



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

**UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-**

**كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير**

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion**



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

الرقم التسلسلي: .....

السنة الجامعية: 2021/2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية المؤسسة  
الاقتصادية - دراسة حالة -

تخصص: إدارة إستراتيجية

- تحت إشراف الأستاذ:

مقراني عبد الهادي

من إعداد الطلبة:

➤ راحم مريم

➤ أو هيب سهية

"وَقُلْ رَبِّجْ

أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ

صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي

مُخْرَجَ صِدْقٍ"

## إهداء

❖ شكرا و حمدا لله دائما و أبدا

❖ إلى أبي و أمي قرة عيني .. و طريقي إلى الجنة...

حفظكم الله

❖ إلى إخوتي رفقاء الخطوة الأولى و الخطوة ما قبل

الأخيرة .. إلى من كانوا في السنوات العجاف

سحابا ممطرا...

❖ إلى رفيق القلب... أنا ممتنة

❖ إلى صديقاتي و من كانوا برفقتي و صحبتي أثناء

دراستي

أحرره

سمية

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي  
الدراسية بفضله تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين  
حفظهما الله

وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال تساند في  
الحياة

إلي إخوتي الأفاضل أحياء قلبي حفظهم الله ورعاهم

إلي صديقة العمر "خولة" سندي ونصفي في الحياة

إلي رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني اللحظات ورعاهم الله

ووفقهم

إلي كل من كان لهم اثر جميل علي حياتي والي كل من

أحبهم قلبي... ونسيهم قلبي. مريم

## شكر و تقدير

يسرني أن أوجه شكري لمن نصحتنا و  
أرشدنا و وجهنا و ساهم معنا في إعداد  
هذا البحث بإصالي للمراجع والمصادر  
المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها،

أشكر

"الأستاذ مقراني عبد الهادي"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه  
طيلة فترة إشرافه علينا لإنجاز هذه  
المذكرة و الذي كان عوننا لنا في اتمام  
هذا البحث

شكرا لك

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية ، وعلاقته بإدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف- لإبراز دور هذه النظم في تطوير إستراتيجية التغيير فيها .  
تم استخدام عينة موزعة على 20 عاملا في المؤسسة محل الدراسة وتم استخلاص مجموعة من النتائج تبين العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير .  
**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات، إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات المورد البشري، إدارة التغيير .

## résumé

Cette étude visait à souligner le lien des systèmes d'information sur la gestion des ressources humaines et sa relation avec la gestion du changement au sein de la fondation Algérie télécom –al teref- afin de souligner le rôle de ces systèmes dans l'élaboration de leur stratégie de changement. Un échantillon de 20 travailleurs de l'organisation étudiée a été utilisé et un ensemble de relation entre le SIRH et la gestion du changement.

**Mots-clés:** systèmes d'information, gestion des ressources humaines, systèmes d'information sur les ressources humaines, gestion du changement.

## قائمة الإشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	نموذج لنظام التحكم في مدخلات ومخرجات النظام	1-1
21	أسس نظام معلومات المورد البشري	2-1
28	العلاقة بين المفاهيم الخمسة لإستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس(المسار)	1-2
34	عناصر منظومة التغيير	2-2
36	اشكال التغيير عن مقاومة التغيير التنظيمي	3-2
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	1-3
61	متغير الجنس في عينة الدراسة	2-3
62	متغير العمر في عينة الدراسة	3-3
62	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-3
63	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	5-3
63	توزيع العينة حسب برامج التدريبية	6-3

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	درجات مقياس ليكارت	1_3
58	نتائج و معاملات الصدق و الثبات	2_3
60	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	3_3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لأفراد العينة محور نظام معلومات الموارد البشرية	4_3
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لأفراد العينة محور إستراتيجية إدارة التغيير	5_3
68	مصفوفة سييرمان بين نظام معلومات الموارد البشرية وإستراتيجية إدارة التغيير	6_3
70	نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد نظام المعلومات	7_3
71	نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لنظام المعلومات ككل	8_3
72	نتائج مصفوفة سييرمان بين نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير الاستراتيجي	9_3

## قائمة المحتويات

رقم	قائمة المحتويات
-	أية
-	اهداء
-	شكر و عرفان
II	ملخص بالعربية
III	résumé
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VIII-VI	قائمة المحتويات
أ	المقدمة
أ	طرح الإشكالية
ب-ت	الفرضيات
ث	هيكل الدراسة
ج	أسباب اختيار الموضوع
ج	أهداف البحث
ج	اهمية البحث
ح	حدود الدراسة
ح	منهجية الدراسة
ح-ذ	الدراسات السابقة
-	الجانِب النظري: نظم المعلومات إدارة الموارد البشرية
24-2	الفصل الأول: نظم معلومات الموارد البشرية
2	تمهيد

3	المبحث الأول نظم معلومات الموارد البشرية
5-3	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات
8	المطلب الثاني: مكونات نظم المعلومات
11-8	المطلب الثالث: أنواع نظام معلومات
12-11	المطلب الرابع: أهمية و أهداف نظام معلومات
13	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
14-13	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
15-14	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
16-15	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
18-17	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
18	المبحث الثالث: نظم معلومات موارد البشرية
18	المطلب الأول: نظم معلومات موارد البشرية
19	المطلب الثاني: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية
21-19	المطلب الثالث: أهداف وأسس نظم معلومات موارد البشرية
23-21	المطلب الرابع: تطبيقات نظم معلومات موارد البشرية
24	خاتمة الفصل
47-26	الفصل الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الإستراتيجية و التخطيط في المؤسسة
28-27	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
30-29	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي و أهميته
32-31	المطلب الثالث: عناصر و أساليب التخطيط الاستراتيجي
33-32	المطلب الرابع: متطلبات التخطيط الاستراتيجي
33	المبحث الثاني: إدارة التغيير في المؤسسة
34-33	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

36-35	المطلب الثاني:مقاومة التغيير
37	المطلب الثالث:أهداف إدارة التغيير
41-38	المطلب الرابع:نماذج عملية إدارة التغيير
41	المبحث الثالث: إدارة التغيير الاستراتيجي
44-41	المطلب الأول:استراتيجيات إدارة التغيير
45-44	المطلب الثاني:خصائص استراتيجيات إدارة التغيير
46	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التغيير
47	خلاصة الفصل الثاني
	الجانب التطبيقي:الدراسة الميدانية
74-49	الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
51-50	المطلب الأول:لمحة تاريخية حول المؤسسة
52	المطلب الثاني:مفهوم اتصالات الجزائر
54-53	المطلب الثالث:مهام و أهداف اتصالات الجزائر
55	المطلب الرابع:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
56	المبحث الثاني:الإطار المنهجي للبحث
58-56	المطلب الأول:صدق و ثبات أداة البحث و الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات
63-59	المطلب الثاني:مجتمع و عينة الدراسة
69-64	المطلب الثالث:تحليل محاور الاستبيان
73-69	المطلب الرابع:اختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل التطبيقي
76	الخاتمة
77-76	نتائج الدراسة
77	التوصيات
78	قائمة المراجع
84-81	الملاحق



# المقدمة

### تمهيد:

لقد أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ والثبات، الإدارة في المؤسسة وموردا أساسيا من مواردها، ذلك لأنها تعتبر العامل الأساسي لنجاح المؤسسة وتطويرها في تحقيق أهدافها وذلك نتيجة التغيير الذي يحدث لها، حيث نجد أن الأفراد هم الأساس المطلق للمنظمة ومع أن مقاومة التغيير هي رد الفعل الطبيعي للبشر، فإن وضع نظام لإدارة التغيير يدعم المنظمة في أوقات التغيير. الأمر الذي يمكن أن يجعل العاملين متكيفين وناجحين بشكل فعال ورغم أن كل تغيير يمكن أن يكون ذات طبيعة فريدة حيث أن المنظمة تتبع منهجية تدعم الأفراد داخليا لقبول التغيير والانتقال من وضعهم الحالي إلى الوضع المستقبلي المستهدف.

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا على رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية.

ويلعب نظم المعلومات دورا بالغ الأهمية في تحسين مردودية العمل وطرق إدارة الأنشطة والتغيير في المؤسسة وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تنتجها البيئة الداخلية والخارجية ومعالجتها وإعطاء نتائج تجعلها قادرة على مواجهة مختلف التحديات والرهانات.

وأصبحت المؤسسات الاقتصادية تنظر عادة إلى المعلومات باعتبارها ذات طبيعة إستراتيجية ومصدر لاغني عنها، شأنها في ذلك شأن المكونات الأساسية لمؤسسات المعلومات من الهيئة العاملة والتجهيزات والميزانية والبنية التحتية والتنظيم الهيكلي وغيرها، ويساهم في بناء وتطوير إستراتيجية نظم المعلومات بصورة فعالة في التغيير ورفع كفاءة المؤسسة وزيادة الأهداف والمبادرات والمشروعات الموجودة داخل المؤسسة.

### إشكالية الدراسة:

على ضوء التغيرات المتسارعة أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية ضرورة لاغنى عنها كونها تساعد على توفير المعلومات عن المورد البشري وإدراك مهارته وكفاءته وحاجته لتغيير وتطوير هذه المهارات وجعله مورد بشري ذو كفاءة عالية مما يضمن استمرارية المنظمة وتميزها.

وبناء على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

➤ كيف يساهم نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

➤ هل يتم الاستعانة بنظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

➤ هل يتم استخدام نظام معلومات في تحديد استراتيجيات التغيير في مؤسسة اتصالات .

➤ هل توجد علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير الاستراتيجي.

فرضيات الدراسة :

من اجل الإجابة على إشكاليات الدراسة تم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

توجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات من اجل تسيير موردها البشري.

تندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين إحصائيتين:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : توجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات من اجل تسيير موردها البشري.
- الفرضية الصفرية  $H_1$ : لا توجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات من اجل تسيير موردها البشري.

الفرضية الثانية:

توجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات بشكل عام لدى صياغة إستراتيجية المؤسسة لاستراتيجيات و برامج التغيير.

تندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين إحصائيتين:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : توجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات بشكل عام لدى صياغة المؤسسة لاستراتيجيات و برامج التغيير.
- الفرضية الصفرية  $H_1$ : لا توجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات بشكل عام لدى صياغة المؤسسة لاستراتيجيات و برامج التغيير.

الفرضية الثالثة:

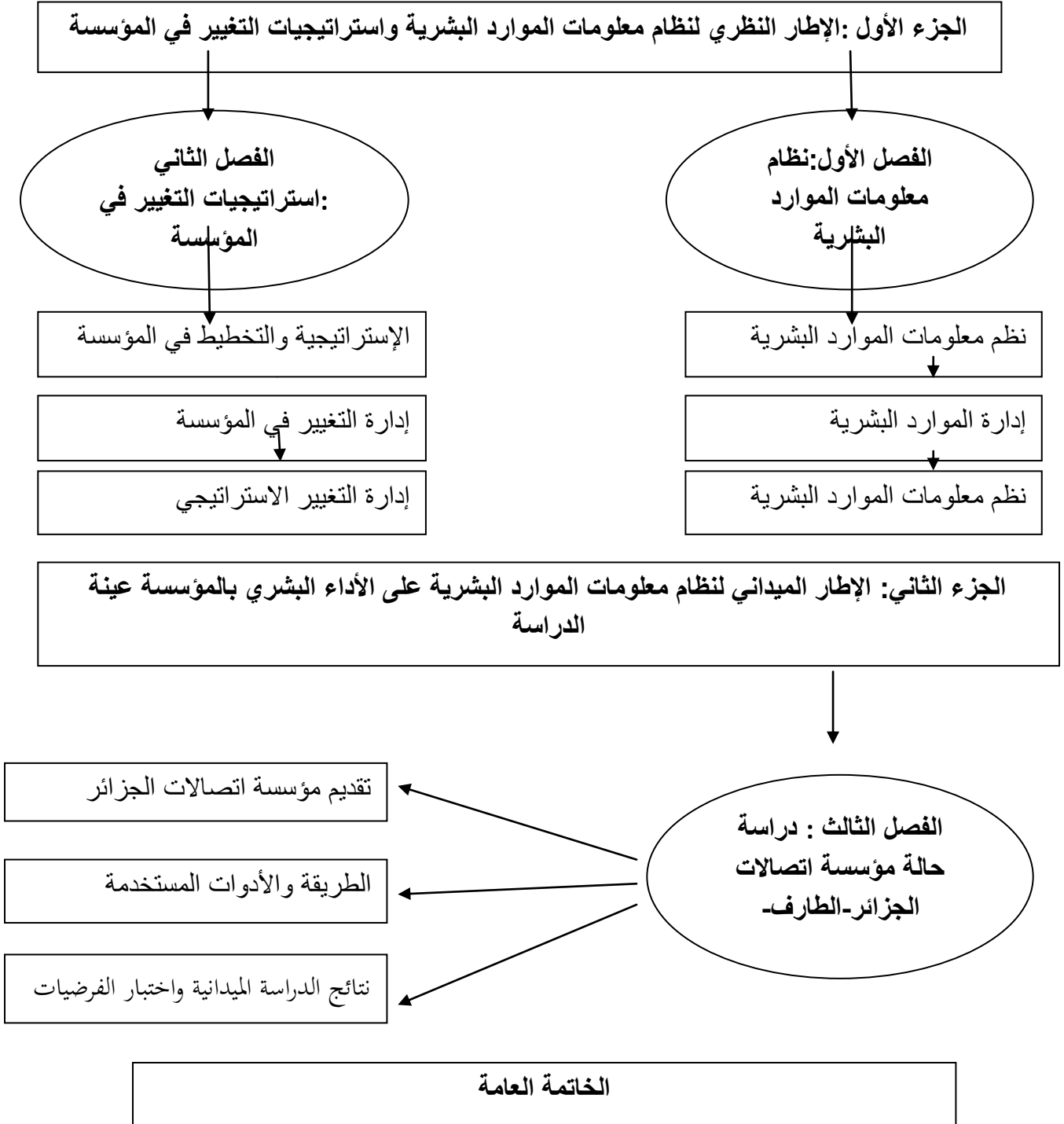
توجد علاقة ارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير الاستراتيجي

تندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين إحصائيتين:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : توجد علاقة ارتباط إحصائية بين ذات دلالة معنوية عند مستوى ثقة 0.05 بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير الاستراتيجي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : لا توجد علاقة ارتباط إحصائية بين ذات دلالة معنوية عند مستوى ثقة 0.05 بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير الإستراتيجية.

هيكل الدراسة :

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة وفي ضوء الفروض الأساسية الموضوعة سلفاً أردنا أن يشمل مخطط بحثنا على ثلاث فصول، كل فصل يحتوي على 3 مباحث.



### أسباب اختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر منها مايلي :

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية واستراتيجيات التغيير.
- إسقاط موضوع نظام معلومات الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة عمومية.
- مساهمة الموضوع للتخصص الأكاديمي المختار.
- اقتناع الباحث بأهمية الدور الذي يلعبه دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق التطوير والتغيير الاستراتيجي على مستوى المنظمات في حال إعطائها الأولوية والاهتمام المطلوب.

### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في مايلي :

- التعرف على مستوى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-
- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-
- التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته باستراتيجيات التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

### أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية نظام المعلومات للموارد البشرية في عالم الأعمال وهذا كونه ممارسة إدارية حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تبلور أهمية البحث في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على الشكل التالي :

- يعد موضوع البحث من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة ، وذلك نتيجة تناوله مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية بالإضافة إلى استراتيجيات التغيير.
- تقديم صورة واضحة لنظام المعلومات للموارد البشرية وهذا لأهميته القصوى في إدارة المنظمة.
- تساهم هذا البحث كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية واستراتيجيات التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف.
- يعتبر هذا البحث من الدراسات التي تدرس العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بتطوير استراتيجيات التغيير في المؤسسة.

### حدود الدراسة :

لهذا البحث حدود عديدة منها :

- الحدود المكانية : تم إجراء هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -الطارف-
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2020-2021.
- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة نظام معلومات الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية المؤسسة.
- الحدود البشرية : اقتصر هذا البحث على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف-

### منهجية الدراسة :

انطلاقا من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- نحو دور نظم المعلومات الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية المؤسسة ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيما وكما، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة حالة (المنهج المسحي التحليلي) الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني ،والذي من خلاله تم تجميع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (20) وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث.

### الدراسات السابقة :

➤ دراسة ( سناء جبيرات 2014-2015) : بعنوان :تقييم نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- وضع نموذج تفسيري متعدد الأبعاد يحاول تقديم إجابة على تساؤل الدراسة.
- بناء إطار معرفي لمتغيرات الدراسة والتعرف على العلاقات فيما بينهم.
- اختبار ملائمة نموذج القياس للدراسة المتضمن ثلاث محاور :أسبقيات القيمة الاستعمالية لنظام المعلومات للموارد البشرية، القيمة الاستعمالية للنظم ، الأداء البشري، وذلك بواسطة نمذجة المعادلة الهيكلية.

- فحص الدور الذي تسهم به القيمة الاستعمالية للنظم كمتغير وسيط في العلاقة بين أسبقيات القيمة الاستعمالية للنظم والأداء البشري على المؤسسات المبحوثة.
  - التوصل إلى شكل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج المقترح وبالتالي التوصل الى نموذج يحدد اثر المتغيرات الهامة على الأداء البشري في ضوء ماتعكسه بيانات الدراسة.
  - تقديم توصيات للمعنيين في المؤسسات تساعد في قياس وفهم الأثر الذي تخلفه نظم معلومات الموارد البشرية على المستعملين والعمل على تسييره لخدمة المؤسسة.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى :
- عدم وجود نموذج قياسي متفق عليه يمكن الاعتماد عليه في توضيح العلاقة والأثر.
  - الكشف عن انتقال التفكير الاستثماري في النظم.
  - أصحاب القرار لديهم إطار توضيحي يسمح بفهم الآلية التي من خلالها تسمح بتفسير اثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري في منظور المستعملين.
  - صحة وجود اختلاف بين التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية والأداء البشري
  - المؤسسة المبحوثة لديها أداة تمتاز بالصدق والثبات، سهولة التنفيذ يمكن استخدامها بشكل جزئي أو كلي، وعلى مستوى تحليلات ساكنة أو حركية.
- دراسة انس عبادي : دور نظام المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصال في سوريا ,رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد , جامعة حلب 2014.
- هدفت هذه الدراسة إلى استخدام نظم المعلومات بشكل عام ونظم المعلومات الإدارية بشكل خاص في تعاملاتها مع زبائنها وموظفيها لما لها من أهمية في تحسين الأداء وتحقيق الوفرة الاقتصادية التي تحسن مركزها المالي وتزيد من إنتاجيتها ,ومن أهم النتائج المتوصل إليها في نظام المعلومات مايلي :
  - تحقق نظم المعلومات على مستوى أداء موظفي مركز الاتصالات بتقليل الوقت المهودور في كل مكالمة من المكالمات المدروسة بعد إمكانية إرسال رسائل نصية في النظام المقترح بما يضمن إمكانية تقليل الوقت المهودور في الكلام الشفهي وتقليل وقت الانتظار.
  - تحقق نظم المعلومات أداء أفضل في مجال قسم خدمة الزبائن حيث ان الاستبدالات البرمجية المذكورة في البحث قللت الوقت الذي تستغرقه عمليات قطع الخطوط من قبل منسق القسم .

