة في التقليل من التعاملات الورقية					
.12	تتميز البرامج المستخدمة بسهولة الاستخدام وحداثتها					
البعد الرابع: نظم المعلومات						
.13	توفر نظم المعلومات بدائل وأساليب جديدة					
.14	يساعد نظام المعلومات في زيادة قدرة المؤسسة على التحكم في اتخاذ القرار					
.15	يقلل نظم المعلومات بالمؤسسة من الأعباء الملقاة على الموظف					
.16	يتميز عملي عند استخدام نظام المعلومات بخصائص إيجابية متعددة					
.17	يسهل نظام المعلومات بالمؤسسة من العمل ويقلل الأخطاء					
.18	يخفض استخدام نظام المعلومات من تكلفة العمل ويوفر الوقت					

الملحق رقم3 : مخرجات SPSS 22

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	36

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu[a]	0	,0

	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,666	18

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,724	18

EXAMINE VARIABLES=R Y

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
R	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Y	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Descriptives

			Statistiques	Erreur standard
R	Moyenne		4,1815	,05011
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	4,0790	
		Borne supérieure	4,2840	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,1852	
	Médiane		4,1944	
	Variance		,075	
	Ecart type		,27448	
	Minimum		3,67	
	Maximum		4,61	
	Plage		,94	

	Plage interquartile		,50	
	Asymétrie		,024	,427
	Kurtosis		-1,016	,833
Y	Moyenne		4,2204	,05565
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	4,1066	
		Borne supérieure	4,3342	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,2263	
	Médiane		4,1944	
	Variance		,093	
	Ecart type		,30481	
	Minimum		3,56	
	Maximum		4,72	
	Plage		1,17	
	Plage interquartile		,42	
	Asymétrie		-,093	,427
	Kurtosis		-,532	,833

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
R	,112	30	,200*	,957	30	,261
Y	,100	30	,200*	,973	30	,610

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	1,00	4,00	3,3333	1,12444
x2	30	2,00	5,00	4,1333	,86037
x3	30	2,00	5,00	4,4667	,73030
x4	30	2,00	5,00	4,3667	,71840
x5	30	2,00	5,00	4,3333	,75810
x6	30	2,00	5,00	4,4333	,67891
x7	30	2,00	5,00	4,3333	,80230
x8	30	2,00	5,00	4,3667	,66868
x9	30	3,00	5,00	4,5667	,56832
x10	30	2,00	5,00	4,1000	,66176
x11	30	3,00	5,00	4,3333	,54667
x12	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
x13	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
x14	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
x15	30	4,00	5,00	4,5333	,50742
x16	30	4,00	5,00	4,4667	,50742
x17	30	3,00	5,00	3,9667	,61495
x18	30	3,00	5,00	4,0333	,49013
y1	30	1,00	4,00	3,3333	1,12444
y2	30	2,00	5,00	4,1333	,86037
y3	30	2,00	5,00	4,4667	,73030
y4	30	2,00	5,00	4,3667	,71840
y5	30	2,00	5,00	4,3333	,75810

y6	30	2,00	5,00	4,4333	,67891
y7	30	2,00	5,00	4,3333	,80230
y8	30	2,00	5,00	4,3667	,66868
y9	30	3,00	5,00	4,5667	,56832
y10	30	2,00	5,00	4,1000	,66176
y11	30	3,00	5,00	4,3333	,54667
y12	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
y13	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
y14	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
y15	30	4,00	5,00	4,5333	,50742
y16	30	4,00	5,00	4,4667	,50742
y17	30	2,00	5,00	4,3667	,71840
y18	30	2,00	5,00	4,3333	,75810
N valide (liste)	30				

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	الوظيفة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	21	70,0	70,0	70,0
	ذكر	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	36,7	36,7	43,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	43,3	43,3	86,7
	من 50 فأكثر	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	13,3	13,3	13,3
	تقني سامي	4	13,3	13,3	26,7
	جامعي	18	60,0	60,0	86,7
	مهندس	4	13,3	13,3	100,0

	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	9	30,0	30,0	30,0
	رئيس مصلحة	12	40,0	40,0	70,0
	إطار	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CORRELATIONS