- تحقق نظم المعلومات تكلفة اقل لقسم مشتريات وبالتالي تحسين الأداء من حيث تقليل الوقت المهدور في العملية الواحدة إذ أن الفرق بين عملية شراء بالمعاملات الورقية واقصر عملية تمت بواسطة نظم المعلومات تصل إلى 23 يوم مما يحسن تدفق المعلومات بشكل أفضل.

➤ دراسة ميلود ( 2010 ) " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة".

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة تحتاج دائما إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها , ويجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية. وذكر الباحثان مجموعة من التوصيات ومنها :

- إخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية لدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة ومسايرة التغيرات التكنولوجية والاستفادة منها لتأدية مهامهم.
- إنشاء موقع للمؤسسة على الانترنت يساعدها على نشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية كإعلانات التوظيف والإعلان عن نتائج اختبار التوظيف ، ونشر معلومات عن مكانة وأهمية المؤسسة بهدف استقطاب المهارات.
- أهمية نشر الوعي والتثقيف لموظفي إدارة الموارد البشرية بأهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها في سرعة ودقة انجاز الأعمال التي يقومون بها وأهمية مواكبتهم للتطورات الحديثة.
- الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وخاصة تقييم الأداء.

➤ دراسة ( Hussain; Wallace –Cornelius,2007 ) : هدفت الدراسة إلى معرفة درجة

استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على موظفي الموارد البشرية وقد أشارت النتائج الدراسية إلى أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية كان خيارا استراتيجيا للمنظمات ويضيف قيمة محسوسة إليها.

- دراسة زاوي صورية، مذكرة ماجستير علوم التسيير ، جامعة بسكرة (تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة إنتاج القوابل ENICAB بسكرة 2008) وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

- يساهم نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية مما ينعكس على أداء العاملين.
- يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة انه ذو طابع تقليدي حيث تنحصر وظيفته في جمع وتخزين بعض البيانات.
- من خلال الدراسة التطبيقية توصلت الباحثة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الموجود في المؤسسة يعاني من نقائص في أساليب الحصول على البيانات ، طريقة معالجتها واستعمال المعلومات الناتجة مما جعل من قراراته قرارات روتينية تتسم بعدم الموضوعية والعدالة والدقة ، الشيء الذي جعل العاملين غير راضين عن نتيجة تقييم أدائهم ويشكون من سوء الدورات التدريبية التي خضعوا لها وضعف الاتصال بينهم وبين إدارتهم.
- نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها ويجعل من قرارات إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية هو الشيء الذي يجعلها تطور مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة وتزيد من قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية وتحسين أدائهم.

## الفصل الأول

نظم معلومات الموارد البشرية

## مقدمة الفصل :

تعتبر إدارة الموارد البشرية العصب الرئيسي لإنجاح المنظمة، كونها تركز على المورد البشري الذي يعتبر عنصرا مهما في المنظمة، حيث شهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و التكنولوجي، و نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات و نظرا لأهمية العنصر البشري أصبح لابد من توفر المعلومات و البيانات الخاصة به، و هذا ما أدى لبروز نظام المعلومات الموارد البشرية كأداة لجمع و تحليل و تخزين المعلومات المساندة لعملية حل المشاكل و اتخاذ القرارات المتعلقة بالمورد البشري.

## المبحث الأول: نظام المعلومات في المؤسسة

لقد أدى عصر المعلومات إلى زيادة وعي المؤسسات لها ولأهمية الاستثمار فيها وسريانها في إطار منظم ضمن مجموعة متناسقة من العناصر المصممة لتسييرها، من خلال هذا المبحث نتطرقنا إلى التعرف على نظام المعلومات بشكل معمق من ماهية النظام إلى المعلومات وصولاً إلى أهداف و أهمية نظام المعلومات.

## المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

نظراً للترباط بين المعلومة والنظام في إطار نظام المعلومات سيتم التطرق إلى هذه المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها.

## ➤ النظام

اكتسح مصطلح النظام دلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية كما شمل كافة المجالات السياسية الاقتصادية الثقافية والاجتماعية... الخ وبذلك اهتم العلماء والإداريين لاكتشاف كيفية الاستفادة منه واستغلاله في تبسيط الأعمال والأنشطة اليومية.

## 1-تعريف النظام

## التعريف الأول:

النظام هو التركيب المنظم للأجزاء الذي يشكل وحدة مركبة مع علاقات متداخلة ولانجازات متقاطعة فيما بين هذه الأجزاء وبين النظام والبيئة المحيطة به.

## التعريف الثاني:

النظام عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري و عنصر الآلات والمكائن مجتمعة ببعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة و قوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد.<sup>1</sup>

## التعريف الثالث:

مجموعة من العناصر والأجزاء المتكاملة والمستلزمات الضرورية لتحقيق هدف معين من خلال معالجة بيانات أو مادة لتهيئة معلومات أو مادة في فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

## التعريف الرابع:

<sup>1</sup>د.عثمان الكيلاني، هلال الباتي علاء السالمي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع ط2 عمان الأردن ص 47.  
<sup>2</sup>د.هاشم فوزي العبادي نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي دار صفاء للنشر و التوزيع ط1 عمان 2011 ص 43 .

يعرف بأنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء و أجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً وتلك الأجزاء التي يتكون منها النظام تنظم في علاقات متبادلة بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخر ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته و خصائصها إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل.<sup>3</sup>

## 2-مكونات النظام

بعد التعريف لابد إعطاء فكرة عن مكوناته بشكل عام وهذه المكونات هي

- **المدخلات:** هي جميع المتغيرات التي تؤثر على النظام ويمكن تقسيم هذه المدخلات إلى ثلاثة أنواع:
  - مدخلات أساسية: وهي تلك التي تدخل في عمليات النظام للتحويل إلى جديد يمثل المخرجات و المدخلات الأساسية تشمل كافة المواد و العناصر والموارد المتاحة واللازمة للاستمرار النظام وقيامه بتأدية وظائفه.
  - مدخلات احلالية: وهي تلك الموارد المتطورة والعناصر الجديدة التي يتم استبدالها لتطوير النظام و هذه المدخلات لا تدخل في عمليات النظام وإنما تصبح احد العناصر والمكونات الأساسية له ومثال ذلك استبدال اللالات والأفراد و هي لا تتحول داخل النظام إلى شيء جديد.
  - مدخلات بيئية: وهي تمثل كافة المؤثرات البيئية التي تدخل في عمليات النظام ولا تتحول داخله وإنما تؤثر تأثيراً خارجياً على عمليات النظام أو على النوعين السابقين من المدخلات

## ➤ تشغيل أو تجهيز النظام

يعرف تشغيل النظام أو نشاطه بأنه العمليات أو التفاعل الذي يتم بين عناصر النظام المختلفة من ناحية وبينها وبين المدخلات من ناحية أخرى وذلك لتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات وذلك يحتاج إلى تضافر وتعاون عناصر النظام المختلفة فالتجهيز أو التشغيل هو تحويل المدخلات أو الموارد الخام إلى مخرجات أو نتائج نهائية كما انه يمكن النظام من التحرك نحو أهدافه ومن أنشطته الفرز البحث الدمج التجريد والحساب وإيه عمليات مشابهة.<sup>4</sup>

<sup>3</sup>د.عثمان الكيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>4</sup>د.شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب و مراكز المعلومات المفاهيم و التطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 77.

### ➤ المخرجات

هي ناتج عملية التجهيز فهي ناتج عمل النظام الذي يتبلور في أشكال وأنماط مختلفة تمثل ما يقدمه النظام للبيئة المحيطة به حيث نميز نوعين من المخرجات هما

- **مخرجات ارتدادية:** حيث ترتد هذه المخرجات إلى النظام مرة أخرى كمدخلات بمعنى أن النظام يستخدم جزءا من مخرجاته كمدخلات جديدة.

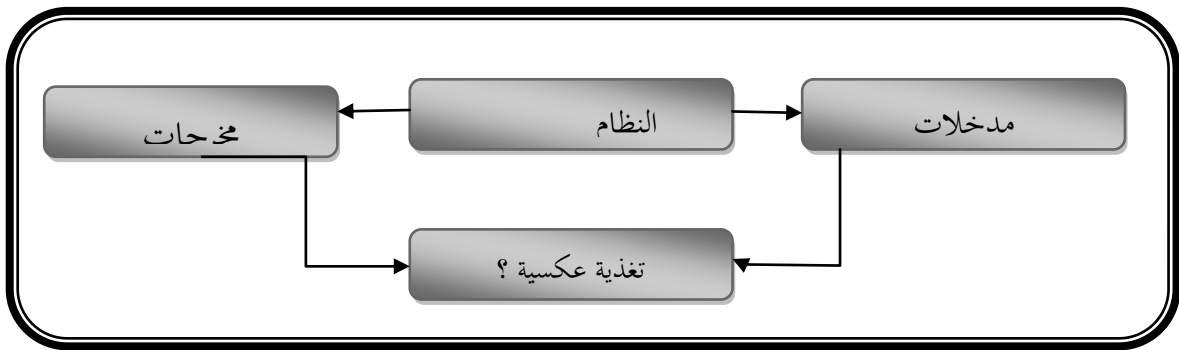
- **مخرجات نهائية:** بالنسبة للنظام وهي تلك التي ينتجها النظام وتؤثر على الإطار العام الذي يعمل في نطاقه والذي يسمى بالبيئة أي أنها تكون مدخلات البيئة.

ومن ثم يمكن القول إن مخرجات أي نظام هي مدخلا تاما للنظام نفسه أو للبيئة وبالتالي فهي وسيلة النظام للحصول مرة أخرى على الموارد والمدخلات اللازمة لاستمراره في النشاط.

### ➤ التغذية العكسية أو الراجعة:

هي العلاقة التي تربط بين مدخلات ومخرجات النظام ويطلق عليها إرجاعا لأثر ويقصد به إحساس النظام بقيمة المخرجات ومدى تقبل البيئة لها ومن ثم تأثير ذلك على ما يمكن أن يحصل عليه النظام مرة أخرى في شكل مدخلات.<sup>5</sup>

شكل (1-1) نموذج لنظام التحكم في مدخلات ومخرجات النظام



المصدر: د. شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب و مراكز المعلومات المفاهيم و التطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 77.

<sup>5</sup>د. شريف كامل شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

## المطلب الثاني: ماهية المعلومات

## 1 - المعلومات

لقد وردت العديد من التعريفات للتعبير عن ماهية المعلومات وإيجاد التعريف المناسب لها. ومن المفيد هنا استعراض بعض التعريفات نذكر منها.

## التعريف الأول:

ذكر "لانكستر" في كتابه أساسيات استرجاع المعلومات أنها المعلومات شيء غير محدد المعالم حيث أنا نحاط علما بموضوع معين إذا ما تغيرت حالتنا المعرفية بشكل ما. وان إعطاء المستفيدين وثيقة عن موضوع الكيمياء أو الإشارة إليها مثلا لا يحيطهم علما بالموضوع الكيمياء ولا يمكن لتداول المعلومات أن يتم إلا إذا قراء المستفيد الوثيقة وفهمها. وخلص الكاتب إلى القول أن المعلومات هي ذلك الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع معين.

## التعريف الثاني:

أما "بروكس" فقد ذكر... أنني انظر إلى المعلومات على أنها ذلك الشيء الذي يغير أو يعدل من البناء المعرفي للإنسان بأية طريقة من الطرق كالملاحظة المباشرة لما يحيط ب هاو لما يسمعه من الآخرين أو من القراءة أو من مصادر أخرى قد لا يكون على وعي أو معرفة بها. وكل المعلومات التي تعدل أو تغير من البناء المعرفي هي نتيجة عملية للمعلومات.<sup>6</sup>

## التعريف الثالث:

المعلومات هي بيانات تمت معالجتها بوسائل ماهرة "محنكة" لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً و مستقبلاً و ذلك بعد تم إزالة الغموض عنها. وتعرف أيضاً على أنها صورة للأهداف المرسومة من قبل والنتائج حيث تمثلها وهي تخفف من حالة عدم التأكد وقيمتها تكمن في تأثيرها على القرارات و المشاريع.<sup>7</sup>

## التعريف الرابع:

<sup>6</sup> عامر ابراهيم قنديلجي، علم المعلومات و النظم و التقنيات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 17.  
<sup>7</sup> خالد قارشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 44.

تعرف على أنها البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة كما و نوعا في الفرز و التحليل و التبويب و التلخيص وإجراء العمليات المختلفة لتعطي معنا كاملا يمكن من استخدامها.<sup>8</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعلومات هي نتيجة معالجة البيانات كالجمع و الاختيار و التحليل أو هي نتائج التفسيرات أو التعديلات على البيانات وهي الشكل الأكثر استخداما و عادة ما تأخذ شكل تقرير مركب.

## 2 - نظام المعلومات

تعددت التعاريف التي قدمت لنظام المعلومات واختلفت باختلاف الخلفية العلمية والعملية لمقدميها مما يبين انه لا يوجد إجماع على محتوى هذا التعريف ومن بين التعاريف مايلي:

-عرفت جمعية نظم المعلومات الأمريكية نظام المعلومات بصورة عامة بأنه نظام إلى يقوم بجمع المعلومات و تنظيمها وإبصارها وعرضها لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الشركة.  
-يسمى النظام الذي يعالج البيانات ويجولها الو معلومات و يزود بها المستخدمين نظام المعلومات وتستخدم مخرجات هذا النظام في اتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة وعليه يمكننا تصور نظام المعلومات على انه مكون من الإنسان الحاسوب البيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة

-نظام المعلومات هو وجود مجموعة من الموارد (المادية والحاسوبية البشرية وحتى الإجراءات) التي تسمح بمعالجة وتخزين المعلومات في شكل معطيات داخل المؤسسة أو بين المؤسسة ومثيلتها.

-يعرف نظام المعلومات "بأنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية اللازمة لمعالجتها حيث يقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها تحويلها إلى معلومات (مخرجات) تستطيع الاستفادة منها وتستخدم هذه الأخيرة لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة.

-أما نظام المعلومات من منظور إدارة الأعمال "فهو ذلك الحل التنظيمي الذي تتوجه إليه وتتخذ الإدارة في المؤسسة مستخدمة ومستندة على ثقافات 'تكنولوجيا' المعلومات فيها لما تفرضه معطيات البيئة والمحيط من و وقائع و مشكلات وإضافة إلى إسناد عمليات اتخاذ القرارات وتنسيقها ومتابعة التنفيذ فان نظم المعلومات تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشكلات و المفاضلة بين بدائل الحل لكل منها واختيار الحلول التي تتفق مع معايير ومقاييس تصنعها إدارة المؤسسة عموما لعملياتها.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> حسين علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 1997 ص 53.  
<sup>9</sup> لونسى خديجة، دور نظم المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص 03.

و من التعاريف السابقة بمكم تعريف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر البشرية و الللاية اللازمة لجمع تحليل و تخزين و تشغيل البيانات بهدف تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات بسرعة و الدقة العاليتين.

### 3 - مكونات نظام المعلومات

يتكون نظم المعلومات الإدارية من العناصر التالية:

- **الأجهزة والشبكات:** يفترض اليوم في أي نظام معلوماتي أن يكون مكونا من حاسوب على الأقل ويمكن أن يكون حاسوبا شخصيا أو متوسط الحجم أو كبي الحجم أما الشبكة قد تكون محلية خاصة بالمؤسسة أو تغطي كامل البلد أو عدة دول.
- **البرمجيات:** هي الأنظمة التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات والمعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة.
- **قواعد البيانات:** هي المخزن الذي يحتوي البيانات التي تصف كل العمليات والإحداث الجارية في المنظمة بكل التفاصيل المهمة الخاصة بنشاطها على شكل ملفات وقد تكون هذه القواعد ورقية في النظام اليدوي او محسوبة وتكون وظيفة نظام المعلومات تحويل هذه البيانات المعلومات .
- **الإجراءات:** هي عملية تتضمن وصف وترتيب مجموعة الخطوات والتعليمات المحددة لانجاز العمليات الحاسوبية كافة و كذلك تسمى أحيانا خريطة مسار النظام فهي تعد أدلة عمل تشرح ما الذي يجب عمله و من الذي سيعمله ومتى سيتم عمله.
- **الموارد البشرية:** هم الأفراد الذين يشغلون المكونات الأخرى ويسيطرون عليها و يكون متخصصين و قادرين لتشغيل وإدارة نظم المعلومات.<sup>10</sup>

### المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات

توجد عدة أنواع لنظام المعلومات حسب عدة تصنيفات نذكر منها:

#### ➤ حسب الدعم الذي تقدمه

يوجد أربعة أنواع لنظام المعلومات حسب هذا التصنيف هي:

**نظم معالجة العمليات:** هي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل المنظمة، وأهم وظائف هذه النظم هي معالجة البيانات.

<sup>10</sup> <http://www.tadwina.com> .

وإنتاج التقارير، ومن أمثلة نظم معالجة العمليات: نظام شؤون الموظفين، نظام الشؤون المالية، نظام المستودعات ومتابعة المخزون.

\***نظم المعلومات الإدارية:** تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تدعم المستويات الإدارية المختلفة المعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل المنظمة، ومن أمثلة هذه النظم: نظام معلومات التسويق، نظام معلومات التمويل، نظام معلومات الإدارة العليا.

\***نظم دعم اتخاذ القرارات:** تقوم بدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل المنظمة، حيث تعتبر 1 عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية، وهذا ما يتطلب توفير نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية وفي مختلف اتصالات الوظيفة، خاصة أن اتخاذ قرار سليم أصبح إحدى التحديات التي تواجه المديرين نظراً للتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.

\***نظم المعلومات المكتبية:** تهدف إلى تحسين كفاءة أعمال السكرتارية والعاملين في الجهاز الإداري عن طريق إمكانية إجراء تعديل أو تغيير في هياكل أنشطة المكاتب، وتستخدم هذه النظم تقنيات حديثة لتسهيل عمليات: تجهيز المعلومات، تخزين واسترجاع المعلومات، نقل المعلومات<sup>11</sup>.

### ➤ حسب المستويات الإدارية

تتنوع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية إل:

\***نظام معلومات المستوى الاستراتيجي:** يتولى هذا النظام تقديم معلومات تتضمن إجابات على جملة من الأسئلة، تتعلق خصوصاً السياسة التي يمكن تطبيقها في المنافسة، نقاط القوة والضعف للمنافسين، التكنولوجيا التي يمكن تطبيقها لمواجهة التغيرات السريعة في متطلبات الزبائن والموردين، أفضل الوضعيات لاقتحام السوق، والتالي يمكن القول انه النظام الذي يدعم الإستراتيجية التنافسية لمنظمات الأعمال، وهو نظام محوسب قادر على تغيير الأهداف، أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكن المنظمة من الحصول على تقدم تنافسي.

\***نظام معلومات المستوى الإداري:**

<sup>11</sup> سيدني امانى، دور نظام المعلومات للموارد البشرية في العملية التدريبية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 20.

يعمل هذا النظام على توفير المعلومات والتقارير الإدارية اللازمة للأنشطة المساعدة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات شبه المبرمجة، كما يخدم الإدارات الوظيفية في المنظمة ويركز على المشكلات و صناعة القرارات الوظيفية خاصة فيما يتعلق بعوامل البيئة الداخلية، وهي نظم للدعم والمتابعة و الرقابة على اتخاذ القرارات والأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطى، بحيث تقارن الأداء المحقق الأداء المرغوب الوصول إليه، فهي تعمل على تقديم تقارير دورية تدعم القرارات غير الروتينية في المنظمة، كما يسعى إلى تقديم إجابات على جملة من الأسئلة التي تتعلق خصوصا بسير الأعمال اليومية، والعوائق التي تحول دون انجاز المهام والأنشطة الشكل المطلوب.

#### \* نظام معلومات المستوى المعرفي:

يشار إلى أن أفراد المعرفة هم ذلك الأفراد الذين يمارسون ما يسمى الأعمال المركزة على الإبداع والابتكار، فهم يضمنون للمنظمة معرفة متراكمة يستفيد منها كل أفراد التنظيم، أما مفهوم المعرفة فهي مزيج من الإدراك والفهم العميق المستند على المعلومات وحقائق كثيفة ومتنوعة في سياق منظم، يساعد في استخدام التراكم النوعي للمعلومات بصورة أفضل، ومن أجل استغلال المنظمة لهذه المعرفة أحسن استغلال أوجدت نظام معرفي الذي يعرف على أنه فرع من نظام المعلومات الذي يدعم الأفراد ذو الكفاءات العالية والخبرات المتراكمة، بحيث يعمل هذا النظام على دمج وإضافة وإيصال أي معرفة جديدة في المنظمة لباقي المستويات.<sup>12</sup>

#### \* نظام معلومات المستوى التشغيلي:

يعرف على أنه النظام الذي يساعد الإدارة الدنيا على تسيير ومراقبة العمل اليومي لدعم القرارات الهيكلية، الإجابة على الأسئلة الروتينية ومتابعة تدفق التحولات في النظام، وعدد حالات الدخول لقسم محدد في يوم معين، ويتولى هذا النظام تزويد المستويات الفوقية بمختلف المعلومات المتعلقة لانجاز المهام داخل المنظمة، وبالتالي فهو يقدم إجابات تتعلق خصوصا بكيفية تشغيل الآلات، كيفية حساب أجور الأفراد، كيفية تسليم منتجات، كيفية توزيع المبيعات<sup>13</sup>.

#### ➤ حسب الوظيفة:

لكل وظيفة من وظائف المنظمة نظام معلومات خاص بها، نذكر من أهمها:

<sup>12</sup> سيدني أماني، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>13</sup> سيدني أماني، نفس المرجع، ص 22.

نظام معلومات التسويق والمبيعات: هذا النظام ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية والبيعية لمنظمة، والذي يؤمن تخطيط وتحليل وعرض للمعلومات الضرورية للقرارات في مجال التسويق، وتحديد احتياجات المستهلكين من المنتجات والخدمات وتطويرها لمقابلة احتياجات المستهلكين، كما تساعد في ترويج هذه المنتجات والخدمات، و دعم المستهلك لاستمرار المعلومات المرتبطة بأنشطة التصنيعية للمنظمة.

### \*نظام معلومات التصنيع والإنتاج:

هذا النظام ينتج خاصة فيما يتعلق بالتخطيط والتطوير، و ضمان تدفق المنتجات على خط الإنتاج نظام المعلومات المالية والمحاسبية: إن الوظيفة المالية هي المسؤولة عن إدارة الأصول المالية مثل: المخزون والأصول الأخرى لتعظيم العائد على الاستثمار، وهنا تظهر أهمية حصولها على المعلومات الخارجية، ومن هنا فإن نظام المعلومات المالية والمحاسبية هو نظام معلومات يستخدم لتعقب سجلات الأصول المالية للمنظمة والتدفق النقدي فيها.

\*نظام معلومات الموارد البشرية: هو نظام ينتج المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، و هو مجموعة من الطرق والإجراءات التي تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، وتقييم أدائهم الوظيفي و تحديد احتياجاتهم التدريبية بالإضافة إلى دعم تعويضات العمال، وتطوير المسار الوظيفي، إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفاعلية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية.

### المطلب الرابع: أهمية و أهداف نظام المعلومات

#### 1- أهمية نظام المعلومات

تتمثل أهمية نظم المعلومات في مايلي:

- نافذة تطل من خلاله المنظمة على بيئتها الداخلية ومحيطها الخارجي ومن خلال ذلك تنظر إلى مستقبلها.
- من خلال نظام المعلومات تحقق المنظمة الاتصال بين أجزاء أنظمتها الفرعية.
- بواسطة نظام المعلومات تحقق المنظمة التواصل والاتصال المستمرين بينها من جهة وبين العاملين والمستفيدين من جهة أخرى.

- إن تغيرات البيئة الخارجية تحصل بصورة متسارعة مع محدودية الوقت المتوفر لجمع المعلومات وتحليلها وهذا يعني ضرورة اللجوء إلى نظام رسمي للمعلومات وبناء لعملية الجمع والتحليل لها بأقصى سرعة.
- ان المعلومات تهيئ أمام الإدارة فرصا أفضل لدراسة أكثر وأفضل من اجل قرار صائب فيما يتعلق بالحصول على المعلومات الرأسمالية مشاريع التوسع.
- تتزايد حاجة المنظمات للمعلومات بزيادة حجمها وتنوع مجالات عملها فكلما أصبحت الشركات دولية أو متعددة الجنسيات كلما زاد أهمية المعلومات للمنظمة الواجب الحصول عليها.
- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية مع ازدياد المنافسة بين المنظمات الأعمال فالمعلومات التي يتفرد بها فريق الإستراتيجية لأي منظمة تعد مصدر قوة بحد ذاتها.<sup>14</sup>

## 2- أهداف نظم المعلومات.

إن الغاية الأساسية من ابتكار نظم المعلومات هي تقديم الخدمة للمستفيد النهائي فنظم المعلومات الإدارية تهدف لمساعدة المديرين بالاتي:

- مساعدتهم على القيام بأعمالهم مهماتهم المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة والتي يركز نجاحهم وإتمامها على المعلومات المقدمة من نظم المعلومات لكل المديرين والتي تتسم بدرجة الملائمة والكفاية والدقة والتوقيت المحدد.
- تقديم العديد من التقارير المختلفة عن وضع المنشأة الراهن بكافة نشاطاتها و مستوياتها الإدارية وذلك بتكلفة وبجهد اقل مع الحفاظ على الدرجة المناسبة من الدقة.
- العمل على غربة و استخلاص المفيد من المعلومات المقدمة للمدير بحيث تمكنه من الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- تساعد على انجاز العمليات الرياضية والإحصائية بسرعة كبيرة وبدقة عالية.<sup>15</sup>
- تقدم للمديرين تمثيلا لسلسلة من البدائل والطرق لانجاز العمل بحيث تظهر النتائج والإثارة المترتبة على اتخاذ كل بديل من بدائل القرارات المتاحة كما لو أنها اتخذت فعلا.

<sup>14</sup>د.هاشم فوزي، العبادي مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>15</sup>د.هاشم فوزي العبادي، نفس المرجع، ص 66.

- تعمل على استبعاد جزء كبير من الشك واليقين بالظروف المحيطة باتخاذ القرارات مما يسهل الاسترشاد من اتخاذ القرارات الرشيد بكفاية عالية ويسر خصوصا بعد أن كانت تعتمد على القلة من أصحاب الخبرة والمعرفة.<sup>16</sup>

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للمورد البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل و تتوقف كفاءة المؤسسة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

#### 1- تعريف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه و لا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب و ذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة. وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالإفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة.

أو يقصد بإدارة الموارد البشرية "هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و ايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين و مصلحة المجتمع.

أو هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة و كامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

أو هي الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفئ الأشخاص لشغل الوظائف وإعداد تنميتهم وإعداد كادر الأجر و توفير الطمأنينة لهم وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين بالإضافة إلى دورها الهام على تحقيق روح التعاون بين العاملين.

<sup>16</sup>د.هاشم فوزي العبادي، نفس المرجع، ص 66.

و من خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فانه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي: وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها و اختيارها وتدريبها و تقييمها وتحفيزها و تطويرها بشكل فعال.<sup>17</sup>

## 2- خصائص إدارة الموارد البشرية

- لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الخصائص تتميز بها عن غيرها من الإدارات نذكر منها:
- الخاصية الإستراتيجية مع التركيز على التكامل والتوحيد مع وظائف المنظمة.
  - الالتزام إزاء العاملين وأهداف المنظمة.
  - الانطلاق من كون الموارد البشرية ما هي إلا موجودات أساسية مع موجودات وأصول المنظمة كونها تمثل رأس مال بشري لها وإلى الجانب رأس المال المالي.
  - المورد البشري هو العنصر الوحيد في المنظمة أكثر من كونه مجموعة أفراد انطلقا من أن العاملين والإدارة يميلان نفس الإتمام ولها نفس المصالح في العمل سوية لتحقيق أهداف منظماتهم.
  - لإدارة الموارد البشرية مدخلا فرديا أكثر منه جميعا عند تنشيط العلاقات بين العاملين.
  - أنشطة إدارة الموارد البشرية تحرك إداريا بدء من القاعدة حتى قمة المنظمة.
  - ضرورة التركيز على قيم الأعمال اخذين البعد الأخلاقي في العمل الإداري على محمل الاعتبار.<sup>18</sup>

## المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي

- تهتم إدارة الموارد البشرية بالموارد الرئيسية في المنظمة وهما لأفراد.
- لاتوجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

<sup>17</sup>د.محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، ط 4، الرياض المملكة العربية السعودية، 2015، ص 22.  
<sup>18</sup>د.صالح إبراهيم سليمان العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دارالبايزري العلمية للنشر و التوزيع، ط1 عمان، 2020، ص 31.

-تضع الخطط المناسبة للتدريب.

-تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

-تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.<sup>19</sup>

ويمكن تلخيص ذلك في هدفين مهمين هما أساس النجاح في أي منظمة و هي الكفاءة و الفعالية و يرى البعض أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في عاملين هما=احدهما اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية ثانيهما اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.<sup>20</sup>

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم و احتياجاتهم وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي او الخدمي بكفاءة عالية.ومن اجل تحقيق ذلك يصبح إلزاما على الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

#### ➤ الأهداف على مستوى المجتمع

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.<sup>21</sup>

<sup>19</sup>باية بن عاشور، حسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 06، 2020، ص1086.

<sup>20</sup>باية بن عاشور و حسين قادري، مرجع سبق ذكره، ص 1086.

<sup>21</sup>محمد بن دليم الفحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

### ➤ الأهداف على مستوى المنظمة

وتتمثل فيما يلي

- تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.<sup>22</sup>
- القدرة على إدارة التغيير والتكيف مع التغيرات المعاصرة .
- تعزيز ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
- وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- وضع الخطط للموارد البشرية العاملة والإشراف على تنفيذها.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية العاملة والإشراف على تنفيذها .
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتنميتها وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارات وتحفيزهم.
- المحافظة على استمراريتهم في العمل بالمنظمة وذلك من خلال إشباع رغبات العاملين من خلال العمل.<sup>23</sup>

### ➤ -الأهداف على مستوى العاملين.

- الحصول على أفضل الفرص عمل ممكنة في إتاحة فرص التقدم والترقي .
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- توفير علاقات إنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> صالح ابراهيم سليمان العواسا، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>23</sup> صالح ابراهيم سليمان العواسا، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>24</sup> محمد بن دليما القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

#### ➤ تخطيط و اختيار و تعيين الموارد البشرية

و تشمل الوظيفة على:

- تحليل الوظائف لتحديد متطلبات الرئيسية لوظيفة الفرد داخل المنظمة.
- التنبؤ بمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لانجاز أهدافها.
- إعداد وتنفيذ خطة لتلبية هذه الاحتياجات.<sup>25</sup>
- تعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لانجاز أهدافها .
- اختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة.

#### ➤ تدريب و تنمية الموارد البشرية

و تعتبر هذه من الوظائف الهامة و الضرورية و ذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد و الموظفين القدامى حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية و صحيحة وكذلك يتم تطوير و تنمية قدرات العاملين القدامى على أداء عملهم.

#### \*الأمن و الصحة المهنية:

و تتضمن مايلي:

- تصميم وتنفيذ برامج للتأكد من صحة وسلامة العاملين
- مساعدة العاملين في التغلب على مشكلات الشخصية التي تؤثر على أداء العمل.

#### \*الأجور و المرتبات:

وضع و تصميم نظام الأجور و الحوافز و الكافات بما يحقق الأمن و الأمان الوظيفي و المادي للعاملين و المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة إنتاجيتهم.

#### \*العاملين و علاقات العمل:

و تشمل:

- القيام بدور الوساطة بين المنظمة والنقابات
- تصميم نظام لصندوق الزمالة

<sup>25</sup>.د. محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1 القاهرة، 2013، ص 30.

## \*بحوث الموارد البشرية :

و تشمل:

- توفير قاعدة المعلومات اللازمة للموارد البشرية.
- تصميم و تطبيق نظام الاتصالات للعاملين.<sup>26</sup>

## المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية

يجب أن يكون لكل منظمة نظام لجمع و حفظ بيانات تتعلق بالموارد البشرية، ويحول البيانات إلى معلومات، ثم يعد تقريراً بالمعلومات للمستخدمين، و يسمى هذا النظام بنظام المعلومات للموارد البشرية. و لفهم هذا النظام أكثر سنتطرق في هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة لنظام المعلومات الموارد البشرية وأهميته و أهدافه وصولاً إلى أسسه.

## المطلب الأول: نظم معلومات إدارة الموارد البشرية

تحتاج الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية إلى أنواع عديدة من المعلومات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة ومع تقدم الحواسيب والشبكات الداخلية في المؤسسات فقد أصبح من السهل تصميم وتشغيل نظم فعالة للمعلومات في مختلف المجالات النشاط ومنها إدارة الموارد البشرية.

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه "هو النظام الذي ينطوي على عملية جمع و تنظيم و تحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية و تحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لإغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب. كما يعرف بأنه "عبارة عن نظام مصمم تكنولوجياً لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كإدارة أنشطة الاستقطاب وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء والمحافظة عليهم وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية من خلال الدعم في التخطيط القوى البشرية للمستوى الاستراتيجي ودعم قرارات المدراء وتحليل الموقع و التنقل لمستوى الفني و توثيق وحفظ وترتيب الموظفين للمستوى التشغيلي والمساندة في إنجاز كافة العمليات الأفراد في المؤسسة.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> محمد الفاتح محمود البشير الغربي، مرجع سبق ذكره، ص 31.  
<sup>27</sup> د.كسري مسعود، اصولاح زهية، تطبيقات نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة علوم الاقتصاد و التسير، العدد 28، المجلد 4، جامعة البليدة الجزائر 2013، ص192 .

## المطلب الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

تحقق نظم المعلومات الموارد البشرية للمؤسسات العديد من المزايا من أهمها الأتي:

- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية .
- السرعة في انجاز عمليات التخزين والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعمال عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول أنشطة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.<sup>28</sup>

## المطلب الثالث: أهداف وأسس نظام المعلومات الموارد البشرية

## 1- أهداف نظام المعلومات الموارد البشرية:

يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى تقليل الجهد الذي يبذل في إعداد وإنتاج التقارير المختلفة عن العمالة والتي تجيب مباشرة على الاستفسارات المرتبطة بالعمالة فيما يتصل بخصائصهم ووظائفهم وتسلسلهم الإداري ومدى تدريبهم حتى يساعد في تخطيط العمالة وزيادة إنتاجيتهم ويمكن بيان أهم الأهداف الفرعية لنظام المعلومات الموارد البشرية على النحو التالي:

- تحديد احتياجات مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية من المعلومات والعمل على توفيرها .
- تصميم مركز معلومات متكامل لتلبية تلك الاحتياجات.
- تحديد خصائص المعلومات التي تطلبها الجهات المستفيدة وبيان المعايير الواجب توفرها في كل منها.
- تحليل عمليات التشغيل وطرق تحديد البيانات.
- تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات

- وضع توثيق متكامل للنظام<sup>29</sup>.

من وجهة نظر جاكسون فان نظام المعلومات الموارد البشرية يعمل على تحقيق هدفين أساسيين في المنظمة يتعلق احدهما بالكفاءة التشغيلية والأخر بالكفاءة الإستراتيجية.

<sup>28</sup>إيمان السامرائي و هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 108.  
<sup>29</sup>الصيرفي محمد، المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للمواد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الاسكندرية، 2009، ص 330.

يشمل الهدف الأول في تحسين كفاءة أعمال جمع البيانات الخاصة بالعاملين وأنشطة إدارة الموارد البشرية وذلك أن الكثير من هذه الأنشطة يمكن أن تؤدي بكفاءة وسرعة أكبر وحجم أقل من العمل المكتبي. أما الهدف الثاني فيعد أبعد من حيث المدى الزمني ويرتبط بتخطيط الموارد البشرية ذلك أن امتلاك البيانات اللازمة تمكن المنظمة من رسم خطط الموارد البشرية واتخاذ قرارات إدارية مبنية على معلومات واقعية.