Corrélations

		r1	r2	r3	r4	R
r1	Corrélation de Pearson	1	,674**	,105	,073	,679**
	Sig. (bilatérale)		,000	,582	,703	,000
	N	30	30	30	30	30
r2	Corrélation de Pearson	,674**	1	,211	,109	,680**
	Sig. (bilatérale)	,000		,264	,566	,000
	N	30	30	30	30	30
r3	Corrélation de Pearson	,105	,211	1	,395*	,602**
	Sig. (bilatérale)	,582	,264		,031	,000
	N	30	30	30	30	30

r4	Corrélation de Pearson	,073	,109	,395*	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,703	,566	,031		,000
	N	30	30	30	30	30
R	Corrélation de Pearson	,679**	,680**	,602**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,829**	,761**	,464**	,493**	,949**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,010	,006	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		Y
r1	Corrélation de Pearson	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
r2	Corrélation de Pearson	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
r3	Corrélation de Pearson	,464**
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	30
r4	Corrélation de Pearson	,493**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
R	Corrélation de Pearson	,949**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

FREQUENCIES VARIABLES=r1 r2 r3 r4 R Y

Statistiques

		r1	r2	r3	r4	R	Y
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Variance		,277	,115	,138	,171	,075	,093

Table de fréquences

r1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	2,50	1	3,3	3,3	3,3
	3,00	1	3,3	3,3	6,7
	3,25	1	3,3	3,3	10,0
	3,50	1	3,3	3,3	13,3
	3,75	3	10,0	10,0	23,3
	4,00	9	30,0	30,0	53,3
	4,25	6	20,0	20,0	73,3
	4,50	3	10,0	10,0	83,3
	4,75	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

r2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,75	4	13,3	13,3	13,3
	4,00	2	6,7	6,7	20,0
	4,25	8	26,7	26,7	46,7
	4,50	9	30,0	30,0	76,7
	4,75	6	20,0	20,0	96,7
	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

r3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	3,75	7	23,3	23,3	23,3
	4,00	6	20,0	20,0	43,3
	4,25	8	26,7	26,7	70,0
	4,50	5	16,7	16,7	86,7
	4,75	2	6,7	6,7	93,3
	5,00	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

r4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,33	1	3,3	3,3	3,3
	3,50	5	16,7	16,7	20,0
	3,83	2	6,7	6,7	26,7
	4,00	5	16,7	16,7	43,3
	4,17	4	13,3	13,3	56,7
	4,33	8	26,7	26,7	83,3
	4,50	1	3,3	3,3	86,7
	4,67	3	10,0	10,0	96,7
	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	3,67	1	3,3	3,3	3,3
	3,72	1	3,3	3,3	6,7
	3,83	1	3,3	3,3	10,0
	3,89	2	6,7	6,7	16,7
	3,94	3	10,0	10,0	26,7
	4,00	3	10,0	10,0	36,7
	4,06	2	6,7	6,7	43,3
	4,11	1	3,3	3,3	46,7
	4,17	1	3,3	3,3	50,0
	4,22	2	6,7	6,7	56,7
	4,28	3	10,0	10,0	66,7
	4,33	2	6,7	6,7	73,3
	4,44	2	6,7	6,7	80,0
	4,50	2	6,7	6,7	86,7
	4,56	1	3,3	3,3	90,0
	4,61	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,56	1	3,3	3,3	3,3
	3,72	1	3,3	3,3	6,7
	3,78	1	3,3	3,3	10,0
	3,89	1	3,3	3,3	13,3
	3,94	3	10,0	10,0	23,3

	4,00	1	3,3	3,3	26,7
	4,06	1	3,3	3,3	30,0
	4,11	4	13,3	13,3	43,3
	4,17	2	6,7	6,7	50,0
	4,22	2	6,7	6,7	56,7
	4,28	1	3,3	3,3	60,0
	4,33	1	3,3	3,3	63,3
	4,39	4	13,3	13,3	76,7
	4,44	1	3,3	3,3	80,0
	4,61	3	10,0	10,0	90,0
	4,67	1	3,3	3,3	93,3
	4,72	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	