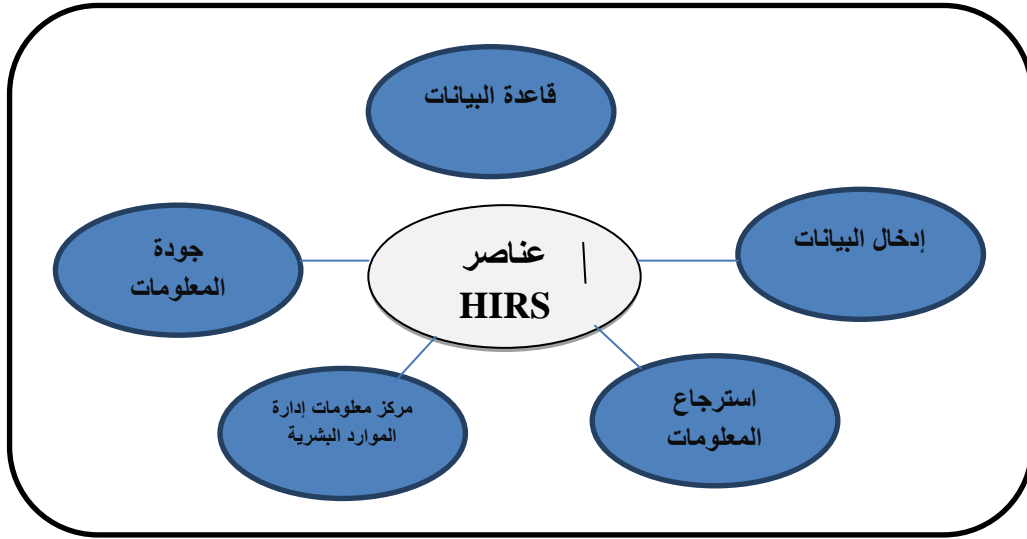
## 2- أسس نظام المعلومات الموارد البشرية

حسب الباحث [JW Walker](#) فإن نظم معلومات إدارة الموارد البشرية تركز على أسس وعناصر تتمثل فيما يلي :

- إدخال البيانات يمثل إدخال البيانات بطريقة صحيحة والمحافظة على صحتها، وكذلك تحديثها باستمرار وتجنب تكرار البيانات غير الضرورية في قاعدة البيانات.
- الاسترجاع: الحصول على المعلومات بالوقت المطلوب والمناسب مع مراعاة الدقة والموضوعية بما يناسب المديرين والمحتاجين لهذه المعلومات.
- مركز معلومات الموارد البشرية: هو عبارة عن مجموعة الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم معلومات الموارد البشرية، ولديهم الخبرة اللازمة بتلك الأنشطة، ويسعى مركز معلومات الموارد البشرية إلى تحقيق معرفة خصائص وظائف إدارة الموارد البشرية، ومراجعة البيانات قبل إدخالها وتنقيتها من الأخطاء، وتنسيق حالات الإدخال والاسترجاع، كما أنه يضمن سرية البيانات والمعلومات المتواجدة فيه، ويساعد أيضا على تحديد مدخلات النظام والعمل على إدخالها بالطريقة الصحيحة.
- جودة المعلومات: تقوم على تحديد مستوى معين من الدقة، والوقت، والموضوعية، والمعالجة، والملائمة والحداثة، ويلخص Walker نتيجة هامة مؤداها أنه لا أهمية لبناء نظم المعلومات التي لا تأخذ فبااعتبارها مستويات الجودة الموضوعية ك معايير يلزم مراعاتها<sup>30</sup>.

<sup>30</sup>غيداء سلطان أبو سمهدانة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات الإسمنت، في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال /قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، ص11.

➤ الشكل 1-2: أسس نظام المعلومات الموارد البشرية



المصدر: غيداء سلطان أبو سمهدانة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات الإسمنت، في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال / قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، ص 11

المطلب الرابع: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية.

➤ تطبيقات التوظيف

تتضمن تطبيقات التوظيف جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

1- جذب واستقطاب العاملين

- يساعد نظام معلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة.
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية استقطاب وكذلك توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة.
- توفير المعلومات اللازمة لتقييم عملية الاستقطاب وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.
- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف.

-زيادة أعداد المترشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون اعلي مهارات والتسريح بملء الشواغر من قبلهم وبذلك يتمكن المديرون من تحديد المصادر التي تمنى أكثر العاملين نجاحا في المستقبل.

-زيادة معايير الاختيار سواء كانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل أم معايير ذاتية كبعض السمات الشخصية.<sup>31</sup>

### ➤ تطبيقات التخطيط للموارد البشرية

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.

يؤكد تخطيط التعاقب على أن المؤسسة لديها عمال لا بد أن تعيدهم إلى المواقع التي تشعر بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة لذلك فانه لا بد أن تكون هنالك العديد من الملفات منها ملف للعاملين مصنفيين حسب الوظائف وحسب درجات الوظيفية وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب.

إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين كما انه بالإمكان الاستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقيات إلى تنقلات ومعدلات دوران وغيرها.<sup>32</sup>

ويمكن استخدام البيانات الخاصة بحركية العاملين في التنبؤ بأثر التعيينات والاستغناء على قوة العمل المستقبلية ولذلك فان تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية.

- عدد العاملين الذي تحتاجهم المؤسسة في المستقبل.
- عدد التعيينات الجديدة كذلك التنقلات والترقيات من قسم إلى آخر.
- عدد العاملين الذي ستفقداهم المؤسسة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والاستقالة والتنقل... الخ.

ويساهم نظام تخطيط الموارد البشرية في عملية صناعة القرارات بفاعلية سواء كانت هذه القرارات ملء الشواغر فيها أول إعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التي تشكو من عجز ونقص في الوارد البشرية.

<sup>31</sup>د. كسري مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>32</sup>د. كسري مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 198.

## ➤ تطبيقات إدارة الأداء

يمكن تخزين المعلومات وتقديم الأداء العاملين في قاعدة بيانات الكترونية إضافة إلى أن الحاسوب الشخصي يمكن استخدامه لهذا الغرض.

وتساعد تطبيقات إدارة الأداء المؤسسة في ربط نظم التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

## ➤ تطبيقات التدريب والتطوير المهني

تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم محتوى البرامج... الخ إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والأنشطة التدريبية الضرورية.<sup>33</sup>

## ➤ تطبيقات التعويضات

التعويض هو ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله والذي يقسم إلى قسمين يطل على الأول بالتعويض المباشر كأجور والثاني بالتعويض الغير المباشر كالعطل والإجازات والتأمين الصحي لذا فان هذه التكلفة التي تعتبر عاملا مهما في صنع القرارات الموارد البشرية تتحمل أنظمة المعلومات الموارد البشرية مسؤولية حسابها في ظرف لحظات وإعداد قوائم الأجور بعدما كان الأمر يتطلب وقتا طويلا.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> د.كسري مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>34</sup> سناء جبيرات، تقييم أثر نظم المعلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين ، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 80.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يتضح لنا أن نظام معلومات الموارد البشرية هو النظام الذي يسعى بصورة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المسؤول لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية و كفاءة العنصر البشري، و الرفع من مستوى الأداء لتحقيق أهداف المنظمة. أما أهميته تتجلى في مساهمته بشكل فعال في الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من خلال توفير معلومات دقيقة و حديثة في اقل وقت ممكن و إمكانية استرجاعها وقت الحاجة و هذا ما يساعد على تحقيق أهداف النظام و المؤسسة على حد سواء، مما يضمن تأديته لوظائفه و تطبيقاته المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال المعلومات التي يوفرها.

أما فعالية النظام معلومات الموارد البشرية فتظهر من خلال مزاياها الممثلة في تقديم معلومات تساعد في حل المشكلات بسرعتها و فعاليتها و كذا رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة رضاهم، كما أن هناك مجموعة من المتطلبات لنجاحه و تشمل ( متطلبات إدارية، تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية) و رغم فعالية هذا النظام و سهولته إلا أن هناك معوقات تقف كحائل في بناء و تطبيق هذا النظام كوجود تشابك و تداخل داخل النظام أو مقاومة العاملين لتطبيقه.

# الفصل الثاني

استراتيجيات ادارة التغيير

## مقدمة الفصل:

التغيير لا يحدث من اجل التغيير نفسه وإنما التغيير ليتمكن المؤسسات الاقتصادية من الأخذ بكافة أساليب الابتكار والإبداع في كافة المجالات العلمية والتقنية والبحثية والإنتاجية ويساعدها أيضا على التفاعل مع البيئة المحلية والإقليمية والعالمية حتى تصل إلى مستوى المنافسة العالمية , بالإضافة إلى تمكينها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من اجلها.

لذلك أصبح إيجاد استراتيجيات لإدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية عنصرا أساسيا لمواجهة المنافسة والوفاء بمتطلبات قوى العمل المختلفة والاستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة بين مختلف المؤسسات والبيئة المحيطة المتغيرة والسريعة.

### المبحث الأول: الإستراتيجية والتخطيط في المؤسسة

ان التطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية تتصف بسرعة التغيير والتعقيد ،زادت من اهتمام الباحثين والدراسيين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي.وتعتبر الإدارة العليا في كافة المنظمات هي المسؤول الرئيسي في عملية التخطيط الاستراتيجي .

#### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية:

إستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة Stratégie في اللغة الفرنسية و Strategy في اللغة الانجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية Stratèges والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك ،وهذا يدل على أن استخدام الإستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري وكدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه ، حيث يرى احد الباحثين أن كل من SunTzu و clausevitz كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية ، يشير قاموس أكسفورد oxford dictionary إلى معنى الإستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة" وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.<sup>1</sup>

تعريف هاملي: HAMLEY"أن مسرح الحرب هو مجال الإستراتيجية ، أما ساحة المعركة فمجال التكتيك". حيث يقوم هذا التعريف على تحديد نطاق عمل الإستراتيجية ونطاق عمل التكتيك ولكنه لا يحدد ما هي الإستراتيجية وما هو عملها.<sup>2</sup>

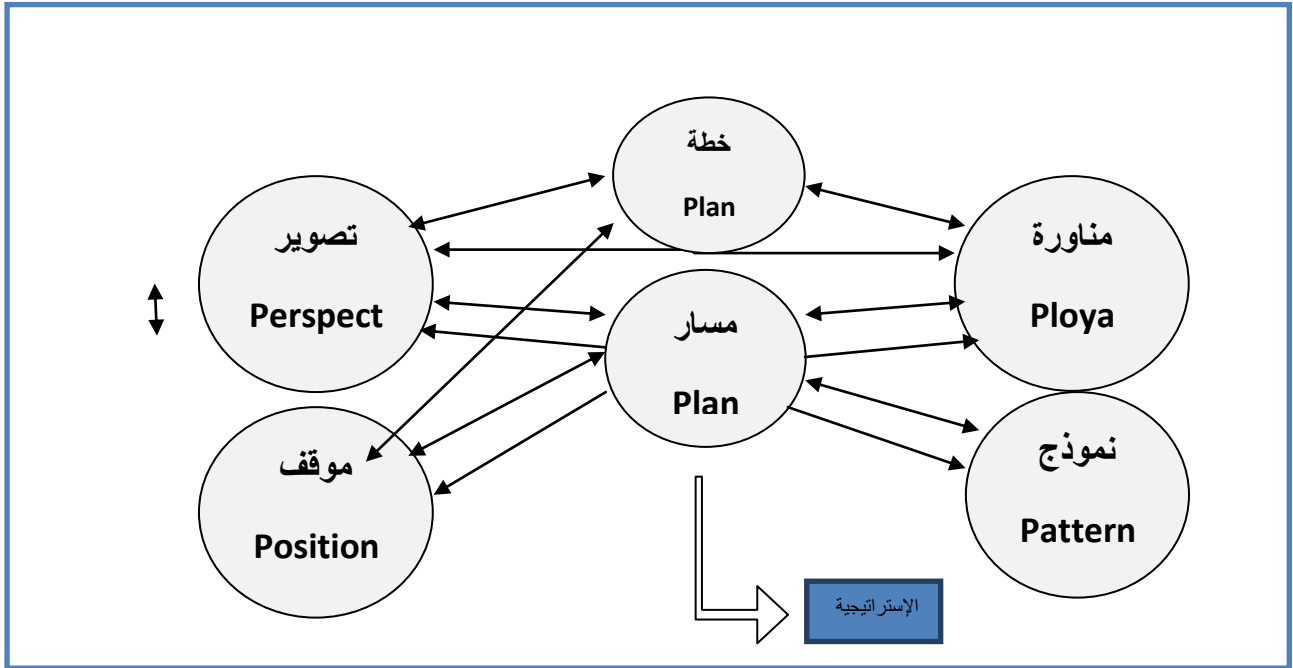
ويلاحظ روبرت غرين أن الإستراتيجية عرفت واستخدمت من كل الشعوب وان لم تستخدم كلمة إستراتيجية.ذلك لأنها تتعلق بكيفية التعامل مع الحرب وكيف تواجه مفاجأتها ، وكيف تصمم الخطة الكلية ، وكيف تنظم جيشك على أفضل وجه.وهذه كلها تجدها في أقوال القدماء وممارستهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صونيه كبلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع الاقتصاد، بيسكرة، 2006، ص 16.

<sup>2</sup> منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب"، الطبعة الأولى، 1429هـ-2008م، ص52.

<sup>3</sup> منير شفيق، مرجع سبق ذكره، ص32.

الشكل رقم (2-1): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للإستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار).



المصدر: كاظم نزر ألكاوي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة) - ط1. دار وائل للنشر عمان، 2004 ص44.

وكما عرفها دكرر بأنها عملية اتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات، حيث تعتبر الإستراتيجية مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> . وفيق حلمي الأغا، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسوية في قطاع غزة"، قسم ادارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة 1431هـ-2010م، ص11.

المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي وأهميته.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

للتخطيط الاستراتيجي تعريفات متعددة طرحها العديد من الكتاب والباحثين,ومن بين هذه التعاريف نذكر :  
قد عرف ( Drucker ) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهودان اللازمة لتنفيذ هذه القرار وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.<sup>5</sup>

وهذا التعريف يركز على أن الأساس في التخطيط أو الادارة هو "عملية اتخاذ قرارات حيث لا يوجد نشاط إلا عن طريق قرار متخذ، كما إن التخطيط يتسم بالشمولية حتى يصل إلى مرحلة تحديد المعايير الإنتاجية لكي يتم القياس والمقارنة وبالتالي تقييم جهودات التخطيط.

ويري مارتن بترنس (m Peterson) إن التخطيط الاستراتيجي " هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي المتوقع ، ثم تنمي وتطور بعد ذلك الاستراتيجيات ، السياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.<sup>6</sup>

والتخطيط الاستراتيجي هو الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار المنظمة أفقياً بفتحها فروع جديدة أو توسعها عمودياً بإضافة خطوط إنتاجية جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك.<sup>7</sup>

ثانياً: أهميته.

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على مايلي :

- يساعد على تخصيص الموارد حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف للمنظمة ككل.

<sup>5</sup> .رحماني راشدة، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية"، دراسة حالة شركة الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018، ص05.

<sup>6</sup> .رحماني راشدة، مرجع سبق ذكره، ص06.

<sup>7</sup> .مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج" مطبعة الريان الدوحة، قطر 2014، ص60.

- يساعد في توزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة بحيث تساهم جميع المستويات الإدارية للمنظمة في تحديد الإستراتيجية على أن تأخذ العلاقات بين المستويات الإدارية شكلين احدهما يمثل علاقات من سفلى إلى أعلى والثاني علاقات فيه من أعلى إلى أسفل.
  - يفيد في إعداد كوادرات الإدارة العليا من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل
  - يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
  - زيادة القدرة التنافسية لان التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار واخذ التدابير اللازمة
  - تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية<sup>8</sup>.
- ويحقق التخطيط الاستراتيجي عدة مزايا للمنظمة لذلك يعتبر عملية مهمة لتحقيق أهداف المنظمة ، هذه الأهمية تظهر من خلال النقاط التالية :
- التخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع متغيرات المحيط والتنبؤ بما قبل حصولها ، مما يجعل المنظمة تعالج هذه التغيرات ومحاوله الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة..
  - التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف حيث انه يتطلب جمع المعلومات وتحليلها وتصنيف الأفكار، واستخدام الأساليب الكمية في التحليل واتخاذ القرارات.
  - يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بأصحاب المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> . رحمانى راشدة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>9</sup> . بوقندورة زكية، "مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع، أم البواقي سنة

2015، ص54.

### المطلب الثالث :عناصر وأساليب التخطيط الاستراتيجي :

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من عناصر وأساليب التخطيط الاستراتيجي

#### أولا:عناصر التخطيط الاستراتيجي.

إن عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة المقدمة فهمي إذن عملية تخطيط وجاءت كالتالي:

➤ **رسالة المؤسسة:** هي الفرض الأساسي الذي أنشئت الشركة من اجله وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.

➤ **الأهداف :** والتي تتسم بالانجاز النهائي المنشود تحقيقه وبلوغه وتحقق عندما تزال الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي ان تكون، وهي الغابات البعيدة التي تنبثق عنها الأهداف المرئية.

➤ **الخطط والسياسات:** القواعد العامة لتنفيذ وتعلق هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات ، قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ وقرارات تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ.<sup>10</sup>

➤ **الرؤية :** والتي تعد بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المؤسسة وتصور مستقبلي للطريق الموصل الى حلم المؤسسة وطموحها بالإضافة الى أنها تسهم في تعبئة الطاقات وإثارة الحماس<sup>11</sup> .

#### ثانيا :أساليب التخطيط الاستراتيجي:

عادة ما يمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي :

#### ➤ أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الادارة العليا من مدري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع المتغيرات البيئية المختلفة وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة ويتم وضع الخطط الملائمة طبق للوضع القائم.

#### ➤ أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:

يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بإعداد الخطط وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها<sup>12</sup> .

<sup>10</sup> .رحماني راشدة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>11</sup> . عصام مجد عبيد، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات"،دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، سنة 2014م،ص 17.

<sup>12</sup> . رحماني راشدة، نفس المرجع، ص10.

### ➤ المزج بين أسلوبي التخطيط من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الاعلى:

هذا الأسلوب غالبا ما يتبع في المنظمات الكبرى ووفقا لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سالفين الذكر وذلك من خلال التنسيق بين الادارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

### ➤ أسلوب فريق التخطيط :

تعتمد المنظمة فريقا من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه وهذا يتم في المؤسسات الكبرى , وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تأخذه المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الاستراتيجي وهناك أسلوبين رئيسيين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطة الإستراتيجية:

- أسلوب الاعتماد على الحدس.

- أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي<sup>13</sup>.

### المطلب الرابع: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

نظرا لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية , فان هذه العملية لها متطلبات عديدة ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي :

➤ التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على أهداف فرعية.

➤ ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.

➤ التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف , وهذا المطلب ضروري لأنها الأداة الفاعلة في تحقيق الأهداف.

➤ تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ظل الإمكانيات المتاحة<sup>14</sup>.

<sup>13</sup>. رحمانى راشدة، مرجع سبق ذكره ،ص10.  
<sup>14</sup>. رحمانى راشدة، نفس المرجع، ص 11.

- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العلمي.
- قد تنطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفير معايير لقياس الانجازات.
- إن وجود التخطيط الاستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية.
- فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة<sup>15</sup>.

### المبحث الثاني: إدارة التغيير في المؤسسة

تختلف استراتيجيات المؤسسات في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطها وبيئة أعمالها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

هناك العديد من المفاهيم المطروحة حول إدارة التغيير والتي قد تختلف انطلاقاً من مفهوم الباحث للتغيير في حد ذاته، فحسب "Jared N" هي التقنيات التي تستخدم لخلق التغييرات والحفاظ عليها داخل المنظمة. فلا يكفي خلق تغييرات ايجابية بل يجب المحافظة عليها نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها.<sup>16</sup>

وهي "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى. وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاد وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.<sup>17</sup>

أو هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة، ومنع تراجع وإزالة الصدى وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> رحمانى راشدة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

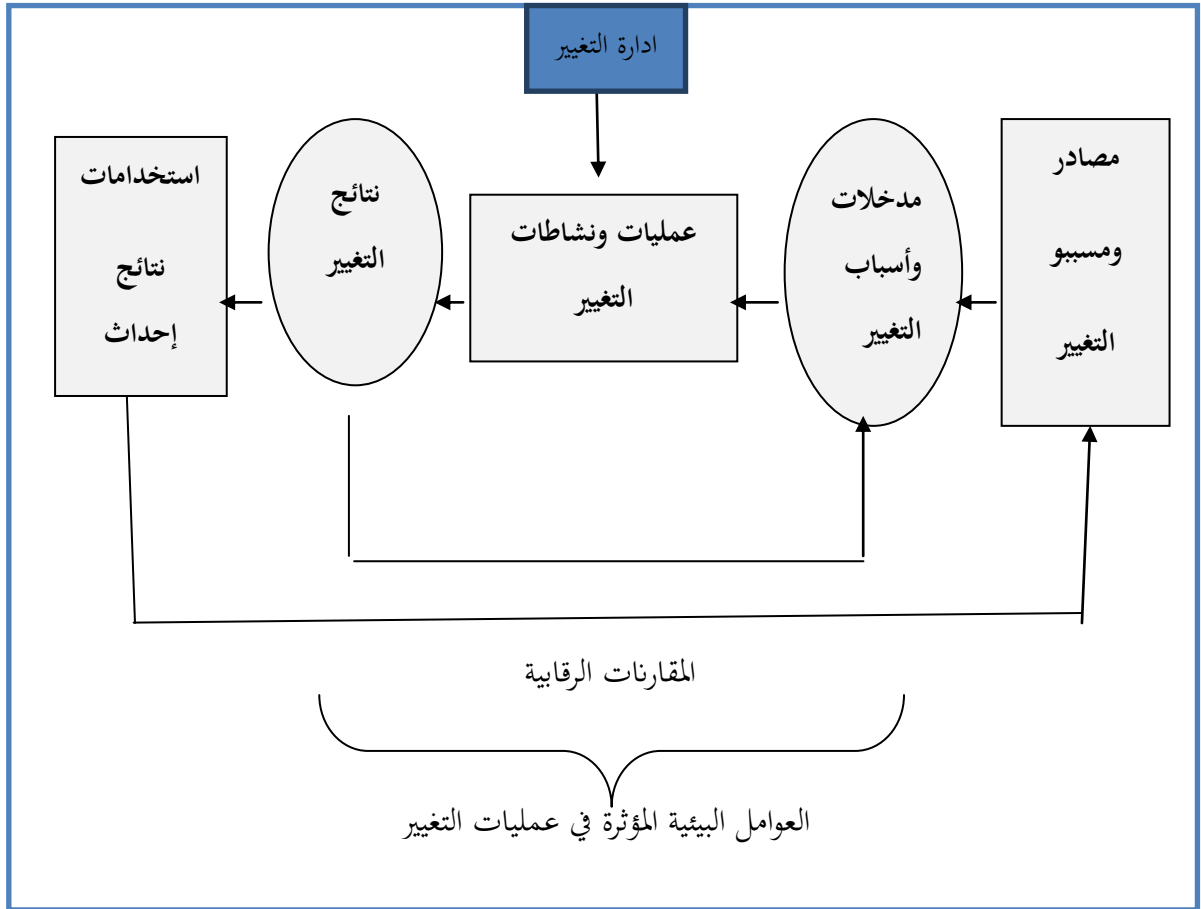
<sup>16</sup> بوطبة نور الهدى، "ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية"، أطروحة دكتوراه، باتنة 1، 2016، ص 44.

<sup>17</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>18</sup> سيد سالم عرفة، "الجاهات حديثة في ادارة التغيير"، 2002، ص 15.

أو هو الانتقال بأي تجمع بشري الى الأمام ، وبناء قدرته على الفعل وبالتالي فان انتقال المجتمع الى وضع أكثر تحلف أو ارتداده خطوة الى الوراء لا يدخل في نطاق تعريفنا ، لأنه لا يمكن ان تتلاقى إرادة المجتمع بعمومه على الانتقال لوضع متخلف.<sup>19</sup>

الشكل رقم(2-2):عناصر منظومة التغيير



المصدر: فريد النجار(التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية)، الإسكندرية، ب ط2007ص54.

<sup>19</sup>.سيد سالم عرفة،مرجع سبق ذكره، ص15.

### المطلب الثاني: مقاومة التغيير

#### اولا: مفهوم مقاومة التغيير

يمكن تعريفها انها: كافة ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.<sup>20</sup>

#### ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

- **المصالح الشخصية المكتسبة:** يفضل الشخص الوضع القائم ويقاوم التغيير لان مصالحه تصبح مهددة كضياع نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدان في الترقية.
- **أسباب نفسية:** الإنسان عادة يميل الى المحافظة على الأمر المألوف لأنه يشعر بالطمأنينة والارتياح ويقاوم التغيير خوفا من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد.
- **قلة إدراك الأفراد للتغيير:** ان سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد يمثل عائقا حقيقيا أمام إحداث التغيير.
- **طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه:** وهذا سببه إما عدم إشراك الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الاتصال والتواصل.
- **عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة التي تثبت بان التغيير مفيد للأفراد والمنظمة.**
- **عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير، بسبب عدم إعداد الأفراد لقبول هذه العملية**
- **الغموض الذي يميز التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والهدف والمجال وهذا يدخل الشك في نوايا الأفراد ضد قادة وعملية التغيير نفسه.**<sup>21</sup>

#### ثالثا: أشكال مقاومة التغيير

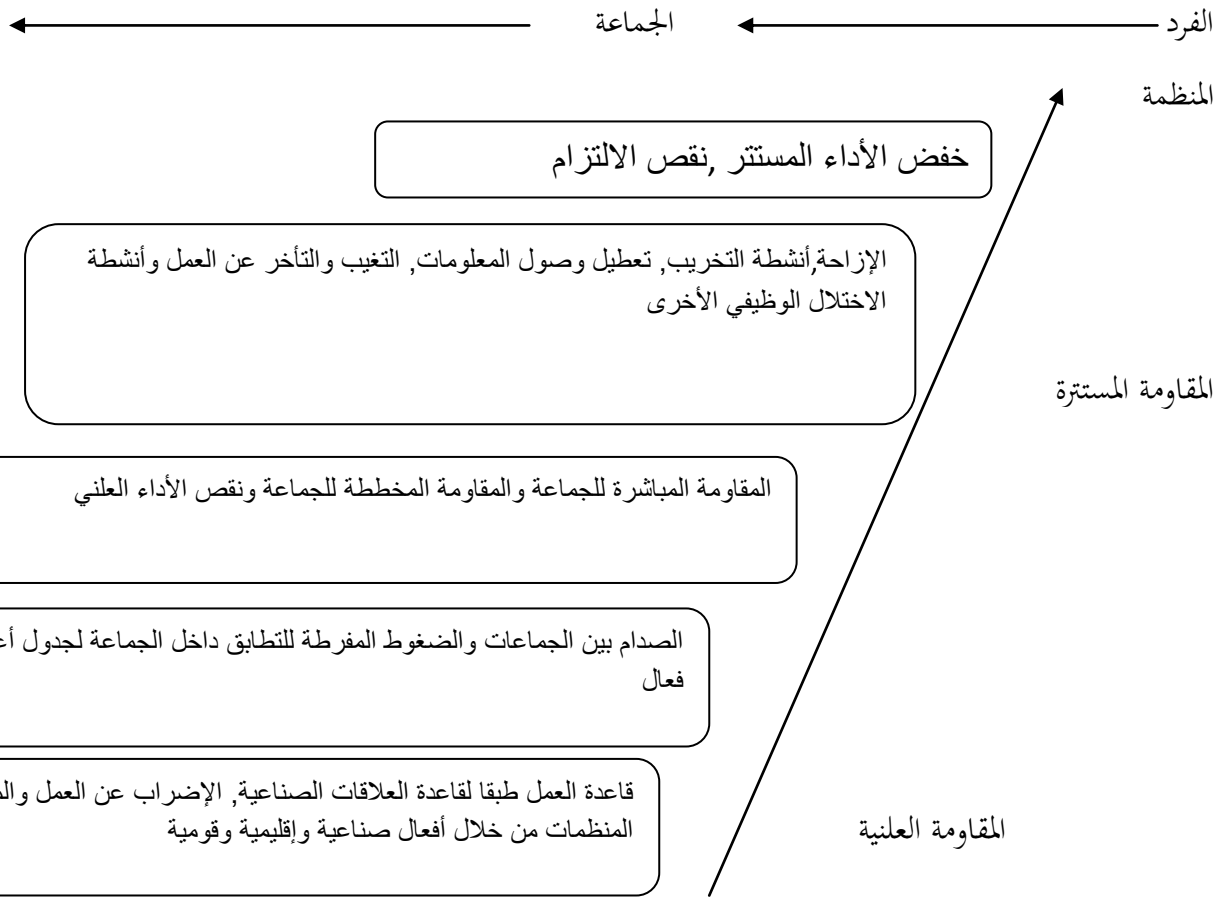
يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير ، حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنيا ، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وذلك ما يوضحه الشكل<sup>22</sup>:

<sup>20</sup> ربحي مصطفى عليان ، "ادارة التغيير" دار الصفاء والنشر والتوزيع-عمان، الطبعة الأولى 1436هـ-2015م ،ص306.

<sup>21</sup> معيزي قويدر، "مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، ادارة التغيير التنظيمي، ادارة التغيير، مقاومة التغيير" جامعة سعد حلب-البليدة، سنة 2004ص12.

<sup>22</sup> سماتي حاتم، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، بسكرة، 2017، ص78.

الشكل رقم (2-3): أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: كينغ نيجل وأندرسون، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير "دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 316.

يظهر الشكل ان مقاومة التغيير قد تأخذ عدة أشكال حيث قد تكون علنية ومصرح بها وقد تكون مجرد مناوشات كلامية وقد تتطور لتصبح أحجاما وامتناعا عن العمل , بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير ونذكر منها :

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد
- السكوت وعدم إبداء الرأي

- يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح<sup>23</sup>

### المطلب الثالث: أهداف ادارة التغيير

من أهداف ادارة التغيير مايلي:

- 1 -زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها, وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 2 -زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة<sup>24</sup>.
- 3 -مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- 4 -تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضي الوظيفي لهم.
- 5 -الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 6 -بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- 7 -تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- 8 -مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها<sup>25</sup>.

حيث يتم قياس نتائج التغيير وفقا لأربعة أساليب وهي: القياس، المشاهدات، التجارب والحالات العملية. بحيث يمكن استخدام كل هذه الطرق في عملية تغيير واحدة أو البعض منها إذ تعتمد التجربة على الاختبار السليم لما سوف تتم تجربته، والرقابة والمعالجة السليمة للمتغيرات وقياس الفروق بينها , إما طريقة المشاهدة فتستدعي الوصف الدقيق للمتغيرات بناء على الملاحظة الهادفة أما القياس فيعتمد على تحديد الفروق السلوكية ما بين الأفراد وأنواع هذه الفروق. كما تستخدم آلات التصوير في بعض الأحيان لقياس درجات التغيير مما يبرز الدور المهم للتكنولوجيا في التأثير على سلوك الأفراد والإدارة داخل وخارج المؤسسات<sup>26</sup>.

<sup>23</sup>.سماتي حانتم، مرجع سبق ذكره، ص79.

<sup>24</sup>. سيد سالم عرفة، مرجع سابق، 2012، ص 23.

<sup>25</sup> سيد سالم عرفة، نفس المرجع، 2012، ص 23.

<sup>26</sup>. فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 61.

### المطلب الرابع: نماذج عملية ادارة التغيير

تعد نماذج ادارة التغيير من الأمور الضرورية عند تطبيق أي تغيير والنموذج عبارة عن "إعادة بناء مبسط للوضع الحقيقي الذي يقلل من مستوى التعقيد فيه ليستطيع المخطط إدراكه وبشكل كاف لتذليل المصاعب." أما في ادارة التغيير فالنماذج "تصف وتبسط عملية التغيير للتمكن من فهمها وتطبيق مبادئها." ويمكن عرض نماذج التغيير في مختلف المؤسسات، إضافة الى النماذج الخاصة بمؤسسات التعليم العالي وفق مايلي:

➤ **نموذج الباحث كيرت لوين Kurt Lewin:**<sup>27</sup> يعد هذا النموذج الأشهر على الإطلاق، إذ تناوله العديد

من الباحثين في كتاباتهم، كما تم الاعتماد عليه في تصميم العديد من النماذج اللاحقة، فحسب **Stephen Weller** "العدد الهائل من نماذج التغيير الموجودة، تعتمد إما جزئياً أو كلياً على أعمال لوين فقد حظي هذا النموذج "باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة." وقد اعتمد لوين في نموده على طريقة مجال القوى لشرح كيفية حدوث التغيير، إذ تقوم فكرة النموذج على أن "الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف مجال القوى، حيث قد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية، وقد تتمثل في عناصر مادية، ونفسية، واجتماعية، وسياسية، اقتصادية أو تكنولوجية." وقد اعتبر أن حدوث التغيير يتوقف على عدم التوازن بين هذه القوى سواء الدافعة أو المضادة لجهود التغيير، "وعند قيام الإدارة العليا والمسؤولين عن التطوير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير التنظيمي، فإذا كانت القوى الدافعة أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا والقائمون على التغيير بضرورته، أما إذا كانت القوى المضادة (أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل وتخفيف مقاومة التغيير.

ويرى لوين في التغيير "ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير." وذلك وفقاً لم يلي:

➤ **إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing):** وتتم "بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية التي تسمح لهم بمعرفة الفرق بين سلوكهم المنتظر وسلوكهم الحالي." وذلك قصد خلق الحاجة إلى التغيير وترك الممارسات القديمة، وتهدف هذه المرحلة إلى "ايجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات

<sup>27</sup>. حسين حريم "إدارة المنظمات" منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 280-285.

أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ. "والذي سيتم ملأه لاحقاً بالممارسات الجديدة وفي الأخير يدرك الأفراد سوء الأوضاع الحالية وجدوى التغيير المنوي إحداثه وهنا تذوب الممارسات القديمة ويقل تمسك الأفراد بها.

➤ التغيير (Changing): وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في تعلم أساليب جديدة في العمل بعد اقتناعه بضرورة التغيير في المرحلة السابقة، ويحذر لوين (Lewin) "من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الارتباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق." ويسعى القائمون على التغيير في هذه المرحلة إلى تحديد مايلي:

- الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها، وهي: الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم، والوظائف، وأساليب العمل والإجراءات.
- أدوات ووسائل التغيير مثل: التدريب، تكوين جماعات العمل، تكوين لجان إنتاج، المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة، تفعيل الاتصالات الإدارية. - طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير: تحسين الانتاجية والأداء، تحسين الرضا عن العم
- إعادة التجميد (Refreezing): وتهدف هذه المرحلة إلى "تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية." وتعد هذه المرحلة حسب بعض المؤلفين من أصعب المراحل إذ "تحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة جميعهم، كما تتطلب من الإدارة القيام بدور المراقبة والتقييم وتحديد مصادر المشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض والدعم والاتفاق أحياناً، أو الترهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك أحياناً أخرى.<sup>28</sup>

<sup>28</sup>. ليلي عبد الله الحضرمي، "ادارة التغيير"، قطاع الخدمات الالكتروني - تنفيذي أول -تحول رقمي، ص 07-08-09.

➤ نموذج بيكهارد وهاريس: Beck hard and Harris's Model قدم المؤلفان بيكهارد وهاريس

1987، نموذجاً يهتم بتحفيز التغيير Change=ABC D حيث:

A = عدم الرضاء بالحالة المستقرة

B = المستقبل المرغوب فيه

C = مسار معين

D = تكاليف التغيير

واقترح بيكهارد وهاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضاء بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلاً مرغوباً فيه ومساراً معيناً لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك نتائج أكثر من تكاليف التغيير . ويعد هذا طريقة محفزة لإدارة التغيير واقترح بيكهارد وهاريس إن التركيز على المستقبل بدلاً من الحاضر يكون مفيداً للأساليب التالية :

- يحل التفاؤل محل التشاؤم .

- يجعل الناس قادرين على تخيل دورهم .

- يقلل عدم التأكد، والشعور بعدم الأمان.

- يركز الانتباه بعيداً عن المشاكل، والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالاً.<sup>29</sup>

➤ نموذج منحى التغيير: يرتبط منحى التغيير ارتباطاً وثيقاً بنموذج كوبر-روس في المراحل الخمس من

الحزن. في "منحى التغيير". تقبل الشركات ان التغيير يحدث على أربع مراحل مختلفة ولكل مرحلة سمات

وخصائص تختلف عن الأخرى لذلك يجب التعامل والتواصل مع الأفراد بطرف تختلف باختلاف المرحلة

التي هم فيها.

هناك أربع مراحل:

● المرحلة الأولى: الوضع الراهن (ردة فعل الفرد \_ الصدمة والإنكار)

● المرحلة الثانية: الارتباك (ردة فعل الفرد تكون \_ الغضب والخوف)

● المرحلة الثالثة: الاكتشاف (ردة فعل الفرد تكون \_ القبول)

● المرحلة الرابعة: إعادة البناء (ردة فعل الفرد تكون \_ الالتزام)<sup>30</sup>

<sup>29</sup>. بوطبة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>30</sup>. ليلي عبد، الله الحضرمي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

➤ **نموذج ماكينزي:** يمكن تطبيق النموذج على العديد من المواقف وهو اداة قيمة عندما يكون التصميم

التنظيمي محل تساؤل. الاستخدامات أكثر شيوعا للإطار هي:

- لتسهيل التغيير التنظيمي
- للمساعدة في تنفيذ إستراتيجية الجديدة
- لتحديد كيف يمكن ان تتغير كل منطقة في المستقبل
- لتسهيل اندماج المنظمات<sup>31</sup>

### المبحث الثالث: ادارة التغيير الاستراتيجي

تختلف استراتيجيات المؤسسات في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطها وبيئة أعمالها.

#### المطلب الأول: استراتيجيات إدارة التغيير

تتعدد الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقا لتعدد المداخل المتبعة "فالباحثون في علوم التسيير والإدارة ينطلقون في دراسة التغيير التنظيمي من مدخل صيرورة اتخاذ القرار وكيفية حل المشاكل الإدارية ، أما الباحثون في علم الاجتماع التنظيمي فإنهم يتناولون الموضوع من خلال تحليل ادوار الفاعلين وعلاقات السلطة والتفاوض داخل المنشأة في حين ينطلق الباحثون في علم النفس التنظيمي من زاوية دراسة العمل والتعديل..." لذا فقد تنوعت الاستراتيجيات المناسبة كون التعليم العالي نوع فريد من المؤسسات والذي يحتاج إلى مداخل معينة للتغيير بطريقة مختلفة في بعض التفاصيل عن الأعمال التجارية أو المنظمات الأخرى. ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات وفق مايلي:

➤ **الاستراتيجيات العقلانية :** وتستند هذه الاستراتيجيات في تطبيق التغيير على أن "الإنسان عقلائي

وراشد وانه سيطبق التغيير إذا اقتنع بأنه سيستفيد من التغيير." وعليه فهي تركز على زيادة الوعي لدى الأفراد حول طبيعة التغيير وفوائده وذلك بتعزيز "أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير ومبرراته... ومن الآليات التي تستخدمها هذه الإستراتيجية في التربية والتعليم: التدريب قبل أو أثناء الخدمة وإنتاج المعرفة ونشر المعلومات وتقييم البراهين العلمية<sup>32</sup>.

<sup>31</sup>. ليلي عبد الله الحضرمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>32</sup>. بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 48.

- **استراتيجيات المناورة والإقناع** : وتفترض هذه الإستراتيجية "إن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها ,بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه... ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد وموافقة . ويتم التوصل إلى ذلك.
- عندما يقتنع الفرد أو المؤسسة لأنه لا يوجد لديه خيار آخر سوى التغيير .
- عندما تدرك المؤسسة أو الفرد أن التغيير سينعكس عليهم بفوائد مباشرة وكافية.
- **إستراتيجية القيم- إعادة التعلم** : فحسب Gabor "إذا كانت المنظمة قادرة على التعليم فأنها قادرة على التغيير. " وتفترض هذه الإستراتيجية "إن تغيير القيم والسلوك ياتى من عملية إعادة التعليم حيث يتضع عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها".
- **إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي** : وتسعى هذه الإستراتيجية إلى توضيح السلبيات الحالية في المؤسسة وإقناع الأفراد فيها بعدم ملائمة الممارسات الحالية وبالتالي خلق عدم رضا تجاه الوضع القائم إذ "من الأهمية بما كان خلق الاعتقاد لدى العاملين بان الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصويب والتصحيح. " وهذا لتحفيزهم على تبني مبادرات التغيير نحو وضع أحسن من القائم.
- **إستراتيجية التقريب المتتابع**: والذي " يطور مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة على أساس أن مع كل تغيير ضئيل إضافي. " أي التدرج في إقناع الأفراد بقضية التغيير.
- **إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير** : إذ يرى معظم الباحثين ان المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني,وعليه "فان ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداث التغيير وتبنيه.
- **إستراتيجية المشاركة** : ويقوم هذا الأسلوب على إشراك الأفراد في مبادرة التغيير لكن قد يصعب إشراك جميع الأفراد مما يجعل من المشاركة مركزة خصوصا عندما تكون "درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة المقاومة منخفضة وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين ,وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير والحصول على مشاركتهم وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة. مثل<sup>33</sup>

<sup>33</sup>. بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 48.

مشاركة القادة غير الرسميين أو الممثلين النقابيين وممثلي الطلبة الذين لهم اتصال مباشر مع ممثليهم وأرائهم.

➤ **إستراتيجية التفويض**: إذ يتم إعطاء الأفراد مسؤولية اتخاذ القرار "وتقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل... وتستخدم الإدارة احد أساليب التطوير التنظيمي مثل تدريب الحساسيه أو دراسة الحالة للأخذ بهذه الإستراتيجية." ويكون الأفراد هنا أكثر ارتباطا بالتغيير كونهم هم من اقترحه.

➤ **إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير**: يعد دعم الإدارة العليا أمرا ضروريا لإنجاح مبادرة التغيير خصوصا أمام ما تتمتع به من سلطة ضاغطة إذ يحتاج رؤساء الأقسام إلى العميد والرئيس أو نائب الرئيس إلى جانبهم. " كما أن تغيير الأنظمة في التعليم العالي، " يحتاج إل تأييد أو دعم من الحكومة والمنظمات الوسيطة القائمة التي تؤثر على النظام (مثل المعتمدين، المنشآت، الأدب المجتمعية، الوكالات الفدرالية والحكومية، المنظمات المجتمعية)."

➤ **استراتيجيات النفوذ أو القوة**: وكدعم لسابقتها تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام " سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير وتطبيقه." ووفقا لهذه الإستراتيجية "يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخاف أو يقاوم وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير."

ومن الملاحظ تنوع الاستراتيجيات والأساليب المتبعة مما يجعل اختيار الملائم منها يعود لعدة اعتبارات ومن أبرزها:

أهداف التغيير: يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير... وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين: مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف.

- الجهة المستهدفة: يمكن أن تكون الوحدة/الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي احد الجهات التالية) أو

جهتين أو جميعها) وهي: الفرد والجماعة والمنظمة. إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات

الثلاث<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> .. بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 49.

- الموارد المتاحة : يمكن النظر إلى جهود التغيير التنظيمي باعتبارها نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه والحفاظ على استراتيجيته.
  - الفرص المواتية والقيود: إن الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها والعاملين فيها, ووسيط التغيير والإستراتيجية ذاتها.
  - وسيط التغيير : وسيط/وكيل التغيير هو مهني يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستشارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها.
- وفيما يتعلق بأفضل الاستراتيجيات في التعليم حسب احمد يطاح "فان استراتيجيات التثقيف والتوعية - التي تمت الإشارة إليها سابقاً - هي الأكثر مناسبة لطبيعة الوظيفة التربوية." باعتبار أن الأفراد المنتمين لهذه المؤسسات يتمتعون بدرجة عالية من الوعي لضرورة التغيير وهذا لا يعني إهمال باقي الاستراتيجيات الأخرى والتي تبقى رهينة للظروف التي يتم فيها تطبيق التغيير<sup>35</sup>.

#### المطلب الثاني: خصائص استراتيجيات إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تتصف بالعديد من الخصائص والتي لا بد من معرفتها والإلمام بها والتعرف عليها لمعرفة كيف تكون إدارة التغيير.

#### 0 هادفة: إن التغيير حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة وبالتالي فهو حركة لا تحدث ارتجالياً

أو عشوائياً بدون إي توجيه. ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتتجه نحو غاية محددة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير.

#### 1 الفاعلية: أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة, وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية

المستهدف تغييرها, وبالتالي فان إدارة التغيير تملك القدرة على التأثير على الآخرين وهذا ما يجعل إدارة التغيير فعالة.

#### 2 الإصلاح : بمعنى أنها تسعى إلى إصلاح ماهو قائم من عيوب ومعالجة ماهو موجود من اختلالات في

المنظمة<sup>36</sup>.

<sup>35</sup>. بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 51-50.

<sup>36</sup>. ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 182.

- 3 -المشاركة: أن الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- 4 -المواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة, وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 5 -الشرعية: يتعين تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير, ذلك من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية وخصوصا عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير, حتى يتم التغيير في إطار الشرعية والأخلاقية في أن واحد.
- 6 -الرشد : يجب ان تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير الى الرشد والعقلانية بحيث تتم الموازنة ما بين المنافع والخسائر ,وبالتالي هذا يجعل الرشد صفة لازمة ومصاحبة لأي عمل اداري وخاصة في ادارة التغيير والقيام به.
- 7 -المقدرة على التكيف السريع مع الأحداث : ذلك ان ادارة التغيير يجب ان تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها . وهذا ما يجعل ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالمقدرة على التكيف السريع مع الأحداث, بل وقد تفقد وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة.
- 8 -المقدرة على التنمية والتطوير والابتكار : وهي خاصية عملية لإدارة التغيير فالتغيير يتعين ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا , فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والا فقد
- مضمونه.<sup>37</sup>

<sup>37</sup>. ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 183.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التغيير

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الإستراتيجية المناسبة للتغيير منها :

- 1 أهداف التغيير : تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف , هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين. أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف. كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للإستراتيجية.
- 2 -الجهة المستهدفة: عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد , الجماعة أو المنظمة ككل. ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة. ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار إستراتيجية التغيير.
- 3 -الموارد المتاحة: تشمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة, الموارد المادية, الوقت, الأجهزة, للخبرة والمعرفة. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى<sup>38</sup>.

<sup>38</sup>. سيد هارون جمعة، "استراتيجيات إدارة التغيير البيئي واثرها على الأداء الوظيفي" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019، ص556.

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا ان استراتيجيات التغيير أصبحت تمثل اليوم مصدرا هاما على مستوى المؤسسات الاقتصادية وذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات وميزات تنافسية في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة.

تختلف أنواع التغيير في المؤسسة إلا انه مهما كان نوع التغيير نجده يخدم وظيفة اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حيث قد يكون التغيير داخليا أو خارجيا.

من اجل ان يكون التغيير فعال وناجح فهو يعتمد على معلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة. واتضح أيضا ان التغيير الاستراتيجي مصطلح عام وشامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط والمجال المستهدف فالمؤسسة عليها ان تختار المجال الذي سوف تركز فيه على إحداث التغيير.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع الطارف -

## مقدمة الفصل

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة نظم المعلومات البشرية واستراتيجيات التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف- وذلك من خلال الاستعانة بتصميم استبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات والمؤشرات تساعدنا في دراسة الحالة لإحاطة بإبعاد هذه الدراسة وتفسير ما تحصل عليه من خلال الاستبيان ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مايلي :

المبحث الأول:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني:أدوات ومتغيرات الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

ستعرض أولا في هذا المبحث تقديمًا عامًا لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال نشأتها وتطورها التاريخي وتعريفها بالإضافة إلى الأهداف والمهام.

المطلب الأول: لمحة عن اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة

الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار

الدولة على النشاطات البريد والمواصلات.

وتكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات

المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيا بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال

واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات، vsat وشبكة الربط

المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك إدارات الدولة في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت

سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل الاحترام لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك

التأخر المتراكم.

1-1- قانون 2000/3 ميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات بعد أزيد من عامين، وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعث القرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة حسدت سنة 2003.

### 1-2-01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لجمع 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 معايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد والاتصال على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

## المطلب الثاني: مفهوم اتصالات الجزائر

مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس وخدمات الانترنت جوانب والاتصالات الفضائية).

بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة للتطوير والتهيئة للاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري بلغ عدد مشركيها في الهاتف عام 2008: 2628215 مشترك منها 1372292 مشترك في الهاتف الثابت اما عدد مشركي الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بموبيليس بنهاية سنة 2010.

كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية ، بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثالث وشبكة الانترنت ADSL في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 61275180000 دج. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم عدة خدمات تتمثل:

- الهاتف
- الانترنت
- خدمة الويسي
- خدمات التداول عن طريق الفيديو
- تصميم أو إنشاء المواقع الالكترونية بنقرة واحدة
- المكتبة الالكترونية (في مكتبي)
- الرقابة الأبوية
- تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية

### المطلب الثالث: مهام وأهداف اتصالات الجزائر

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها اتصالات الجزائر بالإضافة إلى الأهداف التي تمثلها :

#### 1-مهام اتصالات الجزائر:

تكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر ,وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل

المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الزائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر فهي

تسهر على تقديم أحسن وارقى الخدمات لزبائنها كما يلي :

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال

المعلومات أو الحصول عليها"أصوات ، صور، معطيات "عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية

بصرية او كهرومغناطيسية كانت...الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق

الريفية.

- تحويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل صورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز(GAIA) وفاء للزبائن وذلك عن طريق مايلي :

- كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون ومعلومات

خاصة به.

- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).

- السماح للزبائن بالاستشارة فيها يخص فواتيرهم عبر الانترنت.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها , لاسيما فيما يتعلق بصياغة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجالها المستحقة

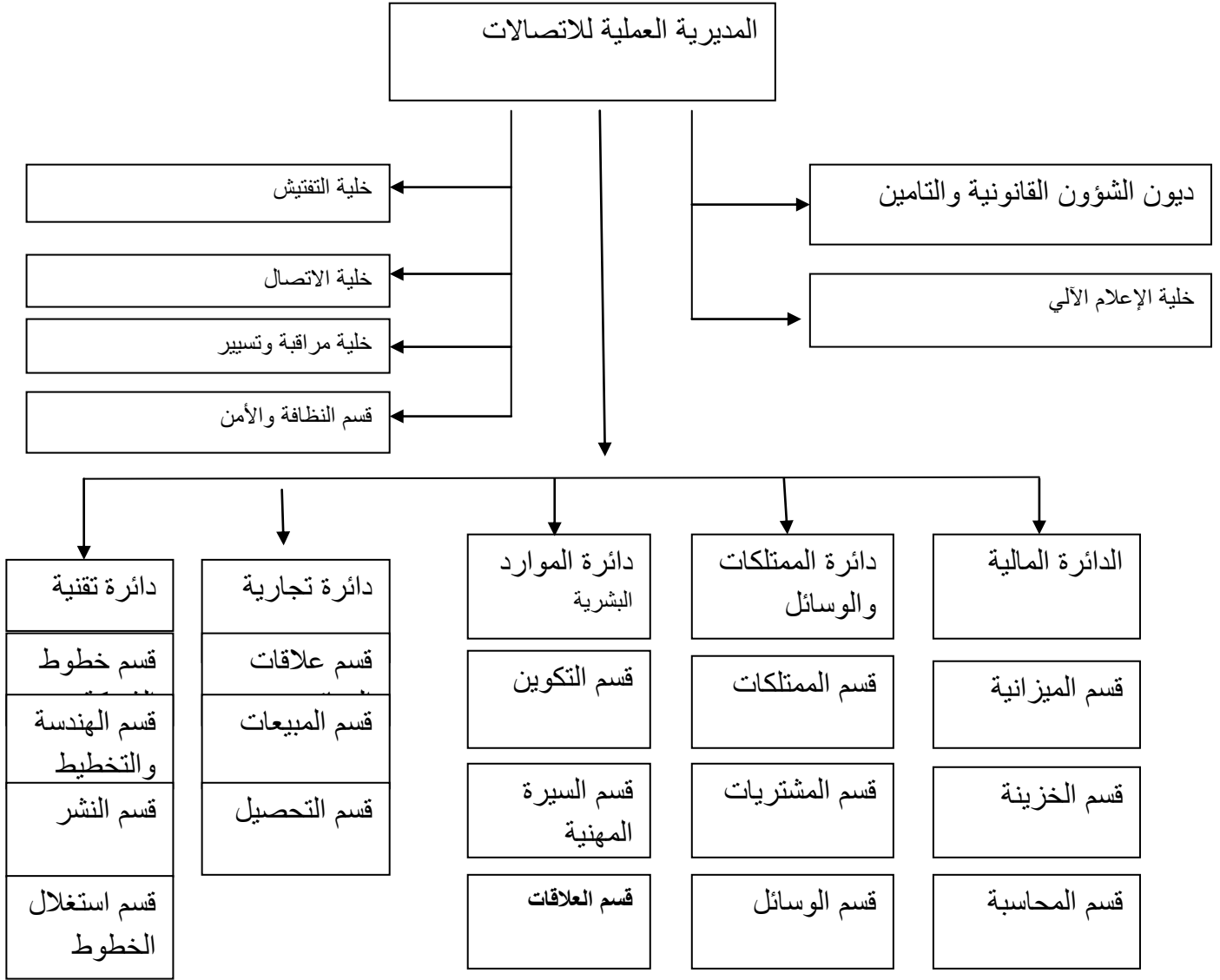
## 2- أهداف اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلية المقدمة وجعلها أكثر منافسة في الخدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية لاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبي

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد المتربصتين اعتمادا على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

## المبحث الثاني الإطار المنهجي للبحث

حتى تتمكن من التعرف على دور نظم معلومات الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية المؤسسة و الإجابة على إشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح و الدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول من خلال هذا الفرع توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من اجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح المنهج المتبع و تحديد أداة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة

## المطلب الأول: صدق و ثبات أداة البحث و الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

## أولاً: أداة البحث

تعتبر الأداة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية، و قد اعتمدنا "الاستمارة" كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع و تتماشى مع مجتمع الدراسة من اجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل مجموعة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة للأسئلة الوارد فيها.

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة و الغير مباشرة بالموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء و أفكار المشرف، قمنا بإعداد استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين:

## القسم الأول: البيانات الشخصية

القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل 4 محاور، المحاور الثلاثة الأولى خصصت لدراسة المتغير المستقل و الذي يمثل "نظام معلومات الموارد البشرية"، و يتضمن (15) عبارات موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

- جودة النظام: و تقيسه العبارات من (1-5)

- جودة المعلومات: و تقيسه العبارات من (6-10)

- التوافق الاستراتيجي للنظام: و تقيسه العبارات من (10-15)

أما المحور الرابع فخصص لدراسة المتغير التابع و الذي يتمثل في "استعمال النظام في استراتيجيات التغيير" و يتضمن 5 و تم قياسه ب 5 عبارات.

و قد تم استخدام مقياس "ليكارتر الحماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1) : درجات مقياس ليكارتر الحماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافقا	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام PSS s، دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، 2007، ص540.

ثانيا: صدق و ثبات أداة البحث

### 1- صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، و للتحقق من صدق استبانة هذا البحث تعتمد على مايلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من مدى صدق المحتوى أداة البحث و للتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على المشرف بحيث طلب منه النظر في مدى كفاءة أداة البحث من حيث العبارات و شموليتها و محتواها و تقويم مستو الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، و يعتبر أن الأخذ بملاحظات المشرف و إجراء تعديلات المطلوبة هي بمثابة الصدق الظاهري، و صدق محتوى الأداة.
- صدق المحك: هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب " معامل المحك" من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ"، إذ نجد معامل الصدق الكلي للأداة البحث قد بلغ ( 0.878 ) وهو معامل مرتفع جدا و مناسب لإغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (3-2) أن جمع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها و مناسبة لأهداف هذا البحث، وهذا يمكننا من قول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات أداة البحث

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02):نتائج معاملات الصدق و الثبات

معامل الصدق	معامل الثبات	محاور الاستبانة
0.878	0.771	4 محاور

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.771) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة أيضا ومناسبة لإغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (statistical pachege for social sciences) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- مقياس الإحصاء الوصفي ( descriptive statistic measures): وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات ، ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
- معامل صدق المحك: وذلك لأدراك مدى صدق الأداة و إمكانية من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.
- معامل الارتباط الرتي سبيرمان: للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

## أولاً: مجتمع الدراسة

يشير "مجتمع الدراسة" إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نام لان نستخلص منها نتائج بحثنا، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة عشوائيا من مجتمع الدراسة. و قد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة بالإضافة إلى كافة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف- و البالغ عددهم 20 عامل، و قد اخترنا هذه الفئة تحديدا لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة. و بهدف دراسة دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية المؤسسة قمنا بتوزيع 33 استمارة و استرد منها 20 استمارة. و بعد فحصها لم يستبعد إي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

## ثانياً: خصائص عينة الدراسة

في هذا الجزء سيتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية و المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية.

و يظهر الجدول رقم... توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص التالية:

لقد تم اختيار مجموعة من المعلومات الشخصية والوظيفية والتي تتضمن كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية).

ويظهر الجدول رقم ( 03 ) توزيع عينة الدراسة (20 عينة) حسب الخصائص الشخصية والوظيفة للموظفين.

جدول رقم (3-3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار		
50%	10	ذكر	الجنس
50%	10	أنثى	
20%	04	اقل من 25 سنة	العمر
30%	06	من 25 سنة إلى اقل من 33 سنة	
45%	06	من 33 سنة إلى اقل من 50 سنة	
5%	01	أكثر من 50 سنة	
0%	00	ثانوي فاقل	
20%	04	تقني سامي	المؤهل العلمي
5%	01	DEUA	
65%	13	ليسانس	
5%	01	مهندس	
5%	01	دراسات عليا	
5%	01	اقل من 2	
25%	05	من 2 إلى 5	
25%	05	من 5 إلى 8	
15%	03	من 8 إلى 12	
30%	06	أكثر من 12	
15%	03	برنامج واحد	البرامج التدريبية
40%	08	من 2 إلى 5	
45%	09	أكثر من 5	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان

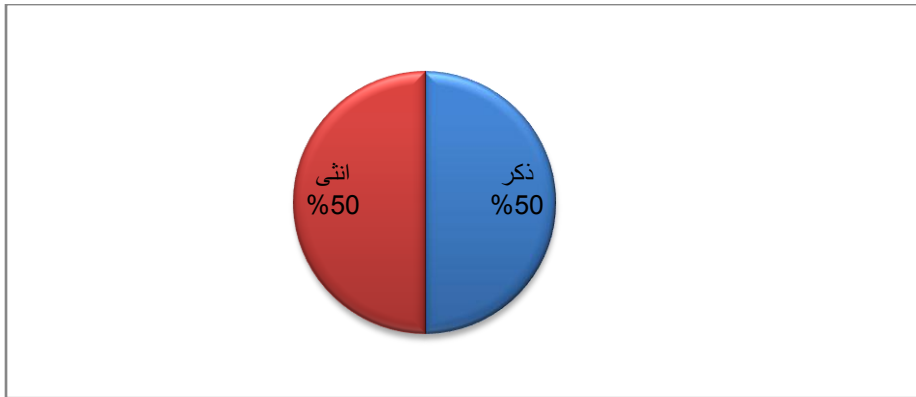
التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن خصائص عينة الدراسة بالشكل التالي :

✓ من حيث الجنس:

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أفراد عينة البحث كانوا في مستوى واحد حيث بلغ الإناث بنسبة (50%) بالإضافة إلى الذكور وهو نفس العدد (50%) وذلك يعود لطبيعة العمل داخل المؤسسة التي تتناسب مع كلا الجنسين.

الشكل رقم (2-3) متغير الجنس في عينة الدراسة

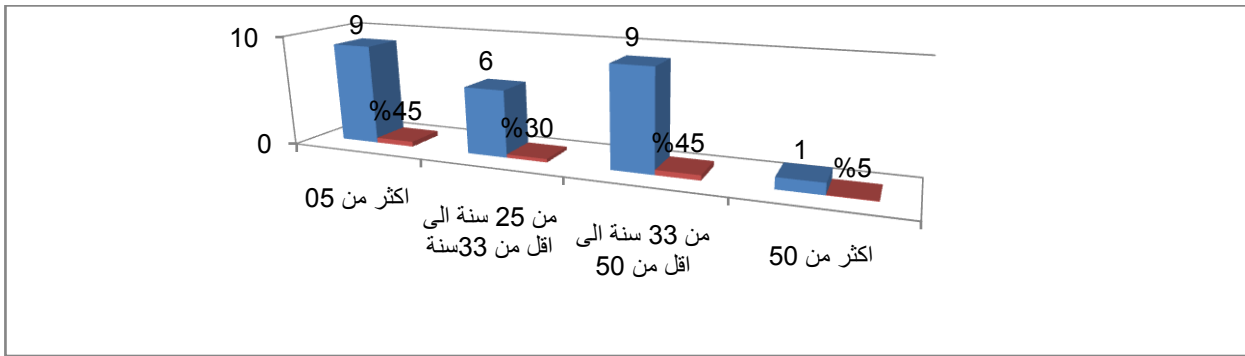


المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج الاستبيان

✓ من حيث العمر:

نجد أن (20%) من أفراد عينة البحث اقل من 25 سنة، وان (30%) تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى اقل من 33 سنة، وان (45%) تتراوح أعمارهم بين 33 سنة إلى 40 سنة، هذه النسبة تبدو مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئات الشابة، أما الأفراد الذين تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (5%) وتبدو هذه الأخيرة منخفضة النسبة لان العامل الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب إلى سن التقاعد، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خروج الكثير من العاملين إلى التقاعد وذلك عند بلوغ خدماتهم إلى مستوى هذه الثقة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

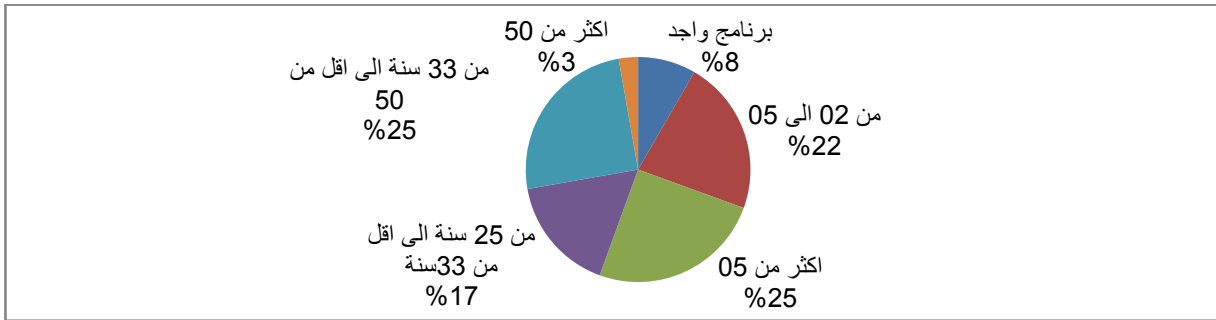
الشكل رقم (3-3) متغير العمر في عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان

✓ من حيث المؤهل العلمي: أظهرت نتائج التحليل أن النسبة الأكبر لإفراد عينة البحث تقريبا (65%) هم حاملين شهادة الليسانس وبالنسبة لحاملي شهادة تقني سامي فقد بلغت نسبتهم (20%)، أما النسبة الأقل فقد كانت لحاملي شهادة DEUA وأصحاب شهادات مهندس ودراسات عليا فقد بلغوا نفس النسبة والمقدرة ب (5%)، ونجد نسبة أفراد أصحاب ثانوي فقل في منعدمة تماما ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن غالبية الباحثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية. وذلك تبعا للشكل التالي :

الشكل رقم (3-4) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



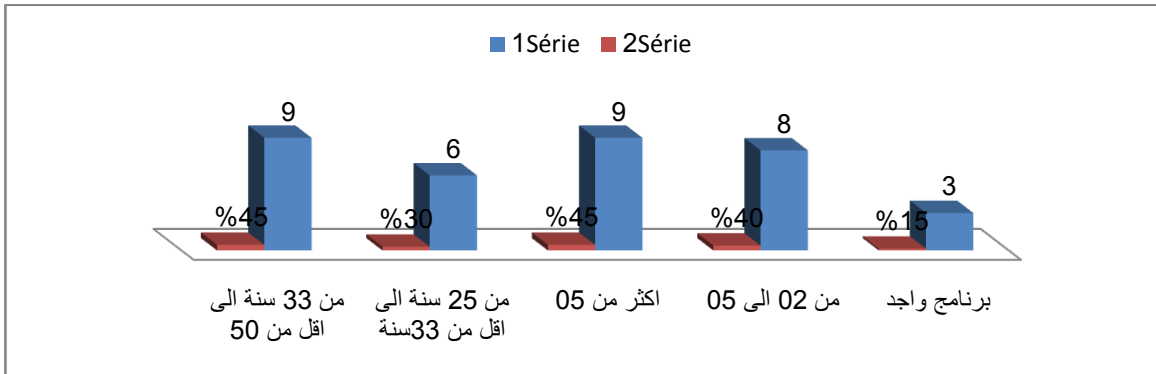
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان

✓ من حيث سنوات الخبرة:

عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (5%) تقل خبرتهم عن 02 سنوات، و (25%) من أفراد نسبة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 02 إلى 05 سنوات، حيث نجد نفس النسبة بالنسبة للأعمار التي تتراوح ما بين 05 إلى 08 سنوات، نجد كذلك أن (15%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 08 إلى 12 سنة، أما الباحثين اللذين بلغت خبرتهم أكثر من 12 سنة فقد بلغت نسبتهم (30%) ومن خلال هذه النتائج هناك دلالة على تنوع الخبرات بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يتماشى أيضا مع متغير السن.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب هذا المتغير:

الشكل رقم (3-5) يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



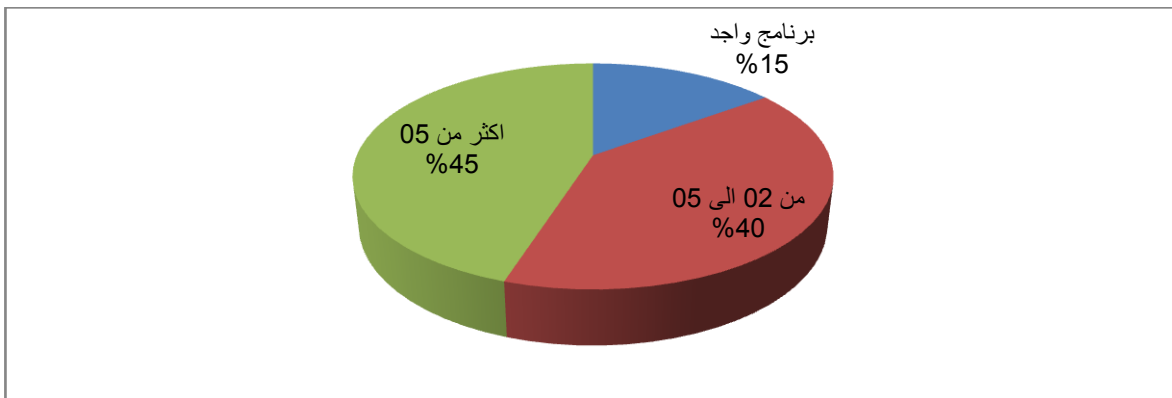
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان

✓ من حيث البرامج التدريبية:

عند ملاحظة عدد البرامج التدريبية التي تم تلقيها نجد أن (15%) من المبحوثين تلقوا برنامج واحد، و(40%) من أفراد عينة البحث تلقوا ما يتراوح ما بين 02 إلى 05 برامج، في حين نجد أن (45%) من أفراد عينة الدراسة تلقوا أكثر من 05 برامج، ومن خلال هذه النتائج هناك دلالة على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتدريب موظفيها.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (3-6) يمثل عدد البرامج التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان

## المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحاور حيث تقرر الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي لتفسير قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة.

وفي ما يلي سيتم تحليل فقرات كل محور من محاور الدراسة.

## ➤ تحليل فقرات محور نظام معلومات الموارد البشرية

و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- هل يتم الاستعانة بنظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف-؟

لإجابة عن هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التباين لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور نظام المعلومات الموارد البشري

المحاور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
جودة النظام	20	1.63	0.532	0.286
Q1	20	1.4500	0.60481	0.366
Q2	20	1.8500	0.58714	0.345
Q3	20	1.6500	0.48936	0.239
Q4	20	1.7000	0.47016	0.221
Q5	20	1.5000	0.51299	0.263
جودة المعلومات	20	1.70	0.61	0.394
Q6	20	1.5500	0.51042	0.261
Q7	20	1.7000	0.80131	0.642
Q8	20	1.9000	0.71818	0.516
Q9	20	1.6000	0.59824	0.358
Q10	20	1.7500	0.44426	0.197
التوافق الاستراتيجي للنظام	20	1.75	0.862	0.756
Q11	20	1.8000	0.83351	0.695
Q12	20	1.7500	0.78640	0.618
Q13	20	1.6500	0.98809	0.976
Q14	20	1.9000	0.85224	0.726
Q15	20	1.6500	0.87509	0.766
مجموع	20	1.693	0.668	0.478

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

من خلال الجدول نستخلص مايلي:

#### - جودة النظام:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "جودة النظام" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 1.63 ) بانحراف معياري ( 0.532 ) وتباين ( 0.286 ) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة والذي يشير إلى أن اغلب آراء الباحثين اتجهت اغلبها نحو الموافقة، أي أنهم متفقين حول هذا البعد، حيث أنهم يرون وجود لجودة النظام ووعيهم بها بشكل واضح، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين ( 1.45-1.85 ) حيث جاء اغلبها في الموافقة، وهذا يفسر على أن المؤسسة تملك نظام معلومات فعال يقدم خدمات متميزة وذات جودة عالية قادرة على تلبية احتياجات عمالها مما يعكس بالإيجاب عليها.

#### - جودة المعلومات:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "جودة المعلومات" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 1.70 ) بانحراف معياري ( 0.61 ) و تباين ( 0.394 )، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن اغلب آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم متفقين حول هذا البعد، حيث أنهم يرون وجود لجودة المعلومات ووعيهم بها بشكل واضح، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين ( 1.55 ) و ( 1.90 ) حيث جاء اغلبها في الموافقة، وهذا يفسر على أن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ذات خصائص عالية آراء المستطلعين.

#### - التوافق الاستراتيجي للنظام:

الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 1.75 ) بانحراف معياري ( 0.862 ) و تباين ( 0.756 )، ووفقا لمقياس الدراسة فلن هذا البعد يشير إلى أن نسبة القبول مرتفعة و الذي يشير إلى أن اغلب آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم متفقين حول هذا البعد حيث يرون أن هناك توافق استراتيجي للنظام بشكل واضح حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين ( 1.65 ) و ( 1.90 ) حيث جاءت اغلبها في الموافقة، و هذا يفسر أن النظام ذات تواف استراتيجي مقبول حسب آراء الموظفين.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين حول استعانة بنظام معلومات إدارة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر - فرع الطارف - جاء مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية مجتمعة ( 1.693 ) بانحراف معياري قدره ( 0.668 ) و تباين قدره ( 0.478 )، وهذا ما يفسر على أن آراء أفراد العينة واعيين بمفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية من ناحية جودة النظام وجوده المعلومات والتوافق الاستراتيجي للنظام، وأنها واضحة وملموسة بشكل ملحوظ لهم، وأن المؤسسة تتم الاستعانة بشكل كبير بنظام معلومات الموارد البشرية.

➤ تحليل فقرات محور إدارة التغيير الاستراتيجي

و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- هل يتم استخدام نظام معلومات في تحديد استراتيجيات التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف-؟  
لإجابة عن هذا السؤال نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:
- الجدول رقم(3-05):المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتباين لمحور استراتيجيات إدارة التغيير.

المحور 4	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
Q16	20	1.7500	0.63867	0.408
Q17	20	1.9500	0.60481	0.366
Q18	20	1.7500	0.71635	0.513
Q19	20	2.0500	0.75915	0.576
Q20	20	1.8500	1.08942	1.187
المجموع	20	1.87	0.7612	0.61

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss20

من خلال الجدول رقم ( 05 ) نستخلص مايلي:

- استعمال النظام في استراتيجيات التغيير: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1.87) بانحراف معياري (0.7612) وتباين (0.61) ووفقا لمقياس الدراسة فلإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن اغلب آراء المبحوثين اتجهت نحو القبول، أي أن المبحوثين يؤكدون على قيام المؤسسة باستعمال النظام في استراتيجيات التغيير، كما نلاحظ أن أفراد العينة موافقين على كل عبارات البعد بمتوسط حسابي تراوح بين ( 1.75 ) و ( 2.05 ) وهذا يفسر على أن المؤسسة تهتم باستعمال نظام معلومات الموارد البشرية بشكل كبير في استراتيجيات التغيير.

➤ قوة العلاقة بين المتغيرين:

نتطرق هنا من خلال هذا العنصر إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة للمتغيرين، المستقل "نظام معلومات الموارد البشرية" والمتغير التابع " استعمال النظام في استراتيجيات التغيير الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-6): مصفوفة سيرمان بين نظام معلومات الموارد البشرية وإستراتيجية إدارة التغيير

		إدارة التغيير الاستراتيجي
جودة النظام	معامل الارتباط	0.700 <sup>*</sup>
	مستوى الدلالة	0.001
	العدد	20
جودة المعلومات	معامل الارتباط	0.585 <sup>*</sup>
	مستوى الدلالة	0.007
	العدد	20
التوافق الاستراتيجي للنظام	معامل الارتباط	0.564 <sup>*</sup>
	مستوى الدلالة	0.010
	العدد	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss20

من خلال الجدول (06) يمكن الاستنتاج أن:

يبين الصف الأول المتعلق بجودة النظام وجود علاقة ارتباطيه ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع "استعمال النظام في استراتيجيات التغيير إذ بلغ معامل الارتباط (0.7) عند مستوى الدلالة (0.01) وهو ارتباط طردي قوي. أما الصف الثاني والمتعلق بجودة المعلومات ابرز وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع "استعمال النظام في استراتيجيات التغيير" إذ بلغ معامل الارتباط (0.585) عند مستوى الدلالة (0.007) وهو ارتباط طردي قوي. أما الصف الثالث المتعلق بتوافق الاستراتيجي للنظام ابرز أيضا وجود علاقة ارتباط قوية ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع " استعمال النظام في استراتيجيات التغيير إذ بلغ معامل الارتباط ( 0.564 ) عند مستوى الدلالة (0.010) وهو ارتباط طردي قوي.

وهذا يدل على أن نظام معلومات الموارد البشرية ككل لها علاقة ارتباط قوية مع استراتيجيات التغيير في المؤسسة.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام معلومات من اجل تسيير مواردها البشري؟

الجدول رقم (3-07): نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لخور نظام معلومات الموارد البشرية

المحاور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة القبول
جودة النظام	20	1.63	0.532	مرتفع
Q1	20	1.4500	0.60481	مرتفع
Q2	20	1.8500	0.58714	مرتفع
Q3	20	1.6500	0.48936	مرتفع
Q4	20	1.7000	0.47016	مرتفع
Q5	20	1.5000	0.51299	مرتفع
جودة المعلومات	20	1.70	0.61	مرتفع
Q6	20	1.5500	0.51042	مرتفع
Q7	20	1.7000	0.80131	مرتفع
Q8	20	1.9000	0.71818	مرتفع
Q9	20	1.6000	0.59824	مرتفع
Q10	20	1.7500	0.44426	مرتفع
التوافق الاستراتيجي للنظام	20	1.75	0.862	مرتفع
Q11	20	1.8000	0.83351	مرتفع
Q12	20	1.7500	0.78640	مرتفع
Q13	20	1.6500	0.98809	مرتفع
Q14	20	1.9000	0.85224	مرتفع
Q15	20	1.6500	0.87509	مرتفع
مجموع	20	1.693	0.668	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss20

نستخلص من خلال الجدول التالي:

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير نظام معلومات، بما أن اتجاهات الرأي لإفراد العينة أغلبها متجهة نحو موافقة وموافقة بشدة فان نسبة القبول مرتفعة كذلك المتوسط الحسابي للإبعاد الثلاثة محصورة بين ( 1.63 ) و( 1.75 ) وهو متوسط حسابي قوي بالنسبة لدراستنا أيضا الانحراف المعياري محصور بين ( 0.532 ) و( 0.862 ) وهو انحراف معياري عالي وبالتالي نقول أن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات المورد البشري من اجل تسيير موردها البشري. ومنه نقبل الفرضية الصفرية بأنه يوجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات من اجل تسيير موردها البشري.

#### - اختبار الفرضية الثانية:

يوجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات بشكل عام لدى صياغة استراتيجيات و برامج التغيير؟

#### الشكل رقم (3-8) نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لنظام المعلومات ككل

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة القبول
جودة النظام	1.63	0.532	مرتفعة
جودة المعلومات	1.70	0.61	مرتفعة
التوافق الاستراتيجي للنظام	1.75	0.862	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss20

من خلال الجدول نستخلص ما يلي:

أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور نظام معلومات الموارد البشرية التي تصب أغلبها في خانة موافق وموافق بشدة وهي دالة على نسبة قبول مرتفعة نستنتج من هنا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتم الاعتماد عليه بشكل كبير في صياغة استراتيجيات وبرامج التغيير. ومنه نقبل الفرضية الصفرية بأنه توجد دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة من حيث اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات بشكل عام لدى صياغة استراتيجيات و برامج التغيير.

- اختبار الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير الاستراتيجي عند مستوى ثقة 0.05؟

الجدول رقم (3-9): نتائج مصفوفة سبيرمان بين نظام معلومات الموارد البشرية و إدارة التغيير الاستراتيجي.

		إدارة التغيير الاستراتيجي
جودة النظام	معامل الارتباط	0.700**
	مستوى الدلالة	0.001
	العدد	20
جودة المعلومات	معامل الارتباط	0.585**
	مستوى الدلالة	0.007
	العدد	20
التوافق الاستراتيجي للنظام	معامل الارتباط	0.564**
	مستوى الدلالة	0.010
	العدد	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss20

من خلال الجدول التالي نستخلص ما يلي:

من خلال الجدول نلاحظ وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين نظام معلومات موارد البشرية واستراتيجيات إدارة التغيير، هذا ما دعمه الجدول، بما أن مستوى دلالة أبعاد المتغير المستقل اقل من 0.05 فنجد مستوى دلالة جودة المعلومات (0.001)، جودة المعلومات (0.007) والتوافق الاستراتيجي للنظام (0.010)، كما أن معامل الارتباط بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير الاستراتيجي طردي قوي ومن هنا نستنتج أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية ككل و إدارة التغيير الاستراتيجي.

## خاتمة الفصل التطبيقي

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في تطوير الاستراتيجيات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- والتي تعتبر من أهم المؤسسات المتواجدة في الجزائر، وفي سبيل ذلك قمنا بتوزيع استبانة على عينة عشوائية قدرت ب (33) عامل استرجعنا منها (20) استبانة صالحة للمعالجة وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمكنا من التوصل إلى نتيجة مفادها أن لنظام معلومات الموارد البشرية دور في تطوير إستراتيجية المؤسسة .

الخاتمة العامة

المؤسسة بمختلف أنواعها و أحجامها هي نظام مفتوح و متفاعل مع المحيط الخارجي، لذا فهي ليست في حالة سكون و إنما تتغير باستمرار لكي تحقق البقاء و الاستمرارية، فالتغيير أصبح جزءا لا يتجزأ في دنيا الأعمال و هذا ما يفسر تعدد أشكاله و أنواعه و مجالات حدوثه. و على هذا الأساس أردنا و من خلال دراستنا هذه، الكشف عن دور نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة في مختلف عمليات التغيير التي تعيشها المؤسسة، حاولنا من خلال إشكالية البحث الاعتماد على إطار نظري حددنا بفضل مساهمة

و من ثم الاعتماد على إطار نظري قمنا فيه بدراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- لتعرف على دور نظام الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة التغيير .

ووجدنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- تقوم بالاستعانة بنظام موارد البشرية في المؤسسة اتصالات الجزائر كذلك عند دراستنا ووجدنا أنها تستخدم نظام معلومات في تحديد استراتيجيات و برامج التغيير فوجدنا أن لها دور إحصائي و في الأخير قمنا بدراسة العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و استراتيجيات التغيير فوجدنا أن لها علاقة عند مستوى ثقة 0.05؟

و في الأخير نستنتج من خلال بحثنا أن هناك علاقة طردية قوية بين نظام معلومات الموارد البشرية و استراتيجيات إدارة التغيير و بالتالي فان نظام المعلومات الموارد البشرية لها دور كبير في تطوير استراتيجيات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية النتائج الدراسة:

مكننا الدراسة التي قمنا بها بشقها النظري و التطبيقي من التوصل إلى جملة من النتائج نوردتها تباعا و ذلك خدمة للدراسات النظرية المستقبلية، حيث تعتبر مرشدا يستدل به للوصول إلى الحقائق، و التي يمكن تحديدا فيما يلي:

#### نتائج الجانب النظري:

- إدارة الموارد البشرية العصب الرئيسي لإنجاح المنظمة.
- لنظام المعلومات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة و العاملين.
- يهدف نظام المعلومات إلى تقليل الجهد الذي يبذل في إعداد و إنتاج التقارير المختلفة عن العمالة.
- بروز دور نظام المعلومات كأداة لجمع و تحليل و تخزين المعلومات و اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري
- فعالية النظام تظهر من خلال مزاياه المتمثلة في تقديم معلومات تساعد في حل المشكلات بسرعتها و فعاليتها و كذا رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة رضاهم.
- نظم المعلومات الموارد البشرية تساعد على توفير المعلومات على المورد البشري و إدراك مهاراته و كفاءته و حاجته لتغيير و تطوير هذه المهارات و جعله مورد ذو كفاءة عالية.

- استراتيجيات التغيير أصبحت تمثل اليوم مصدرا هاما على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- تمكن استراتيجيات التغيير من تحقيق قدرات و مميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة

#### نتائج الجانب التطبيقي:

- توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف- إلى عدة نتائج نذكر منها
- تصورات المبحوثين لمستوى نظام المعلومات للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف- كانت ايجابية و مرتفعة في كلا الإبعاد
- يوجد دلالة إحصائية في اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات من اجل تسيير موردها البشري .
- يوجد دلالة إحصائية في اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات ككل من اجل صياغة الاستراتيجيات و برامج التغيير .
- توجد علاقة ارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة التغيير الاستراتيجي عند مستوى ثقة 0.05.

#### التوصيات:

- بعد دراسة و تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف- و بعد اطلاعنا على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة السعي وراء مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات و الحرص على استخدام الأجهزة الحديثة و تطبيقات البرمجة.
  - عقد دورات تدريبية تكوينية في مجال استخدام نظم معلومات
  - الحرص الدائم على تحديث قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية ليتناسب مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة.

### المراجع

### الكتب:

- الصيرفي مُجَّد، المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للمواد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، 2009 .
- إيمان السامرائي و هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، ط 1، 2004.
- حسين علي مشرفي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
- حسين حريم "إدارة المنظمات"منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
- خالد قارشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- ربحي مصطفى عليان ،"إدارة التغيير" دار الصفاء والنشر والتوزيع-عمان، الطبعة الأولى 1436هـ-2015م .
- سيد سالم عرفة،"اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"،2002.
- شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات و مراكز المعلومات المفاهيم و التطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- صالح إبراهيم سليمان العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالية المعاصرة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2020.
- عامر إبراهيم قنديلجي، علم المعلومات و النظم و التقنيات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015.
- عبد الفتاح عز،مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام PSS S،دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع،2007.
- عثمان الكيلاني، هلال الباقي علاء السالمي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع ط2، عمان، الأردن، 2003.
- فريد النجار(التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية)، الإسكندرية، ب ط2007.
- مُجَّد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، 1، العبيكان للنشر، ط 4، الرياض المملكة العربية السعودية، ، 2015 .

- مُجَّد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط، 1 القاهرة، 2013.
- مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج" مطبعة الريان الدوحة، قطر 2014 .
- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب"، الطبعة الأولى، 1429هـ-2008م.
- هاشم فوزي العبادي، نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2011.

### الأطروحات:

- بوطبة نور الهدى، "ادارة التغيير في مؤسسات التعليم الع ، أطروحة نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية"، أطروحة دكتوراه، باتنة 1، 2016.
- بوقندورة زكية، "مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع، أم البواقي، 2015.
- رحمانى راشدة، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية "، دراسة حالة شركة الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة، 2018.
- سماتي حاتم، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، بسكرة، 2017.
- كينغ نيجل وأندرسون ، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير "دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- سناء جبيرات، تقييم أثر نظم المعلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2014 .
- سيدني أماني، دور نظام المعلومات للموارد البشرية في العملية التدريبية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، علوم التسيير ،جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2018.
- صونيه كبلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع الاقتصاد، بسكرة، 2006.

- عصام مُجَّد عبید، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات"، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، 2014م.
- غيداء سلطان أبو سمهدانة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات الإسمنت، في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا.
- لونسى خديجة، دور نظم المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، آم البواقي، 2017.
- معيزي قويدر، "مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير" جامعة سعد حلب-البليدة، 2004 .
- وفیق حلمي الأغا، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسوية في قطاع غزة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم ادارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة 1431هـ-2010م .

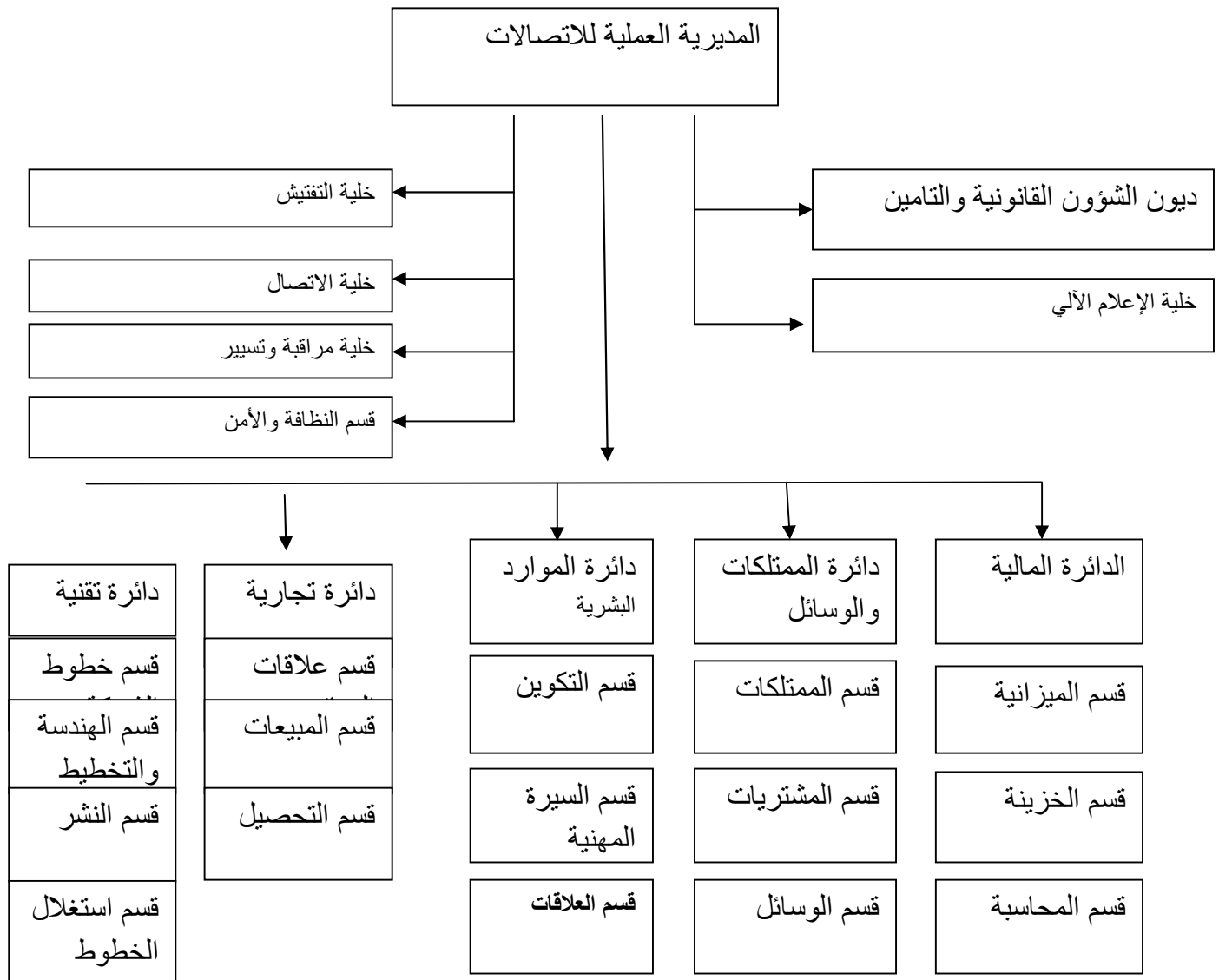
### المجلات:

- باية بن عاشور، حسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 06، 2020.
- سيد هارون جمعة، "استراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.
- كسري مسعود، ايصولاح زهية، تطبيقات نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير، العدد، 28، المجلد 4، جامعة البليدة الجزائر، 2013.

### المواقع:

<sup>1</sup><https://www.tadwiina.com>.15:25, 14-5-2021

الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



استعمال النظام في استراتيجيات التغيير L'usage de SIRH dans le changement stratégies					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	العبارات
					16 يتميز النظام بالمرونة لاستيعاب التغيرات في احتياجاتك والظروف المحيطة
					17 يمكن النظام الحالي المحافظة على مستوى أدائه عندما يستخدم تحت ظروف معينة كفترة ذروة العمل أو الحالات الطارئة
					18 يحقق نظام معلومات سرعة في اتخاذ القرارات
					19 يساعد استعمال نظام المعلومات على الفهم الجيد لاستراتيجيات التغيير بين الإدارة العليا والعمال
					20 يساعد استعمال نظام المعلومات على الفهم الجيد لاستراتيجيات التغيير بين العمال من مختلف الأقسام

## البيانات الشخصية

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-العمر: اقل من 25 سنة  من 25 إلى اقل من 32 سنة  من 33 إلى اقل من 40 سنة أكثر من 50 3-المؤهل العلمي: ثانوي ف اقل  تقني سامي  DEUA  ليسانس مهندس  دراسات عليا 

4-عدد السنوات الخبرة:

اقل من 2  من 2 إلى 5  من 5 إلى 8  من 8 إلى 12  أكثر من 12 

5-عدد البرامج التدريبية:

برنامج واحد  من 2-5 برامج  أكثر من 5 برامج 

مع خالص الشكر والتقدير والاحترام

جودة النظام (la qualité de système)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 يتوفر نظام المعلومات المستعمل على البرمجيات والأجهزة المناسبة لتشغيله
					2 تتوفر المهارات اللازمة لتشغيل النظام لدى القائمين عليه
					3 غالبا ما تغرس مخرجات النظام الحالي الثقة لدى مستعمليه
					4 يتميز النظام بسهولة إدخال البيانات ومعالجتها والحصول على المعلومات
					5 يقدم النظام الحالي معلومات فورية وسريعة

جودة المعلومات (la qualité des informations)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					6 يوفر النظام المعلومات الدقيقة التي تحتاجها
					7 تتصف المعلومات التي يخرجها النظام بأنها تغطي كافة جوانب عملك
					8 يقدم النظام المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب
					9 تتصف المعلومات التي يقدمها النظام بالوضوح إذ يمكن فهمها بسهولة
					10 يمكن الوصول للمعلومات التي يقدمها النظام بسهولة تامة

التوافق الاستراتيجي للنظام (alignement stratégique des SIRH)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					11 يشارك مسيرو الإدارات والإدارة العليا في الرؤيا حول كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات البشرية لإستراتيجية المؤسسة
					12 يشارك مسيرو الإدارات في صياغة إستراتيجية المؤسسة
					13 يملك مسيرو الإدارات المعرفة الأساسية لكيفية استخدام النظام
					14 تجرى الاتصالات بين الإدارة العليا والمسيريون بشكل متكرر ورسمي
					15 تملك المؤسسة قنوات اتصال مفتوحة وبيئة تشجع على العمل الجماعي



جامعة الشاذلي بن جديد الطارف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحية طيبة وبعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية بعنوان "دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية "

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورة ورأيكم أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن المعلومات ستكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس نظام المعلومات الموارد البشرية، الرجاء منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك منها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياراتكم.