

# نظم معلومات الموارد البشرية



نظم معلومات الموارد البشرية

د. وائل بصري

أكاديمي بكلية إدارة الأعمال - قسم نظم معلومات إدارية جامعة الحدود الشمالية

# نظم معلومات الموارد البشرية

## الإهداء

إلى... أمي رحمها الله.

إلى... والدي الحبيب.

إلى... عائلتي زوجتي وأبنائي.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

عرفاناً وتقديراً واعتزازاً.

## شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل، آية 19)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب  
المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه واهتدى بهداه إلى  
يوم الدين، أما بعد....

في بداية هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله له القبول، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر  
والعرفان إلى والدي الغالية ذات القلب الحنون التي شجعتني ودعمتني بدعواتها الصادقة وخففت  
عني التعب والجهد، جعل الله ما قامت به في ميزان حسناتها، وأتقدم بالشكر إلى والدي الغالي  
الذي مدني بعبءه، الذي زرع العزم أملاً، فحصد الفخر عزةً، كما أتقدم بالشكر إلى إخواني  
وأخواتي.

أشكر رفيقة دربي وشريكة حياتي على دعمها المتواصل لي، جزاها الله عني خير الجزاء، ولا  
أنسى فلذات أكبادي فهم شمعة حياتي وأجمل ضياء يبدد عتمة النور.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى من سرنا سويًا، ونحن نشق الطريق معًا نحو الإبداع والتفوق  
والنجاح، إلى خير الرفقة والصحبة. وأتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان ووافر الامتنان إلى  
كل من قدم لي أي نوع من المساعدة في إعداد هذه الدراسة، أو أبدى لي أي توجيه أو إرشاد  
أو ملاحظة.

وفي الختام اللهم إني أسألك السداد والفلاح، وأن يكون عملي هذا خالصًا لوجهك الكريم  
والله ولي التوفيق.

وائل بصري

## تقديم الكتاب

تواجه المنظمات العالمية والإقليمية العديد من التحديات والتغيرات سواء أكانت منظمات خدمية أم صناعية، حيث إن هذه التحديات دعت إلى ظهور عدد من المفاهيم الجديدة في إدارة المنظمات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق هدف الاستمرار والبقاء في عالم المنافسة، خاصة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وذلك من خلال تغيير أساليبها التقليدية التي لا تتوافق مع ما تتعرض له المنظمات من تحديات وصعوبات، وتبني عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجعل لدى المنظمة إمكانية للتعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق أفضل مستوى للأداء، رغبة في التفوق على المنافسين.

الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة، التي تتمثل في خدمات أو وحدات منتجة، ويتشارك مع الأفراد باقي الموارد المادية الأخرى من مباني وآلات في الحصول على تلك المخرجات، ومن الممكن رفع إنتاجية المنظمة من خلال تحسين استخدام وإدارة الموارد المالية والموارد البشرية، لذلك لا بد أن تهتم كافة المنظمات بإدارة الموارد البشرية لكي تعمل على زيادة إنتاجيتها. كما أن استخدام المنظمات لنظم معلومات ذات فعالية وكفاءة من شأنه أن يحقق لها غاياتها وأهدافها، فقد تزايد الاهتمام بهذه النظم لما تلعبه من دور حاسم في تقدم المنظمات وتطويرها.

إن جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم تتألف من جودة العنصر البشري الذي يتكون من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وكفاءة وجودة مكان التعليم بما يشتمل عليه من تقنيات، أدوات، مختبرات، صفوف، ومكتبات، وجودة الإدارة بما تحتويه من قوانين ولوائح وأنظمة، وجودة المنهج التعليمي بما يتضمنه من أهداف ووسائل وطرق ومحتوى وأنشطة مختلفة. يقع الكتاب في

ثلاثة فصول رئيسة تغطي مختلف جوانب نظم المعلومات الإدارية، حيث يناقش الفصل الأول (نظم المعلومات) موضوع نظرية النظم العام، مفهوم النظام ومكوناته، خصائص النظم وأنواعها، مصادر المعلومات وخصائصها، ونظم المعلومات وأنواعها وأهميتها. أما الفصل الثاني (مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية) يناقش تعريف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها، أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها وأهميتها وغير ذلك. أما الفصل الثالث (نظم معلومات الموارد البشرية) نتناول فيه الحديث عن كافة المفاهيم الأساسية التي تدور حول نظم معلومات الموارد البشرية.

## تمهيد

يعد نظام المعلومات من أهم النظم الموجودة في المؤسسة، والتي تقوم بدور تنظيمي ووظيفي ودور استراتيجي، والذي من خلاله تتمكن المؤسسة من تسيير العمليات المحددة، وإنجاز الأهداف المخططة، ويتجسد هذا الدور في إدراك المؤسسة لمدى أهمية المعلومات كونها موردًا أساسيًا لكل مؤسسة، وبالتالي كيفية إدارة نظام يعمل على تسيير هذه المعلومات وهو نظام المعلومات.

ونتيجة للتطورات الكبيرة التي حدثت في الكثير من منظمات الأعمال من حيث اتساع نشاطاتها وكبر حجمها وما يترتب على ذلك من توليد كم كبير من البيانات المتنوعة، فقد نشأت الحاجة إلى استخدام الحاسبات الإلكترونية بهدف التمكن من تشغيل تلك البيانات وإنتاج المعلومات منها من خلال الاستفادة من الإمكانيات والقدرات الهائلة والمتنوعة التي تتسم بها تلك الحاسبات. لذلك ففي الغالب يرتبط وجود نظام معلومات الموارد البشرية في الوقت الراهن بوجود الحاسبة الإلكترونية، إذ إنها تسمح بجعل عمليات التخزين والتكامل والتبادل واسترجاع المعلومات الممكنة- اقتصاديًا وفنيًا- سهلة وسريعة، ومن أجل الوصول إلى معلومات كافية ودقيقة في الوقت المناسب يتعين على المسؤولين عن إدخال الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية مراعاة بعض الاحتياطات والمتطلبات الإدارية والاقتصادية والفنية وكذلك الاحتياجات الاجتماعية.

يلعب نظام معلومات الموارد البشرية دورًا حاسمًا وهامًا داخل المؤسسة، فإنه يعد عنصرًا حيويًا، إذ إنه على أساس المعلومات التي ينتجها هذا النظام يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والفورية للمؤسسة، لذلك فمن الضروري أن يكون النظام متطورًا لكي يواكب كافة التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وأن يكون قادرًا على مواجهة العقبات والتحديات

من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة السليمة سواء التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي تتعلق بالمنظمة بشكل عام، وبالتالي توفير الوقت وتقليل التكاليف.

وهناك مجموعة من فوائد نظم معلومات إدارة الموارد البشرية يتمثل أهمها في استثمار المورد المعلوماتي في المنظمات والتحكم في كافة المعلومات فيها، وربط كل الأطراف المنتجة للمعلومات في المنظمة باتخاذ القرار، والإمكانية على تشارك وتبادل المعلومات والتحاور من خلال الشبكات، والاتصالات داخل المنظمة وخارجها وعلى المستوى العالمي.



## المحتويات

الإهداء	II
شكر وتقدير	III
تقديم الكتاب	IV
تمهيد	VI
الفصل الأول: نظم المعلومات	2
▪ نظرية النظم العام	4
▪ مفهوم النظام	7
▪ مكونات النظام	10
▪ خصائص النظام	12
▪ أنواع النظم	14
▪ مفهوم المعلومات	18
▪ الفرق بين البيانات والمعلومات	20
▪ مصادر المعلومات	21
▪ خصائص المعلومات	25
▪ أهمية المعلومات	26
▪ نظم المعلومات	27
▪ أهمية نظم المعلومات	28
▪ أهداف نظم المعلومات	30
▪ أنواع نظم المعلومات	30
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية	33
▪ نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية	36
▪ تعريف إدارة الموارد البشرية	38
▪ التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية	40
▪ النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية	42
▪ العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية	44
▪ وظائف إدارة الموارد البشرية	49
▪ أهداف إدارة الموارد البشرية	53
▪ أهمية إدارة الموارد البشرية	55
▪ تحديات إدارة الموارد البشرية	57
▪ دوافع استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية	61

64.....	الفصل الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية.....
67.....	▪ نظم معلومات الموارد البشرية: المفهوم، الأبعاد، الهيكلية .....
75.....	▪ أهداف نظم معلومات الموارد البشرية.....
77.....	▪ النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية .....
82.....	▪ مكونات وأنواع نظم معلومات الموارد البشرية.....
99.....	▪ أهمية نظم معلومات الموارد البشرية.....
109.....	▪ وظائف نظام معلومات الموارد البشرية.....
115.....	▪ فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية: .....
118.....	▪ القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية.....
144.....	▪ معايير تقييم نظام معلومات الموارد البشرية .....
149.....	▪ قائمة المصادر والمراجع:.....
149.....	المراجع العربية: .....
159.....	المراجع الأجنبية: .....



## الفصل الأول: نظم المعلومات



- نظرية النظم العام
- مفهوم النظام
- مكونات النظام
- خصائص النظام
- أنواع النظم
- مفهوم المعلومات
- الفرق بين البيانات والمعلومات
- مصادر المعلومات
- خصائص المعلومات
- أهمية المعلومات
- أهمية نظم المعلومات
- أهداف نظم المعلومات
- أنواع نظم المعلومات

بعد دراسة الطالب لهذا الفصل سوف يحقق الأهداف التالية:

- ✚ يتعرف على نظرية النظم العام وأساسياتها.
- ✚ يميز بين أنواع النظم المختلفة.
- ✚ يتعرف على مكونات النظام وخصائصه.
- ✚ يقارن بين البيانات والمعلومات.
- ✚ يتعرف على مصادر نظم المعلومات.
- ✚ يتعرف على أهداف نظم المعلومات ومدى أهميتها.
- ✚ يفرق بين أنماط نظم المعلومات المختلفة.

## ■ نظرية النظم العام

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية في أوائل الخمسينات من هذا القرن إلى عالم البيولوجيا الألماني "Ludwig Von Bertalanffy" وذلك من خلال مقال قام بنشره عام 1950م، أشار فيه إلى مدى أهمية النظم المفتوحة وتفاعلها مع بيئتها، على الرغم من أنه بدأ في تعيين ملامح نظريته في بداية الثلاثينات، مستمداً أفكاره المختلفة من فلسفة أرسطو الذي ينظر إلى الأشياء على أنها كينونات فعالة وهادفة.

جرى تطوير وتعزيز وإنضاج مستمر لهذه النظرية من قبل علماء في مختلف العلوم الإنسانية والطبيعية أمثال Talcott، Simon، Boulding كذلك Katz وKlan اللذان قاما بإدخال فكرة استخدام هذه النظرية إلى المنظمات عن طريق كتابهما "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" الذي صدر في عام 1966م، ولعل أبرز العوامل التي ساهمت في وجود الحاجة إلى تبني هذا المنهج العلمي الجديد في المنظمات هي:

- زيادة درجة التعقد في الأعمال وذلك نتيجة لازدياد ونمو الأنشطة وتداخلها مع بعضها البعض.

- ازدياد التفاعل والتداخل الوظيفي بين الاهتمامات والأنشطة والمهام لدى الفرد أو المنظمة، مما أدى إلى النظر إليها على اعتبار كونها نظاماً متكاملًا يتفرع منه نظم فرعية مرتبطة ومتداخلة مع بعضها البعض.

- سرعة التغيير فيما يتعلق بالموارد الأساسية للإنتاج كـرأس المال والقوى العاملة والآليات، ذلك إلى جانب العمليات المتنوعة بحيث أصبح كل ذلك ذات طبيعة ديناميكية غير ثابتة ومتغيرة.

• أساسيات نظرية النظم العام

يرى Boulding أن نظرية النظم تتألف من مجموعة متكاملة من المفاهيم التفسيرية والوصفية والتنبؤية بصورة تمكن من التعرف على طبيعة الكثير من النظم المتنوعة والتفاعل فيما بينها وتوفير إطار كامل متكامل للتحليل المكثف لسلوك التنظيم، لذلك فقد قام بوضع خمس فرضيات أساسية تقوم عليها نظرية النظم العام تتمثل فيما يلي:

- حالة النظام واللاعشوائية والضبط أفضل من حالة عدم النظام والعشوائية وعدم الضبط.

- يوجد نظام يتميز به عالمنا المحيط أو قانون يعمل على تنظيم القوانين التي تحكم النظام.  
- النظام الذي يتصف به عالمنا الحالي يجعل العالم موضع اهتمام باحث النظم، والذي يبحث عن الضبط واللاعشوائية بالقانون الذي يحكمه كونه مسارًا عامًا في عالم يغلب عليه الغموض.

- إمكانية الوصف الرياضي تعد ضرورة وهامة لتحقيق النظام.

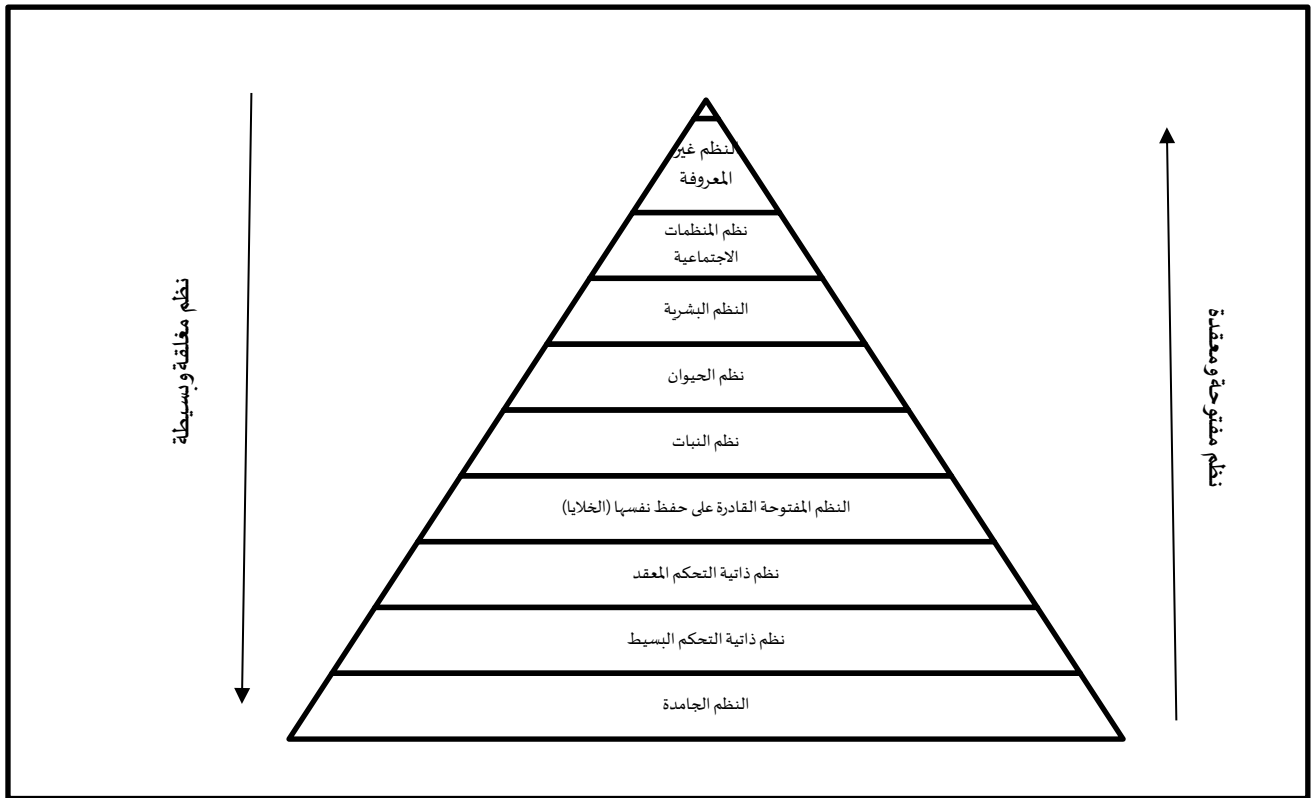
- البحث عن القانون والنظام يستوجب بالضرورة معرفة الأساس المرجعي لها في عالمنا المحيط.

توصل بعض الباحثين في مجال هذه النظرية إلى عدد من المبادئ التي تحكم كينونة أي نظام وسيورته وآليات عمله، ومن أهم هذه المبادئ:

"مبدأ الشمولية": يعني هذا المبدأ ان النظام غير قابل للتجزئة أو التعامل معه في صورة جزئيات، فهو نتاج تفاعل نشط متبادل بين عناصره المختلفة أو أنظمتها الفرعية.

"مبدأ الاعتمادية": يشير هذا المبدأ إلى العناصر التي يتضمنها النظام والعلاقات التبادلية الموجودة بين هذه العناصر، فالعناصر غير المترابطة أو المستقلة لا يمكن أن تشكل نظامًا.

"مبدأ الهرمية": تتسم النظم بشكل عام بأنها نظم معقدة، تتألف من نظم فرعية أقل تعقيدًا، ويأخذ النظام الشكل الهرمي، ذلك لأن هيكل النظام يؤثر على عملية رقاوته وضبطه، فالهياكل البسيطة ذات التفاعلات والمكونات الأقل تعد أسهل في ضبطها من الهياكل ذات التفاعل والمكونات الأكثر.



"مبدأ التوازن والاضطراب": هما مبدأين غير متلازمين، تواجد أحدهما ينفي حضور الآخر، حيث إن مبدأ التوازن يعد من أبرز أعقد مبادئ النظم، ويقصد به تحقيق الاستمرار للنظام لكي يعمل



على تحقيق الغاية أو الهدف. وللتوازن نمطان أحدهما داخلي يتواجد بين مكونات النظام نفسه، وآخر خارجي يتواجد بين النظام ككل والبيئة الخارجية. أما بالنسبة إلى مبدأ الاضطراب فيعني به حالة الاختلال والتحرك التي تصيب النظام نتيجة فقدان التوازن لأي سبب ما.

" مبدأ الغائية": يقصد به أن كل نظام يسعى إلى إنجاز أهدافه عن طريق تفاعل جميع مكوناته مع بعضها البعض، كما أنه يعد تعيين الأهداف العامة بحكم تعيين الأبعاد الفرعية له أو لكل مكون من مكوناته.

" مبدأ الضبط": يقصد به تحديد الأنشطة التي لا تتناسب مع الخطة، والعمل على تقويمها وتصحيحها، وتعد المعلومات الراجعة مطلبًا أساسيًا للضبط أو الرقابة السليمة الفعالة داخل النظام.

" مبدأ المدخلات، العمليات والمخرجات": تعتمد النظم على بعض المدخلات لكي تتمكن من القيام بالأنشطة الضرورية اللازمة لإنتاج المخرجات التي تتطلبها النظم الأخرى. حيث يتم توفير مدخلات النظام المغلق مرة واحدة، أما في النظام المفتوح فتكون في صورة تدفقات دائمة ومستمرة يتم الحصول عليها من بيئة النظام.

#### ■ مفهوم النظام

مصطلح النظام System مشتق من الكلمة اليونانية Systema التي كانت تعني الكل المؤلف أو المركب من عدد من الأجزاء. وعلى الرغم من أن هذا المصطلح لم يظهر إلا حديثًا- كمفهوم علمي- إلا أنه يعتبر من المصطلحات شائعة الاستخدام في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

يشير ويلسون إلى أن لكلمة "نظام" كثير من التعريفات التي تعتمد على السياق الذي تستخدم فيه الكلمة، فهي من الممكن أن تعني إجراء Procedure أو عملية Process أو عملية التحكم في تلك الإجراءات أو العمليات، أو يتم استخدامها لتعني شبكة Network أو مجموعة برامج لإعداد وتجهيز البيانات.

تعددت تعريفات النظام منها ما يلي:

النظام هو بنية متواصلة التنفيذ مكونة من عدة أطراف تعمل معًا للوصول إلى تحقيق هدف مشترك، وكلمة نظام تتضمن ترتيب، تخطيط، طريقة تنظيم.

النظام هو مجموعة ذلك الكل المنظم والمركب، الذي يجمع ويربط أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبًا كليًا موحدًا.

النظام هو مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع بيئتها المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام.

النظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض لأداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف معين.

النظام هو مجموعة من الأجزاء (وتشمل الأفراد) الذين يعملون معًا بشكل منظم في تفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة.

النظام مجموعة منظمة من العناصر (الأنظمة الفرعية) التي ترتبط معًا بعلاقات تفاعلية تمكنها من العمل بشكل متكامل، لغرض تحقيق هدف أو أهداف مخططة.

النظام هو مجموعة العناصر أو الأجزاء التي تنظم في تكوين كل مقعد.

النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين.

النظام - system يعرفه " ماديسون ودارنتون " بأنه مجموعة الأجزاء المتصلة ببعضها بطريقة منتظمة حيث يؤثر كل جزء في الآخر ويساهم في تحقيق غرض معين.

النظام هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والمناهج والطرق والوسائل التقنية التي توحدت في شكل معين من التفاعل المنتظم لكي تشكل كلاً منتظماً.

النظام "مجموعة العناصر المترابطة المتكاملة التي تكون كلاً متكاملًا".

النظام مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات)، التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام)، وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة.

النظام مجموعة من العناصر الدائمة التفاعل، وللنظم مبادئ عامة حاکمة بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكونات أو العلاقات بينها.

من جملة التعريفات السابقة يمكننا القول إنه لا يجوز أن نعد النظام مجرد كل يتألف من عناصر اجتمعت بطريقة عشوائية أو بالصدفة، وإنما هو ذلك الكل المتزن المنتظم الذي يجمع عدد من الأجزاء التي تشكل في مجموعها تركيباً أساسياً موحدًا ترتب عناصره وتنظمها في نطاق علاقات أهداف مشتركة وعلاقات اعتمادية متبادلة.

## ■ مكونات النظام

تتمثل عناصر النظام الأساسية فيما يلي:

### • أولاً " المدخلات Input":

يعنى بها العناصر التي تمد النظام بمتطلباته واحتياجاته التشغيلية، وتنقسم المدخلات إلى ثلاثة أنماط رئيسة هي:

#### أ. المدخلات العشوائية Random inputs:

إن المدخلات المتوفرة من النظم الأخرى تتيح لها فرصة الاختيار كمدخلات أساسية لنظام، وذلك وفقاً لمدى حاجة النظام لهذه المدخلات من جهة، وخصائص هذه المدخلات من جهة أخرى.

#### ب. المدخلات التتابعية Serial inputs:

تعد المدخلات التتابعية مخرجات نظم أخرى سابقة للنظام والتي تجمعها علاقة تتابعية أو مباشرة.

#### ت. المدخلات من خلال التغذية المرتدة:

يتمثل هذا النمط من المدخلات في إعادة استخدام جزء معين من مخرجات النظام كونه مدخلات له مرة أخرى.

### • ثانياً " العمليات التحويلية Transformation processes":

يتم عن طريق العمليات التحويلية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن ثم فإن هذه العمليات من الممكن أن تكون على شكل حاسب آلي أو آلة أو مجموعة من المهام التي يتم تأديتها بواسطة أعضاء المنظمة، وعادة ما تقوم الإدارة في المنظمات أو المؤسسات بإعداد وتصميم العمليات التحويلية، وبالتالي فإن العمليات التحويلية عادة ما تعرف بـ "الصندوق الأبيض White box"، وفي بعض الأحيان تكون عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات غير مألوفة أو معروفة على وجه التحديد أو الدقة، وذلك نظرًا لصعوبتها، ويطلق على هذه العمليات في هذه الحالة "الصندوق الأسود Black box".

• ثالثًا "المخرجات Outputs":

من الممكن أن تكون مخرجات النظام على هيئة منتجات مادية أو معلومات أو خدمات أو غير ذلك. وتعد المخرجات ناتجًا للعمليات التحويلية، أو بمعنى آخر فإن مخرجات النظام ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالغاية أو الهدف من وجود النظام، ويتم تصنيف مخرجات النظام إلى ثلاثة أنماط هي كالتالي:

أ. مخرجات يتم استهلاكها عن طريق أنظمة أخرى.

ب. مخرجات يتم استهلاكها داخل النظام نفسه.

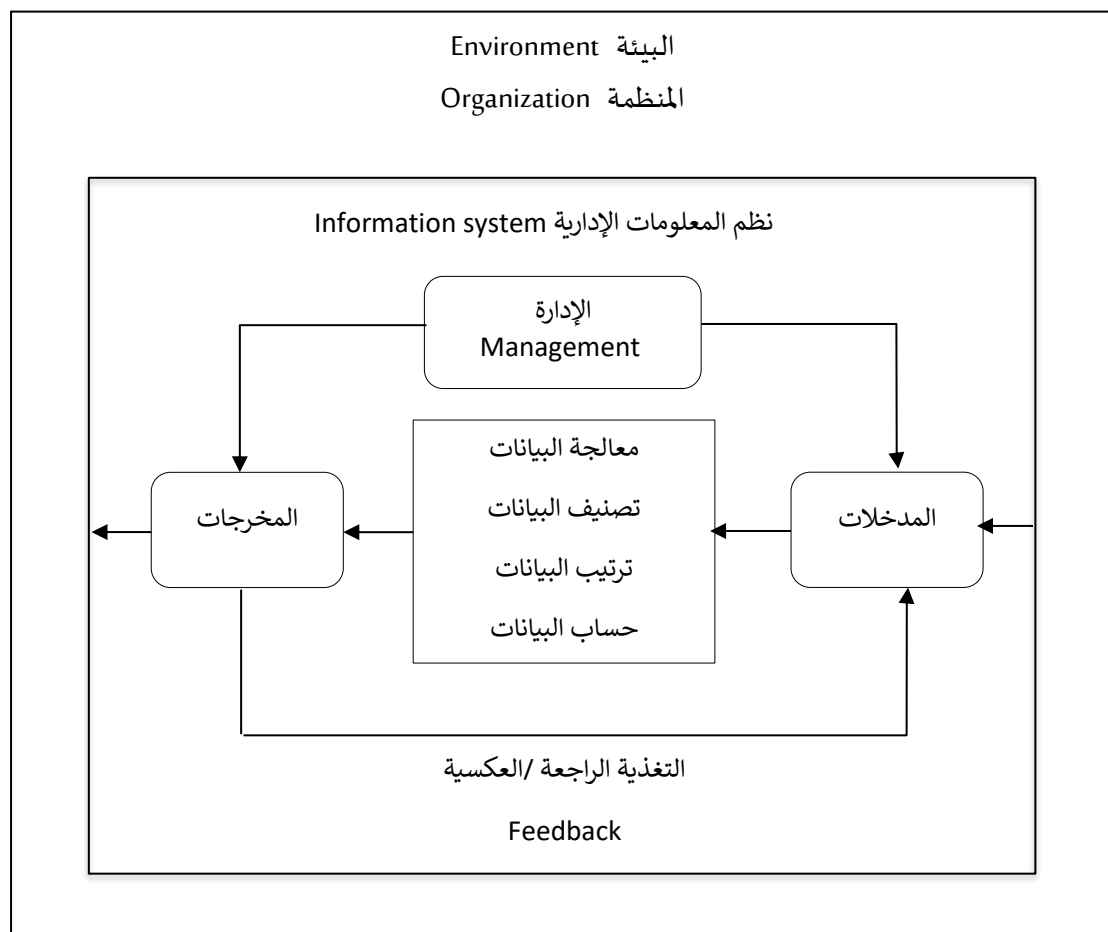
ت. مخرجات يتم التخلص منها على هيئة عوادم أو نفايات تدخل في البيئة الطبيعية الخاصة بالنظام. ويعد هذا النمط من المخرجات من الصعوبات أو التحديات التي تتعرض لها الإدارة المعاصرة.

• رابعًا "التغذية الراجعة Feedback":

تعد التغذية الراجعة المرتدة جزءًا أساسيًا من مدخلات النظام، والتي لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بدراسة عمليات الرقابة في المنظمة.

• خامسًا "بيئة النظام System's environment":

يتضمن كل نظام مجموعة من العناصر الداخلية والخارجية، وتعد العناصر الخارجية جزء من بيئة النظام، وتتضمن بيئة النظام تلك العناصر التي تؤثر في أداء النظام ولكنها تقع خارج حدود تحكمه، ونظرًا لوجود عناصر البيئة خارج النظام، لا يكون النظام إلا القليل الذي بإمكانه القيام به لرقابة سلوك هذه العناصر على الرغم من تأثيرها على النظام، وبالتالي فإن عناصر البيئة يتم النظر إليها كونها معطيات عند تعيين وتحديد وتحليل المشاكل الخاصة بالنظام. ويوضح الشكل التالي ديناميكية النظام:



▪ خصائص النظام

هناك عدد من الخصائص التي تميز النظم تتمثل فيما يلي:

أ. هدف النظام:

يوجد لكل نظام هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة، حيث إنه عند تحديد الهدف العام الأساسي يمكن تحديد الأهداف الفرعية الخاصة بجميع العناصر المكونة للنظام، والنظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية التي تعمل معاً وتتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق غايات وأهداف النظام.

ب. شمولية النظام:

عناصر النظام من الممكن تكوينها من خلال عدة طرق لتعيين هدف النظام، ويجب أن تؤدي أي طريقة إلى وجود وحدة شاملة تعمل بهدف الوصول إلى الغرض النهائي، وهذه الوحدة من الممكن أن تكون بطبيعتها أكثر صعوبة وتعقيداً عن غيرها من العناصر المفردة، أي أن النظام يتصف بالشمولية ويمكن أن يتحقق الهدف من وجوده، بينما العناصر المكونة للنظام لا تتمكن من تحقيق الهدف إلا إذا عمل كل عنصر من هذه العناصر منفصلاً عن غيره من العناصر الأخرى.

ت. استرجاع النتائج:

تتبع النظم ميكانيكية التغذية المرتدة التي يعنى بها تحول جزء من مخرجات النظام إلى مدخلات في شكل معلومات، ترتد إلى النظام لكي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتهدف هذه العملية الرقابية إلى هدفين أساسيين:

- الحفاظ على معدل أداء النظام في حدود معينة مع التقليل من معدل انحرافات الأداء.
- حث النظام ودفعه لتعزيز وتحسين الأداء والقيام بتنفيذ العمل بطريقة معدلة تؤدي إلى تجاوز الإيجابي للمعايير التي تم تحديدها مسبقاً، وعادة لا يمكن السيطرة على الانحرافات في أداء النظام أو القضاء عليها وذلك لعدم إمكانية إعداد وضبط كافة عناصر النظام بفعالية ودقة خاصة العناصر الإنسانية منها، لذلك يكون الهدف الأساسي من عملية استرجاع النتائج هو تقليل الانحرافات في أداء النظام إلى أقل مستوى، وليس القضاء عليها بشكل كلي لاستحالة القيام بذلك عملياً.

ث. حدود النظام:

لكل نظام حدود يعرف بها وتميزه عن بيئته، بمعنى أن النظام يتواجد داخل وخارج الحدود، وتنقسم النظم فيما يتعلق بحدودها إلى نظم مغلقة بشكل كلي ونظم مغلقة جزئياً ونظم أخرى

مفتوحة، فبيئة النظام تتضمن نشاطاً بشرياً أو تجارياً أو سياسياً يؤثر على عمليات المنظمة المختلفة.

ج. مستوى النظام:

يشتمل كل نظام على مجموعة من النظم الفرعية، والنظام محتوى في نظام آخر أكبر منه.

ح. الاتصال:

يعد الاتصال عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن تبادل الاتجاهات والآراء والبيانات والإشارات والمعلومات، ويتم هذا التبادل عن طريق استخدام الطاقات البشرية أو استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة. حيث تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه من خلال تبادل الرسائل المختلفة من مصدر الرسالة ومستقبلها، فبدون الاتصال لا يحدث التفاعل بين أجزاء النظام ولا تتوفر مدخلات ولا مخرجات.

#### ■ أنواع النظم

النظام هو مجموعة من الأجزاء، فهو ليس عبارة عن أجزاء مستقلة بذاتها، بل إن هذه الأجزاء تعمل مع بعضها البعض كوحدة واحدة متماسكة. وذلك لكي تحقق الأهداف الخاصة بالنظام عن طريق عملية التحويل لجميع المدخلات التي يتسلمها النظام من البيئة الخارجية، وهناك أنماط عديدة للنظم منها:

#### 🚩 النظم المجردة:

ويعنى بها النظم التي تعبر عن النظريات والمفاهيم، وهي غير ملموسة مادياً، بل إنه يتم تحديد الصلة أو العلاقة بينها من خلال الرموز والمعطيات والعلاقات، وهي نمطان:

أ. النظم المفاهيمية: وهي النظم التي تعتبر كأفكار، وتنسق وتنظم واقعاً آخر مثل النظريات العملية.

ب. النظم الإجرائية: مثل الهيكل التنظيمي، ونظم تسيير شؤون البلاد أو المؤسسة، والتشريعات والقوانين.

#### 🚩 النظم الواقعية:



يعنى بها جميع النظم التي تتألف من أكثر من عنصر، ومن الممكن مشاهدتها ولمسها في الواقع، وهي نمطان:

- أ. النظم الاجتماعية: من الممكن أن تكون مجموعة من الأفراد أو الجماعات التي تعمل معًا للوصول إلى هدف محدد مثل الجمعيات والمنشآت.
  - ب. النظم المادية: هي النظم التي تتألف من مجموعة من المكونات الطبيعية الملموسة التي تعمل بشكل جماعي من أجل تحقيق هدف محدد مثل نظام الحاسب الآلي.
- ✚ النظم غير المحتملة:

هي تلك النظم التي تعمل، ولكن ليس من الممكن التنبؤ بنتائج أعمالها، وذلك نتيجة لعدم وجود قواعد محددة وثابتة، وتعرضها لبعض الأحداث الطارئة، والتي من الممكن أن تؤثر على مخرجاتها وعملياتها مثل النظام الاقتصادي للبلد والأعمال التجارية.

✚ النظم المحددة:

يعنى بها النظم التي تعمل وفقاً لنسق وقواعد معينة تم تحديدها مسبقاً، ومن الممكن معرفة نتائجها على سبيل المثال برامج الحاسب ودوران الأرض.

✚ النظم المغلقة:

هي النظم التي تتفاعل بمعزل عن البيئة الخارجية، ولا تتأثر أي تأثير بالمتغيرات فيها، وليست في حاجة إلى مدخلاتها أو مخرجاتها في علاقتها معها مثل الساعة على سبيل المثال.

✚ النظم المفتوحة:

هي النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية وتؤثر فيها وتتأثر بها في علاقة تبادلية، حيث إنها تأخذ مدخلاتها منها وتطرح مخرجاتها فيها، وقد لا يتحمل البقاء أو الاستمرار إلا من خلال هذه العلاقة.

✚ النظم الدائمة:

هي النظم التي تدوم وتستمر في العمل بشكل مستمر على الرغم من كل المؤثرات والمتغيرات، مثل دوران الكواكب والمجموعة الشمسية على سبيل المثال.

✚ النظم المؤقتة:

هي النظم التي تعمل ولكن ليس بصورة مستمرة، وتزول نتيجة لبعض المتغيرات، أو لانتهاء الغاية أو الهدف منها.

✚ النظم المتكيفة وغير المتكيفة:

وفقاً لمدى انسجامها مع البيئة والمتغيرات التي تطرأ عليها ومنها:

أ. النظم المتكيفة: هي النظم التي تملك القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الحادثة في البيئة بصورة تحقق فيها غاياتها وأهدافها.

ب. النظم غير المتكيفة: هي النظم التي تفسل في إنجاز أهدافها، نتيجة لعدم قدرتها أو إمكانيتها على مواكبة المتغيرات الحادثة في بيئتها.

✚ النظم الطبيعية والنظم التي هي من صنع الإنسان:

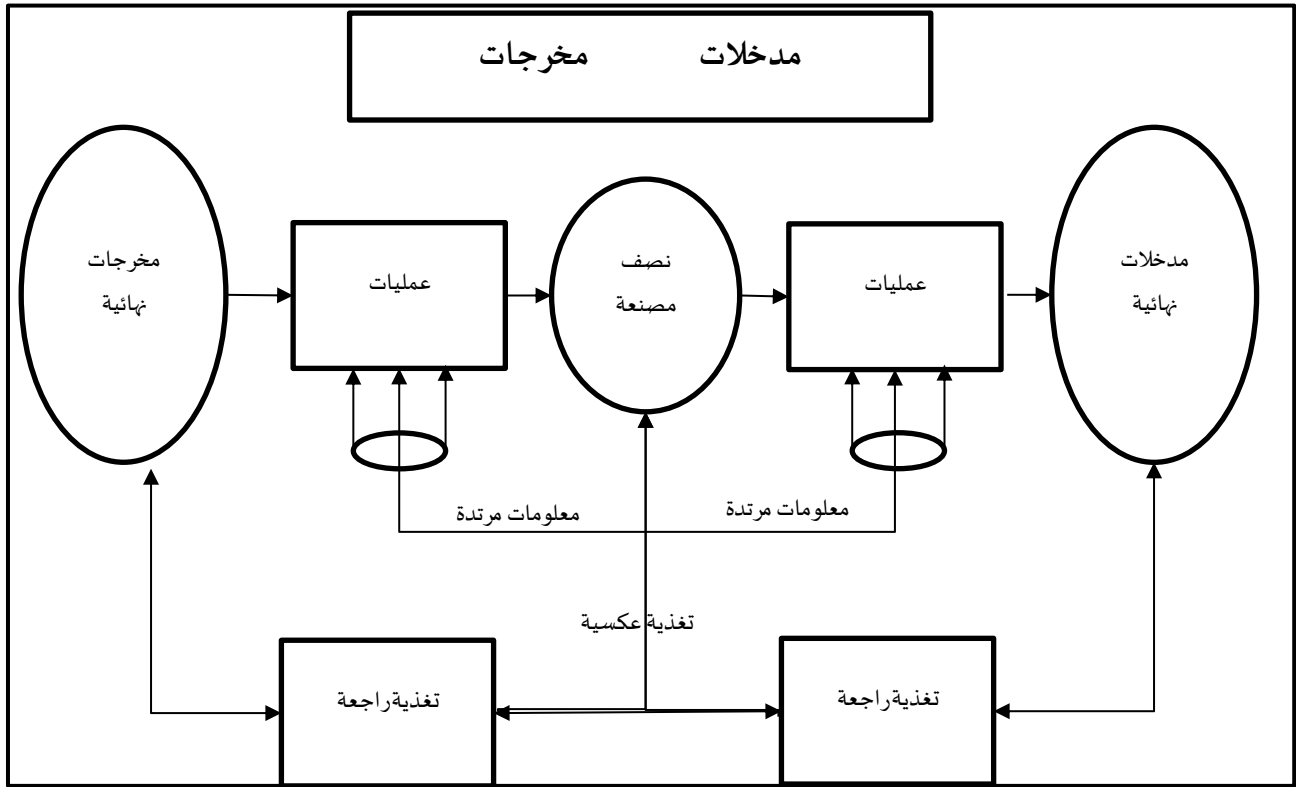
النظم قد تكون من صنع الله سبحانه وتعالى مثل الإنسان والكون، وقد تكون من صنع الإنسان مثل باقي المؤسسات والأنظمة.

وهناك تصنيف آخر للنظم وفقاً لطبيعة عملها، على النحو التالي:

✚ النظم المتوالية:

هي النظم التي تعمل على التوالي بحيث تكون مخرجات النظام الأول هي مدخلات النظام الذي

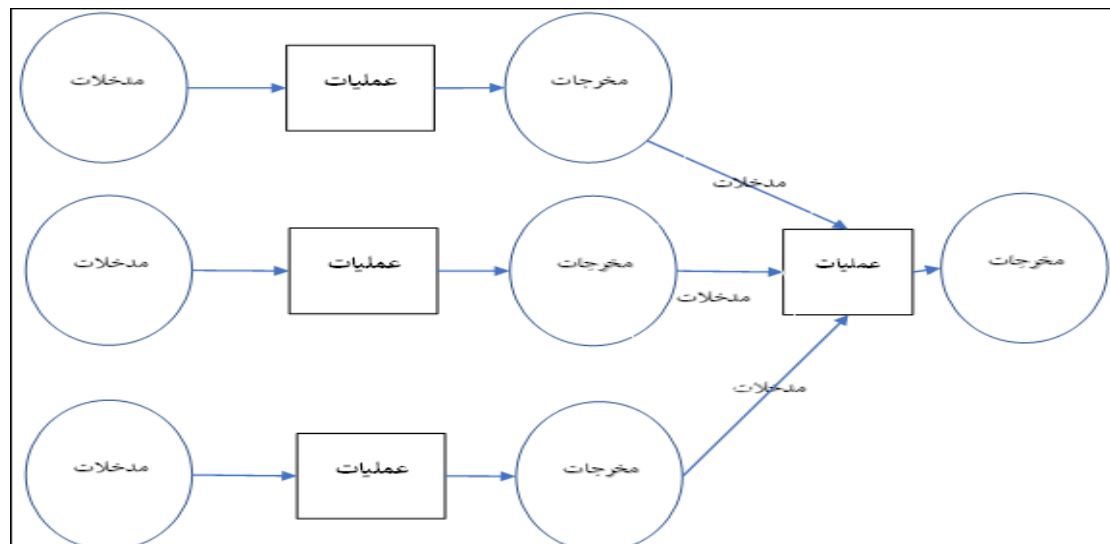
يتبعه مثل خطوط الإنتاج كما هو واضح في الشكل التالي:



النظم المتوازية:

هي النظم التي تكون مخرجات ثلاثة نظم أو أكثر، مدخلات نظام واحد، ويوضح الشكل التالي هذا

النمط من النظم:



## ■ مفهوم المعلومات

المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض القرارات.

المعلومات هي "عبارة عن البيانات التي تم وضعها في إطار ذي معنى ودلالة وفائدة، والتي تم توفيرها للمستقبل، حيث يتم استخدامها في صنع القرارات".

المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة وذات معني، والبيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعاني الظاهرة، وتعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها وحسابها رياضياً أو أن تكون غير كمية (وصفية)، وتتطلب إجراء معالجات معنية من أجل تحويلها إلى نتائج (معلومات) بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل.

المعلومات هي كل الحقائق، والبيانات، والمعرفة المسجلة في شكل من أشكال التسجيل الصالحة للاستفادة منها، أي في صورة مقروءة أو مسموعة.

المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لكي تصبح في شكل أكثر فائدة للمستخدم، والتي لها قيمة لمتخذ القرار، حيث إنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار.

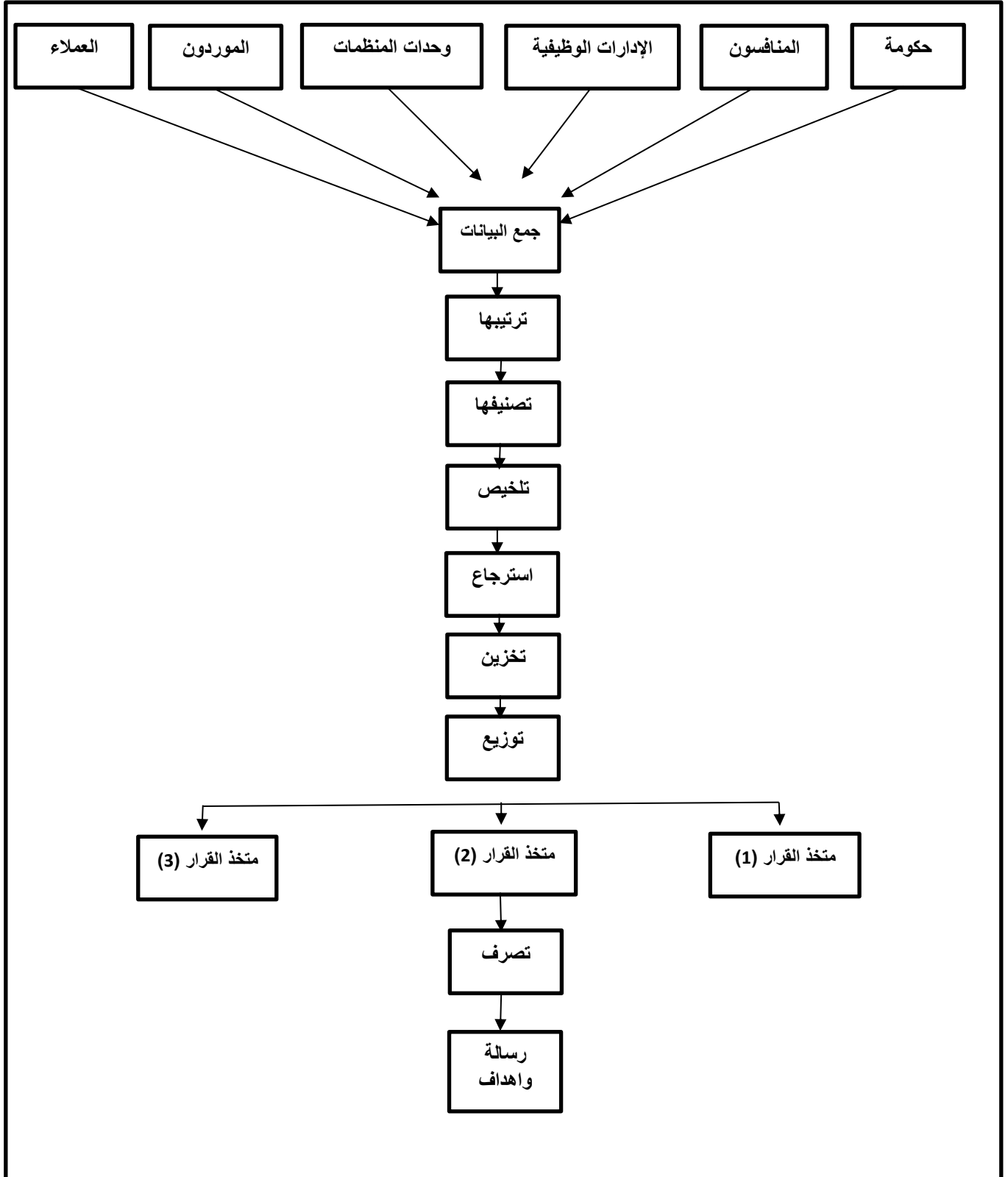
المعلومات: "هي بيانات أجريت عليها عمليات تشغيل مختلفة مثل: (التبويب، التحليل، التلخيص وغيرها)، لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها عن طريق زيادة المعرفة وتقليل درجة عدم الثقة، وذلك بغرض المساعدة في اتخاذ القرارات وغيرها من المجالات".

المعلومة هي تلك المعطيات المتحصل عليها من خلال عملية تقويم وتصفية وتنقية البيانات الخام وبموجبها يتم الاستعانة بها لكل من يحتاجها كاتخاذ القرار باعتبارها قيم ذات منفعة ودلالة.

المعلومات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة المرتبطة بموضوع معين، والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والمعتقدات التي تمثل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة وفائدة في الاستخدام الحالي أو المتوقع، ويمكن الحصول على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبويب والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة خاصة تخدم هدف معين.

المعلومات "عبارة عن بيانات يتم تشغيلها لتصبح ذات دلالة وقيمة معينة لدى فرد معين". وقد تم التركيز في هذا التعريف على تشغيل المعلومات والبيانات التي تتم عليها في المراحل المختلفة، وكذلك

طرق جمعها وفقًا للشكل التالي:



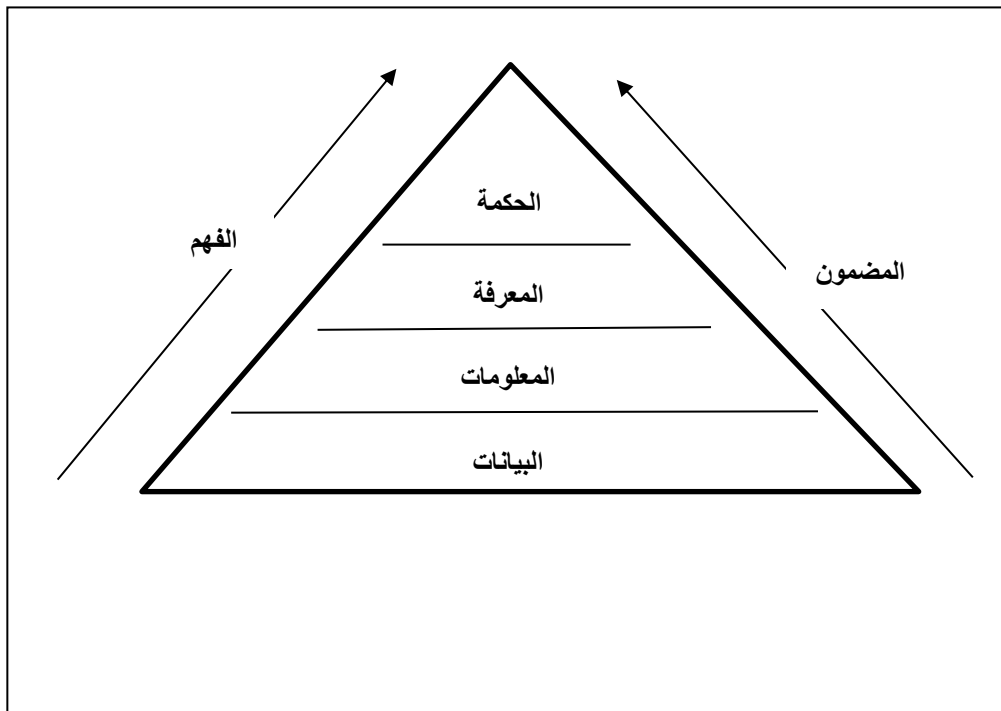
من جملة التعريفات السابقة يمكننا تعريف المعلومات على أنها مجموعة من البيانات تمت معالجتها عن طريق استخدام الحاسوب. كما أنها مجموعة من البيانات تحتوي على معنى معين، كما أن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها فأخذت هيئة تقود إلى المعرفة.

#### ■ الفرق بين البيانات والمعلومات

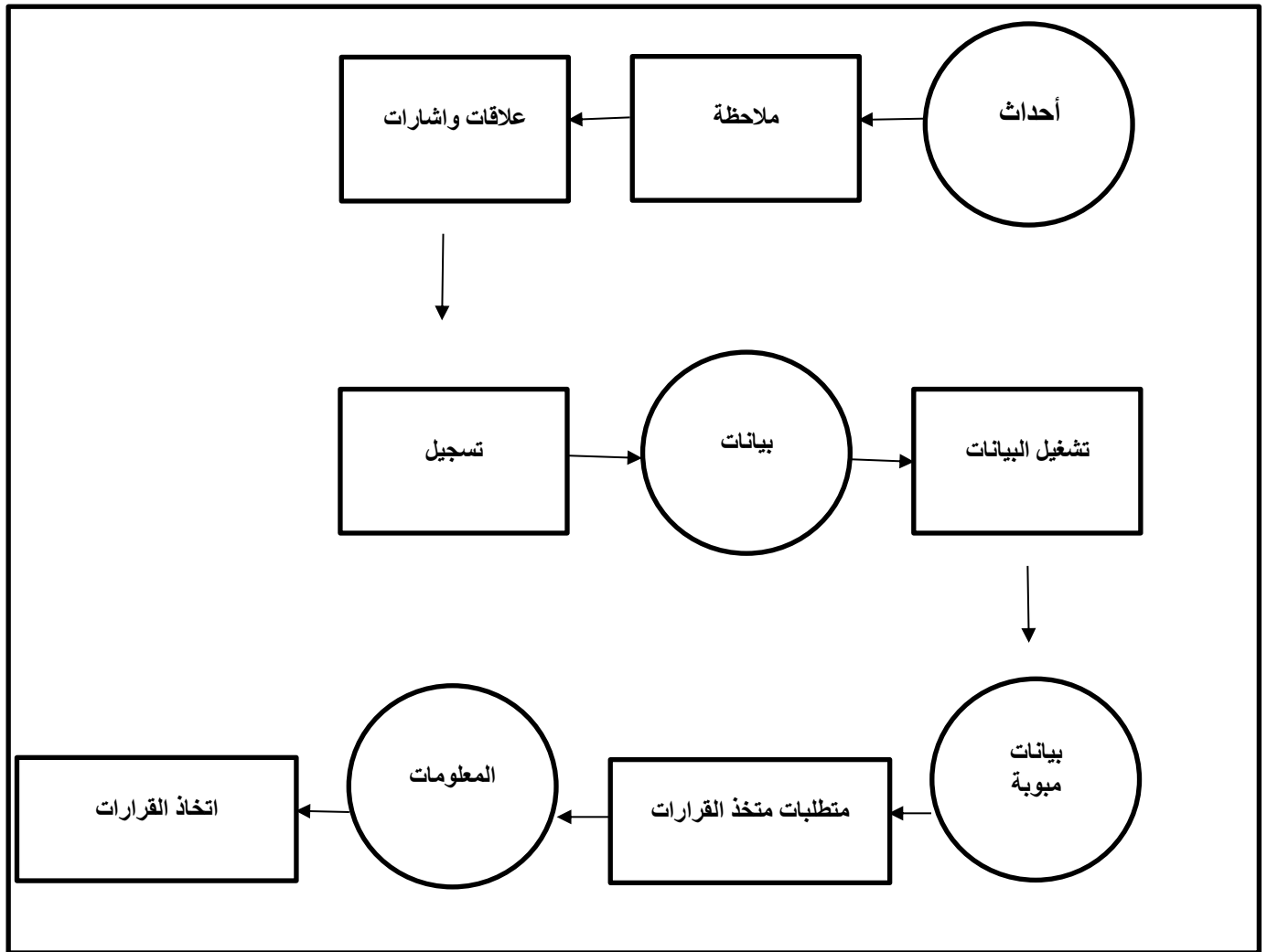
يوضح الجدول التالي الفرق بين البيانات والمعلومات:

المعلومات	البيانات
مجموعة من العلاقات الموجودة بين البيانات المرتبطة ببعضها البعض والتي تنتج عن تشغيل البيانات.	هي مجموعة من الإشارات والرموز المنفصلة عن بعضها البعض، والنتيجة عن عمليات المشاهدة والملاحظة.
تتألف من بيانات ذات قيمة ومعنى وفائدة لمتخذ القرار.	البيانات لا تعود بالنفع على متخذ القرار بشكلها الخام.
تظهر في عدد من الأشكال الرئيسة المنظمة منها: الرسوم البيانية والجداول.	يتم جمعها أو حصرها بكافة طرق تجميع البيانات بصورة عشوائية عن ظاهرة معينة.

ويوضح الشكل التالي الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة:



على الرغم من وجود فرق بين البيانات والمعلومات إلا أن هناك علاقة وثيقة وقوية بينهما، حيث إن الملاحظات التي يتم تسجيلها عن الأحداث في شكل إشارات أو علامات هي في أساس الأمر بيانات، وعند القيام بعمليات المعالجة عليها، فإنها تتحول إلى معلومات نافعة ومفيدة لمتخذ القرار، وعلى ذلك فإن أصل البيانات يتمثل في كونها بيانات تمت معالجتها. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين البيانات والمعلومات:



■ مصادر المعلومات

تعددت مصادر البيانات والمعلومات، ويرجع هذا التعدد إلى تعدد أغراض المؤسسة ونشاطاتها وأهدافها، ومن هذه المصادر:

أولاً " المصادر الوثائقية ":

ويعنى بها كافة المعلومات التي يتم جمعها من الهيئات العلمية والمنشورات ومراكز البحوث، وتتمثل هذه المصادر في نوعين أساسيين:

- أ. المصادر الأولية: وهي جميع المعلومات التي يتم جمعها من الجهات ذات الاختصاص، ويتم جمعها عادة من أجل مشاكل قائمة أو أغراض محدودة، وقد يتم جمع هذه المعلومات من المطبوعات أو الدوريات العلمية أو القوانين أو الإحصائيات أو جميع الوثائق الإدارية.
- ب. المصادر الثانوية: وينسب هذا المصدر إلى الكتب والمنشورات الإحصائية التي يتم نشرها من قبل المؤسسات والهيئة غير المختصة أو غير المعنية في نفس المجال.

ثانياً "المصدر الميداني":

يعد المصدر الميداني من أهم مصادر الحصول على المعلومات أو البيانات من مصدرها الأساسي خاصة عندما يصعب الحصول عليها عن طريق مصدرها التاريخي، أو عدم دقتها ووضوحها، ويتم حصرها بعدد من الطرق منها التجربة، والمقابلة الشخصية، والمشاهدة الحية، والتسجيل، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

ثالثاً " شبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات ":

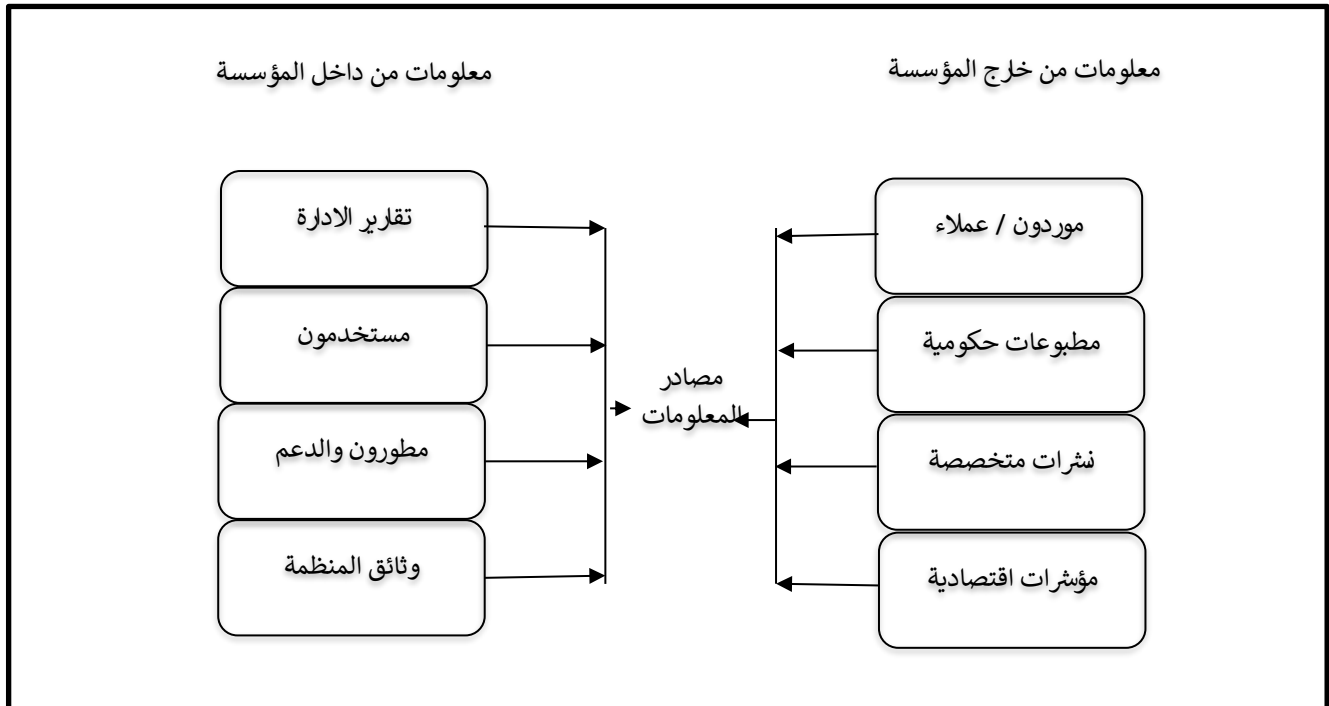
يعنى بها مصدر الحصول على المعلومات عن طريق الشبكات المعلوماتية غير المحلية (العالمية) ذات الاختصاص في المجال نفسه أو عن طريق بنوك المعلومات.



رابعاً "الإنترنت":

يعد الإنترنت من أهم مصادر المعلومات في وقتنا الحالي، حيث إنه يساهم بشكل كبير سواء في نقل المعلومات بين المؤسسات المختلفة أو أنه مصدر من المصادر الهامة الأساسية للمعلومات، وتعد الوسائط المتراصة بأنماطها المختلفة سواء الأقراص المرنة أو الأقراص الموجودة في الحاسب والمكاتب الإلكترونية التي توجد على الشبكات، مثل مشروع "غونتنبرغ" للحصول على الكتب مجاناً كأحد المصادر الأساسية التي تزودنا بالمعلومات.

كما أن هناك عدد من المصادر الأخرى للمعلومات والبيانات التي تخدم حاجات ونشاطات المؤسسة، تتمثل هذه المصادر في الشكل التالي:



يوضح الشكل السابق المصادر الداخلية والخارجية للمعلومات التي تتعلق بأنشطة المؤسسة، وهي كالتالي:

- "المصادر الداخلية": ويعنى بها المعلومات التي تخدم نشاط المؤسسة، وتتمكن المؤسسة من الحصول عليها من البيئة الداخلية عن طريق:
  - أ. المستخدمون "العمال": وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من جميع العمال في المؤسسة في مختلف المؤسسات الإدارية.
  - ب. تقارير الإدارة: وهي كافة التقارير الدورية التي تتعلق بأعمال الدوريات والتقارير المالية والأقسام والميزانية والمحاسبية وغير ذلك من التقارير.
  - ت. مطورون ودعم: ويعنى بها المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من قبل الباحثين والمطورين لنظم المؤسسة المختلفة وأساليبها الإدارية، وكذلك مقترحات جميع المهتمين بأداء المؤسسة والتطبيقات الحاسوبية المختلفة ومعلوماتها التي تعزز وتدعم أداء المؤسسة.
  - ث. وثائق المنظومة: وهي كافة المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة عن طريق دليل الوظائف والإجراءات والوثائق والسجلات التي يتم استخدامها لتوثيق جميع أعمال المؤسسة وخططها وسياساتها.
- "المصادر الخارجية": يعنى بها المعلومات التي تخدم نشاط المؤسسة وتحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية، وتمثل المصادر الخارجية فيما يلي:
  - المطبوعات الحكومية، مثل قوانين الدولة.
  - العملاء والموردون، مثل بيانات الموردين.
  - النشرات المتخصصة، مثل المنشورات المهنية والتجارية.
  - المكاتب الاستشارية.
  - المؤشرات الاقتصادية.

## ■ خصائص المعلومات

لكي تضيف المعلومات إلى مستخدميها المعرفة بالوقت والأسلوب الملائمين لابد أن تتوفر فيها بعض الخصائص أو الصفات نذكر منها:

- الملائمة: بمعنى أن تتوافق المعلومة مع الغرض الذي أعدت من أجله، ومن الممكن الحكم على مدى مناسبة أو عدم مناسبة المعلومات بمدى ارتباط المعلومات بموضوع القرار وبكيفية تأثير هذه المعلومات على تصرفات وسلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي تتعلق بموضوع القرار وتؤثر على سلوك متخذ القرار، وتجعله يعطي قرارًا يختلف عن ذلك الذي من الممكن اتخاذه في حال غياب هذه المعلومات، ويتضح التأثير الكبير على قرارات المستخدمين من المعلومات.
- الصدق والثبات: يعني به إعطاء المعلومات النتائج نفسها التي أعطتها في كل مرة تم استخدامها فيها، وأن تتميز المعلومات التي يقوم النظام بتقديمها بالواقعية والنظام، وتتوافق مع معطيات الواقع مضمونًا وشكلًا وتوجيهًا.
- الوقية: بمعنى تقديم المعلومات في أنسب وقت، بحيث تكون متاحة وقت الحاجة إليها حتى تكون مؤثرة ومفيدة، وهذه الخاصة تتعلق بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة - المدخلات وعمليات المعالجة وإعداد تقرير المخرجات للمستخدمين- حيث إن استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لدورة المعالجة.
- القبول: يتم تقديم المعلومات في صورة وبوسيلة يتقبلها مستخدم هذه المعلومة من حيث المضمون ومن حيث الشكل، حيث إنه من حيث الشكل من الممكن أن تكون المعلومات في صورة تقرير مكتوب بلغة مفهومة وواضحة وسهلة، أو في صورة جداول، أو رسومات بيانية أو إحصائيات وما إلى ذلك، أما من ناحية المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة فلا

تكون موجزة أو مختصرة أكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى فقد معناها، ولا تكون مفصلة بصورة أكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة إحساس المستخدم بالملل، وبالتالي عدم إمكانيته على التركيز للحصول على المعلومة المرجوة.

- السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومة سهلة وواضحة ومفهومة لمستخدميها، فالمعلومات غير المفهومة لا تكون لها أي فائدة أو قيمة حتى ولو كانت مناسبة أو ملائمة.
- الصحة والدقة: يعنى بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات فعلية حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة، بمعنى عدم وجود أي أخطاء أثناء تجميع أو إنتاج التقارير عن هذه المعلومات، ولا بد الاهتمام بأن الأخطاء عادة ما تكون أخطاء الحساب وأخطاء النقل.
- الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات شاملة تغطي جميع جوانب اهتمامات مستخدميها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما أنه من الواجب أن تكون هذه المعلومات في صورتها النهائية، بحيث لا يضطر مستخدميها إلى القيام بإجراء بعض عمليات تشغيل إضافية لكي يحصل على المعلومة المنشودة.

#### ■ أهمية المعلومات

تتمثل أهمية المعلومات فيما يلي:

- تعد المعلومات موردًا أساسيًا في أي نشاط بشري، أيًا كانت ظروف وطبيعة هذا النشاط.
- تعد المعلومات موردًا استثماريًا أساسيًا من الممكن توفيره واختزانه ومن ثم الاستفادة منه.
- المعلومات هي ينبوع لا ينضب فهي تزايد لا تتناقص، حيث إن الإنسان يستفيد منها ويضيف إليها المزيد.
- تعد المعلومات ركيزة أساسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة.

- تحتل المعلومات ركنًا ضروريًا وهامًا في البناء الإداري، ذلك لأنها تعد أداة الربط الأساسية بين جميع أجزاء التنظيم.
- تعد المعلومات هي الأساس في أي قرار يتخذه كل مسئول في مكانه، وتعتمد عليها مدى دقة وصحة القرار.
- تتوقف نوعية القرارات على نوعية المعلومات التي تتعلق بالمشكلة المطروحة وكذلك على مدى صلاحية هذه المعلومات.

#### ■ نظم المعلومات

"نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد، والتجهيزات، والبرمجيات، قواعد البيانات، تعمل يدويًا أو ميكانيكيًا أو آليًا على جمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها من ثم بثها للمستفيد".

نظم المعلومات هي مجموعة من الموارد، والوسائل، والبرامج، والأفراد، والمعطيات، والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز ... في المؤسسة.

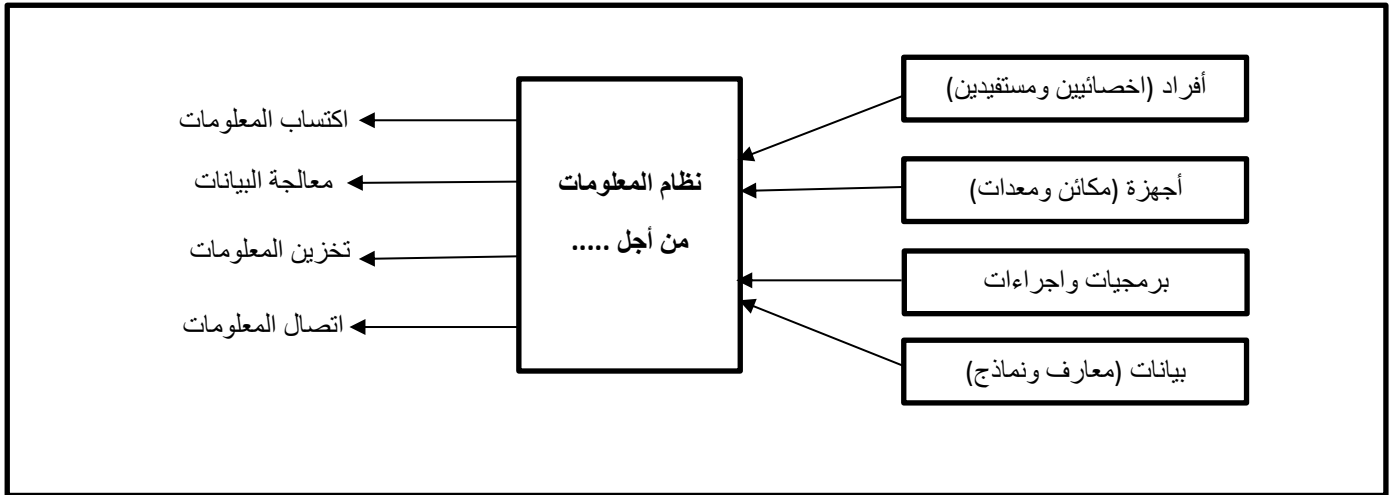
نظام المعلومات هو النظام الذي يقوم يدويًا أو آليًا بجمع المعلومات وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها ونشرها وتثبيتها بشكل فعال، ليستفيد منها كل من يحتاجها داخل المنظمة بما فيهم متخذي القرار باستخدام مجموعة العناصر البشرية والمادية التي تعنى بالتعامل مع المعلومات.

نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معًا لجمع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف دعم اتخاذ القرار والتعاون والتحليل والتصوير والرقابة داخل المنظمة.

نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من الأفراد، الأجهزة، البرامج، شبكات الاتصال، وموارد البيانات التي تجمع، وتحول، وتوزع المعلومات في المنظمات.

نظم المعلومات هي "مجموعة من العناصر المترابطة لجمع (أو استرجاع)، معالجة، تخزين، وتوزيع المعلومات لدعم صنع القرار والرقابة في المنظمات. إضافة إلى مساعدة المديرين والعاملين في تحليل المشاكل، تصور المواضيع المعقدة، وخلق منتجات جديدة".

يوضح الشكل التالي مفهوم نظام المعلومات:



#### ■ أهمية نظم المعلومات

- تعتبر نظم المعلومات أحد الحقول التي تم تطبيقها عملياً في مختلف ميادين الحياة، حيث تقوم عدد من الشركات المتخصصة بتقديم خدمات معلوماتية متنوعة إلى المنظمات.

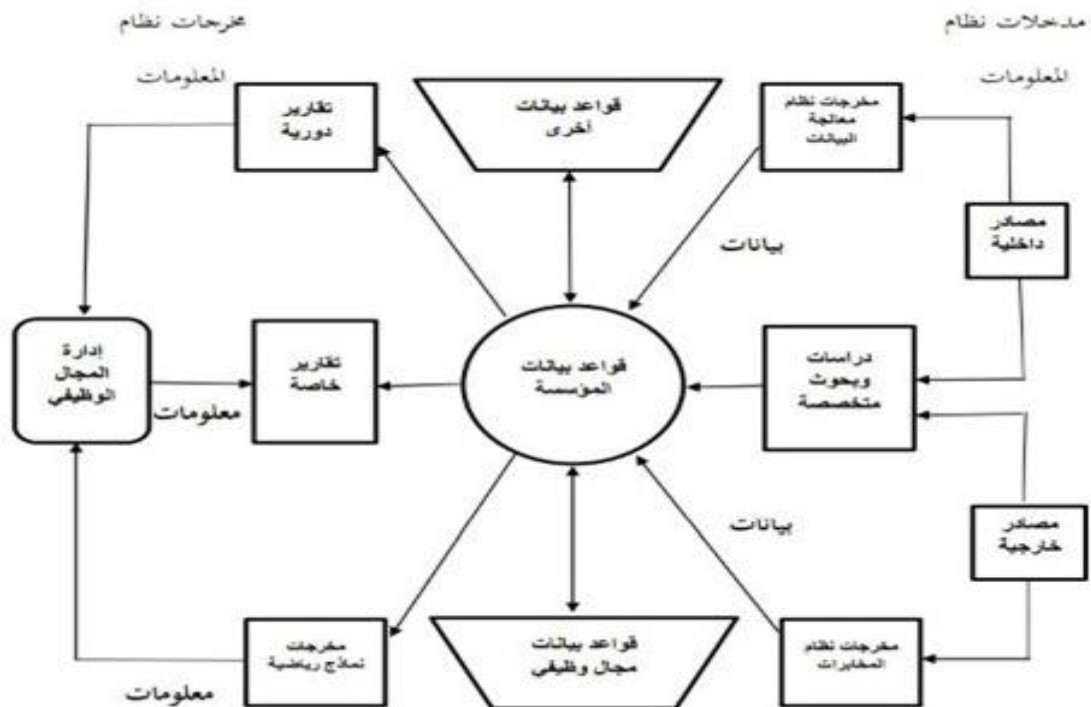
- تعد المعلومات هي المادة الأساسية لنظم المعلومات، حيث إن كل نشاط إنساني هو ناتج للإنسان ومستهلك له في الوقت نفسه، ولولا المعلومات وسهولة تداولها لما قدر لاستراتيجية أن تنفذ أو توضع، كما أن كافة القرارات تتطلب توفر المعلومات، غير أنه ليس من السهل تحقيق هذه المعلومات، فينبغي القيام بحصرها وفرزها وصيانتها وحمايتها والمحافظة عليها.

- تتمكن المنظمة من خلال نظام المعلومات من التواصل والاتصال المستمرين بينها من ناحية وبين العمال والمستفيدين من ناحية أخرى.

- تستمد أنظمة المعلومات قيمتها وأهميتها من أهمية المعلومات التي تعد الشريان الحيوي الفعال للمنظمات بمختلف أنماطها، فهي النافذة التي تطل عن طريقها على بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلالها تنظر إلى مستقبلها، وعن طريقها تحقق الاتصال النشط بين أنظمتها الفرعية.

- من خلال نظام المعلومات تتمكن المنظمة من تحقيق الاتصال بين أنظمتها وأجزائها.

- كما أنه يمكن التعبير عن مدى أهمية نظام المعلومات في مراحل العمل الإداري من خلال تعيين الأهداف وإعداد الخطط الكفيلة بتحقيقها ومتابعة التنفيذ ومن ثم تقويم الأداء، ويتوقف ذلك على مدى كفاءة نظام المعلومات الذي يضمن تدفق المعلومات من مصادرها الأساسية إلى المستفيدين، واستثمارها بشكل منظم وبأفضل الطرق.



## ■ أهداف نظم المعلومات

تتمثل أهداف نظم المعلومات في النقاط التالية:

- حصر وتنظيم البيانات والمعلومات المتخصصة في مجال عمل المؤسسة المعنية الخاصة بنظام المعلومات.

- توثيق المعلومات والقيام بمعالجتها من خلال الحاسوب وتقنيات المعلومات الأخرى، ووضع نظام مناسب للتخزين والمعالجة والاسترجاع.

- توفير المعلومات المناسبة للباحثين والمخططين ومتخذي القرارات في الوقت المناسب، والمطلوب وبدرجة عالية من الكفاءة والدقة وبالكمية والشكل المطلوب.

- إعداد وتهيئة وتقديم أحدث المعلومات التي تساهم في تعزيز وتطوير البنية الأساسية للمؤسسة من خلال مساعدة الباحثين في إنجاز البحوث والدراسات.

- توعية وتدريب المستفيدين من خدمات النظام على الاستخدام الأفضل أو الأمثل للمعلومات.

- تنسيق الجهود والتعاون مع باقي الأنظمة الأخرى ذات الغايات والأهداف المشتركة، بهدف بناء شبكة تعاون خاصة بالمكتبات.

## ■ أنواع نظم المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات وفقاً لمستويات القرار والمعيار كما يلي:

تنقسم المعلومات وفقاً لمستويات القرار إلى:



أ. المعلومات الاستراتيجية: تنطوي هذه المعلومات على درجة كبيرة من عدم التأكد، ويستخدم هذا النمط من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات طويلة المدى التي هي من متطلبات ومسؤوليات الإدارة العليا.

ب. المعلومات الإدارية: تتعلق المعلومات الإدارية بقرارات الإدارة الوسطى المسئولة عن التحليل ومتابعة المعلومات والسياسات التحليلية عن مخصصات الميزانية أو جداول الإنتاج.

ت. المعلومات التشغيلية: وهي معلومات يومية قصيرة الأجل، تتعلق بالأعمال التنفيذية، ويتم استخدامها من قبل الإدارة العليا "الإشرافية"، ومن أمثلتها المعلومات التي تتعلق بغياب العاملين والأعمال وساعات العمل.

وتنقسم المعلومات وفقاً للمعيار إلى:

أ. معيار مصدر المعلومات: حيث إنه قد تكون المعلومة تخص جانباً داخلياً معيئاً في المنظمة، فتعد معلومة داخلية، ومن الممكن أن تكون ناشئة من خارج المنظمة فتعتبر معلومة من المعلومات الخارجية.

ب. المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية

وتضم المعلومات وفقاً لهذا المعيار:

1. أولية وثانوية: حيث إن الأولية هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة محددة، وهي المعلومات المقدمة للمرة الأولى إلى مجموعة محددة أو فرد محدد، أما بالنسبة إلى المعلومات الثانوية فهي التي يتم حصرها وتخزينها مع قابليتها للاسترجاع مرة أخرى، وغالباً ما يحتاج المديرون إلى هذا النمط من المعلومات الخاص بالمشاكل التي يواجهونها. والأمر الطبيعي هو أن نجد ملفات كبيرة

وضخمة بالحكومة والأجهزة المختلفة التي من الممكن الرجوع إليها للحصول على معلومات تخص السكان والأسواق والإنتاج وغير ذلك.

2. درجة الرسمية: فهناك معلومات رسمية صادرة عن جهات أو نظم رسمية تتضمن التشريعات والقوانين والتعليمات، كما أن هناك معلومات غير رسمية ليس لها مصدر رسمي أو أساسي، تتمثل في الانطباعات والآراء والأقوال وغير ذلك.

3. درجة التغير: قد تكون المعلومات ثابتة غير متغيرة كأسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم، ومن الممكن أن تكون متغيرة مثل الحالة الاجتماعية وعناوين السكن والحالة الوظيفية.

#### ❖ أجب عن الأسئلة التالية:

- عرّف كلاً من النظام والمعلومات مع ذكر خصائص كل منهما.
- اختلفت أنواع النظم وتعددت، اذكر ثلاثة منها مع التوضيح.
- قارن بين البيانات والمعلومات من حيث التعريف.
- اذكر مصدرين من مصادر المعلومات مع التوضيح.
- ما هي أهداف نظم المعلومات وأهميتها؟

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية



- نظرة تاريخية حول إدارة الموارد البشرية
- تعريف إدارة الموارد البشرية
- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- أهمية إدارة الموارد البشرية

■ تحديات إدارة الموارد البشرية

■ دوافع استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية

بعد دراسة الطالب لهذا الفصل سوف يحقق الأهداف التالية:

- ✚ يتمكن من معرفة مراحل ظهور إدارة الموارد البشرية.
- ✚ يتعرف على أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها.
- ✚ يتعرف على العوامل التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية.
- ✚ يتعرف على كيفية التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
- ✚ يعدد وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✚ يحدد الدوافع التي أدت إلى استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ✚ يتعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

## ■ نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية

### أولاً: مرحلة التكوين

ترتبط سنوات التكوين بالأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل القرن العشرين، حيث إنه قبل عام 1900م، وعلى الرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة التي تتعلق بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين والنواحي الصحية، والأمن الصناعي والتدريب، وتحديد مستويات الأداء، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلاً، ويمكننا القول إن المسؤول عن الأفراد كان لا يتخطى أو يتعدى تطبيق التشريعات، وذلك من خلال مهامه التي تتمثل في معالجة المشكلات اليومية. ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر تم إصدار قوانين، كذلك تم تأسيس مؤسسات قامت بوضع اللبنة الأساسية من أجل تعزيز وتنمية برامج نالت قبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن القيام بتنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث في أغلب الأوقات بشكل عشوائي في الواقع العملي.

### ثانياً: مرحلة النمو

لقد حدثت فترة النمو في التطور العملي والنظري لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1990-1946م، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يعرف بـ "أخصائي شؤون المعيشة للأفراد أو السكرتير الاجتماعي"، وتتسم هذه المرحلة كذلك بالاعتراف المتزايد بمدى شرعية وضرورة الأنشطة التي تخص إدارة الأفراد، ومدى أهمية القيام بها في كل منظمة، حيث إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التدريب والتوظيف والمكافآت والترقية...إلخ، وأصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع الاقتصادي والتكنولوجي على الأفراد بتعيينه وتحديد

لهذه السياسات والإجراءات تطبيقها، حيث أصبح يقوم بدور معاون أو مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة. وتتباين هذه المرحلة عن المرحلة السابقة في كون تنظيمها لا يختلف اختلافاً جوهرياً عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية، والفرق بينهما يتضح في مدى دقة ورفق هذه الأنظمة وليس في محتواها، فالأنشطة لم تتباين ولكن البرامج تقدمت وتطورت وفقاً للتطورات الحادثة على مستوى المنظمات والمجتمعات.

### ثالثاً: مرحلة النضج

تبدأ مرحلة النضج بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1946م، كذلك التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل مناسبة، ويعد التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات، والخاصية الرئيسة لمرحلة النضج إلى يومنا هذا. ومرحلة النضج علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال، حيث إن وظيفة الأفراد تسعى إلى تحقيق التناسب بين احتياجات ومتطلبات الاختيارات الاقتصادية، واحتياجات التطور للأفراد، وبالتالي فإن وظيفة الأفراد تعنى بتحرير قوة الاختراع والإبداع للأفراد، وتحسين معدل الأداء مما يضمن تعزيز وتقوية المركز التنافسي للمنظمة، والإمكانية على التكيف من أجل مواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.

التسمية الشائعة لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد، وهذه التسمية لازالت مستخدمة إلى وقتنا الحالي على مستوى المنظمات المختلفة أو الوحدات التابعة لها، ولكن بمرور الوقت دخلت عدد من المصطلحات الجديدة في وظيفة الأفراد، وهذا ناتج عن تطور هذه الوظيفة، والتسميات الأكثر شيوعاً واستعمالاً هي: مدير الأفراد وعلاقات العمل، مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية،

مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية، مدير الأفراد والعلاقات الصناعية، مدير الأفراد والموارد البشرية.

#### ■ تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية، فبعد أن كان دورها التقليدي مقتصرًا على القيام باستقطاب اليد العاملة وصرف الأجور والتعيين ومنح الإجازات، بدأ دورها يتسع لكي يصبح أكثر تخصصًا وشمولًا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي هام يحتاج إلى توافر كفاءات متخصصة لكي تتم مزاولة الجوانب الكثيرة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بممارسة مهام استراتيجية ومتخصصة إلى جانب المهام التنفيذية.

إدارة الموارد البشرية " هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغيمهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها".

الموارد البشرية "مجموعة الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا، المتعلقة الموارد البشرية في المؤسسة، وتنقسم هذه المهام إلى مهام إدارية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية".

عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".



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

تعد إدارة الموارد البشرية الأسلوب العلمي الذي يهتم بإدارة شؤون الموظفين داخل المؤسسة والعلاقات

فيما بينهم، ويتم من خلال تحقيق الكفاءة والعدل بين الموظفين، وذلك عن طريق تخطيط وتوجيه ورقابة

وتدريب وتحفيز الموارد البشرية العاملة، والعمل على اندماجها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري الذي اتخذته المؤسسات في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وبعبارة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية هي حزمة من السياسات والبرامج والخطط التي تتبناها المنظمة للاستفادة الكاملة من استخدامها، ويشمل كل شيء من أساليب التوظيف والاختيار (التي تبدأ بالعلاقة بين المؤسسة والموظف) من القواعد التي تحدد كيفية تعامل الموظفين الحاليين.

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الاستراتيجية، التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية، بالشكل الذي يسمح بالمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية- في الوقت الحالي أو في المستقبل- وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل.

إدارة الموارد البشرية هي "المنفعة من الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة".

إدارة الموارد البشرية "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، هذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة".

إدارة الموارد البشرية "المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية، وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها".

من جملة التعريفات السابقة يمكننا اعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشكل إحدى الوظائف الضرورية الهامة، التي تختص باستخدام الموارد البشرية، والعناية بالاستثمار فيه، وذلك عن طريق إعداد وتخطيط وتمهينة الموارد البشرية، وتوصيف الوظائف المختلفة، والتطوير التنظيمي والتدريب، والبحث والاستقطاب الدائم للموارد البشرية، وتحسين جودة بيئة العمل وتقييم الأداء.

#### ■ التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

إن استخدام مفهوم إدارة الموارد البشرية حديث في المؤسسات، حيث إنه بدأ يحل محل إدارة الأفراد أو شؤون العاملين، التي مازالت مستخدمة من جانب العديد من المؤسسات وأرباب العمل والمدراء في بلدان العالم المختلفة، وهذا المفهوم موجه بشكل خاص نحو إيضاح وبيان الأهمية الجوهرية المخصصة للمورد الأول داخل كل مؤسسة، والتي تتمثل في العنصر البشري، ويرجع ذلك التحول إلى أربعة أسباب تتمثل فيما يلي:

الأسباب الاقتصادية: يعنى بها التركيز على السياق التنافسي الجديد الذي يخص معظم المؤسسات داخل كافة القطاعات والمؤسسات الاقتصادية، ونذكر بشكل أساسي الاندفاع السلس السهل للسوق الأوروبية المشتركة، والتدفق الذي يصعب ضبطه للمنتجات القادمة من جنوب شرق آسيا، كذلك انفتاح وتوسيع الحدود بين مختلف الكتل الاقتصادية في الغرب والشرق، إضافة إلى ذلك الحركة العامة نحو التخصص، والتحرر الاقتصادي، وإزالة الحواجز الموجودة بين الدول وفقاً للاتفاقات الدولية.

الأسباب الحقوقية: يعنى بها التشريعات الاجتماعية في مجال العمل التي صدرت وتطورت خلال السنوات الأخيرة، التي تمس مختلف عقود العمل، والمعايير الخاصة بالسلامة والصحة المهنية وظروف العمل المختلفة.

الأسباب المجتمعية: تعنى توضيح وكشف الآمال والأمنيات الجديدة للأفراد على صعيد أسلوب ونمط الحياة الذي يعبر عن رغباتهم وأهدافهم إزاء موقعهم في المؤسسة، وتتمثل أكبر الأهداف أو الرغبات في البحث عن الاعتراف في العمل، وإدارة حفظ التوازن الشخصي داخل العمل وخارجه، وبشكل عام فقد تغير الرأي العام وأصبح يعبر عن عدد من الاتجاهات الجديدة فيما يتعلق بالمؤسسة التي تعد بوتقة لخلق الثروات، وطريقة لتوفير العمل المبدع، وإزاء ذلك يجب الإجابة عن الإمكانيات والقدرات الخاصة بالتكيفية.

الأسباب التقنية: إن التجديدات الحادثة في المنتجات، وكذلك التجهيزات ذات الأداء الكبير تقود إلى تسريع العديد من الظواهر، إذا تم إدخال المعلوماتية في أجهزة الإنتاج، ذلك الأمر الذي يؤدي إلى المزيد من الفعالية والإنتاجية.

- الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
هي جزء من الإدارة التنفيذية تعني فقط بإنجاز المهام اليومية (التسويات المالية، حفظ الملفات، الأجور، التنقلات).	هي جزء من الإدارة العليا لها استراتيجية مكملة للاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
تهتم بتقديم خدمات قصيرة الأجل وذات دور محدود	لها دور كبير وهام في التنظيم والتنسيق مع باقي الإدارات الأخرى في توفير الموارد البشرية.
تهتم اهتمام ضعيف بتعزيز وتطوير الخدمة ومتابعة الأداء	تعمل على تقديم خدمات طويلة الأجل بدرجة عالية من التطوير والجودة، وتعامل العاملين في المؤسسة كعملاء، كما أنها تعمل على رضاهم وحمايتهم والمحافظة عليهم.
تعمل على تخطيط وتدبير الاحتياجات من الموارد البشرية، وتنمية وتطوير الأفراد، وتعويض الأفراد عن طريق الرواتب والأجور. وتنمية العلاقات مع الموظفين، والمحافظة على صيانة الأفراد.	تعمل على تدبير الاحتياجات وتحقيقها، وتنمية الأفراد وتطويرهم، وتعويض الأفراد عن طريق تعزيز العلاقات مع الموظفين، وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد وتطويره.
الأنظمة فيها بيروقراطية مركزية وميكانيكية	الأنظمة فيها عضوية ومرنة.
تتمثل في الأدوار المهنية والتخصصية	التنوع والتكامل في الأدوار.

#### ■ النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

إن أبرز ما أحدثته التوجهات والمتغيرات العالمية وروافدها المحلية والإقليمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة هو ذلك الانشغال التام والعناية الكبيرة بالموارد البشرية، كونها حجر الأساس والموارد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في إنجاز أهدافها، وقد اجتمع هذا الاقتناع الكامل بالدور الأساسي للموارد البشرية في عدد من الأسس التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث، والتي تتمثل فيما يلي:

- المورد البشري يعد بالدرجة الأولى قدرة فكرية، وطاقه ذهنية، ومصدر للاقتراحات والمعلومات والابتكارات، وعنصرًا فاعلاً وقادرًا على المشاركة الفعلية الإيجابية بالرأي والفكر.

- يرغب الإنسان في المنظمة بطبيعته في المشاركة وتحمل الأعباء والمسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من الوظائف أو المهام التي تقوم الإدارة بتحديد هاله، بل إنه يريد المبادرة والسعي إلى الإنجاز والتطوير.

- إذا أحسن الإنسان إعداد ه واختياره وتدريبه وإسناد العمل الذي يتناسب مع رغباته وإمكانياته ومهاراته فإنه بذلك يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد، وبصورة غير مباشرة، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع الرقابة أو المشرف لضمان قيامه بأداء عمله.

- يزيد عطاء الإنسان وترتفع كفاءته إذا قام بالعمل في مجموعة أو فريق، مجموعة من الزملاء يشتركون معه في تحمل مسؤوليات العمل وإنجاز وتحقيق نتائج معينة.

وعلى ذلك فإن النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية تتمثل في ضرورة احترام مكانة الإنسان ووجوده، واستثمار طاقاته وقدراته من خلال توظيفها في مجالات العمل الأفضل له، واعتباره شريك في العمل.

• يوضح الجدول التالي الاختلاف بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة ومفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية:

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم قدرات الإنسان الذهنية وعقله وإمكانياته في الابتكار والتفكير والمشاركة في تحمل المسؤوليات وحل المشكلات.	تهتم بالبناء المادي للإنسان، وقدراته الجسمانية وقواه العضلية، ومن ثم فإنها

	ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في اتخاذ القرارات أو التفكير.
تهتم بمضمون العمل ومحتواه، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية لدى الفرد، لذلك فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الفرد ومنحه كافة الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، كما أنها اهتمت بالحوافز المادية وقضايا الأجور وتحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية هي تنمية إبداعيه من الأساس، وإطلاق لطاقات الابتكار والإبداع عند الفرد، وشحذ روح الفريق وتنمية العمل الجماعي.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس هيئة التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد للمهارات الميكانيكية واستخدامها في أداء العمل دون السعي إلى تعزيز أو تنمية أو استثمار المهارات الفكرية.

#### ■ العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تتأثر بعدد من العوامل التي تتمثل في المتغيرات الداخلية والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة "المتغيرات الخارجية"، وهي تؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء وبلوغ النتائج التي تسعى إلى إنجازها أو تحقيقها.

تتمثل عوامل البيئة الداخلية في السياسات الإدارية العامة المختلفة للمؤسسة، مثل الإشراف ومناخ العمل ونظام الحوافز، وشبكات وأنظمة الاتصالات، إمكانيات المؤسسة المادية، وحجم المؤسسة، والهيكل التنظيمي وغير ذلك من العوامل، حيث تنعكس هذه البيئة التنظيمية على أساسيات وسياسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية، لذلك نجد أن الإدارة تسعى جاهدة إلى النجاح وتحقيق درجات عالية من التطور والنمو، لذلك لا بد أن تعمل على التأثير الفعلي على عوامل البيئة الداخلية وأيضاً العوامل الخارجية، والتي تتمثل أساساً في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية، ويتعين

على إدارة الموارد البشرية أن تسعى إلى التقليل من حدة هذه المتغيرات أو العوامل، مع أخذ الاحتياط المسبق لها من خلال تحديد مجموعة التهديدات والضعفوات التي من الممكن أن تعرقل تطبيقها الفعلي للبرامج والخطط والاستراتيجيات الموضوعة، وكذلك تعيين الفرص الاستثمارية المتوفرة، حيث يكون ذلك عن طريق القيام بعمليات التحليل البيئي، الذي يعمل على توضيح جميع ما يطرأ على البيئة خاصة الخارجية منها باعتبارها الحيز أو النطاق الذي تتحرك فيه المؤسسة، ذلك لأن المؤسسة ليس بإمكانها أن تعمل بمفردها في المجتمع الذي توجد فيه ولا تتخذ أي قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش بداخلها، ومن هنا كان من الواجب على المؤسسة أن تتأقلم وتتكيف وتتحكم في كافة هذه العوامل البيئية الداخلية والخارجية رغبة في تحقيق التوازن الفعلي بينها وبين المحيط الخارجي، مما يحقق مصلحة جميع الأطراف. (عبدالباقي، 2001، ص 71) نتناول فيما يلي أهم العوامل البيئية التي تؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية:

✚ البيئة التنظيمية الداخلية: لكي تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها وتقوم بدورها الاستراتيجي، فهي تعمل على استغلال طاقات المؤسسة المختلفة وإمكانياتها في سبيل تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المنشودة، وبما يواكب التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة، ويؤدي إلى تحقيق عدد من المزايا التنافسية تتمكن المؤسسة -من خلالها- من استمرارها ومواصلة طريقها، حيث إن هناك عدد من المصادر لتحقيق التميز أهمها: الموارد المادية والمالية والبشرية وكذلك الإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية فإن المؤسسة بإمكانها أن تحقق التميز من خلال حصولها على تمويل متطلباتها واحتياجاتها بشروط خاصة، توفر لها فرص إنتاج خدمات وبيع بأسعار أرخص بالنسبة للآخرين، وفيما يخص الإمكانيات المادية فإنها تتضمن التكنولوجيا والمعدات إضافة إلى إمكانية وقدرة المؤسسة في الحصول على الدعم والإمدادات الضرورية اللازمة لعملية الإنتاج، حيث إنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم

الخدمة أو المنتج بشكل مختلف ومميز عن باقي المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو نفس النشاط، وتمثل الموارد البشرية أهم مصادر المؤسسة لتحقيق الاختلاف أو التميز، أما بالنسبة إلى الإمكانيات التنظيمية التي بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فإنها تتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة الأفراد ونظمها الموجودة بها. (إدريس، 2003، ص15)

ومن أجل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفوق ونجاح أي مؤسسة يجب أن تحافظ على أعلى مستوى للجودة، وتستمتع بشكل دائم إلى العاملين فيها، وتعطي الحرية للإبداع والابتكار والتجديد والتطوير في المنتجات، كما أنه لابد أن تتسم موارد المؤسسة البشرية بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ. نادرة: أي يصعب على المنافسين الحصول عليها أو على مثلها، مثال ذلك أن تكون لدى المؤسسة قدرة تدريبية، تعمل على تنمية وبناء مهارات العاملين فيها بشكل غير مسبوق، ومعدات وتقنيات غير متاحة أو متوفرة لدى المنافسين.

ب. يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتألقة أو المتميزة، سواء بالتأهيل أو التدريب في المؤسسة، فتكون الموارد البشرية مصدر الإمكانية والقدرة التنافسية الأعلى الغير قابلة للتقليد.

ت. القدرة الإبداعية والابتكارية واستمرار الطاقات الذهنية العقلية في تقديم المقترحات والأفكار والحلول للمشكلات، واتخاذ القرارات المختلفة، والاختيار بين جميع البدائل المتاحة، وإبداع الأساليب والطرق والإجراءات الجديدة التي تمكن من الوصول إلى الأهداف المرجوة.

ث. التعامل مع مختلف المواقف بالمرونة المناسبة، والإمكانية والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتناسب ومتطلبات كل موقف.

ج. قبول المهام الصعبة والتحديات واعتبارها فرصًا لا تتكرر، ذلك لإثبات الذات وتحقيق التميز والتفوق.



ح. قبول التغيير والاستعداد الكامل لتحمل المخاطر في العمل، والإمكانية والقدرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة والتقنيات.

خ. الاهتمام باكتساب المعارف الجديدة وتحديث الرصيد المعرفي، ومتابعة التنمية الذاتية ومواصلتها في فروع الخبرة والمعرفة الأكثر تناسباً مع حاجات ومتطلبات العمل، مع إتاحة مساحة من المعارف والخبرات المساعدة.

✚ المتغيرات الخارجية وتتمثل بما يلي:

- "البيئة الاقتصادية": تتمثل البيئة الاقتصادية في زيادة حدة المنافسة، خاصة بعد ظهور العولمة وما أفرزته من تغيرات جذرية عديدة في أساليب وطرق العمل، ومحاولة الدول وما تتضمنه من مؤسسات تكوين قدرات تنافسية تتمكن من خلالها الوصول إلى الانضمام إلى التحالفات الاستراتيجية المختلفة، التي تسعى إلى تجسيد معالم هذه الظاهرة العالمية وتغيير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق التي تتميز بالحماية يفرض تغييراً هيكلياً واستراتيجياً وثقافياً كبيراً.

- "البيئة السياسية والقانونية" وتكمن في الآتي:

1. السياسة الدفاعية ومدى تأثيرها على الصناعة.

2. مرونة التشريعات والأنظمة.

3. الاستقرار السياسي.

4. الهيكل السياسي وتطبيق مركزية أو لامركزية السلطة والتنفيذ.

5. السياسة الخارجية ومدى تأثيرها على منظمات الأعمال.

- "البيئة التعليمية والتكنولوجية": لقد ساعد التقدم العلمي والتكنولوجي على إحداث تغييرات ضرورية وهامة على مستوى العمال كنتيجة لضرورة تغيير متطلبات وحاجات المؤسسة كالمهارة والخبرة والكفاءة والتخصص في العمل، نوعية الموارد البشرية، نوعية التعليم الفني والمهني المقدم، نسبة تمثيل الموارد البشرية في قطاع الأعمال، ونسبة الملتحقين والخريجين من التعليم العالي من الجامعات من مجموع السكان الكلي، الأمر الذي أدى إلى فهم وإدراك الأهمية العظمى للموارد البشرية الذي فرض تطور ونمو أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية بوصفها المسؤول الأول والوحيد عن توفير اليد العاملة بالنوعية والكمية المنشودة.

- البيئة التعليمية والاجتماعية" تتمثل فيما يلي:

1. نمط التعليم المهني المقدم، ونوعية الأفراد الذي يقومون بتلقي مثل هذا التعليم.
2. المستوى التعليمي الخاص بالسكان والعاملين في قطاع الأعمال.
3. مدى توافق النوعيات التعليمية المتوفرة مع المتطلبات أو الاحتياجات المطلوبة من قبل المؤسسات.
4. البرامج التخصصية في الإدارة وأنماطها وأعدادها.
5. النظرة إلى التغير الثقافي والاجتماعي.
6. النظرة إلى تحقيق المكاسب والإنجاز.
7. التعاون بين المؤسسات المختلفة مثل المؤسسات الصناعية والأجهزة الحكومية وغيرها.

## ■ وظائف إدارة الموارد البشرية

تتباين أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى منظمة أخرى، ونظرًا لأن وظيفة الموارد البشرية تعد من الوظائف التي ترتبط بالمنظمة ذاتها وترتبط بظروفها أي أنها متميزة، وهناك الكثير من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل المزايا والتعويضات، وأبحاث الاتجاهات، وبرامج تحليل العمل وخدمات العمل، ومنها ما تقوم به بالتعاون مع إدارات أخرى في المنظمة مثل برامج الإنتاجية، والمقابلات الشخصية، وبرامج التنمية والتدريب، والدافعية، والتخطيط المهني وكذلك تقييم الأداء.

تشير وظائف الموارد البشرية إلى تلك الواجبات أو المهام التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو المنظمات الكبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالكثير من الأنشطة المتوسعة التي تؤثر تأثيرًا كبيرًا على العديد من مجالات المنظمة، وتتضمن هذه الأنشطة ما يلي:

- القيام بتحليل العمل لتعيين الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

- التنبؤ بالاحتياجات والمتطلبات للأفراد الضروريين للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

- انتقاء وتعيين أفراد لشغل وظائف محددة داخل المنظمة.

- تقديم الفرد إلى العمل وتشجيعه وتدريبه.

- إعداد وتصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وكذلك برامج التطوير التنظيمي.

- تصميم أنظمة لتقييم الأداء.

- معاونة الأفراد في تنمية وتعزيز خطط التطوير.

- تصميم وتنظيم أنظمة خاصة للتعويضات لكل العاملين

- تعزيز وتنمية وتنفيذ خطة لكي يتم مقابلة هذه الاحتياجات.

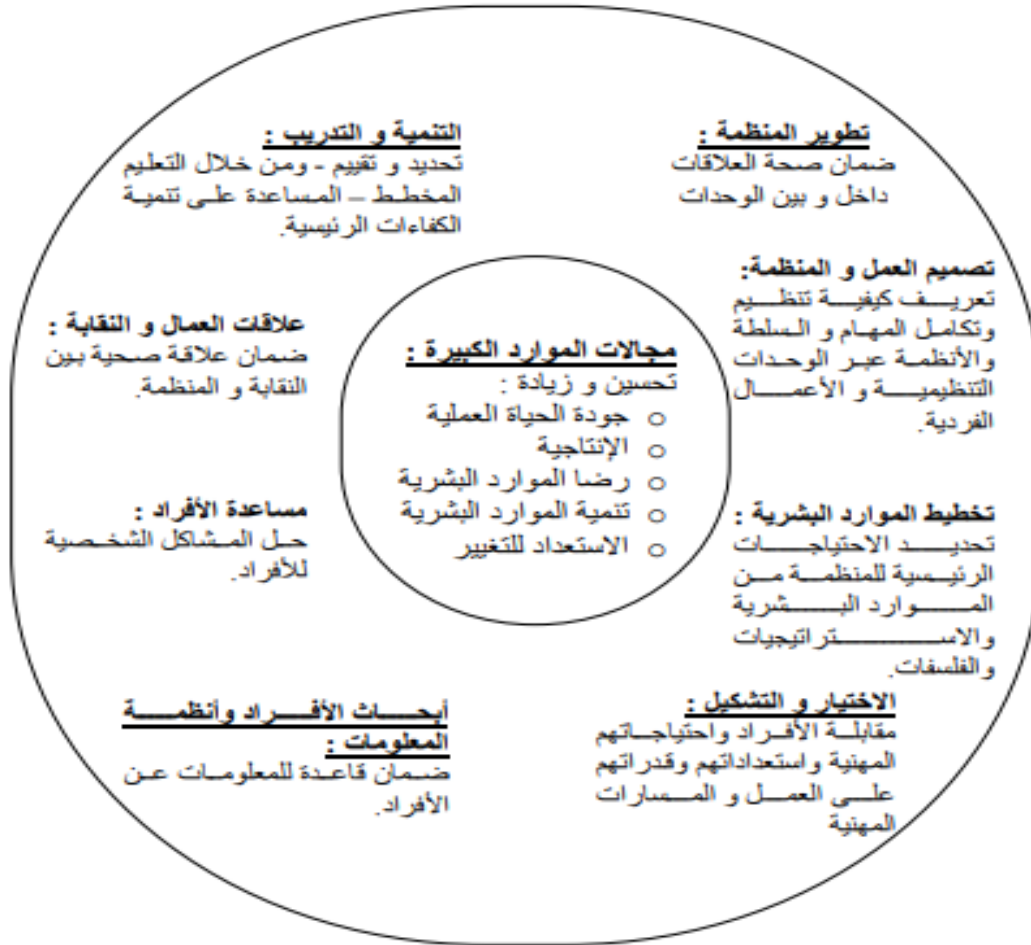
- تصميم أنظمة خاصة للانضباط والرقابة والتظلمات.

- إعداد وتصميم وتطبيق البرامج، لكي يتم ضمان مدى صحة وأمن الأفراد وتقديم العون للأفراد

لحل جميع مشكلاتهم الشخصية التي من الممكن أن تؤثر على أدائهم في العمل.

- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال خاصة للأفراد.

• يوضح الشكل التالي المهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية:



نظرًا لاختلاف التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد تباينت فيها الرؤى كذلك، حيث إنه بالإضافة إلى الوظائف السابقة يمكننا إدراج تقسيم آخر لمهام إدارة الموارد البشرية يقوم على مكوناتها، بحيث إن كل نمط يكمل النمط الآخر لكي يتحقق في نهاية الأمر الهدف الأساسي الذي يتمثل في تعزيز وتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال القيام بممارسة النشاطات التالية:

1. " التوظيف والتطوير " ويتضمن هذا الجانب النشاطات التالية:

التعيين، الاختيار، النقل، الترقية، خبرات العمل، التدريب، التقييم، خطط العمل، والاستشارات.

2. " التخطيط للقوى العاملة " ويشتمل على النشاطات التالية:

دراسة توقعات سوق العمل، دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة تنبؤات القوى العاملة، تخطيط الأعمال، دراسة خطط التوظيف، ودراسة خطط المنظمة.

3. " الأداء التنظيمي " ويعنى به دراسة البيئة والعوامل التي تؤثر فيها وتتضمن:

القدرة التنظيمية، المناخ، الحوافز، الاتجاهات، الاتصالات، المكافآت، خطط التعويضات، تطوير المنظمة، نمط الأداء، نظام الاتصالات، الإجراءات والسياسات، والتركيب التنظيمي.

4. " التقييم والتحليل " ويندرج ضمن هذا النشاط:

دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية التي تؤثر في النتائج، دراسة النتائج والأسباب، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة نقاط الضعف، ودراسة نقاط القوة.

وجدير بالذكر أن مهام إدارة الموارد البشرية لا تكون بمعزل عن المستويات التنظيمية، فهي تعمل في صورة تكاملية من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنظمة، ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بجانب مهامها ما يلي:

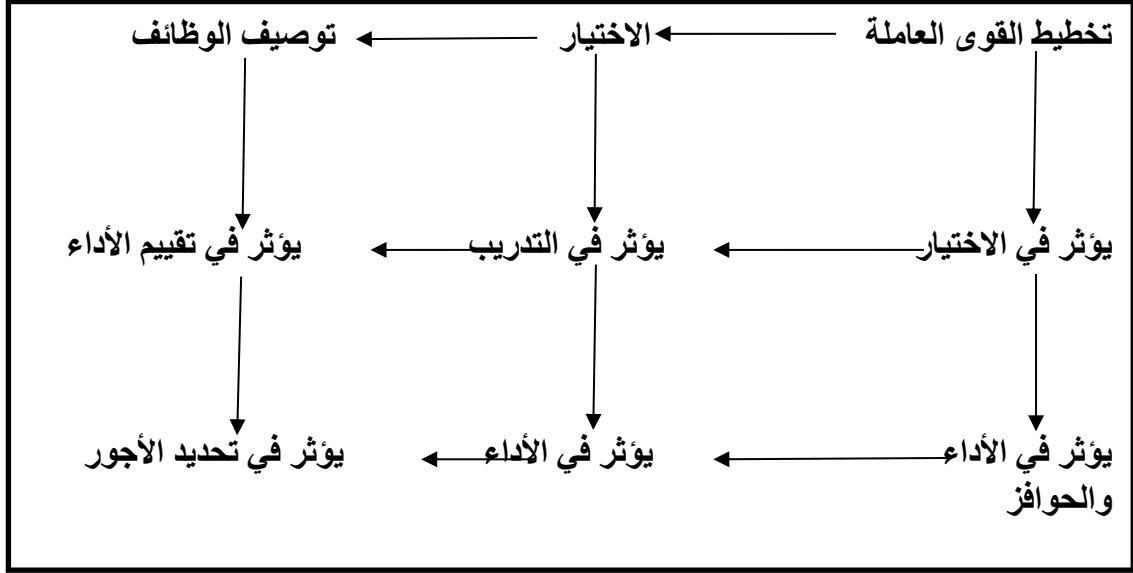
- القيام بمعاونة الإدارة العليا في تعيين السياسات التي ترتبط بالموارد البشري، وفي تحقيق التوافق والتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية، والتخطيط طويل المدى، واستراتيجية المؤسسة في التطور والنمو.

- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات التي تخص المورد البشرية.

- معاونة كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والتحكم في منظومة الموارد البشرية من خلال نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، بحيث يهدف هذا النظام إلى:

- تقييم مدى التفوق والنجاح في تنفيذ كافة السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشكلات وتحديد طبيعتها ومواقعها.
- التأكيد الدائم المستمر لدى أفراد المؤسسة على مكانتهم، ودورهم في الحصول على ما تنتظره أو تتوقعه الإدارة العليا.
- القيام بدراسة الجوانب والعوامل التنظيمية والاجتماعية والفنية التي تتعلق بالموارد البشرية بهدف تطوير وتعزيز سلوكيات المؤسسة كونها وحدة ميكانيكية متكاملة.

- يوضح الشكل التالي تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية:



#### ▪ أهداف إدارة الموارد البشرية

تعددت أهداف إدارة الموارد البشرية، لكنها تهدف إلى تعزيز وتنمية إمكانات وقدرات الأفراد وتطويرهم بشكل مستمر، بحيث تلبى متطلباتهم واحتياجاتهم المتنامية المختلفة، وتلبي في الوقت نفسه الأهداف العامة الخاصة بالمؤسسة، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين: أهداف تنظيمية وأهداف سلوكية:

- الأهداف التنظيمية: وتتمثل في:

أ. الأداء الفعال: وهو من الأهداف الأساسية التي تركز عليها الإدارة عن طريق تسييرها للموارد البشرية، وهو الحصول على أعلى مستويات ممكنة للأداء، وغالبًا ما يحدث تداخل أو لبس عندما يتم استخدام مصطلح الأداء أو الجهد، حيث إن الجهد يشير إلى الطاقة المشغولة أو المبدولة، أما الأداء فيتم قياسه على أساس النتائج التي قام الفرد بتحقيقها.

ب. تحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاج: تعد زيادة الإنتاجية لدى الفرد هدفاً تسعى إليه المؤسسة، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على إدخال أساليب أو طرق أكثر فعالية في ممارسة الأفراد، وأساليب الإنتاج الناجحة التي تؤدي في النهاية إلى ارتفاع معدلات العوائد.

- الأهداف السلوكية تتمثل فيما يلي:

أ. تعزيز وتنمية الروح المعنوية: ويكون ذلك من خلال تحفيز الموارد البشرية بحوافز مادية كالمنح والرواتب والعلاوات، وحوافز أخرى معنوية كالاحترام والتقدير والاعتراف بمدى أهميته داخل المؤسسة وإنجازاته في العمل، ومن ثم إدماج الفرد ضمن الأفراد متخذي القرارات وتحفيزهم وتشجيعهم.

ب. الرضا عن العمل: يعد الرضا عن العمل إحساساً ضمناً يشعر به العامل، أي أنه عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد، والمكافآت التنظيمية كالمكافآت المادية والأجر والبيئة التنظيمية التي يتم فيها إنجاز أداء العمل.

أيضاً تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر كل من فيما يلي:

الكفاءة Efficiency: حيث يتم خلق الخدمات والسلع من خلال دمج مجموعة من المدخلات والسلع التي تعرف بالمرجات، وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

العدالة Equity: يعني بها إدراك الإنصاف في كافة الأنشطة التي يتم استعمالها لصنع القرارات الخاصة بالموارد البشرية، فعلى سبيل المثال يمكن النظر إلى فعالية المنظمة إذا كان راتب الموظفين عادلاً مقارنة بعملهم، وعادلاً مقارنة بما يأخذه موظفون آخرون، ولكي يتم تحقيق عدالة الراتب فمن الممكن كذلك إشراك العاملين في إعداد وتصميم ومراجعة نشاطات الدفع، فالمنظمة



النشطة الفعالة هي التي تتعامل مع موظفيها باحترام وإنصاف، وتسعى دائماً إلى تحسين ظروف جميع موظفيها بما يسمح للوصول إلى أفضل قدراتهم. وتؤمن العديد من المنظمات أن سياسات تقوية شعور الموظفين بالمعاملة العادلة تسمح لهم بالعمل بشكل أكثر كفاءة.

#### ■ أهمية إدارة الموارد البشرية

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها تقوم بأداء دور أساسي في وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، حيث إنه لا بد أن تتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية الخاصة بالمنظمة، وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. كما أن إدارة الموارد البشرية لعبت دوراً كبيراً في تحسين جودة الشركات حيث إنها تعمل على:

- تقليل تكاليف الإنتاج

- تعزيز وتحسين نمط أداء العاملين.

- ارتفاع معدل الرضا الوظيفي.

- تحسين خدمة الزبائن والعملاء.

- ارتفاع معدلات الإنتاجية.

تزايدت أهمية إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي، ذلك لأنها لا تسير أهم أصول المؤسسة فحسب، بل لأنها لا بد أن تعمل أيضاً بفعالية وكفاءة للاستفادة من هذه الأصول، ويمكننا أن نلمس هذه الأهمية من خلال ما يلي:

- ضرورة حصول المؤسسة - في الوقت المناسب - على عاملين محفيزين وأكفاء لكي تتمكن من الاستجابة لضغوطات الوسط المحيط، وتضمن تفوق ونجاح استراتيجياتها، وإدارة الموارد البشرية بمفردها تمكّنها من تحقيق هذا الهدف.
- تراجع تدريجي في قيمة ومكانة بعض الوظائف في المؤسسة، والتي كانت تعد في الماضي أساسية لصالح البعض الآخر منها خاصة إدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى المهارات الخاصة بمختصي الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والتصدي لها، واتجاهات التغيير الجديد التي تميز المجتمع بشكل عام ومحيط العمل بشكل خاص
- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع باقي الإدارات، والتي تسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة بمساعدات وآراء وخدمات الأولى حتى تقوم بإنجاز أعمالها، وأي خلل أو تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومن ثم عجز المؤسسة بشكل عام.
- لا يمكن نجاح أي تغيير في المؤسسة إن لم يأخذ بعين الاعتبار احتياجات ودوافع "الأفراد المتلقين" له، ويأتي هنا دور إدارة الموارد البشرية في دراسة وتحليل ومن ثم الاستجابة لهذه المتغيرين "الاحتياجات والدوافع". والإخفاق والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي، والذي ينتج عنه العديد من المشاكل منها: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، والإحساس بعدم الانتماء.
- يتمثل المحور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في الإنسان الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، أيضًا الجهد الذي يقوم ببذله يقدم مخرجات تلو وتلو في قيمتها التكاليف التي تم إنفاقها في مدخلاته، وعلى ذلك فإن أهميتها تأتي من أهمية هذا الإنسان الذي يشكل المصدر الحقيقي للتفوق والتميز.

## ■ تحديات إدارة الموارد البشرية

هناك عدد من التحديات التي تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، والتي وجدت نتيجة التغيرات الرئيسة على الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في أغلب الدول، ونذكر منها ما يلي:

### 1. تحديات مستوى التأهيل والتوظيف

إن أي تغيير في مجموعات الوظائف والصناعات يتطلب مستويات أعلى، كما أن أعداد الوظائف التي تحتاج إلى مستويات تعليمية أعلى من الطبيعي، وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليميًا مناسبًا لن تسمح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرصة العمل التي من الممكن أن تتاح لهم ما لم يرفعوا من معدل تأهيلهم.

### 2. تحديات السوق العالمية

تعد تلبية توقعات الزبون من الأمور الأساسية الخاصة بأي منظمة، حيث إنه بالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية يتعين على المدراء، أيضًا أن يقوموا بتلبية حاجات ومتطلبات الزبون من حيث الاختراع والجودة والاستجابة والتنوع، وغالبًا ما تقوم هذه المعايير بالفصل بين الخاسرين والرابحين في عالم المنافسة اليومي.

### 3. تحديات التكنولوجيا الجديدة

إن التقدم التكنولوجي يؤثر على إدارة الموارد البشرية وكذلك على تطبيقاتها عن طريق التغيير في التراكيب التنظيمية، واستخدام فرق العمل في الانتهاء من الأعمال وإنجازها مع التأكيد على المهارات البشرية.

#### 4. تحديات العولمة للأفراد

تؤثر العولمة على التدفق للتجارة بين الدول، وعلى جزء كبير من الاقتصاد العالمي، كما أنه هذه العولمة تؤثر على أنواع وأعداد الوظائف المتاحة، وتتطلب أن توازن المنظمات مجموعة معقدة من القضايا التي ترتبط بإدارة الأفراد في المناطق الثقافية والجغرافية المختلفة، وظروف العمل والبيئات المختلفة، ويجب تعديل وظائف الموارد البشرية مثل الإمداد والتزويد بالتدريب والموظفين والتعويض في حال إصابة الأفراد بحوادث العمل وما شابه ذلك الأمر، لكي تأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في الإدارة العالمية.

#### 5. تحديات خاصة بالجودة والكفاءة

تعد الجودة مسؤولية الجميع، ذلك لكونها فلسفة عامة وشاملة فلا بد من مشاركة كافة الأفراد في المنظمة من أجل تحقيق هدف المشاركة والشمولية، وقد كان من بين أسباب النجاح الياباني الولاء التنظيمي الذي يحمله الفرد الياباني ويكنه للمنظمة والعمل الجماعي، وهو أداة نشطة وفاعلة لتعيين المشكلات وتشخيصها وإيجاد أنسب الحلول لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة، لذلك لا بد أن يكون هناك نمط من العناية والاهتمام بالعنصر البشري، وأن تسعى فلسفة إدارة الجودة جاهدة إلى تعزيز وتطوير مكانة القوى العاملة وتحفيزها وتشجيعها على المشاركة في العمل الجماعي، وهذا الأمر يقع على عاتق القيادة الإدارية العليا في عملية تنفيذ المشاركة الجماعية للأفراد العاملين، خاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة.

#### 6. تحديات إدارة التغيير

العولمة والتكنولوجيا هما قوتان تقودان التغيير في مختلف المنظمات وإدارة الموارد البشرية، وهناك أنماط كثيرة من التغيير، فالبرامج التي تركز على معدل الجودة الشاملة والتقليل من

التكلفة والتحسين المستمر وعملية إعادة الهندسة، والموارد الخارجية جميعها أمثلة لطرق ووسائل تقوم المنظمات باستخدامها من أجل تنقيح الطريقة التي تعمل بها لكي تتمكن من أن تحقق نجاحًا كبيرًا، وتحتاج مبادرات التغيير المؤثرة والمستجيبة من مدراء الموارد البشرية إلى العمل مع الموظفين التنفيذيين والمدراء التنفيذيين من أجل خلق رؤية للمستقبل، وتثبيت هيكل أو بناء يسمح بالتغيير ويرتبط بالموظفين بشأن عمليات التغيير.

#### 7. التحديات الديمغرافية "الاجتماعية"

تبذل المنظمات قصارى جهدها للاهتمام بأمور الموظفين وتعزيز وتعظيم فائدة الشرائح المتنوعة من الموظفين، ومن الممكن أن تزود الاختلافات الثقافية والاجتماعية والتغيرات الديموغرافية والمواقف المتغيرة تجاه العمل بمصدر غني للتنوع والاختلاف للمنظمات، ولكن لغاية الاستفادة من التنوع فإن المدراء في حاجة إلى إدراك الاهتمامات المحتملة للموظفين، والتأكد التام من أن التبادل بين المنظمة يكون مفيدًا بصورة متبادلة.

#### 8. تحديات شراكة المدراء التنفيذيين والموارد البشرية

إن مدراء الموارد البشرية يلعبون عددًا من الأدوار الهامة في العمل مع المدراء التنفيذيين للاهتمام بمعوقات وتحديات المنظمة، إذ إنهم يستعدون للمشاوراة والنصيحة لنشاطات الخدمة المختلفة وصيانة السياسة وتنفيذها وكذلك لتأييد الموظفين، ولكي يتم القيام بهذه الأدوار بصورة فعالة يجب أن يساهم مدراء الموارد البشرية في كفاءات إدارة التغيير وكفاءات الموارد البشرية الحديثة وكفاءات الأعمال، ونادرًا ما تكون إدارة الأفراد هي المسؤولية المحصورة بوظيفة الموارد البشرية، حيث إن وظيفة كل مدير تتمثل في إدارة الأفراد، والشركات الناجحة هي التي تدمج خبرة

المتخصصين في الموارد البشرية مع خبرة المدراء التنفيذيين من أجل تطوير مواهب الموظفين والاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.

#### 9. تحديات احتواء الكلف

لكي يتم الوصول إلى غاية احتواء الكلف فقد كان هناك تقليل لحجم المنظمات المختلفة وتقليل للتوريد من الخارج، وتأجير الموظفين وتنمية وتعزيز الإنتاج، ويتمثل دور الموارد البشرية في المحافظة على العلاقة بين الشركة وبين موظفيها خلال تنفيذ التغييرات، أي إعادة نظر دقيقة وجذرية في النظرة إلى الإدارات ومسؤولياتها ومعانيها، فلا بد من التوسع في منح السلطات المختلفة الاهتمام الكافي بالتمكين لأداء مهامهم واعتماد إدارة الذات لكي يدير الفرد ذاته، وهذا كله يقتضي أن ترى الإدارة نفسها ومسؤولياتها وسيلة دمج بين المستويات والوحدات.

#### 10. تحديات المعلومات

للمعلومات أثر كبير و واضح في الطلب على الموارد البشرية من حيث النوع والكم، فالتطور السريع في الأتمتة الإدارية والصناعية والخدمية أدى إلى تقليل الطلب على اليد العاملة، فالصناعات الحديثة المؤتمتة في حاجة إلى أعداد صغيرة جداً من العاملين، وفي نفس الوقت الذي تتطلب التقنيات الحديثة زيادة في مختلف المؤهلات العلمية للعاملين الذين يقفون خلف الآلات قلت بشكل كبير سنوات الخبرة المطلوبة، أو بمعنى آخر قلت الخبرة الشخصية والمهارات اليدوية المطلوبة على حساب زيادة سنوات الدراسة المطلوبة للعمل، وينسحب ذلك الأمر على جوانب الحياة الأخرى للعاملين في الإدارة والتصميم واللغات المتعددة والخدمات وغير ذلك.

#### 11. تحديات تطوير رأس المال البشري

الفكرة القائلة إن المنظمات تتنافس عن طريق الأفراد تسلط الضوء على حقيقة مفادها أن النجاح المتزايد يعتمد على إمكانية المنظمة وقدرتها على إدارة رأس المال البشري، ويصف مصطلح رأس المال البشري القيمة الاقتصادية للمهارات والمعرفة والقابليات. ولغرض التنافس عن طريق الأفراد يتعين أن تقوم المنظمات بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري والمهارات والمعرفة والإمكانات والقدرات التي لها قيمة وفائدة للمنظمات، ويجب أن يطور المدراء والقادة الاستراتيجيات لتجنيد وتحديد واستخدام أفضل موهبة متاحة أو متوفرة، وتطوير هؤلاء الموظفين بوسائل خاصة خلال الشركة، وتحفيز وتشجيع المشاركة في المعلومات والعمل الجماعي ومكافآت التعاون.

#### ■ دوافع استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية

يرى العديد من الباحثين والكتاب أن إدارة الموارد البشرية لم تلق العناية أو الاهتمام الكافي الذي حصلت عليه باقي إدارة المنظمة الأخرى خاصة التي يتصل نشاطها بالجوانب المالية وذلك فيما يتعلق باستخدام نظم المعلومات الحديث إذ إنه يسهل القيام بقياس عائد الاستثمار في القطاعات الأخرى المختلفة في الوقت الذي يصعب فيه القيام بحساب العوائد الفعلية لتصميم وبناء نظم معلومات الموارد البشرية، ورغم ذلك فقد بدأت العديد من المنظمات في الفترة الأخيرة إدراك مدى أهمية وجود نظم معلومات لخدمة الموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا كله لعدد من الدواعي التي تتمثل فيما يلي:

- تعدد سلبيات القرارات التي تتعلق بالموارد البشرية، وذلك نتيجة عدم اعتمادها على المعلومات الصائبة الصحيحة في الوقت المناسب.
- زيادة إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي، وتوافر مختلف البرامج المساعد للإدارة ومعلومات الموارد البشرية مع تقليل تكاليف توافر هذه البرامج والإمكانيات.

- تفرق البيانات والمعلومات التي ترتبط بالأفراد في إدارات المنظمة بصورة غير متكاملة مما يصعب معها حصرها في الوقت المناسب.
- حاجة الكثير من الإدارات والجهات الداخلية والخارجية خاصة النقابات والحكومات إلى معلومات دقيقة عن موقف الموارد البشرية وتطورها في المنظمة.
- تطبيق نظم المعلومات الإدارية من أجل خدمة الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل والتصنيع والمحاسبة وغير ذلك، مما يستوجب تطبيق تلك النظم من أجل خدمة الموارد البشرية لكي يتمكن النظام من خدمة المنظمة والعاملين بها.

وعلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى نظام لمعلومات الموارد البشرية يمكنه أن يزود بالبيانات الحالية والمستقبلية من أجل تحقيق الرقابة وكذلك اتخاذ القرارات، وهذا النظام في حاجة إلى مجموعة من الأدوات والإجراءات والمعلومات وطريق تشغيل البيانات وتقييمها، والأفراد الذين يقومون باستخدام المعلومات وإدارة المعلومات.

#### ❖ أجب عن الأسئلة التالية:

- اذكر مراحل تكوين إدارة الموارد البشرية.
- عرف إدارة الموارد البشرية.
- ما هي العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية؟
- تعددت وظائف إدارة الموارد البشرية، اذكر اثنين منها.
- اذكر أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها.



- ما هي الصعوبات أو التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية



- نظم معلومات الموارد البشرية: المفهوم، الأبعاد، الهيكلية
- خصائص نظم معلومات الموارد البشرية
- أهداف نظم معلومات الموارد البشرية
- النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية
- مكونات وأنواع نظم معلومات الموارد البشرية
- أهمية نظم معلومات الموارد البشرية
- خطوات وضع نظام معلومات الموارد البشرية
- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

- فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية
- القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية
- معايير تقييم نظام معلومات الموارد البشرية

بعد دراسة الطالب لهذا الفصل سوف يحقق الأهداف التالية:

- ✚ يتعرف على نظم معلومات الموارد البشرية وأبعادها.
- ✚ يحدد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية.
- ✚ يعدد مكونات نظم معلومات الموارد البشرية.
- ✚ يميز بين أنواع نظم معلومات الموارد البشرية المختلفة.
- ✚ يقارن بين وظائف نظم معلومات الموارد البشرية اليدوية والآلية.
- ✚ يتمكن من معرفة الخطوات التي مرت بها نظم معلومات الموارد البشرية.
- ✚ يتعرف على القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية.

## ■ نظم معلومات الموارد البشرية: المفهوم، الأبعاد، الهيكلة

يتألف نظام المعلومات الإدارية من مجموعة من النظم الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل خدمة أنشطة ووظائف المنظمة المتعددة، ومن بين هذه النظم: نظم معلومات التسويق، ونظام معلومات الموارد البشرية، ونظام معلومات التمويل، ونظام معلومات الإنتاج والعمليات الصناعية، ونظام معلومات المخازن والمشتريات، بالإضافة إلى نظام المعلومات الذي يتعلق بالتكاليف والمحاسبة، ويتألف كل نظام فرعي من هذه النظم من مجموعة فرعية تتكامل مع بعضها البعض لخدمته. ولقد شهد النصف الثاني من القرن الحالي تطورًا كبيرًا في الفكر والتطبيقات الإدارية بشكل عام وتطبيقات الموارد البشرية بشكل خاص، ومن أهم التطبيقات التي نتجت عن ثورة الأنظمة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، إذ أنه يعد انعكاسًا واضحًا لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية وتعزيز استخدامها وذلك عن طريق توفير الحقائق والبيانات المتعلقة بالوظائف والعاملين والأنشطة وسياسات الأفراد. وبذلك أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية ضرورة إدارية تملئها تحولات المحيط وآمال وطموحات المؤسسة.

## ❖ مفهوم نظم المعلومات البشرية

تعد نظم معلومات الموارد البشرية من الوسائل الحديثة التي تجعل لدى إدارة الموارد البشرية الإمكانية للتخلص من إدارة الإداري التقليدي وتوفير الوقت المناسب للمسيرين من أجل التفرغ أكثر للمهام الأساسية مع إعطاء خدمة ذات كفاءة وجودة للموظفين. وكانت البيانات تجري ضمن ملفات ورقية وسجلات يتم حفظها ضمن خزائن إدارة الموظفين، ثم انتقلت الملفات إلى دائرة المعالجة والتي عرفت فيما بعد بنظام المعلومات الذي شاهد تطورات كثيرة في السنوات الأخيرة، كما أنه استخدم لأغراض وأهداف محددة. وتعددت التسميات المتعلقة بنظم معلومات الموارد

البشرية حيث يطلق عليها في بعض الأحيان HRIS عند تسجيل العمليات الإدارية اليومية وأحياناً يطلق عليها نظم معلومات الموارد البشرية المبنية على الويب أو الإنترنت أو يطلق عليها الافتراضية وهي في حقيقة الأمر مجرد تسميات أو مصطلحات يغلب عليها الترادف في المعنى وكذلك الدور الذي تقوم به.

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية وفيما يلي نذكر بعضاً منها:

- تعرف نظم معلومات الموارد البشرية على أنها "نظم تتيح معلومات مرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، فهي مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهارتهم".

- نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف، المكافآت، الأجور، التدريب، والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.

- يعرف بأنه "نظام آلي لجمع وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية".

- يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه "النظام المعتمد على الحاسب الآلي والذي يدعم التخطيط والتنسيق للموارد البشرية في المنظمة".

- نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام معلومات فرعي من نظام المعلومات الكلي للمنظمة، يقوم بتحليل ومعالجة جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة من حيث المهارات، الخبرات، التقييم، العدد، الأجور، التدريب وغيره. وذلك بهدف تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية

اللازمة لوضع البرامج والخطط الخاصة بالموارد البشرية وتعيين احتياجات المنظمة من هذا المورد في الحاضر والمستقبل، كما أنه يتفاعل مع النظم الوظيفية الأخرى بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

- نظم معلومات الموارد البشرية هي نظم متكاملة تستخدم لتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمة، ولا تقتصر على معدات الكمبيوتر أو البرامج بل تمتد لتشمل أيضاً السياسات والأشخاص والإجراءات والبيانات المطلوبة لإدارة وظائف الموارد البشرية بمختلف أنواعها.

- نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية.

- يعرف أيضاً على أنه "نظام مصمم خصيصاً لدعم ومساعدة الموظفين الإداريين، ويتم تحقيقه من خلال التكنولوجيا، بالإضافة إلى أنه نظام لوصف الوظائف والتدريب".

- نظام المعلومات بمفهومه العام هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة لجمع وحفظ بيانات تصف الموارد البشرية.

- يعرف بأنه "خليط من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة مجالات المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة".

- نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يتناول جميع المهام والأنشطة التي ترتبط بإدارة القوى البشرية العاملة وفقاً لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كاستقطابها وتطويرها وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم العلاقات المرتبطة بها مع الإدارات التنظيمية الأخرى في

المنظمة، وخلق التناسق الكامل بين هذه المهام والمسؤوليات مع غيرها من الأقسام الأخرى بهدف السعي لتحقيق أهداف المنظمة وإنجازها بكفاءة وفعالية.

- يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه "طريقة نظامية لجمع البيانات وتخزينها وتصنيفها وتحليلها وعرضها، والتي يحري الحصول عليها من كل فرد مستخدم لمساعدة متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية داخل المنظمة، وأن هذا النظام بطبيعته يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام تقويم أداء العاملين، لأنه يسهل من تطوير دوره وبنائه وإدامته لأغراض تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين فاعليتها وكفاءتها".

- نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يهدف إلى توفير المعلومات أمام المستخدمين، بغية رفع كفاءة الأفراد والوظائف والمساهمة في تحقيق فعالية التنظيم جراء وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية المرتدة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية.

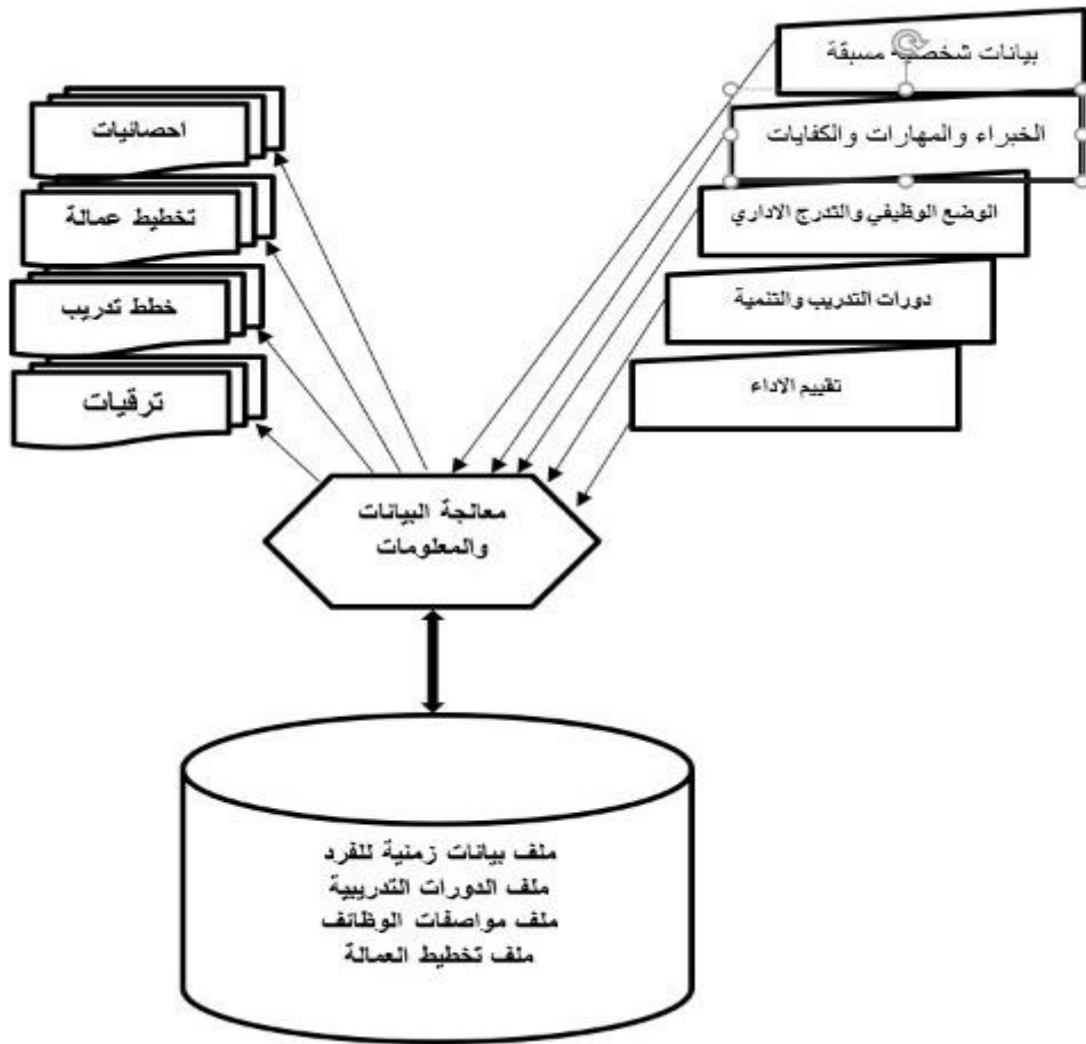
- يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه "أداة متكاملة تعطي الفرصة لممارسي الموارد البشرية للمشاركة بصورة مجدية في عمليات المؤسسات من خلال مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات تحويلية، وأيضاً تساهم في النجاح المؤسسي من خلال إدارة السجلات الفعالة، ودقة البيانات، وترشيد التكلفة والوقت المناسب، والمهارات في ظل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية".

- يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب



والتطوير والتحفيز والتنقلات...وينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب.

ويتألف نظام معلومات الموارد البشرية من عناصر تتضح في الشكل التالي:



وعلى ما سبق تعرف نظم معلومات الموارد البشرية على أنها مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة متفاعلة ومنظمة بهدف توفير البيانات والمعلومات المتكاملة عن مختلف الموارد البشرية، وتيسرها

أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمة وغيرهم، وذلك لاتخاذ القرارات بهدف رفع فعالية وكفاءة الوظائف والأفراد والمنظمة بشكل عام.

#### ❖ الأبعاد الادارية لنظم معلومات الموارد البشرية

يوجي تعدد تعريفات نظم معلومات الموارد البشرية بأنها تتضمن معاني مختلفة ولكنها معاضدة ومتداخلة في عناصرها، ويقودنا ذلك إلى التأكيد على الأبعاد الجوهرية لنظم معلومات الموارد البشرية والتي تتمثل في الآتي:

"البعد التقني":

تعتبر تكنولوجيا المعلومات موردًا أساسيًا من موارد نظم معلومات الموارد البشرية، ومكونًا هامًا من مكوناته التقنية، حيث إنها تضم مجموعة من المكونات المادية (الأجهزة وأجزائها المختلفة) والبرمجيات وتطبيقاتها المختلفة، وكل وسائل نقل المعلومات وتخزينها، بالإضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، والتي تساعد في معالجة وإعداد وتجهيز المستفيدين بالمعلومات التي تتعلق بالموارد البشري.

"البعد التنظيمي":

إن نظام المعلومات يعد ضمن البنية التنظيمية الخاصة بالمنظمة، ويعمل في إطارها مما يعطي زيادة أكبر لمكانة وقيمة المنظمة، وذلك يعني أنه مدمج في جميع العناصر الفاعلة بها حتى يتسنى له التأقلم والتجاوب مع حاجات ومتطلبات البيئة الخارجية، حيث إنه لا يمكن تصور أي وظيفة بمعزل عن باقي الوظائف الأخرى، حتى وإن وجدت فإن مساهمتها تكون ضعيفة إن لم تكن مناقضة

لأهداف المنظمة، وترجع خلفية هذا التصور إلى Le Moigne الذي قام بنشر مقال في المجلة الفرنسية للتسيير عام 1986 بعنوان "نحو نظام معلومات تنظيبي".

يقدم فيه المنظمة على أنها نظام كلي وشامل يمثل فيه نظام المعلومات وسيطاً بين محيط المنظمة ونظامين آخرين هما: نظام القيادة الذي يقوم بتكفل عمليات الإدارة ورسم التوجهات الاستراتيجية والنظام العملي الذي يضمن النظام العادي وتنفيذ المهام التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل نظام القيادة.

كما يتضمن نظام المعلومات عدة أنظمة فرعية وظيفية منها نظام معلومات الموارد البشرية، يهتم كل نظام من الأنظمة الفرعية بمجموعة من الوظائف والمهام تجعل الكل مترابطاً ببعضه البعض، حيث إنه لا يمكن أن تبلغ المنظمة أهدافها إذا تم تعطيل أشغال أحد هذه الأنظمة.

" البعد البشري":

يعد العنصر البشري هو الأهم في توليفة نظام معلومات الموارد البشرية، حيث إن نجاحه يتوقف على فاعلية وكفاءة الأفراد في استثمار موارد النظام واستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال الدعم المقدم للأنشطة المختلفة والعمليات الادارية، ومن أهم الموارد الإنسانية في هذا النظام مدير الموارد البشرية، ومسؤول نظام معلومات الوظيفة، والخبير التقني ومسير القاعدة.

#### ❖ هيكلية نظم معلومات الموارد البشرية

إن ارتباط الموارد البشري بموجب علاقة عمل أو عقد قابل للانتهاء في ظل ظروف تحددها القوانين تفرض على وظيفة الموارد البشرية ضرورة متابعة معلومات متطورة بطبيعتها وخاضعة للرقابة بدءاً من عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة إلى غاية انتهاء علاقتهم بالمنظمة، ويتطلب هذا الأمر

استخدام أنظمة المعلومات والتي بدأت فيها أتمتة عمليات الأجور ومسك الملفات مع استخدام الحاسب الآلي، ولكن في عصرنا الحالي أصبح من الضروري تطبيقها على الوظيفة ببعديها الاستراتيجي والعملي لكي تقدم وترتقي إلى مستوى النضج المعرفي الذي وصلت إليه هذه الوظيفة، لذلك فإن لنظام معلومات الموارد البشرية جانبين أساسيين هما:

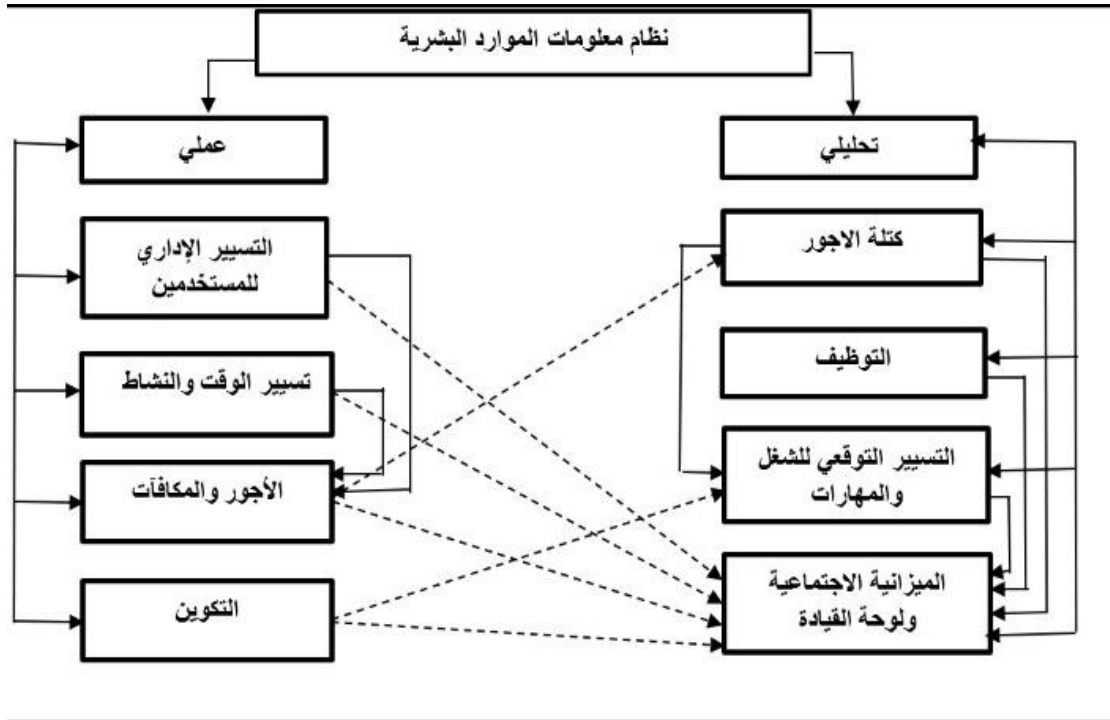
"الجانب العملي":

يمثله نظام معلومات موارد بشرية تشغيلي SIRH operational والذي يسعى إلى تغطية مجموعة من الوظائف أو المهام التي تتعلق بالعمليات اليومية في الوظيفة، كما يعد هذا الجانب تقليدياً لارتباطه بنظام معلومات الموارد البشرية منذ ظهوره في أشكاله الأولى، ومن أهم تطبيقاته: تسيير الوقت والنشاط، إدارة الإداري للمستخدمين، المكافأة، الأجور، التكوين، إلى آخره.

"الجانب التحليلي (القرارية)":

يمثله نظام معلومات موارد بشرية تحليلي SIRH analytique، الذي يعد الأحدث والأكثر نشاطاً وحيوية من النظام السابق، لكونه يمثل نظام القيادة، ويملك القدرة على عرض الوضعيات الماضية والحالية والمستقبلية أيضاً. وبما أن كل ميسر يحتاج إلى مؤشرات يستند عليها في اتخاذ القرارات، والأمر سيان في مجال إدارة الموارد البشرية فإن أهم الميادين المهمة بهذا الأمر والتي من الممكن لنظام معلومات الموارد البشرية تغطيتها، كتلة الأجور، التوظيف، الإدارة التوقعية للشغل والمهارات، لوحه القيادة، والميزانية الاجتماعية.... إلى آخره.

يمكننا تلخيص هذا التصور في الشكل التالي



- يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية على إجراءات منطقية ومحددة.

- يهتم نظام معلومات الموارد البشرية بكافة أنشطة العنصر البشري، من اختيار وترقية وتعيين وأجور وحوافز ونقل وتخطيط للقوى العاملة.

- يتمثل الهدف النهائي لنظم معلومات الموارد البشرية في تعزيز وترشيد وتعظيم عملية صنع القرارات واتخاذها في أسى ما تملكه أي منظمة من المنظمات المختلفة ألا وهو العنصر البشري.

#### ■ أهداف نظم معلومات الموارد البشرية

- تسعى المنظمة من خلال استعمال نظم معلومات الموارد البشرية إلى تحقيق عدد من الأهداف منها:

- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

- التنبؤ بالاحتياجات والمتطلبات من الموارد البشرية.

- تحليل مختلف الاحتياجات التدريبية.

- إعداد وتخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.

- القيام بتقييم ممارسات وسياسات وبرامج الموارد البشرية.

- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العناصر البشرية.

- دعم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب.

كما حدد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. حصر المعلومات عن جميع الوظائف في المنظمة وحاجات ومتطلبات كل وظيفة من المؤهلات والخبرات وخصائص الأنظمة والقوانين والتعليمات ذات الصلة بتنسيق وتنظيم شؤون العاملين في المنظمة وذلك للرجوع إليها عند الحاجة.

2. تقديم تلك المعلومات والبيانات إلى الإدارة لمساعدتها في إعداد السياسات والخطط والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والتطوير والأجور والرواتب والحوافز.

3. تقديم المعلومات والبيانات الضرورية إلى أقسام الدراسات والبحوث في المنظمة بهدف إعداد الدراسات والبحوث التي تتناول أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

4. تقديم المعلومات والبيانات إلى المديرين لكي يتم استخدامها في تقييم أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مختلف القرارات التي تتعلق بتربيتهم وتنقلاتهم وحتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى.

5. إدامة كافة المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد عن طريق المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل، وصولاً إلى تطوير سجل لهم دون ازدواجية في إدخال البيانات.

6. السرعة الأكبر في إعادة البيانات واسترجاعها ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد، وتحليل أمثل للمعلومات، مما يقود إلى اتخاذ القرار بكل كفاءة وفعالية وتحسين ثقافة العمل، والعمل بشكل أكثر شفافية بوجود النظام، ووضع إجراءات متناسقة ومنتظمة بوجود النظام.

7. الحفاظ على قاعدة بيانات كاملة ودقيقة وحديثة من الممكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة، وحفظ السجلات ومكانة المهام الروتينية.

#### ■ النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية

تتمثل أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في النقاط التالية:

#### ✚ " التوظيف "

يقصد بالتوظيف مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تفاعل وتطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (قدرات، مهارات)، واحتياجات ومتطلبات منصبه. ويقوم نظام معلومات التوظيف بالآتي:

- استقطاب ومتابعة المترشحين للوظائف: حيث تفيد متابعة المتقدمين لمختلف الوظائف بالمؤسسة إلى تأمين المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف وتعيين الأفراد المناسبين لشغلها. ولا بد من توافر عدد من العوامل في نظام استقطاب ومتابعة المترشحين أهمها ما يلي:

أ. استرجاع جميع المعلومات عن المتقدمين للوظائف كالاسم والمؤهل والخبرة والسنة.... إلخ.

ب. احتواء كافة الأحداث التي تضمنتها عملية التوظيف مثل الاختبارات والمقابلات وغيرها.

ت. معاونة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للوظيفة.

ث. تسهيل مهمة الشخص القائم بالاستقطاب مثل تزويده بالبيانات التي تمكنه من جدولة

المقابلات واستخراج التقارير أيضًا.

ج. المساعدة في تقييم استراتيجية الاستقطاب كتعيين أي الوسائل المساهمة في الحصول على

أفضل الفعاليات والكفاءات.

ح. المساهمة في تحقيق المفاضلة بين المتقدمين وذلك من خلال المعايير المناسبة مثل الخبرة

والمهارات.... إلخ.

• تكافؤ الفرص": حيث إن الإدارة تقوم بإعداد تقارير عن العاملين تتضمن بيانات عنهم ثم

تقدمها للأجهزة الحكومية المختصة، وذلك لتحقيق فرص العمل أمام كافة الأفراد الراغبين في

العمل.

• إنشاء قاعدة بيانات للعاملين الأساسيين: يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى العديد من ملفات

البيانات أو الموضوعات التي يتضمنها نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تم حصرها من

سجلات وملفات العاملين، حيث إنه يمكن استخدام هذه القاعدة في الكثير من الأغراض مثل

الترقيات وإدارة الأجور وإدارة المسارات الوظيفية.... إلخ. وكل ملف من الملفات الخاصة بقاعدة

البيانات يشتمل على بيانات متنوعة ومتعددة مثل اسم العامل، اسم الوظيفة، المركز

الوظيفي، تاريخ التوظيف، الدورات التدريبية، والأجور.... إلخ.



• استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات: تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف في الإدارة على تعزيز وتحسين فعالية وكفاءة وإنتاجية إجراءات التوظيف، كتحسين مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة، وكذلك التعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل داخل المؤسسة.

✚ " تخطيط الموارد البشرية":

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه تلك العملية المنظمة المستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل. ويتطلب تخطيط الموارد البشرية:

• توصيف الوظائف: لكي يتم التعرف على العرض والطلب المستقبلي من الموارد البشرية لابد من تحليل السمات والخصائص المميزة للوظائف، أي يمكن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لغرض إعداد تقارير تحتوي على معلومات عن التوظيف من حيث الخبرة والسن والنوع وغير ذلك.

• تحليل الوظائف: من خلال تحليل حركة العاملين، الذي يعتمد على بيانات الترقية وغيره، حيث إن تحليل حركة الوظائف يوفر المعلومات التالية:

أ. أعداد الموظفين المنقولين أو الجدد في كل وحدة أو قسم أو فئة وظيفية، والعدد الإجمالي للترقيات.

ب. أعداد العاملين الذين تحتاج إليهم المؤسسة في المستقبل.

ت. أعداد العاملين المتاحين في المؤسسة لشغل العديد من الوظائف المستقبلية بها.

✚ " التدريب والتنمية":

يعنى بالتدريب تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعارف والمعلومات التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية أو تطوير ما يملكه من معارف ومهارات وخبرات مما يزيد من فعاليته وكفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده للقيام بأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

لذلك فإن أهمية التدريب تبدو للموظف القديم والموظف الجديد على حد سواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة من الممكن ألا تتوفر لديه بعض الخبرات والمهارات الضرورية للقيام بالواجبات الوظيفية بالكفاءة المطلوبة، وهنا تتضح أهمية التدريب في إكسابه المهارات التي تمكنه من أداء الواجبات المطلوبة منه بطريقة صحيحة ومرضية، وحتى الموظف الذي يملك خبرة سابقة يلتحق حديثاً لشغل وظيفة محددة قد لا تتوافر لديه الإمكانيات والقدرات الضرورية للأداء الجيد، وعلى ذلك فإن التدريب يفيد في استكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكليفه لمختلف الظروف والأوضاع في المنظمة. ومن الممكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسة منها:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. تقييم مدى فعالية العملية التدريبية.

ت. تعيين الأفراد المؤهلين للنقل أو الترقية.

ث. تحديد نمط البرامج التدريبية.

ج. تحديد فرق العمل المجهزة والمؤهلة لتحقيق الاستجابة لمختلف أهداف التدريب.

✚ " تقييم الأداء " :

إن المصلحة العامة تقضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين الذين يملكون القدرة على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتقاء إلى مستوى مسؤولياتها، وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار القدرات والإمكانات البشرية المتاحة وسوء استغلالها، ومن ثم فقد كان من الطبيعي وجود مستويات ومعايير محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من مدى فعاليتهم وصلاحياتهم للتقدم في السلك الوظيفي.

حيث يعني تقييم الأداء تحليل وتقييم أداء العاملين لأعمالهم وقياس مدى كفاءتهم وصلاحياتهم للنهوض بأعباء مختلف الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمتاعبها ومسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لوظائف ومناصب ذات مستوى أعلى، ومن ثم فإن تقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي للعاملين وإمكاناتهم وقدراتهم المستقبلية.

✚ " التعويضات":

تشتمل التطبيقات الخاصة بالتعويضات على تقويم الوظائف وتحديد الرواتب والأجور بالإضافة إلى تحديد الفوائد والحوافز، حيث يتم تحديد إجمالي الأجور المدفوعة وأية مبالغ أخرى يمكن إضافتها أو حذفها وذلك للوصول إلى صافي الأجور لكل فترة شهرياً أو سنوياً، وأحياناً يمكن الربط بين الراتب وأنظمة البيانات الخاصة بالموارد البشرية الأخرى بحيث تتوافق وتتكامل مع هذه الأنظمة على اختلافها.

كما توفر تطبيقات الرواتب والأجور بيانات ومعلومات حول حدود الراتب ومعدلات الدفع والتغيير من فترة إلى فترة أخرى، لذلك فهي ذات فائدة وأهمية للتخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع، كما أنها تقوم بمساعدة الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون رواتبها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في باقي المنظمات المنافسة.

## ■ مكونات وأنواع نظم معلومات الموارد البشرية

### ✓ مكونات نظم معلومات الموارد البشرية

يتألف نظام معلومات الموارد البشرية كأى نظام معلومات من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية:

#### • 1- مدخلات نظم معلومات الموارد البشرية

المدخلات عبارة عن جميع البيانات التي تتعلق بالعاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وأعمالهم، بالإضافة إلى بيانات عن الوظائف، معدلات الأداء المعيارية التي يتم اعتمادها في المنظمة، بيانات عن التكنولوجيا المستخدمة، بيانات عن سوق العمل، بيانات تتعلق بأجور الأفراد ومؤهلاتهم وخبراتهم والفرص التدريبية التي حصلوا عليها والتي من الممكن أن يحصلوا عليها في المستقبل، بيانات عن التشريعات والقوانين المتعلقة بالعاملين من البيئة الخارجية، بيانات عن شروح الصحة والسلامة، بيانات عن الموارد المالية التي من الممكن استخدامها في برامج تنمية الموارد البشرية. ويمكننا التمييز بين النمطين التاليين من نظم المعلومات البشرية وفقاً لمكوناتها وكيفية تصميمها:

#### أ- نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي:

يتألف هذا النظام من سجلات كاملة خاصة بكل موظف تحتفظ بها إدارة الأفراد، حيث تتضمن هذه السجلات معلومات تتعلق بخصائص الموظف الشخصية وخبراته وتعليمه واسم الوظيفة التي يشغلها ونمط التدريب الذي حصل عليه، كما أن هذا النظام اليدوي يتضمن مجموعة من المستندات والنماذج في جميع الأنشطة التي تقوم إدارة الموارد البشرية بممارستها كتخطيط القوى

العاملة، والتعيين والاختيار والتنمية والتدريب الإداري، الأجور، الترقية والنقل، المرتبات.. إلى آخره، ومن أمثلة هذه المستندات والنماذج، نموذج طلب التوظيف، نموذج استلام العمل، الاستثمارات الخاصة بالأجور والمرتبات والنقل والترقية، ونماذج قياس العاملين وغير ذلك من النماذج.

ب- نظام معلومات الموارد البشرية الآلي (القائم على استخدام الحاسوب):

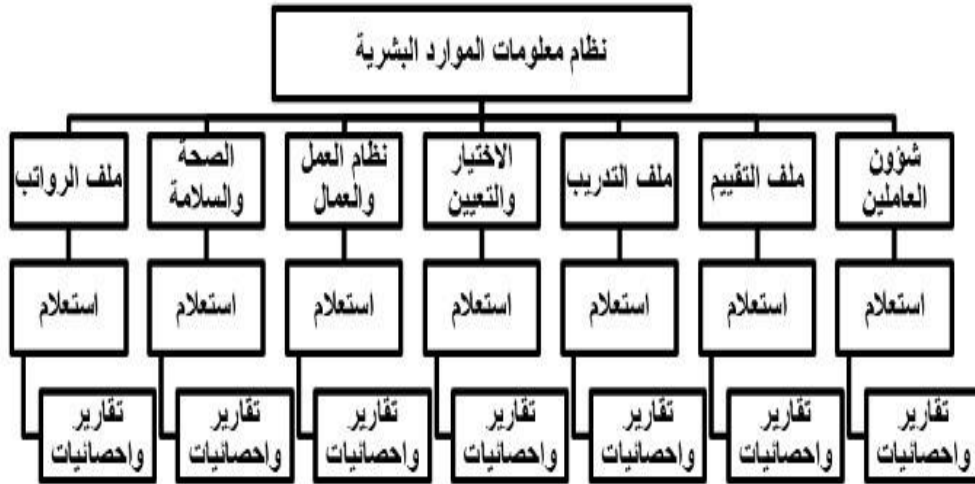
إن زيادة حجم المنشآت وتضخمها نتيجة تعدد أنشطتها وزيادة أعداد العاملين فيها أدى إلى زيادة الجهد والوقت للتعامل مع حركة العمالة، ذلك بالإضافة إلى وجود العديد من المشكلات والأخطاء التي تحدث نتيجة تكرار كتابة أو استخدام المعلومات، وكثرة المطبوعات والسجلات المتراكمة من المعلومات والمحفوظة طوال سنوات عمل المنشأة، كل ذلك أدى إلى الانتقال لنظام معلومات الموارد البشرية المحسوب على اعتبار كون الحاسب أصبح جزءاً أساسياً في عملية تنظيم المعلومات وتجهيزها بما يملكه من إمكانية وقدرة في عملية إعداد المعلومات وتنظيمها والاحتفاظ بها واستدعائها عند الحاجة إليها، إضافة إلى كمية المعلومات والبيانات التي يمكن لهذا الجهاز استيعابها.

يمكننا التمييز بين أسلوبين في عملية تصميم وتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية على الحاسوب كما يلي:

○ الأسلوب التقليدي:

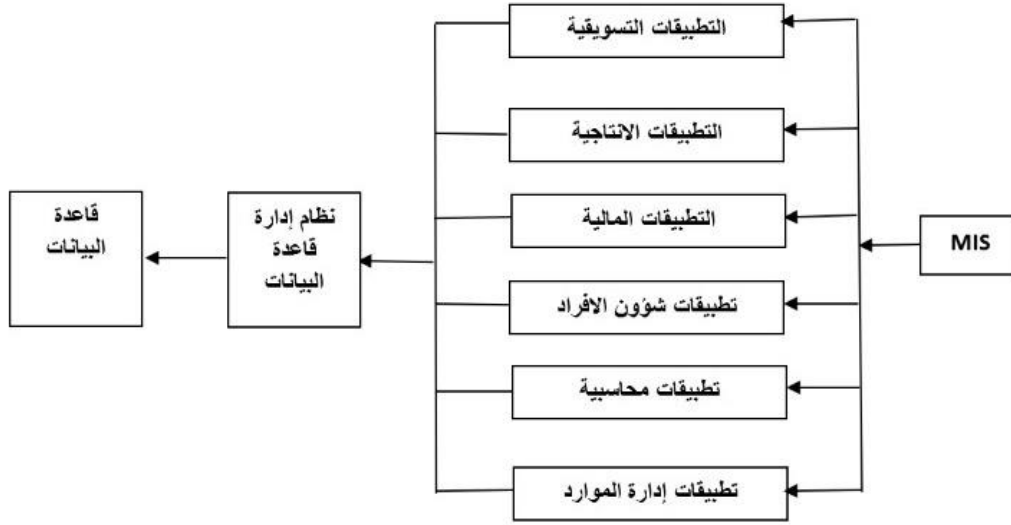
يعتمد الأسلوب التقليدي على إعداد وصيانة عدة ملفات تتضمن بيانات الموارد البشرية في المنظمة من زوايا مختلفة، حيث إن نظام معلومات الموارد البشرية يتألف من كل أو بعض النظم الفرعية المستقلة "الوحدات الوظيفية"، والتي تتمثل بالأنشطة المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية،

وهي: توصيف الوظائف وتحليلها، التنظيم، الاستقطاب، تخطيط الموارد البشرية، الرواتب والأجور، الاختيار والتعيين، تقييم الوظائف، تقييم الأداء، التدريب، الصحة والسلامة، شؤون الموظفين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، نظام العمل والعمال، وإعداد هيكل الرواتب. وبالتالي يمكن القول إن تصميم نظام معلومات الموارد البشرية وفقاً للأسلوب التقليدي وهو ما يوضحه الشكل التالي الذي يضمن تحديث البيانات وإمكانية الوصول إليها بأقصر وقت وأقل جهد ممكن:



○ الأسلوب الحديث (قواعد البيانات):

تعد البيانات هي المورد الأساسي لنظم معلومات الموارد البشرية، كما أن إدارة هذا المورد أمر بالغ الأهمية، وإن نظام إدارة وقاعدة البيانات هو برنامج يعمل كحلقة وصل بين برنامج التطبيقات ومجموعة من الملفات المنظمة المنسقة والمتكاملة التي تعرف بقاعدة البيانات. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية ونظم إدارة قواعد البيانات:



## 2- مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية

تتمثل مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية في التقارير والمعلومات التي يقدمها النظام، وتتلخص هذه التقارير فيما يلي:

أ. تقارير هياكل العمال: يعد نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الأساسية لتحديد هياكل العمال، وذلك من خلال استخراج التقارير المختلفة التي تقوم بتقسيم مجتمع العاملين وفقاً لمؤهلاتهم ووظائفهم، ووفقاً لمستوياتهم الوظيفية، ووفقاً لأي تبويب آخر.

ب. تقارير إحصائية عن القوى العاملة: تتمثل هذه التقارير في:

-تقرير العمالة الداخلة إلى المنشأة: ويوضح هذا التقرير عدد العمال الجدد الذين تم تعيينهم خلال فترة محددة شهر أو ستة أشهر أو سنة.

- تقرير إجمالي الموقف الحالي للعمالة على مستوى المنشأة: يوضح هذا التقرير الإحصائيات الخاصة بإجمالي العمالة على مستوى المنشأة ثم يتم توزيع هذه العمالة في كل إدارة من إدارات المنشأة، ولهذا التقرير أهمية خاصة حيث إنه يظهر حركة العمال في كل إدارة من الإدارات وذلك بسبب التوظيف الجديد أو الإعادة أو النقل، أو ترك الخدمة.

- تقرير الترقيات والتنقلات داخل المنشأة: يوضح التقرير عدد الأفراد الذين نقلوا من فرع إلى فرع آخر أو من قسم إلى قسم آخر، كما أن هذا التقرير يظهر الأفراد الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب أعلى أو إلى وظائف أعلى.

يوضح الشكل التالي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:





### • 3- عمليات التحويل

تتعلق عمليات التحويل بتكوين قاعدة بيانات الموارد البشرية والتي تتضمن البيانات الشخصية وبيانات تقييم الأداء وبيانات المهارات، وبيانات تخطيط الموارد البشرية، وبيانات المزايا وغيرها، وتفيد في العمل على زيادة إنتاجية الأفراد من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء والمزايا والرواتب والبرامج التحفيزية أو التشجيعية.

### • 4- التغذية المرتدة

تستخدم في عمليات المراجعة المستمرة لأداء إدارة الموارد البشرية وتقييم نظام معلوماتها، على أن يتم ذلك في ضوء إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية، ويعنى بذلك التغذية الراجعة لمخرجات النظام. حيث إنها المسئولة عن تقييم جودة وكفاءة وفعالية مخرجات نظام المعلومات في اتخاذ قرارات خاصة بأنشطة الموارد البشرية، فعلى ضوء استخدام هذه النتائج يتم الإبقاء على النظام كما هو أو القيام بإجراء تعديل في أي جزء من عناصره حتى يتوافق مع متطلبات وحاجات المستخدمين والمستخدمين له.

### ✓ أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بالعديد من المراحل تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة، وقد كان السبب الأساسي لذلك التطور ما طرأ على المنظمات من نمو وتطور في هيكلها التنظيمية، وتعقيد أنشطتها الإدارية نتيجة الزيادة في أعداد العناصر البشرية التي قامت أغلب المنظمات باستخدامها لإنجاز أعمالها، كذلك تطور وسائل اتخاذ القرارات وبتصدها الأساليب الكمية والأجهزة الإلكترونية مثل الحاسب الآلي. كما أن اختيار نمط نظام معلومات الموارد البشرية المناسب يتوقف على مجموعة معايير منها: حجم المنظمة ونوعية

العاملين بها وأعدادهم، وتنوع أنشطتها، إضافة إلى الإمكانيات البشرية والمالية التي تتمثل في توفير الاعتمادات المالية من أجل تأمين تغطية تكلفة النظام، وأيضاً مدى توفر الفنيين المؤهلين لإدارة النظام وتشغيله بكفاءة وفعالية. ويمكننا تصنيف نظم معلومات الموارد البشرية إلى قسمين كما يلي:

#### ✚ " النظم اليدوية لنظم معلومات المورد البشرية":

تمثل النظم التقليدية لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية والتي زاد الاعتماد عليها فيما مضى، كما أنها موجودة في العديد من المنظمات، تشتمل النظم اليدوية على أنواع فرعية تتمثل في الآتي:

#### ❖ نظام الملفات:

يمثل نظام الملفات مجموعة من الملفات التي يتم فيها ترتيب وتصنيف وحفظ كافة الأوراق الرسمية والمستندات التي تتعلق بشؤون الموظفين في المنظمة، بحيث تتضمن الحقائق والبيانات التاريخية التي يتم الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر والتخطيط للمستقبل، ولا بد أن يضمن نظام الملفات المحافظة على الملفات أو المستندات من التلف والفقد وترتيبها وصيانتها وتصنيفها وفقاً لتصنيف سليم، وفهرستها بطريقة تسهل عملية استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها بفعالية ودقة وفي الوقت المناسب.

ومن الممكن تقسيم ملفات نظام معلومات الموارد البشرية وفقاً لنوعية البيانات والمعلومات التي تشتمل عليها، وذلك كما يلي:

← ملفات الموظفين: في ملف الموظف يتم حفظ كافة المعلومات والبيانات التي تتعلق به مبنية موضوعياً ومرتبطة ترتيباً زمنياً، ويمكن تقسيم ملف كل موظف إلى عدة أقسام تتحدد وفقاً

لمجموعة من الاعتبارات منها عدد الأوراق المتوقع حفظها داخل كل قسم، ومدى الحاجة إلى الرجوع إلى المعلومات التي تتعلق بكل قسم منها، إضافة إلى تحديد الأوراق التي من الممكن إهلاكها بعد فترة محددة، والأوراق التي تهلك بعد فترة أطول أو تلك التي تحفظ طوال مدة الخدمة وفقاً للسياسة التي يتم وضعها في فرز وترحيل المستندات وإهلاكها. يمكننا الاسترشاد بالمثال التالي لتقسيم ملف الموظف، كما هو أو بعد أن يتم إجراء تعديلات بدمج الأقسام أو القيام بتجزئة بعضها الآخر:

1. قسم الخبرات العملية والمؤهلات العلمية وتحفظ به المستندات والشهادات الدالة عليها.
2. قسم مسوغات التعيين الأخرى مثل صور بطاقة الهوية الشخصية، شهادة الميلاد، بالإضافة إلى نتائج المقبلات والاختبارات، كذلك قرار التعيين، وإقرار استلام العمل، والإقرار الشخصي، وإقرارات الحالة الاجتماعية.
3. قرارات الندب والمستندات التي تتعلق بها.
4. قرارات الإجازات بمختلف أنواعها.
5. التقارير الخاصة بتقييم الأداء.
6. قرارات الخصومات والعقوبات التأديبية.
7. المراسلات والمكاتبات العامة التي تتعلق بالموظف.
8. القرارات والمستندات التي تتعلق بالتدريب والابتعاث.

← ملفات الوظائف: يعنى بها الملفات التي يتم فيها حفظ جميع الأوراق والمستندات التي تتعلق بالوظائف التي تشتمل عليها المنظمة، وتتضمن تلك الأوراق حقائق ومعلومات وبيانات عن كل الوظائف، ومن الممكن تصنيفها موضوعياً كما يلي:

1. ملف تشكيلات الوظائف: ويتضمن المعلومات والبيانات الخاصة بالوظائف، وذلك من حيث مسمياتها ومستوياتها التنظيمية المختلفة أي تبعيتها للوحدات التي تتألف منها المنظمة، كما أنها تشمل بيانات عن الوظائف الشاغرة، والوظائف المشغولة ويتم فيها تحديد أسماء شاغليها وتاريخ شغلهم لها.

2. ملف تصنيف الوظائف: يتم فيه الاحتفاظ بجميع البيانات والمعلومات الخاصة بتصميم الوظائف مثل: دليل التصنيف وهيكله، كما أنه يتضمن معلومات عن وصف الوظائف بحيث تشمل وصفاً دقيقاً تفصيلياً لكل وظيفة في المنظمة وذلك على النحو التالي:

- مسمى الوظيفة.
- الجهة التي تتبعها الوظيفة (القسم، الإدارة وغيرها).
- ملخص المهام والأعباء والاختصاصات.
- الجهود الجسدية والذهنية المطلوبة لأداء الوظيفة.
- متطلبات شغل الوظيفة (الخبرات العلمية والمؤهلات العلمية، ونوع التدريب الملائم لطبيعة الوظيفة).

3. ملف التغييرات في الوظائف: ويتضمن المستندات والأوراق التي تتعلق بالتغييرات التي تطرأ على الوظائف، وذلك من ناحية التعديلات في مستوياتها، سواء بالرفع أو التخفيض، أو تعديل مسمياتها لكي تناسب طبيعة العمل،.... إلخ.

← الملفات العامة: تحوي هذه الملفات مختلف المستندات والأوراق التي تتعلق بإجراءات وسياسات إدارة شؤون الموظفين والتعديلات التي تطرأ عليها، كما توفر هذه الملفات المعلومات والبيانات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة في مجال استخدام العنصر البشري. ومن الممكن تصنيفها موضوعيًا كما يلي:

1. ملف الأنظمة: ويتضمن جميع الأحكام والقواعد النظامية التي تحدد علاقة الموظفين بالمنظمة، ويشتمل على المبادئ الأساسية التي تحكم شؤون الوظائف والموظفين.
2. ملف اللوائح: يتضمن أحكام وقواعد اللائحة التنفيذية التي تقسم مواد النظام وكذلك تحدد كيفية تطبيقه.
3. ملف القرارات: يتضمن كافة القرارات التي تتعلق بتطبيق استراتيجية وسياسة التوظيف مثل: قرارات الجهات العليا الخاصة بشؤون الموظفين، وقرارات تحديد الصلاحيات التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإصدارها.
4. ملف النشرات والتعاميم: يشتمل على الآراء التي تفسر إجراءات شؤون الموظفين مثل: تعاميم الترقيات والإجازات..... إلخ.
5. ملف التوظيف: يتضمن بيانات تفضيلية عن الكفاءات والنوعيات المتوفرة من العاملين، والبيانات التي تصدر من شؤون الموظفين للجهات الأخرى ذات العلاقة، كما تتضمن أوراق الإعلان وطلبات التوظيف التي تتلقاها إدارة شؤون العاملين أو الموظفين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

6. ملف محاضر اللجان: تحفظ فيه جميع الإجراءات والوقائع والقرارات التي تقوم لجان شؤون الموظفين باتخاذها مثل: لجان الترقية ولجان الاختيار ولجان الميزانية.... إلخ.

7. ملف التدريب: يشتمل ملف التدريب على البيانات الخاصة بنشاط تدريب العناصر البشرية في المنظمة، سواء أكان ذلك التدريب داخليًا أو كان خارجيًا.

8. ملف الرواتب: يدخل في هذا الملف كل البيانات التي تتعلق بالتكلفة المالية للعنصر البشري، وتتضمن بيانات عن مشروعات الميزانية، وبيانات عن مسيرات الرواتب والتكلفة الإجمالية لها، كما أنها تشتمل على البيانات الخاصة بسلم الرواتب وكذلك التعديلات التي تطرأ عليه والتعاميم التي تتعلق به.

9. ملف العلاوات والبدلات والتعويضات: يشتمل على جميع الحقائق والبيانات التي تتعلق بتحفيز العنصر البشري ماديًا، وتتضمن أنواع البدلات المقررة، وأنواع التعويضات المختلفة التي يستحقها العاملون.

10. ملف التقاعد وإنهاء الخدمة: يدخل في هذا الملف جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بإجراءات الإحالة إلى التقاعد وإنهاء الخدمة لأي سبب من الأسباب التي ينص عليها قانون الخدمة المدنية وتفسره اللائحة التنفيذية وقانون التأمين والمعاشات.

#### ❖ نظام السجلات:

يعد هذا النظام تطورًا مرحليًا لنظام الملفات، ويمثل نماذجًا معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية يتم تصنيفها وترتيبها وحفظها في مساحة أقل من الملفات، مما يؤدي إلى استرجاعها بالدقة والسرعة اللازمة، وتختلف أنواع السجلات الخاصة بشؤون الموظفين من

منظمة إلى أخرى، وفقًا لظروف كل منظمة من حيث طبيعة العمل والحجم وعدد الموظفين وغير ذلك، ومن الممكن وصف بعض تلك السجلات كالآتي:

1. سجلات الحضور "الدوام": يوضح فيها معدلات غياب الموظفين سواء أكان بعذر أو بدون عذر، والإجازات وكل فترات غياب الموظفين عن أعمالهم.

2. سجلات التقلبات الوظيفية: تتضمن بيانات عن الموظفين الذين يتركون أعمالهم بالمنظمة، مثل تخصصاتهم وأسماءهم وتواريخ تركهم الخدمة وأسبابها، إضافة إلى مدة خدمة كل موظف قبل ترك الخدمة.

3. سجلات الترقيات: تشتمل على أسماء الموظفين المستحقين للترقية في كل وظيفة من وظائف المنظمة، كما أنها تتضمن بيانات عن أعمار أولئك الموظفين، وفترات التدريب التي قضوها، وتقديرات أدائهم.. وغير ذلك.

4. سجلات طلبات التوظيف: تتضمن بيانات طالبي التوظيف مصنفة وفقًا للوظائف.

5. سجلات التعويضات: تتضمن البيانات والمعلومات التي تتعلق بمستويات رواتب الموظف السابقة، ومختلف التعويضات المستحقة ومسميات الوظائف.

6. سجلات تقييم الأداء: تشتمل على تقديرات الأداء الوظيفي الخاصة بكل موظف.

7. سجلات المتابعة الصحية: تتضمن البيانات عن الموظفين فيما يتعلق بالتقارير الطبية، وأنواع الإصابات التي يتعرض لها الموظفون أثناء العمل، وتواريخ حدوث الإصابات، وتقدير نسبة العجز الناتجة عنها.

8. سجل الشكاوى والمقترحات التي يتم تقديمها من الموظفين والقرارات التي يتم اتخاذها بشأنها.

#### ❖ نظام البطاقات:

إذا كان نظام السجلات هو التطور الطبيعي لنظام الملفات، فإنه قد تم تطوير السجلات كذلك، وصولاً إلى نظام أكثر فعالية ومرونة وأسرع استرجاعاً وأقل تكلفة، كما أنه يواكب كثرة الحركة في البيانات التي تعد إحدى مشكلات نظام السجلات، وذلك من خلال بطاقات يتم تدوين البيانات فيها، ويتم تصنيفها وترتيبها وفقاً لأسهل طريقة لاسترجاعها. وتوجد مقاسات متباينة للبطاقات، كما توجد بطاقات بألوان متعددة من الممكن استخدامها في تمييز نوعيات محددة من البيانات التي تحملها، ويتم استخدام البطاقات إما كفهارس للملفات الورقية بحيث توضح رقم الملف وموضوعه ومكان حفظه، أو يتم استخدامها كمصدر للبيانات والمعلومات، فتسجل عليها البيانات التي تتعلق بالموضوع ككل وبالتالي تعني عن الرجوع إلى الملف ويكتفى باستقراء المعلومات المدونة عليها. ومن أمثلة بطاقات المعلومات: بطاقة الموظف التي تتضمن بيانات الموظف الشخصية مثل اسمه وهويته وتاريخ ميلاده وعنوانه وديانته ومؤهله العلمي وحالته الاجتماعية، أيضاً بيانات عن تعيينه وعلاواته وترقيات وتنقلاته أثناء الخدمة وترصيد إجازاته طوال فترة خدمته. حيث يتم تحديث هذه البيانات على البطاقة كلما استجدت وقائع أخرى جديدة تخصه، وفي ظل استخدام بطاقة المعلومات للموظف يكون الرجوع إلى المستندات والملفات نادراً، كما أنه يمكن الاستغناء عن حفظ بعض المستندات بعد فترة محدودة من إصدارها والاكتفاء بما هو مدون بالبطاقة.

#### ✚ النظم الآلية لنظم معلومات الموارد البشرية

لقد استمرت جهود التحديث والتطوير في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، حيث اتجه التفكير إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في حصر وتحليل البيانات والحقائق التي تتعلق



بأنشطة شئون الموظفين، مما يمكن من توفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق فاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري. (المغربي، 2002، ص345) ومن أهم النظم الآلية لمعلومات الموارد البشرية ما يلي:

#### ❖ نظام المصغرات الفيلمية:

لقد فرض نظام المصغرات الفيلمية نفسه كنظام حديث من أنظمة المعلومات، وأثبت تفوقه على الأنظمة التقليدية في العديد من النواحي من مجالات حفظ وتصنيف واسترجاع المعلومات، وقد ظهر نظام المصغرات الفيلمية في الثلاثينات من القرن العشرين وعلى الرغم من التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات فإن تكنولوجيا المصغرات الفيلمية ازدهرت وتأكدت أهميتها وأدخلت عليها تحسينات جوهرية في وسائل التخزين والاسترجاع لكي تتكامل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي.

عرفت المصغرات الفيلمية على أنها مساحة فيلمية ذات خصائص معينة تسجل عليها الوثائق بنسب تصغير لا تسمح بقراءتها بالعين المجردة، وإنما تستخدم أجهزة خاصة في قراءتها واستنساخها، واستخراج صور ورقية منها. والأشكال الأكثر استخدامًا من غيرها من نظم المصغرات الفيلمية تتمثل في الآتي:

1. الميكروفيلم Microfilm: يعد الميكروفيلم أحد أشكال المصغرات الفيلمية على شكل لفائف مقاس 16مم، وأكثر الأنواع استخدامًا في التسجيل الميكروفيلمي للوثائق والسجلات صغيرة الحجم للتطبيقات التي تكون وثائقها متعددة ويندر في التحديث.

2. الميكروفيش Microfiche: الميكروفيش هو على هيئة شرائح بمقاس 16مم ناتجة عن تجزئ الفيلم الأصلي، ومن الممكن تحديث نظام الميكروفيش من خلال إضافة أو حذف أشكال منها وفقاً لسياسة التحديث التي تتبعها المنظمة.

3. بطاقات النافذة الميكروفيلمية Micrographic Aperture Cards: يتم استخدام بطاقات النافذة الميكروفيلمية في حفظ وتخزين الرسومات الهندسية كبيرة الحجم.

يحقق نظام المصغرات الفيلمية للمنظمات التي تستخدمه العديد من المميزات يتمثل أهمها فيما يلي:

○ توفير أكثر من 95% من المساحة المخصصة لتخزين وحفظ الوثائق الورقية.

○ توفير الحماية للوثائق الحيوية والمستندات النادرة من الاستهلاك السريع بفعل التداول والاستخدام، حيث إنه من الممكن حفظ أصول المستندات وتداول النسخ المصورة منها للعديد من الأغراض.

○ تعد المصغرات الفيلمية وسيلة فعالة وسريعة لتسجيل وتوزيع ونشر المعلومات.

إن استخدام المصغرات الفيلمية في نظام معلومات الموارد البشرية لا يعني مجرد تصوير ملف الموظف وتحويله إلى ميكروفيلم، لكن هناك خطوات تنظيمية لابد منها لكي يقوم النظام بتحقيق الهدف المنشود منه، وتتمثل هذه الخطوات في النقاط التالية:

1. فرز الوثائق التي تخضع لعملية التطوير، وتشمل هذه الوثائق بشكل عام جميع المستندات والأوراق التي ترتبط بالحياة الوظيفية لكل موظف، وتعد سجلاً لتاريخ حياته الوظيفية والتي ترتبط بمسوغات التعيين، والترقيات، والتدرج الوظيفي، والابتعاث، والتدريب، والإعارة والندب والنقل، والإجازات، وتقييم الأداء، والجزاءات، وزيادة مدة الخدمة أو الانتهاء منها لأي سبب من الأسباب.

2. ترقيم وفهرسة ملفات الموظفين من أجل تسجيل الرجوع إليها.

3. تصوير وثائق كل ملف وفقاً للأصول الفنية وعلى الوسيط المناسب، ومن الممكن الاستعانة بالمتخصصين في مجال المصغرات الفيلمية.

4. تنسيق وترتيب المصغرات الفيلمية وحفظها بالكيفية التي تحقق سرعة الوصول إلى المعلومات والبيانات المطلوبة.

وعلى ذلك فإن استخدام المصغرات الفيلمية كنظام خاص بمعلومات الموارد البشرية تتركز أهميته وفائدته في مجال المعلومات الخاصة بالموظفين، وتقل الفائدة بالنسبة للمعلومات التي تتعلق بالوظائف والبيانات والإحصاءات المتعلقة بإجراءات وسياسات استخدام العنصر البشري.

#### ❖ نظام الحاسب الآلي:

الحاسب الآلي هو نظام طبيعي يتألف من مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل من أجل تحقيق هدف معين. ويعنى بالعناصر الوحدات الإلكترونية المتصلة بواسطة كابلات وأسلاك، والهدف الأساسي هو تشغيل البيانات وإنتاج المعلومات وفقاً لما يحدده المستخدم، ويمكن القول إن الحاسب الآلي يعتبر معالجاً للبيانات بإمكانه أداء أعداد كبيرة من العمليات المنطقية والرياضية دون تدخل الإنسان في تشغيله.

ولقد أثبتت الحاسبات الآلية فاعليتها وكفاءتها في التعامل مع كميات كبيرة من البيانات، إضافة إلى قدرتها الفائقة على تحليل البيانات. ويحتاج نظام المعلومات البشرية إلى مثل هذه القدرات الهائلة، في ضوء كمية البيانات المتشعبة والكبيرة، والتعديلات التي تطرأ عليها، والمتغيرات المختلفة التي تحيط بها.

هناك مجموعة من المبادئ العامة تتحكم في تصميم نظام الحاسب الآلي كنظام معلومات الموارد البشرية، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1. دمج جميع البيانات التي تتعلق بشؤون الموظفين في سجل موحد يتم تحديثه بشكل مستمر.
2. توحيد مصادر البيانات، وتبسيط إجراءات تخزينها وتداولها أيضًا.
3. إنشاء قاعدة بيانات تتضمن كل البيانات التي يتعين على الإدارة معرفتها عن العاملين.
4. تطوير طرق مناسبة لاسترجاع المعلومات، تمكن من سهولة وسرعة الوصول إليها.
5. تنسيق وتنظيم عملية تداول المعلومات على أسس علمية سليمة.

وفي ضوء هذه المبادئ فمن الممكن إنشاء ملفات خاصة بالبيانات تتكامل معًا في تكوين قاعدة بيانات، وتتكون محتويات هذه الملفات من الحقائق والبيانات التي تتعلق بشؤون الموظفين، كما أنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالأنشطة والوظائف التي تؤديها الإدارات الخاصة بشؤون الموظفين، نوضح فيما أنماط تلك الملفات ومحتوياتها:

o ملف البيانات الرئيسية: يعد هذا الملف هو الأساس الذي يتم بناء الملفات الأخرى عليه، ويتضمن معلومات أساسية عن الموظفين والوظائف، ويتم الاستفادة منه في إعداد تقارير وإحصائيات مختلفة، إلى جانب تخزين وحفظ المعلومات الأساسية.

o ملف البيانات التاريخية: يتضمن هذا الملف البيانات التي يتم تحديثها في الملف الرئيس، فعلى سبيل المثال إذا كان موظف يشغل وظيفة محددة ثم تم ترقيته إلى وظيفة أخرى فإن ملف البيانات الرئيسية يظهر أحدث وظيفة يشغلها، بينما يتضمن الملف التاريخي بيانات عن الوظائف السابقة

التي كان يشغلها الموظف، وكذلك الحال بالنسبة إلى المؤهلات الدراسي والخبرات العلمية والراتب والدرجة وغيرها.

o ملف بيانات التفاصيل الفردية: يتضمن التفاصيل الفردية الخاصة بالعاملين السابقين والحاليين، إضافة إلى البيانات الفردية عن الموظفين المتوقع إلحاقهم بالعمل في المستقبل، والتي تستوفي من طلبات التوظيف المقدمة، ويتضمن هذا الملف معلومات عن الخبرات العلمية والمؤهلات العلمية والتدريب السابق والمهارات الخاصة والقدرات...إلخ.

o ملف بيانات التنبؤ: يفيد هذا الملف في تقدير المتطلبات والاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتوقعات المستقبل والاتجاهات المختلفة في استخدام العنصر البشري في ظل الخطط الموضوعية، وذلك من خلال التعامل مع البيانات المتواجدة في الملفات الأخرى.

وعلى ذلك فمن الممكن إنشاء ملفات متنوعة وفقاً لحاجة إدارة شؤون الموظفين، حيث إنه يمكن إنشاء ملفات فرعية لكل من الأنشطة الإدارية في الإدارات الخاصة بشؤون الموظفين مثل: توصيف وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب...إلخ.

#### ■ أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

❖ يمكن تلخيص أهمية نظم معلومات الموارد البشرية فيما يلي:

✓ أولاً: " أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية":

1. امتلاك قاعدة بيانات موحدة عن كل الموظفين في المؤسسة مما يتيح فرص الحصول على إحصائيات وتقارير آنية.

2. القدرة على تحديث قاعدة البيانات في الوقت المناسب.

3. التقليل من الأخطاء الناتجة عن المورد البشري وكذلك عن المعاملات الورقية.

4. الاعتماد على تطبيقات تساهم في متابعة حضور العمال أو غيابهم بشكل أكثر دقة.

5. تعزيز وتحسين نظام الإدارة وفقًا للوائح القانونية والتشريعات.

6. القدرة على إدارة الكفاءات والمواهب.

7. الحد من التكرارات الموجودة في النظام، وأيضًا تحقيق الموثوقية في البيانات الموجودة.

8. القدرة على اتخاذ التدابير الوقائية لإدارة الأزمات وإدارة التغيير.

✓ ثانيًا " أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة إلى المورد البشري":

1. إمكانية الوصول إلى بيانات مستقلة، بالإضافة إلى العمل في نافذة مستقلة.

2. توفير الجهد والوقت، فعلى سبيل المثال في عملية طلب إجازة يكفي أن يقوم الموظف بتقديم

طلب عن طريق الإنترنت وينتظر الرد إلكترونيًا.

3. تحفيز الموظفين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وأخذ المبادرة مما يشجع الابتكار والإبداع.

4. تقليل الوقت اللازم للحصول على المعلومات المطلوبة.

5. القدرة على الاستفادة من التدريب من خلال الإنترنت.

6. تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية، ذلك من خلال كفاءة وسهولة تنفيذ

المهام المختلفة.

❖ وتتمثل أهمية نظم معلومات الموارد البشرية أيضاً في النقاط التالية:

- التقليل من التعامل بالمعاملات الورقية والسجلات اليدوية.

- تخزين واسترجاع المعلومات التي تتعلق بالعنصر البشري ومعالجتها بأقصى سرعة ممكنة.

- تعمل على تحقيق العلاقة الجيدة المتبادلة بين العاملين والإدارة من خلال توفير مختلف المعلومات حول نشاطات العاملين داخل المنظمة ومن أهم هذه المعلومات، المعلومات الخاصة بتقويم الأداء.

- تقوم نظم معلومات الموارد البشرية بالكشف عن وجود أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث إنه بذلك يمكن للإدارة الإعداد الكامل لمواجهة تلك التغيرات بفعالية وكفاءة.

وفي ظل الصعوبات والتحديات يستحيل تصور استجابة مناسبة أو اتخاذ قرار مناسب في غياب نظام معلومات للموارد البشرية فعال ومتكامل، لذلك يمكننا إدراج أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. يساعد النظام على تجنب الآثار السلبية للقرارات الخاطئة التي تقوم باتخاذها إدارة الموارد البشرية، وذلك نتيجة لنقص المعلومات المتوفرة عن هذه الموارد.

2. يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تقليل التكاليف الإدارية، حيث إنه يكون الأداء الإداري بطريقة أسرع وتكلفة أقل.

3. يعمل النظام على دعم كافة جوانب إدارة الموارد البشرية.

4. يكشف النظام عن أية تغيرات أو تطورات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

5. يقوم بتحسين جودة المصلحة، والرفع من القيمة المضافة لهذه الوظيفة.

6. يساعد النظام في إدارة الرأسمال الفكري للمنظمة بفعالية وكفاءة، من خلال الاحتفاظ بمعلومات وبيانات عن الخبرات السابقة والوظائف والكفاءات.

7. تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق الأداء الفعلي الأمثل للمنظمة من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين فيها عن طريق التقويم الصحيح لها.

8. حصر البيانات الضرورية اللازمة وحفظها وتقديمها للمستفيدين وإمداد المسؤولين وتزويدهم بكل المعلومات التي تتعلق بالأفراد.

9. القيام بخدمة أهم مورد من موارد المنظمات وهو المورد البشري، وذلك من خلال توافق وتكامل عناصر نظام المعلومات (المدخلات، العمليات، التحويل، المخرجات، التغذية المرتدة).

10. المساهمة في التنبؤ بمتطلبات واحتياجات العمالة.

11. السرعة في اتخاذ القرارات وإنجاز عمليات التخزين والتحليل التي تؤدي إلى دقة وسرعة عملية صناعة القرارات.

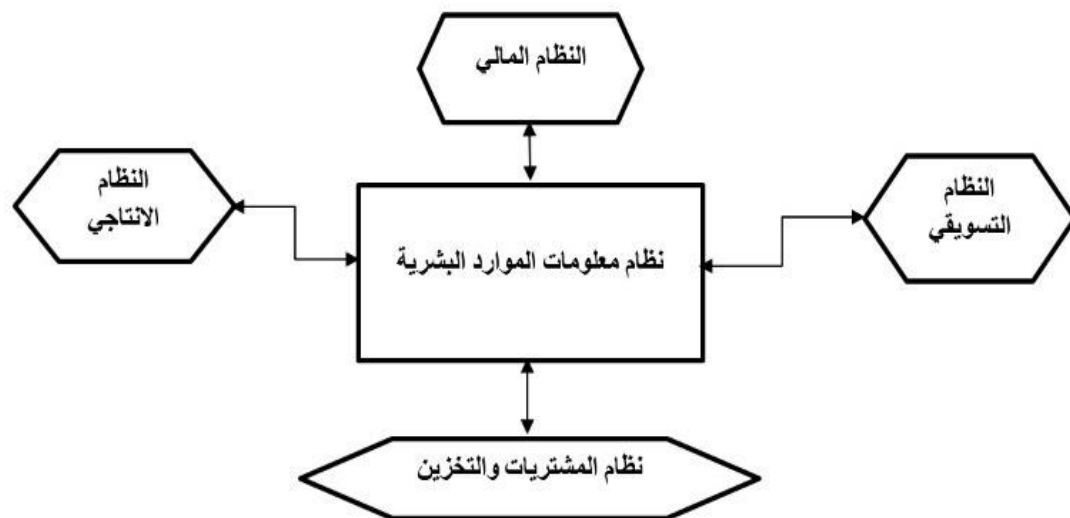
ومن خلال هذه الأهمية تتمكن المؤسسات من توجيه مواردها البشرية نحو الاستخدام الأمثل الذي يقود بدوره إلى اتخاذ أفضل القرارات وأنسبها ورفع معدل الأداء، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على باقي المنظمات الأخرى.



ولما للمورد البشري من أهمية كبيرة إذ أنه يعد أهم مورد من موارد المنظمة. فإن أهمية نظم معلومات الموارد البشرية تتمثل أيضاً في كونها وسيلة إدارة الموارد البشرية لتصويب وترشيد قراراتها، وذلك من خلال الاعتماد على معلومات صحيحة وحديثة، وتضمن تقليل الجهد والوقت، كما أنها تساهم في جعل وظيفة الموارد البشرية وظيفه استراتيجية لها تأثير في مجالات صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، إضافة إلى أنها أدوات تستخدم لتقويم وظيفة الموارد البشرية. كما أنها تساعد في دعم القرارات التي تتعلق بإعادة هيكلة العمالة Down Sizing ومعالجة مشكلة الفائضين، ذلك لأن إعادة هيكلة العمالة يمثل مدخلاً لتحسين كفاءة المنظمة وأدائها عن طريق إعادة تصميم العمليات والنظم، وأيضاً استغلال الطاقات المتاحة كونها تمثل أداة تغيير وتطوير، وبتجاهين:

الأول: تحسين النوعية وتطويرها من خلال نظم خاصة بالمراقبة تحافظ على استمرار النوعية أكثر من الاعتماد بشكل كبير على التعديلات بعد حدوث الخطأ.

الثاني: زيادة الاندماج والمشاركة بين مستخدمي النظام، وذلك من خلال جعل المعلومات متاحة أمامهم بكل سهولة ويسر. يوضح الشكل التالي أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:



## خطوات وضع نظام معلومات الموارد البشرية

يتطلب تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية تخطيطًا دقيقًا وإنشاء أنظمة وعمليات قائمة. حيث تمر عملية وضع نظام معلومات الموارد البشرية بعدة مراحل، تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

### ✚ المرحلة الأولى " تحديد المدى والأهداف":

يجب أن يكون هناك اتفاق على الهدف أو الغرض من وضع النظام الجديد، وذلك قبل أن يشرع المحلل في دراسة النظام القائم، حيث إنه يتم وضع وثيقة خاصة لهذه المرحلة تعرف بوثيقة النطاق والأهداف، وهي التي تقوم بتحديد نطاق مسؤولية المحلل والمنطقة الخاصة بدراسة المحلل.

### ✚ المرحلة الثانية "تعريف وتحديد المشكلة":

تتضمن هذه المرحلة إدراك المشكلات وتحديدتها ووضع الحلول لها، بالإضافة إلى تعيين ومعرفة مختلف الصعوبات والمعوقات الناجمة من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتي يمكن أن تؤثر في النظام، وتعيين الأهداف والمتطلبات التشغيلية الخاصة بالنظام. ويمكن لمحلل النظام أن يحدد المشكلة من خلال القيام بمناقشة المسؤولين عن العمل ودراسة مجموعة التقارير المتعلقة بالعمل والتي من الممكن الحصول عليها سواء من :

1- مصادر داخل المنشأة: (السجلات المالية، إداري وموظفو المنشأة، جميع البيانات المتوافرة داخل المنشأة، الميزانيات).

2- مصادر خارج المنشأة: (الاتحادات المهنية، المنافسون، العملاء، القوانين الحكومية).

### ✚ المرحلة الثالثة "دراسة الجدوى":

تبدأ عملية دراسة الجدوى بعد تحديد المشكلة المطلوب حلها من خلال نظم المعلومات، دراسة الجدوى مهمة محددة لدراسة النظام الحالي وفحصه وتقويمه، والتوصية إلى الإدارة العليا للمنظمات بخصوص وجود عائد من تغيير وتطوير النظام الحالي وإنشاء نظام جديد إلا أنه لا بد الانتباه إلى جانب هام وهو أن يتم القيام بدراسة الجدوى قبل الالتزام بأي استثمارات طويلة المدى، أو القيام بعمل مشروعات كبيرة بخصوص التغيير أو التطوير. (ميا، 2008)

#### ✚ المرحلة الرابعة "تحليل النظام":

تنقسم هذه المرحلة إلى خطوتين كما يلي:

- تحليل النظام القائم: حيث يتمثل الهدف من تحليل النظام القائم في تحديد الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية منه بالإضافة إلى تحديد أسلوب العمل فيه، وبالتالي يمكننا القول إن هناك عدة أسباب تدفع إلى دراسة النظام القائم في المنظمة أهمها:
  - الرغبة في تطبيق آراء وأفكار وتقنيات جديدة تمكن من تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
  - الرغبة في تحقيق تحسين عام وشامل للنظام، ويتم ذلك من خلال إيجاد أفضل الطرق لأداء العمل.
  - الرغبة في تقليل التكاليف وزيادة الخدمات التي يتم تقديمها إلى عملاء المنظمة.
  - وجود مشكلات في أداء بعض الوظائف داخل المنظمة، كذلك عدم الإمكانية أو القدرة على التنظيم بصورة جيدة.

- وجود متطلبات واحتياجات لدى المنظمة ناتجة عن بعض التغييرات في الممارسات أو الإجراءات أو القوانين الموجودة في التنظيم.

• تحليل النظام الجديد: يتم تحليل النظام الجديد بهدف تحديد العمليات الجارية لكي يتم تنفيذ مهام ووظائف النظام الجديد بغض النظر عن كيفية التنفيذ المادي لهذه العمليات، وبالتالي يمكن القول إن عملية تحليل النظام الجديد تتم من خلال الخطوات التالية:

- تحليل سريان المعلومات وتدفقها، وذلك بهدف تحديد نوعية المعلومات التي يحتاج إليها أفراد النظام من الآخرين، أيضاً المعلومات التي يطلبها الآخرون منهم.

- تحليل الأنشطة المختلفة وعلاقتها بالمعلومات حيث يتم تحديد العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها النظام مع تحديد المعلومات والبيانات اللازمة وما تنتجه من معلومات تؤثر على أنشطة وعمليات أخرى داخل النظام.

- تحليل المدخلات والمخرجات: يقوم المحلل بتحديد كافة المدخلات اللازمة للنظام، إضافة إلى تعيين طرق المعالجة المختلفة، وكذلك التعرف على المخرجات الناتجة من النظام يكون على أساس أفكار أو تصورات في صيغة منطقية، وبالتالي يتم تحليل النظام الجديد من خلال رسومات توضح الكيفية التي يتم من خلالها حركة المعلومات والبيانات وأداء العمليات.

مرحلة التحليل لا تتم بسهولة ويسر بل يواجهها صعوبات ومشكلات كثيرة يتمثل أهمها في الآتي:

أ. التغييرات السريعة في عالم تقنية الحاسب الآلي.

ب. مشكلات الاتصالات وغموض عملية التحليل.

ت. النقص في المعدات والأدوات التي يتم استخدامها في التحليل.

ث. تغير بيئة الأعمال وتطورها بشكل مستمر.

ج. مشكلات التحليل ذات الطبيعة التساومية أو السياسية والتي من الممكن أن تنشأ عن فشل وظيفة الاتصالات الي يقوم بها المحلل، أو الناتجة عن تغير في توزيع السلطة الناتج عن النظام الجديد.

#### ✚ المرحلة الخامسة "تصميم النظام":

بعد الانتهاء من المراحل السابقة يصبح للمحلل فكرة واضحة عما هو مطلوب فعليًا ومنطقيًا من النظام الجديد، حيث يتم استعراض مجموعة من بدائل التقنيات التي من الممكن استخدامها في إنشاء نظام المعلومات كتخزين البيانات على شكل قاعدة بيانات أو سلسلة من الملفات، كذلك تحديد ما هي العمليات التي سيتم حوسبتها وغير ذلك. كما أنه يتم في هذه المرحلة تحديد مزايا وعيوب كل من البدائل المطروحة مع تحديد التكلفة، ويترك للإدارة مهمة الاختيار بين البدائل للوصول إلى البديل المناسب لظروف المنشأة.

#### ✚ المرحلة السادسة "التصميم التفصيلي للنظام":

تعد هذه المرحلة استمرارًا لأنشطة مرحلة التصميم المنطقي ولكن بشكل أكثر تفصيلاً، ويتضمن ذلك وضع تصاميم تفصيلية خاصة بكل وحدة من وحدات مكونات النظام، والتي تضمن: الجدول الزمني للتنفيذ، تصميم نماذج إدخال البيانات، وضع مواصفات البرامج، تفاصيل خاصة بتخزين البيانات من حيث كونها على ملفات مستقلة أو قواعد بيانات، تعيين الارتباط بين البرامج والمعلومات والبيانات التي نحتاجها أو التي تولدها كل وحدة من وحدات النظام.

#### ✚ المرحلة السابعة "التنفيذ":

يتم في هذه المرحلة شراء المكونات أو الأجهزة وتركيبها والقيام بعمل التوصيلات اللازمة لربط المستخدمين، كذلك توظيف المشغلين والمبرمجين الذين تحتاج إليهم عملية تشغيل النظام وصيانته، كما أنه يتم كتابة البرامج التطبيقية الخاصة بهذا النظام، ويتم في هذه المرحلة اختبار تشغيل النظام بشكل عام والموافقة على إدخاله التشغيل.

#### ✚ المرحلة الثامنة "التحول إلى النظام الجديد":

يتم في هذه المرحلة الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد، وقد تقصر هذه المرحلة وقد تطول حسب اختيار المنظمة لطريقة التحول، وبالعادة يتم التحول من النظام القديم إلى النظام من خلال إحدى الطرق التالية:

أ. التحول الموازي: تقتضي هذه الطريقة أن يتم العمل بالنظام القديم والنظام الجديد جنبًا إلى جنب فترة من الزمن حتى يستقر تشغيل النظام الجديد ويطمأن إلى فعاليته وكفاءته، وتتميز هذه الطريقة بتوفر قدر كبير من الصيانة والحماية للمنشأة إلا أنها مكلفة.

ب. التحول المباشر: وفقًا لهذه الطريقة يتم الانتقال مباشرة إلى النظام الجديد مع عدم استمرار النظام القديم، وتتسم هذه الطريقة بتكلفتها المنخفضة إلا أن تحمل في طياتها مخاطرة للمنشأة.

ت. التحول المتدرج: يعني بالتحول المتدرج تطبيق نسخة مصغرة من النظام الجديد قبل تشغيله بالكامل، فعلى سبيل المثال قد تقوم الشركة بإعداد وإنشاء وتنفيذ نظام إدخال الطلبات في منطقة بيع واحدة محددة من المنشأة وإذا ثبت نجاح النظام يتم التنفيذ في منطقة أخرى وهكذا، وتتسم

هذه الطريقة بأنها أقل مخاطرة من الطرق السابقة، إلا أن فترة التحول فيها قد تستغرق وقتًا طويلاً.

🚩 المرحلة التاسعة " المتابعة والتقييم":

يعنى بالمتابعة مجموعة العمليات المستمرة للتحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً لما هو مخطط، أما التقويم فيعنى به الإجراءات والعمليات التي تتخذ لمواجهة المشكلات التي تحدث، بالإضافة إلى تحليل أسباب هذه المشكلات (مالية، بشرية، فنية،... إلخ)، وذلك للاستفادة منها وعدم السماح بتكرارها مرة أخرى.

#### ■ وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بعدد من الوظائف يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً " جمع البيانات المطلوبة":

وهي الوظيفة الأولى لأي نظام معلومات وعادة تتضمن مجموعة من الوظائف الفرعية أهمها:

1. جمع البيانات المطلوبة واختيارها: غالباً ما تجمع العديد من البيانات، شفوية وكتابية وإلكترونية، رسمية وغير رسمية في موضوع معين، ولكن اختيار المناسب الملائم منها يعتمد بشكل أساسي على الغاية من جمع البيانات، وعلى طبيعة الموضوع المراد جمع المعلومات عنه " زبائن: معلومات محددة: اسم وعنوان، ...."، "موظف: أكثر عمقاً: خبرة، شهادة...".

2. ترميز البيانات: ويتم ذلك من خلال إعطائها حروف وأرقام ورموز طبقاً لدليل ترميز محدد، وذلك من أجل تبسيط كمية البيانات المراد حصرها، مما يؤدي إلى توفير الجهد والوقت عند التعامل معها.

3. تسجيل البيانات: أي تسجيل المواقف والحقائق والأحداث، مثل الطلبات والأوامر، على وسائل ورقية أو غيرها.

4. تصنيف البيانات: هي وظيفة وضع البيانات داخل مجموعات متجانسة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً، فمن الممكن تصنيف الأفراد حسب الخدمة أو العمر أو الشهاد... إلخ.

5. التدقيق والمراجعة: أي مراجعة البيانات المختارة والمجمعة وتدقيقها من حيث سلامتها وصحتها واكتمالها وخلوها من الأخطاء.

ثانياً "معالجة البيانات":

تشكل معالجة البيانات الركن الثاني الأساسي لوظائف نظام المعلومات، وتتألف من سلسلة من العمليات الآلية في معظمها، والتي يتم عن طريقها تحويل البيانات إلى معلومات مساعدة في اتخاذ القرارات، ومن أهم مهامها ما يلي:

1. فرز البيانات: أي تنظيم البيانات وترتيبها وفقاً لمنطق محدد مسبقاً، وذلك مثل وضعها في ترتيب تنازلي أو تصاعدي أو تجميعها في تصنيفات محددة.

2. حساب البيانات: هي عملية إعادة صياغة البيانات رياضياً من خلال الوظائف الإحصائية أو العمليات الحسابية (معدل النمو، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري... إلخ) هذه العمليات هي



التي تقوم بتحويل البيانات إلى شكل جديد من أجل الحصول على معلومات مفيدة ونافعة في اتخاذ القرارات المختلفة.

3. مقارنة البيانات وتقويمها: إن تحليل البيانات وتفسيرها يسمح بمعرفة طبيعة العلاقات وأشكالها المختلفة وعلاقتها بين المتغيرات الحقيقية التي تمثلها هذه البيانات مثل العلاقة بين التدريب وزيادة الإنتاجية.

ثالثاً "إدارة البيانات":

هي وظيفة تنظيمية لإدارة موارد البيانات، وتهتم بوضع السياسات التي ترتبط بالبيانات والتخطيط والإعداد لها، وصيانة نظم المعلومات المختلفة، ومن مسؤولياتها وضع معايير الجودة الأساسية، وتمثل أهم مهام إدارة البيانات في صياغة القواعد التي تضمن الحفاظ على البيانات وتوزيعها وكذلك استخدامها في المنظمة.

رابعاً "إنتاج المعلومات":

إنتاج المعلومات هو الهدف النهائي لنظم المعلومات والسبب الأساسي لوجود هذه النظم ووظائفها المتنوعة، وعملية إنتاج المعلومات تعني عملية تصنيعها (تحويلها من مواد أولية "بيانات" إلى شكل جديد يطلق عليه اسم معلومات) والتي تقدم للمديرين لكي يتم استخدامها والاستفادة منها في اتخاذ مختلف القرارات، ومن أبرز منتجات نظم معلومات الموارد البشرية:

1. إعداد التقارير: حيث إن نظام المعلومات يصدر التقارير الاستثنائية والدورية بناءً على طلب خاص لكي يلبي احتياجات الوظائف الأخرى من المعلومات التي من الممكن أن تقدم التقارير على

هيئة وثائق ورقية مطبوعة أو على شكل إلكتروني أو على شكل سمعي بواسطة أجهزة تسجيل  
منطوقة أو على شكل متعدد الوظائف (سمعيًا، نصيًا، بصريًا).

2. الخبرة والاستشارة: حيث يقدم الخبرة والاستشارات المعلوماتية للإدارة العليا والإدارات  
التكتيكية.

خامسًا "رقابة أمن البيانات":

هي عمليات الرقابة التي تهدف إلى التأكد من أن الملفات محفوظة ومحمية من العبث، أو دخول  
أفراد غير مرخص لهم، أيضًا محمية من إمكانية التعديل أو التغيير باستثناء الأفراد المرخص لهم،  
وتتضمن رقابة أمن البيانات ما يلي:

1. الرقابة على المدخلات: ذلك للتأكد من أن كافة المعاملات التي تجرى داخل المنظمة يتم تسجيلها  
وموجودة داخل ملفاتها الخاصة.

2. الرقابة على العمليات: للتأكد من أن البيانات تامة أي عدم فقدان أي حقل أو أن جميع  
السجلات مدققة، وأن المعالجة تجرى وفقًا للسياسات والإجراءات والقواعد الموضوعية خلال  
عملية تحديث البيانات.

3. الرقابة على المخرجات: ذلك للتأكد من أن نتائج المعالجة دقيقة خالية من الأخطاء وتامة دون  
نقصان، حيث يتم توزيعها بدقة على المستفيدين في الوقت المناسب والمكان المناسب.

وعلى ذلك يمكننا القول إن وظائف نظم معلومات الموارد البشرية تتمحور حول جمع وحصر  
وتسجيل ورصد الوقائع الوظيفية الخاصة بالموارد البشرية في شكل معلومات وبيانات وحقائق  
منفصلة، وربط النظام بمصادر البيانات من وثائق وملفات ونماذج وثنائية وسجلات، تستخدم في

شئون الأفراد، ثم العمل على تدقيقها وتحليلها وتصنيفها وفقاً للنظام المستخدم، وإنتاج معلومات كاملة ودقيقة وواضحة وجاهزة للاستخدام في مختلف المجالات التي تتعلق بالموارد البشرية، وتخزينها في الذاكرة بطريقة تسهل الرجوع إليها وتوظيفها عند الحاجة إليها، كما أنه يلعب دوراً هاماً في المحافظة على سرية المعلومات وأمنها وعدم ضياعها وتجديد النظام بإعادة تغذيته بالبيانات والمعلومات كل ما تطلب الأمر ذلك، مما يجعل منه نظاماً صالحاً ودقيقاً ومستمرًا في النشاط.

يمكننا المقارنة بين وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية ووظائف إدارة الموارد البشرية وفقاً لنظام معلومات الموارد البشرية كالآتي:

وجه المقارنة	وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية	وظائف إدارة الموارد البشرية باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية
التوظيف	- الاعتماد على طرق تقليدية للإعلان عن الوظائف الشاغرة. - نسخ ورقية من السيرة الذاتية. - توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أشهر.	- إعلان عن الوظائف الشاغرة باستخدام الإنترنت. - نسخ إلكترونية من السيرة الذاتية. - توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أسبوع.
الاختيار	- دراسة السيرة الذاتية واستعراضها يكون يدوياً. - النسبة المرتفعة لتكاليف التوظيف تستعمل في جذب طالبي الوظيفة. - اتباع طريق FTF (ترتيب الملفات first to file) في عملية الاختيار.	- دراسة السيرة الذاتية واستعراضها يكون إلكترونياً. - التكاليف يتم توجيهها لعملية الاختيار. - الاعتماد على المقابلات عن بعد من خلال الإنترنت.
تقييم الأداء	- التقييم يكون على أرض الواقع وجهاً لوجه. - تقييم المشرف.	- تقييم إلكتروني من خلال استخدام تطبيقات في عملية إدخال نتائج التقييم وفي الأخير يتم طباعة نتائج التقييم مع الاحتفاظ بنسخة إلكترونية.

<p>- استخدام طريقة 360 درجة في عملية التقييم.</p>		
<p>- التركيز على الرضا الوظيفي والمستوى المعيشي.</p> <p>- استغلال الوقت في تحليل الأجور على مستوى المؤسسات المنافسة.</p> <p>- التركيز على المساوات على المستوى الخارجي.</p> <p>- الموظفون واعون ومتعلمون.</p>	<p>- التركيز على المكافآت والمرتبات.</p> <p>- استغراق وقت طويل في المعاملات الورقية.</p> <p>- التركيز على مساوات داخلية فيما يتعلق بالمكافآت والمرتبات.</p> <p>- الموظفون ساذجون بالنسبة للإدارة فيما يتعلق بالمكافآت والأجور.</p>	<p>التعويضات والمنح</p>
<p>- طرق تدريبية سهلة ومرنة من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة.</p> <p>- الموظف جزء هام في توجيه وإدارة عملية التطوير والتدريب.</p>	<p>- طرق تدريبية موحدة ونمطية.</p> <p>- عملية إدارة التدريب وتوجيهه تكون من جهة إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>التدريب والتطوير</p>
<p>- إدارة تشاركية للمسار المهني بين الموظف وإدارة الموارد البشرية.</p> <p>- الاعتماد على التخطيط الاستباقي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>- التعامل مع شبكة إلكترونية أو شخصية.</p>	<p>- مدير الموارد البشرية هو المسؤول الوحيد عن رسم ووضع ومتابعة المسار المهني الخاص بالموظف.</p> <p>- التعامل مع شبكة شخصية تقليدية، التعامل مع التغذية العكسية للقرارات.</p>	<p>المسار المهني</p>
<p>- التركيز على الاعتبار الإنسانية.</p> <p>- الاهتمام بالصحة والعافية والإرهاق النفسي.</p> <p>- برامج للحد من الضغوط والتوتر.</p> <p>- التركيز على الضغوط الشخصية بالإضافة إلى الضغوط التي تتعلق بالوظيفة.</p>	<p>- ظروف العمل آمنة من خلال البيانات والمعدات.</p> <p>- التركيز على الضغوطات الوظيفية.</p> <p>- متابعة مستوى الإرهاق البدني.</p>	<p>الأمن والسلامة المهنية</p>
<p>- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية متابعة الأداء.</p>	<p>- استخدام طرق غير عادية وتقليدية في متابعة الأداء.</p>	<p>إدارة العلاقات مع الموظفين /الجوانب القانونية</p>

- حقوق الملكية الفكرية، أمن المعلومات.	- التمييز والمضايقات.
- الاهتمام بالعلاقة بين موظف وموظف.	- التركيز على العلاقة بين الموظف والإدارة، المساواة في فرص العمل.

■ فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية:

✓ متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

لكي يتم نجاح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الواجب توافر عدد من المتطلبات تتكامل وتتوافق مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أبرز هذه المتطلبات:

- أولاً "المتطلبات الإدارية": تتمثل المتطلبات الإدارية في النواحي التي تتعلق بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

1. تحديد غايات وأهداف الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الغايات أو الأهداف التي يسعى نظام معلومات الموارد البشرية إلى تحقيقها.

2. التخطيط الجيد الفعال لمتطلبات واحتياجات النظام من الموارد المختلفة، مما يتطلب بدوره تأييد واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بمدى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المعنوي والمادي لذلك.

3. مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في تصميم وإعداد النظام.

4. مراعاة متطلبات المستفيدين واحتياجاتهم من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارج المنظمة.

5. المتابعة والرقابة المستمرة على مختلف عناصر الموارد البشرية لضمان فاعلية وكفاءة أدائه.

• ثانيًا "المتطلبات التكنولوجية (الفنية)": تتمثل المتطلبات التكنولوجية في عدة متطلبات أبرزها:

1. توفر الآلات والأجهزة والأدوات الضرورية اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة حاجات وإمكانيات المنظمة.

2. توفير الأفراد ذوي الخبرات والمهارات الفنية اللازمة لتشغيل الآلات والأجهزة والحاسبات الآلية أو الاستعانة بعدد من الاستشاريين في هذا المجال.

3. إعداد وتنظيم نظام كامل متكامل للسلامة والصيانة، وسرية المعلومات والبيانات التي يتعامل معها النظام.

4. توافق وتكامل البيانات-السجلات والملفات والوثائق- من أجل استخدامات أكثر كفاءة وفاعلية.

• ثالثًا "المتطلبات الاقتصادية": توجد عدد من المتطلبات الاقتصادية أهمها:

1. توفير وقت كافٍ لعملية تصميم وإعداد النظام، مما يساهم في إيجاد عدد من النظم المبنية على أساس سليم وواضح.

2. العمل على تقليل التكاليف وخفضها.

3. الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

4. توفير الجهد المبذول في كافة مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية مما يستوجب تدريب العاملين بالنظام لزيادة خبراتهم ومهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

• رابعًا "المتطلبات الاجتماعية": يوجد عدد من المتطلبات الاجتماعية منها:

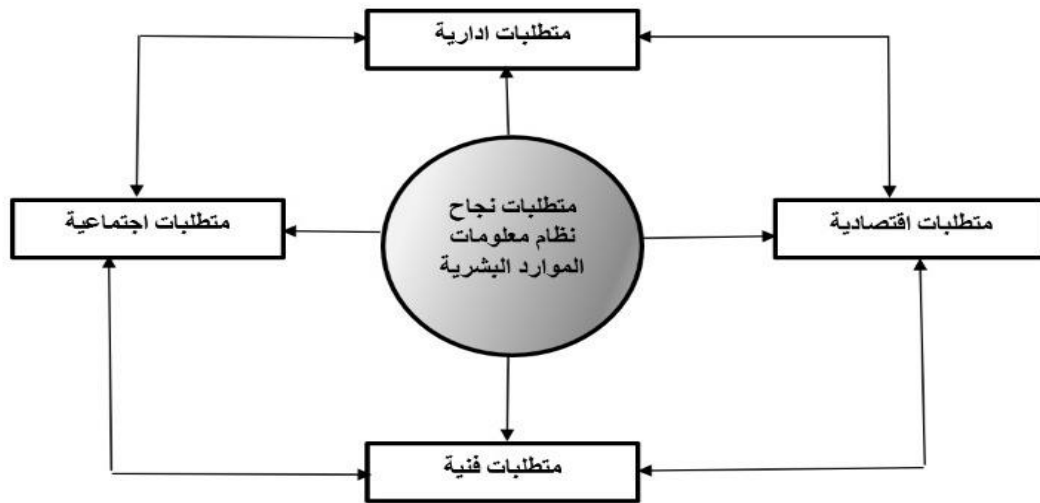
1. التعاون الدائم المستمر بين إدارة الموارد البشرية وجميع الإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارة والحصول منها على الحقائق والبيانات.

2. الاتصال الجيد الفعلي بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسوب، وضرورة وجود وعي وتفاهم متبادل بين الطرفين.

3. تعزيز روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.

4. سهولة استخدام مخرجات النظام، مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام وكذلك المستفيدين منه.

يوضح الشكل التالي متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:



✓ العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية (المعوقات):

هناك عدة عوامل تقف أمام بناء نظام معلومات الموارد البشرية، فهي أخطاء متكررة وليست

حديثة بل إنها تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:

1. عدم تعيين الأهداف الخاصة بنظم معلومات الموارد البشرية بدقة وفاعلية.
2. عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في تصميم وبناء نظام المعلومات.
3. ضعف الارتباط الكامل المتكامل بين مختلف النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
4. وجود علاقات متشابكة وتعقيدات بالنظام تؤدي إلى تعدد التقارير.
5. عدم وجود الدعم والتأييد الكافي من قبل الإدارة العليا.
6. الاعتماد على اللجان لإعداد النظام وتصميمه ومتابعته.
7. استخدام تكنولوجيا صعبة ومعقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.
8. مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.
9. التساهل والتهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء تصميم وبناء نظام معلومات الموارد البشرية.
10. عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة التي يتم استخدامها بعناية ودقة.

#### ■ القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية

على الرغم من التقدم الهائل التي وصلته نظم معلومات الموارد البشري، إلا أن بعض المنظمات مازالت تنظر إليها على أنها نفق مجهولة عواقبه تخشى الخوض فيه، وينظر إليها البعض الآخر نظرة افتراضية على أنها وجدت لكي تشارك في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إلا أنها سرعان ما تتحول إلى مشاركة مادية أكثر من كونها مشاركة في بؤرة ومفتاح أهدافها الاستراتيجية، وقد أكد

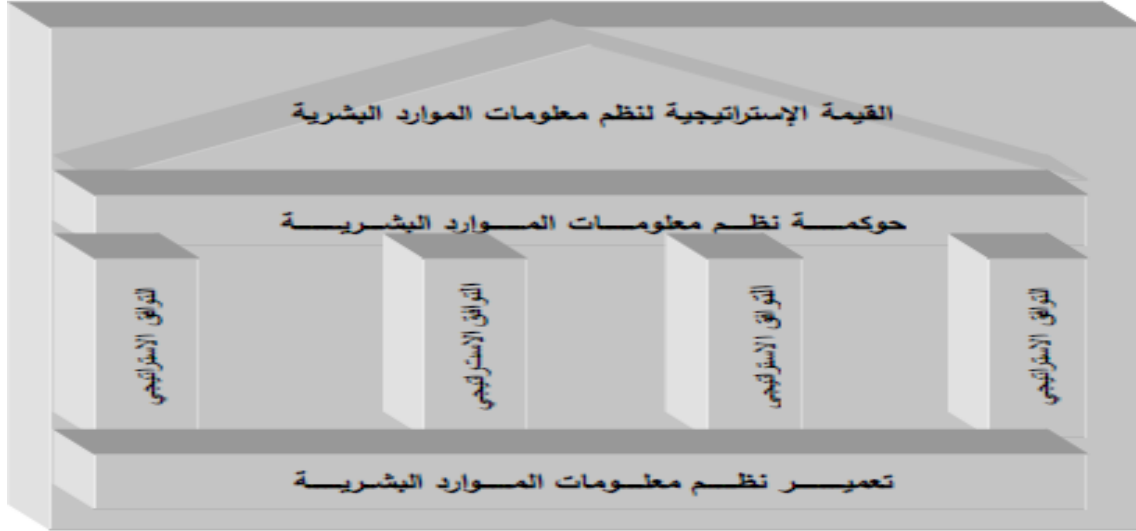


الكثير أن استعمال هذه النظم في المنظمات ليس أفضل شيء وبقي فقط على المستوى العملي كأداة لأتمتة وتسريع سياسات وإجراءات عمل غير فعالة لم يعد جاريًا العمل بها، كما أنهم يقرون بوجود نقائص هامة للاستفادة مما تقدمه هذه النظم. ويرجع السبب في ذلك إلى عدم وضوح الهدف الذي من أجله يتم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية أي عدم استخدامها الاستخدام الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة.

لذلك يبدو لنا أن الحل لا يتوقف عند حد التفكير بإشكالية التقنية لنظم معلومات الموارد البشرية، وإنما في إحداث تغييرات بالسياقات الداخلية للتسيير لتطويرها وتحقيق القيمة الاستراتيجية لها، وذلك يعني أن هذه الأخيرة لن تتحقق إلا بتوفر بعض الشروط منها: تخفيض التكاليف، إدارة الخطر، وقيادة ذات رؤية استراتيجية من المنظمات تتطلب من المنظمة تبني منظومة من المعدات والآليات الجديدة التي تتمثل في آلية الحوكمة "Gouvernance" كبنيان تنظيمي فوقي يتولى وضع إطار يحكم المنطق الخاص بعمل هذه النظم من أجل تحقيق استدامة دورها في تحقيق القيمة والتقليل من أضرارها وأخطارها، وآلية التعمير "urbanization" كبنية تنظيمية تحتية تتولى تحديد الهيكلية التي تسمح لها بالسرعة في رد الفعل والتطور أي إحداث التغيير التدريجي نحو الأفضل وجعلها متكيفة مع متطلبات وحاجات المنظمة، وذلك في إطار علاقة التكاليف والجودة. وتشارك الآليتان في كونهما وسيلتين لبلوغ هدف محدد يتمثل في التوافق الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية *Alignement stratégique de SIRH* والذي يعد الأداة الضامنة لتحقيق أفضل مستويات القيمة. لذلك يتم النظر إلى التوافق الاستراتيجي كأساس تتوجه من خلاله كل العناصر أو العمليات نحو تحقيقه، مع العلم أنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على العوامل التي تساعد المنظمات على إنجاز وتحقيق هذه القيمة. وعلى ذلك يعتبر

الشكل بمثابة إطار عمل نشط وفعال لتحقيق أفضل قيمة لنظم معلومات الموارد البشرية. يوضح

الشكل التالي إطار عمل تحقيق القيمة لنظم معلومات الموارد البشرية:



المصدر (2009،Cigref.fr)

✚ البرمجيات الحديثة لنظم معلومات الموارد البشرية: التكاملية والتعاونية

تتمثل هذه البرمجيات في نظم تخطيط موارد المنظمة ERP، العمل الجماعي Groupware، وتدفع

العمل Workflow:

● البرمجيات التكاملية لنظام معلومات الموارد البشرية

❖ نظم تخطيط موارد المؤسسة "ERP":

إن النظام الذي يقدم حلولاً متكاملة وشاملة للأعمال ويضمن وجود حزمة برمجية لتمثيل كافة

الأنشطة هو نظام تخطيط موارد المؤسسة. يتمثل الهدف الرئيس للنظام في تحقيق تكامل

المعلومات والإجراءات على مستوى الوظيفة الواحدة أو على مستوى وظائف المنظمة المختلفة،

وذلك من خلال توفير آلية تساعد في استخدام منظومة البيانات المتاحة من جهة، وآلية تحديث

لهذه البيانات توفر خصائص الدقة والتوقيت من جهة أخرى. وفي مطلع القرن الحالي لقد توسع دوره إلى تحقيق التكامل الخارجي من خلال ربط نظم معلومات المنظمة مع نظم شركاء الأعمال سواء أكانوا موردين، عملاء، داعمين أو مصنعين، ليظهر جيل جديد يعرف بنظم تخطيط موارد المنظمة الممتدة (ERP II) ونظرًا إلى كون تكامل نظم معلومات المنظمة أصبح مطلبًا رئيسًا، والاستثمار في تحقيقه يعتبر من أهم مجالات العمل الأساسية للعديد من المنظمات، فقد تم اعتماد البرمجيات المتكاملة في وظيفة الموارد البشرية لكي يمكنها من مواجهة بعض صعوباتها وتحدياتها، إذ أنه ليس من النادر أن نجد في نفس المنظمة قواعد بيانات متعددة لوظيفة الموارد البشرية ذات العلاقة مع بعضها البعض أو مع قواعد البيانات في باقي الوظائف الأخرى، مما يجعل عملية التفاعل صعبة ومعقدة وتسيير المعلومات أمرًا صعبًا خاصة وأن المنظمات تسند بعض أنشطة الوظيفة إلى بعض الهيئات الخارجية كالامتيازات الاجتماعية والأجور. وقد تطورت نظم تخطيط موارد المنظمة لتسيير الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، علمًا بأن هذه الوظيفة تعد آخر الوظائف التقليدية التي تم إخضاعها لتطبيقات ERP، في حين كانت الوظيفة المحاسبية والمالية السبابة إلى تبني هذا النمط من التطبيقات، وأهم ما تتميز به برمجيات تسيير الموارد البشرية من خصائص ما يلي:

- أصبحت البرمجيات اليوم على أعلى مستوى من النوعية، وذلك بفضل التجربة التي أصبح يمتلكها المنتجون المختلفون.

- أصبح المنتجون يقومون بتقديم عروض تتعلق بالصيانة والمساعدة، حيث إن المنظمات أصبحت تعتمد بشكل كبير على التطوير والبحوث من أجل تغطية البرامج بالضمان الكافي.

- إن التكلفة الكلية للبرمجيات من تهيئة وإعداد وتركيب وتكوين المستخدمين أصبحت أقل تكلفة من تكلفة باقي الحلول البديلة.

أما أكبر منظمة في العالم فتتمثل في الأنظمة الخمسة التقليدية من حصة السوق وهي SAP، Oracle، People Soft، J. D Edwards، Baan حيث كان النظام يتضمن مجموعة مترابطة من المقاييس modules والتي غالبًا ما تكون مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض، كما أنه يمكن للمنظمة أن تستخدم مقياسًا واحدًا أو أكثر وذلك حسب حاجتها، إذ أن لكل مقياس رخصة خاصة وسعر خاص لاستخدامه ضمن مجموعة النظام، وتتناول فيما يلي مقاييس الموارد البشرية في النظامين الأكثر استخدامًا في المنظمات أي نظامي SAP و Oracle.

← مقياس الموارد البشرية في نظام Oracle:

Oracle نظام أمريكي يعد من أقوى البرامج في إدارة المعلومات إذ أنه يحتل المرتبة الثانية عالميًا في مجال البرمجيات بدخل سنوي يتجاوز 10.9 مليار دولار، ويعمل على محطات العمل الفرعية والجلسات الشخصية والحسابات الرئيسة بشكل كبير بسبب تقنية التوازي الداعم لأغلب نظم التشغيل. كما يعد Oracle E . Business منتجها الأساسي الذي يحتوي على 6 مقاييس تضم أكثر من خمسين مجموعة جزئية لخدمة الإدارة الداخلي للمنظمة. إحدى هذه المقاييس هو مقياس أوراكل للموارد البشرية الذي يهتم بجميع التفاصيل الخاصة بإدارة الموارد البشرية، خاصة وأن النسخة الجديدة المطورة تضمن خصائص ومزايا متقدمة عن سابقتها، مما يمكن الموظفين من استخدام النظام من خلال الإنترنت من أي مكان وفي أي وقت ممكن، ومن أبرز هذه الخصائص نذكر ما يلي:

- القدرة الكبيرة في التعامل مع الشبكات وتجديد صلاحيات كل مستخدم بعزل عمله عن غيره أو دمج حساب الاختيار.

- سرعة التعامل والاستجابة أسرع بثلاث مرات من الأنظمة المنافسة والمشابهة.

- إمكانيات ضخمة للنسخ الاحتياطي وإصلاح البيانات.

- السرية التامة، حيث إنه من الصعب الحصول على البيانات من الجداول إلا من خلال الدخول إلى البرنامج نفسه.

فهو بذلك يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

1. دمج نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمة المنتشرة جغرافياً في نظام واحد على موقع المنظمة.

2. حوسبة العمليات الداخلية التي تتعلق بالموظف من التعيين إلى الانتهاء من الخدمة.

3. بناء نموذج واحد متكامل للبيانات يزود بمعلومات دقيقة وواضحة عن النشاطات التي ترتبط بالموارد البشرية.

4. نمذجة وتحليل مهارات الأفراد لكي تتطابق مع الخطط المستقبلية الخاصة بالموارد البشرية.

5. تحسين رضا الأفراد من خلال الخدمة الذاتية.

6. تفعيل إسهامات الأفراد عن طريق اختيار برامج التكوين المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

أما أهم العمليات التي يهتم بها أوراكل للموارد البشرية فتتمثل في:

- تسيير الموارد البشرية: يضم تطبيقات التكوين، والتوظيف، والحركية، وغير ذلك.

- الإدارة: كتطبيقات تسيير الأوقات والأجور.

- الخدمة الذاتية: يهتم بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الشراء الإلكتروني وغير ذلك.

- القيادة: يهتم بتحليل التقارير وإعدادها، والمحاكاة، والأداء، وغير ذلك. بالإضافة إلى بوابة الموارد

البشرية الشخصية، التوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، ويندرج تصور معمارية أوراكل

للموارد البشرية في الشكل التالي:



← مقياس الموارد البشرية في نظام SAP: يعتبر النظام الألماني SAP من الأنظمة الرائدة في مجال

برمجيات تسيير المنظمة بحصة تقدر بحوالي ثلث الحصة الإجمالية للسوق، كما أنه يحتل

المرتبة الرابعة عالمياً في سوق البرمجيات، ومن أشهر منتوجاته R/3 الذي يتميز بدقته ومرونته

وإمكانية تطبيقه في قطاعات مختلفة سواء أكانت خدمية أو صناعية، وهو عبارة عن برمجية

يتركز عملها الأساسي في ثلاث مقاييس رئيسة بهدف تحقيق أفضل عمليات تسيير للمنظمة،

وكل مقياس يضم بدوره مجموعات جزئية تتعلق بعمليات المقياس تتمثل هذه المقاييس فيما

يلي:

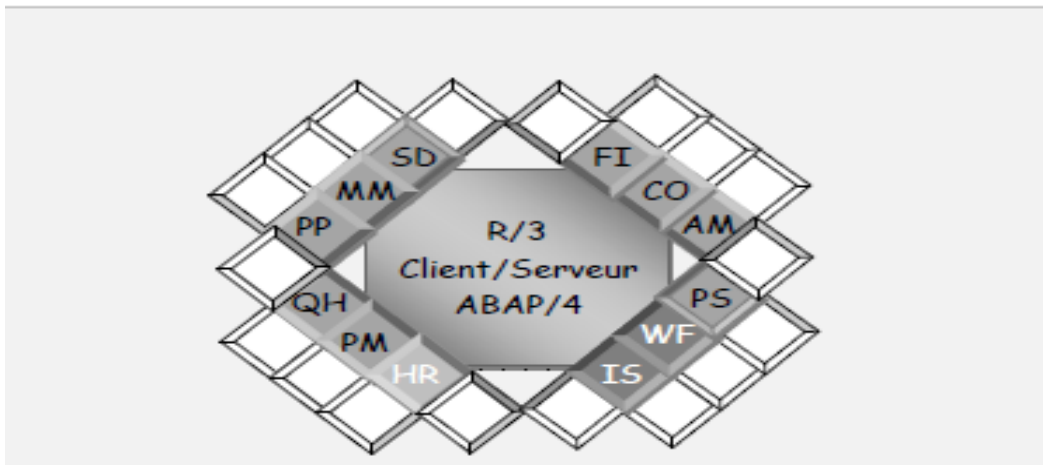
- مقياس المالية: هي تطبيقات من طبيعة مالية ومحاسبة تشمل المحاسبة العامة، تسيير الاستثمارات، مراقبة الادارة، قيادة المؤسسة والخزينة.. إلى آخره.

- مقياس اللوجستيك: يهتم هذا المقياس بتسيير التدفقات، يتضمن تخطيط الإنتاج، التوزيع والمبيعات، تسيير الصيانة وإدارة البيانات التقنية المختلفة.

- مقياس الموارد البشرية: يهتم بكل ما له علاقة بإدارة الأفراد من تنظيم الأفراد ومعالجة قواعد احتساب الأجور والرواتب ومتابعة المسار المهني والتكوين ونفقات النقل والخدمة الذاتية، وكل ما يتعلق بمخصصات الفرد. حيث يتم تدعيم هذه المقاييس ببنية تكنولوجية تحتوي على:

1. برامج تسيير البيانات.
2. لغات البرمجة وأدوات النمذجة.
3. واجهات المستعملين التي تقوم بعرض حوارات آلة الإنسان.

يمكننا أن نتصور نظام "SAP" بيانياً في الشكل التالي:



• البرمجيات التعاونية لنظم معلومات الموارد البشرية

❖ العمل الجماعي Groupware:

لقد ظهر لفظ Groupware لأول مرة من قبل Peter و Trudy Johnson باحثين في معهد نبوجزي للتكنولوجيا، إلا أنه تجسد بشكل رسمي في القاموس الفرنسي عام 2000م للتعبير كما هو شائع الآن عن عمليات عمل الفريق وكذلك التطبيقات التي تدعمها. ووفقًا للوكالة الوطنية الفرنسية لتحسين ظروف العمل فإن العمل الجماعي هو عبارة عن مجموعة برامج تمكن المستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائيًا، كما أنه عرف كذلك على أنه مجموعة من إجراءات وطرق وبرامج وبنى معلوماتية، تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة. فهي تمثل مجموعة تطبيقات ترتبط بمجموعة العمل الأفقية أو جماعات المصالح أو شبكات الخبراء، وتمكن من العمل الجماعي عن بعد ضمن نفس المشروع أو الموضوع أو حتى نفس الوثيقة بحيث يكون الدخول آمنًا ومؤمنًا، لذلك فإن السبب الرئيس لاستخدامها هو التعاون الفعلي الوثيق بين أفراد فريق عمل أو الأفراد العاملين، دون أن يعيق ذلك لا الحواجز الزمنية ولا الحواجز الجغرافية. ومن الممكن تصنيف هذه التطبيقات المتعددة تصنيفًا نموذجيًا وفقًا لبعدين أساسيين هما:

1. بعد الوقت: فيما إذا استخدموا العمل الجماعي يعملون مع بعضهم البعض في نفس الوقت (عمل جماعي متزامن)، أو في أوقات مختلفة (عمل جماعي غير متزامن).
2. بعد المكان: فيما إذا كان المستخدمون يعملون مع بعضهم البعض في نفس المكان (متجاورين)، أو في أماكن مختلفة (غير متجاورين).





ويوضح الشكل التالي مصفوفة تطبيقات Groupware:

ووفقاً للمصفوفة السابقة يمكننا التمييز بين نوعين من التطبيقات هما:

1. تطبيقات موجهة للاتصال: تهدف هذه التطبيقات إلى تسهيل التفاعلات بين أعضاء الفريق مهما كان الزمان والمكان، وكذلك تهدف إلى تسهيل الحصول على معارفهم من خلال عملية التخزين.

2. تطبيقات موجهة لحل المشكلات: تهدف هذه التطبيقات إلى البحث عن الأفكار، المساعدة في النمذجة وكذلك معالجة النماذج من خلال المحاكاة.

ويعني ذلك أن العمل الجماعي يقوم بشكل عام بالأنشطة التالية:

1. تسهيل وتيسير تبادلات المعلومات في فرقي العمل لإنجاز المهام المشتركة.
2. المساعدة في التخطيط وتتابع العمل متجاوزاً قيود الزمان والمكان.
3. توفير قاعدة أرضية للاجتماعات التي تسمح بالتحاور والتشاور بين أفراد الفريق في نفس الوقت أو في أوقات أخرى مختلفة.

وعلى الرغم من الأنشطة التي قدمها للمنظمة فإنه لا يزال استخدامها في مجال تسيير الموارد البشرية في حدود ضيقة على الرغم من سهولة وبساطة توظيف أغلب تطبيقاته، فالأمر ربما يحتاج

إلى إجراءات دورات توعية بأهمية هذه التقنية. ومع ذلك فإنها أدت إلى تغيير جذري في تنظيم بعض العمليات الداخلية وفي مقدمتها عملية التكوين، حيث إن هذه البرمجة ساعدت في الانتقال من التكوين التقليدي الذي يركز على المكون (formateur) إلى تكوين ينظر إليه على أنه نشاط جماعي يسمح بإنتاج الكفاءات والمهارات وتطويرها ويرتكز على الفريق. ويعني ذلك أن البناء الشبكي لتطبيقات العمل الجماعي يمكن من إقامة علاقات أفقية تسهم في تنمية وتعزيز الأفراد من خلال تكثيف التبادلات وإثرائها بما يمكن من تنمية سلوكيات جماعية تسهم في الوصول إلى كيان متعلم وقادر على التعديل الذاتي، يعرف بالمنظمة المتعلمة (organization appurtenant) التي تعد ترويجاً لنشاط التكوين. وبالإضافة إلى ذلك فإن العمل الجماعي يعد كذلك واسطة هامة للاتصال ونشر الاستراتيجيات التي تتعلق بوظيفة الموارد البشرية، كذلك شرح القواعد والسياسات التي تحكم هذه الوظيفة.

#### ❖ تدفق العمل Workflow:

لا يوجد تعريف محدد خاص بمصطلح تدفق العمل الذي ظهر في بداية التسعينات، حيث إن كل التعريفات تتمحور إما بوصفه برمجية أو كونه إجراء، فمن الزاوية الأولى يعرفه البعض على أنه مجموعة برمجيات وقائية تسمح بتسيير إجراءات العمل ومراقبة سير المهام وتنسيق الموارد، أما من الزاوية الثانية فيتم تعريفه على أنه شكل من العمل، يضمن مجموعة مهام منفذة بالتسلسل، وبالتعاقب لعملية محددة، وذلك من خلال مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك.

إن استخدام مصطلح Workflow يعبر عن ثلاثة جوانب:

1. تدفق العمل هو عمل تعاوني يتضمن مجموعة معينة من الموارد من أجل إنجاز عملية محددة

في وقت محدد.

2. تدفق العمل هو أتمتة لجزء محدد من عملية أو كلها، بحيث يتم تحويل المعلومات أو الوثائق من عون Acteur إلى آخر حسب قواعد معينة، والعون قد يكون فردًا أو شخصًا يستعمل البرنامج.

3. تدفق العمل هو أداة برمجة تسمح بإنشاء عمليات محسوبة في المنظمة.

ومن الجانب الآخر نجد أن الأمر يتعلق بنظم تسيير تدفق العمل Systèmes de gestion Workflow وهي عبارة عن مجموعة من التطبيقات التي يتم استخدامها لدعم وإدارة تدفق العمل، وتتميز بأنها:

1. أداة للنمذجة أو المحاكاة لبيئة العمل الخاصة بالعملية من أجل فحص واختبار مدى جودة الأداء في حدود بسيطة قبل طرحه للاستخدام.

2. آلية لتنفيذ كافة الإجراءات التي تتعلق بعملية محددة آليًا ككتابة رسالة على سبيل المثال.

3. منبه للأحداث التي تتعلق بعملية محددة، وقد تتطلب بعض الإجراءات تفاعل معين من قبل صاحب العملية كدفع رسوم معينة أو التوقيع على وثيقة.

4. مراقب لجميع الإجراءات التي تتعلق بالعملية خطوة بخطوة.

كما أنه من الممكن تصنيف هذه التطبيقات إلى ثلاثة أنماط تتباين في آلية النقل التي يتم استخدامها لتوجيه خطوات تنفيذ العملية، تتمثل في:

1. تطبيقات تدفق العمل الإنتاجي: يعد هذا النمط الأكثر استخدامًا في المنظمة، مخصصًا لحوسبة عمليات أساسية يقوم بها قسم واحد أو عدد معين من العاملين ضمن القسم الواحد، وذلك بهدف تحسين جودة وإنتاجية العمليات، يتضمن تسيير الوثائق استخدام النماذج الذكية، والوصول إلى قواعد البيانات والاسترجاع الفوري للمعلومات والبيانات.

2. تطبيقات تدفق العمل الإداري: تدعى هذه التطبيقات بأنظمة تدفق عمل المراسلات، وتقوم على توجيه الوثائق والمراسلات داخل المنظمة إلكترونياً وذلك باستخدام مخدم بريد إلكتروني يهدف إلى تخفيض تكلفة الأعمال الإدارية، غير أن ما يؤخذ عليها هو افتقارها إلى مرونة وشمولية تطبيقات النمط السابق، وكذلك إلى بعض الأنظمة الفرعية كنظام إدارة الوثائق.
3. تطبيقات تدفق العمل التعاوني: يتم استخدامها في تسيير العمليات والمشروعات ذات الطبيعة التعاونية، أي التي شارك في تنفيذها فريق عمل مكون من مجموعة من الأفراد المنتشرين في رقعة جغرافية كبيرة، بحيث يمكنهم من التعاون فيما بينهم وترتيب وتنسيق أنشطتهم وتبادل المعلومات من خلال الشبكة.

وعلى كلٍ فإن Workflow جاء في إطار البحث عن برمجيات تيسر العمل الجماعي من أجل تحقيق أفضل تدفق للمعلومات وإجراءات العمل، فهو أداة يتم استخدامها لأتمتة العمليات من خلال الربط بين الأفراد الفاعلين والنشاطات والوثائق، تعمل على تحقيق العديد من الفوائد منها:

1. تحسين جودة الخدمة للزبون وتسهيل عمليات الأعمال.
2. تحسين الفعالية والكفاءة بإلغاء المراحل غير المفيدة ورقابة عمليات الدورة.
3. تخفيض ضياع الوثائق.
4. الاستعداد الكامل للتكيف مع حاجات تغيير الأعمال.

وبذلك فإن إمكانية توظيفها في نظم معلومات المنظمة كبيرة، إذ أن الملاحظات تشير إلى أن وظيفة الموارد البشرية تعد أكبر مستهلك لهذه البرمجية ليس فقط بسبب إمكانية عملها، ولكن كذلك في جعلها قابلة للتفسير وسهلة الدخول، فالخدمة الذاتية libre service على سبيل المثال والتي تعتبر من أكثر التطبيقات استخداماً في مجال إدارة الموارد البشرية، تستخدم تقنيات

تدفق العمل التي تتيح إمكانية تنفيذ ومراقبة سير المعاملات إلكترونياً. كما أننا نجد له استخدامات متعددة نذكر منها:

1. عمليات إدارة الإداري لملفات الأفراد: كالتحسين المستمر لبيانات الأفراد، المقابلات السنوية..... إلخ.

2. عمليات تسيير مخططات التكوين: مثل التسجيل عن بعد، جمع الاحتياجات التكوينية... إلخ.

3. عمليات تسيير حركية الأفراد والتوظيف: كتسيير إجراءات التوظيف، تسيير المترشحين..... إلخ.

4. عمليات الادارة للمنظمات: كتعريف الوظائف، المناصب... إلخ.

🌈 حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية: المفهوم والمنهجية

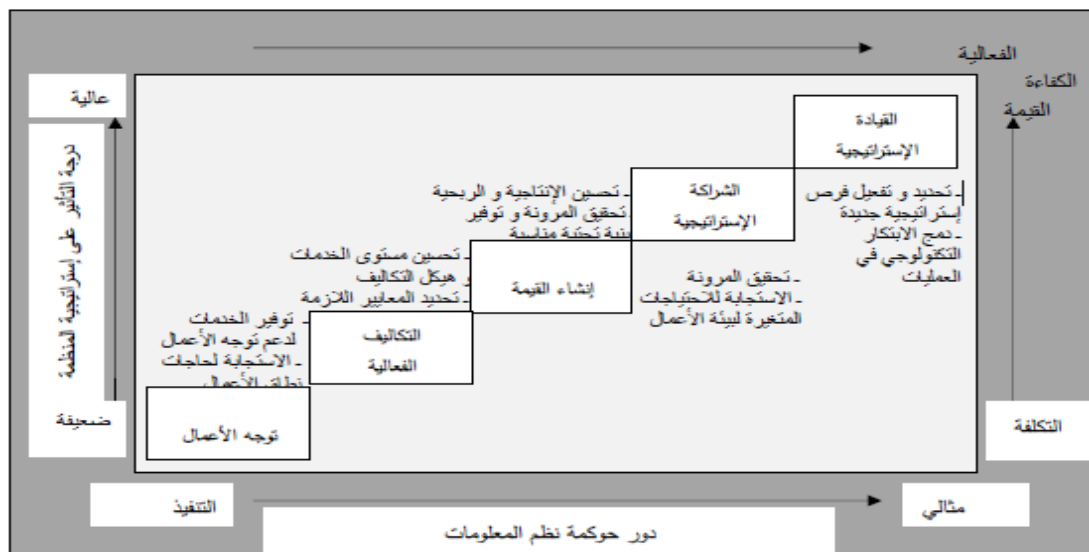
● مفهوم حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية:

نتيجة لتزايد اعتمادية أعمال المنظمة على نظم المعلومات الإدارية، فقد ازدادت فيها نفقات الاستثمار التي لم تسلم من وجود العديد من التهديدات والمخاطر التي أفرزتها البيئة الجديدة من المتغيرات التي لم تكن موجودة من قبل في ظل استخدام نظم المعلومات اليدوية، مطالبة المساهمين أن تكون هناك قيمة مضافة يستفيدون منها للاستثمار في نظم المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى، نظراً لما كشفت عنه الدراسات عن المزايا والمنافع التي تحقق على المستوى الاقتصادي الكلي وعلى مستوى الوحدات الاقتصادية نتيجة تطبيق منهجية الحوكمة فإن المحاولات الدقيقة المتعمقة لإرساء دعائمها قد تمخضت عن وجود أهمية ملحة لأحد محاورها وهو ما عرف بحوكمة نظم المعلومات كأساس لتحقيق استدامة نظم المعلومات في تحقيق القيمة المضافة والتقليل من تهديداتها ومخاطرها.

تمثل حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية في جوهرها جزءًا من حوكمة نظم المعلومات الكلية الخاصة بالمنظمة التي يتطلب تحقيقها التطبيق على مستوى نظم المعلومات الوظيفية كنظم معلومات الموارد البشرية، وذلك للتأكد من سلامة تسيير هذه النظم.

من حيث التعريف فقد قدمت العديد من التصورات ووجهات النظر المختلفة تركزت حول حقوق اتخاذ القرار والمسؤوليات أو التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية نظم المعلومات، أو على الهيكل التنظيمي للعلاقات، ذلك على الرغم من أن المصطلح يعد إضافة حديثة في الأدبيات الإدارية، فقد عرف على أنه "مجموعة من القواعد والطرق التي تقود بعقلانية نظام المعلومات بالتوافق مع أهداف المنظمة وموارده. أو أنه عملية إدارية مبنية على أفضل الممارسات والتي تسمح بتحقيق أفضل استثمار في نظم المعلومات بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف. كما عرف أيضًا على أنه "جزء لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية، يتكون من أدوار قيادية وهيكل تنظيمية ومهام محددة تتكامل لكي تضمن قيام أنظمة المعلومات بتأكيد تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحسين أدائها".

يمثل الشكل دور حوكمة نظم المعلومات في تفعيل التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية:



فالمنظمة التي تخضع منظومتها المعلوماتية للسيطرة والرقابة أي تتمتع بالحوكمة تنسم بالآتي:

1. مشاريع نظم معلومات ناجحة ومخاطر تحت السيطرة.
2. دعم استمرارية الأعمال في مختلف المواقف والظروف.
3. توفير رابط لديه قابلية للقياس بين أهداف المنظمة وأهداف نظم المعلومات أيضًا.
4. حفظ وحماية استثمار المنظمة.
5. دعم أعمال المنظمة بما يزيد الأرباح ويضبط النفقات.
6. قياس أداء نظم المعلومات، وكذلك التعرف على أهم الفرص وفرص التحسين.

إضافة إلى ذلك فإن أهمية وجود حوكمة نظم المعلومات تكمن في تأثيرها الإيجابي على الأداء، فقد أظهرت بعض الدراسات أن المنظمات ذات الأداء الأفضل تتحصل على 40% عوائد على الاستثمار مقارنة بمنافسيها، وأغلب تلك المنظمات نجحت في تعزيز وتطوير ترتيبات وأشكال مختلفة للحوكمة تتعلق بنظم المعلومات لدعم استراتيجية أعمالها، وقد حققت هذه المنظمات القيمة من استخدام نظم المعلومات من خلال ما يلي:

1. تحديد دقيق وواضح للأهداف الاستراتيجية ودور نظم المعلومات في تحقيقها.
2. تسيير وقياس النفقات والقيمة التي تتعلق بنظم المعلومات.
3. تصميم وإعداد الممارسات التنظيمية التي تحقق التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات.
4. تحديد التغيير التنظيمي اللازم لتحقيق الفوائد من تطبيق التكنولوجيات الحديثة.
5. الاستفادة والتعلم من كل تطبيق.

❖ المجالات الاستراتيجية والأطراف ذوي العلاقة بتطبيقها:

يوجد نموذجان يقرران المجالات الاستراتيجية لها، تم بناء الأول من قبل معهد تكنولوجيا المعلومات ITIG ويضم خمس مجالات، أما الثاني فهو أوسع وأشمل من النموذج الأول حيث إنه يشتمل على سبع مجالات استراتيجية تسمح بتقييم درجة تطبيق نموذج الحوكمة على نظم المعلومات في المنظمة، وتم بناؤه من قبل جمعية نظم المعلومات AIS، وتتمثل هذه المجالات فيما يلي:

1. التوافق الاستراتيجي: يعد التوافق الاستراتيجي هو المجال الأول الذي من أجله يتم تطبيق الحوكمة، وذلك بهدف جعل نظم المعلومات في خدمة المنظمة واستراتيجيتها المختلفة، وذلك من خلال وجود حد أدنى من التخطيط وقيام المنظمة بتوفير الهياكل التنظيمية الخاصة بجهاز المعلوماتية والتواصل فيما يتعلق باستراتيجيات نظم المعلومات وشركاء الأعمال والإدارات.
2. تسيير المخاطر: إن تطبيق الحوكمة على هذا المجال يساعد المنظمة على تعريف هذه الأخطار وتعيين الأطراف المسؤولة عنها والأدوار المختلفة لكل طرف من جهة، ومن جهة أخرى يساندها في استشراق المخاطر المتجددة من خلال تحديد إجراءات لتقييم الأخطار بشكل دوري والتواصل بشأنها مع ذوي المصالح.
3. تسيير الموارد: يتم تطبيق نموذج الحوكمة على مجال إدارة الموارد من أجل تعظيم القيمة المقدمة من قبل نظم المعلومات من خلال تحسين الاستفادة من المنظومة المعلوماتية بكافة مكوناتها وتسخيرها من أجل خدمة المنظمة بدلاً من تكريسها للمنفعة الشخصية.
4. تسيير الأداء: إن استخدام الحوكمة هنا يهدف إلى تطوير إمكانية المنظمة على تحسين وتطوير منظومتها المعلوماتية بشكل تدريجي.



5. القيمة المالية: هو مجال جوهري يهدف إلى تبين المساهمين والمسيرين بأن المعلوماتية لا تعد مركزاً للتكلفة بل إنها نشاط لخلق القيمة للمنظمة، وقيمة نظم المعلومات تقوم على أساس المقارنة بين الاقتصاديات المحققة من خلال نظم المعلومات وبين تكاليف الاستثمار، والاستغلال لنظم المعلومات.

6. الرقابة والتدقيق: لقد فرضت قواعد الادارة المالية -قانون LSF وSOX- على المنظمة استخدام أجهزة رقابية من أجل تقديم مستوى أفضل ضمان للمعلومات المالية، ويعد COSO ومعيار COBIT مرجعين أساسيين في هذا المجال.

7. نضج العمليات: يمثل نضج العمليات إمكانية المنظمة على استخدام سياسات التغيير من أجل التكيف مع مختلف التحولات التي يفرضها محيطها، فالمنظمة الناضجة تعمل بمساعدة مجموعة من العمليات التي تتحكم فيها عن طريق السبق، تستخدم تكنولوجيا تتوافق مع أهدافها وحاجاتها، وتكاليفها قابلة للتقدير، ويكون نجاحها جماعي وفي إطار العمليات.

أما فيما يتعلق بالأطراف المعنية بتطبيق نموذج الحوكمة فمن الممكن تقسيمهم إلى ثلاث فئات كالآتي:

1. الفئة القيادية: تتضمن هذه الفئة رأس الهرم التنظيمي للمنظمة ويتعداه إلى المالكين المساهمين أو أصحاب الاستثمار، ومن الممكن أن يقوم نموذج الحوكمة بخدمة هذه الفئة من خلال المساهمة في رسم الخطوط العريضة من أجل تسخير نظم المعلومات في خدمة المنظمة، وبناء منظومة معلوماتية متميزة، كما أنه يوضح مسؤوليات الأطراف المشاركة في تطويرها وبناءها وتحديد الإطار العام للتعاون فيما بين هذه الأطراف.

2. فئة إدارات الأعمال: وهي الفئة المسؤولة عن أعمال المنظمة والمساءلة أمام الإدارة العليا وتطبيق الحوكمة يساعدها في إدراج نموذج للضوابط الخاصة بأعمال المنظمة وإجراءاتها المختلفة، ويمكنهم كذلك من مراقبتها.

3. فئة إدارتي الموارد البشرية ونظم المعلومات: هذه الفئة هي المسؤولة عن تسيير عمليات وموارد نظم معلومات الموارد البشرية كما أنه من الممكن استخدام الحوكمة لمساعدتها في صياغة خطط استراتيجية محددة وواضحة باتفاق مشترك مع الأطراف ذات الصلة وبإشراف الإدارة العليا.

• منهجية حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية:

أولاً " نماذج تطبيق حوكمة نظم المعلومات الإدارية:

← نموذج Hang yeop park : قاموا بصياغة منهجية تشكل خارطة لتطبيق الحوكمة تتألف من ثلاث مراحل متناسقة حيث تمثل:

المرحلة الأولى: مرحلة التكيف والانسجام مع أهداف الأعمال، يتم على مستواها تجديد المبادئ من أجل تعظيم القيمة واستخدام الموارد وتقليل المخاطر.

المرحلة الثانية: هي مرحلة عملياتية تتضمن التوافق مع حاجات ومتطلبات تحقيق الأهداف، النشاطات الداخلية والنشاطات الخارجية، تشمل النشاطات الداخلية تحسين عمل نظام المعلومات من خلال تحسين البرمجيات أو تأمين فاعليتها وجودتها، وتتضمن النشاطات الخارجية تعزيز العلاقة مع خارج المنظمة من خلال توفير فرص الأعمال وكيفية ترشيد عمليات أداء العمل.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة تقييمية، يتم على مستواها قياس وتحليل وتقييم نشاطات نظم المعلومات، وما تم إنجازه من فعالية الأداء، ومن ثم تأتي التغذية العكسية لمراجعة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

← نموذج ITGI: يعد معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات حوكمة نظم المعلومات جزءًا أساسيًا

من الحوكمة المؤسسية، ويعمل على تحقيق المسؤوليات الآتية:

1. الأخذ بعين الاعتبار قيم المساهمين عند وضع الاستراتيجية.
2. إعطاء التوجهات المختلفة للعمليات التي تقوم بتنفيذ الاستراتيجية.
3. التأكد من أن تلك العمليات تقوم بتوفير نتائج لديها القابلية للقياس.
4. ضمان التصرف وفقًا لما يضمن تحقيق النتائج المتوقعة.

← نموذج Cigref: إن تطبيق نموذج الحوكمة يقوم على أربعة محاور أساسية متداخلة مقتبسة

من النموذج المعروف في التطوير الإداري (خطط، افعّل، افحص، صحح) حيث تستمر عملية التطوير والتحسين للارتقاء بمستوى الحوكمة تدريجيًا إلى المثالية أو النضج التام، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

← السبق anticipation: يعنى بتقييم الفرص والمخاطر من خلال معرفة أو الأخذ بعين الاعتبار

مختلف العناصر التالية:

1. الحالة التكنولوجية.
2. التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ونظم المعلومات.
3. نفقات وتكاليف نظم المعلومات والأخطار المحتملة.

← القرار: على اعتبار أنه لا توجد حوكمة دون اتخاذ قرارات، فإن هذا المورد يهتم بتحديد وقيادة القرارات التي ترتبط بنظم المعلومات كقرارات استراتيجيات البنية التحتية لنظم المعلومات، وتحديد الأولويات واحتياجات تطبيق الأعمال...إلخ.

← الاتصال: يقوم الاتصال بإقامة حوار مع جميع الأطراف المعنية بتطبيق النموذج، وذلك قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرارات، كما يجب أن يكون هذا الحوار متكررًا ومتنوعًا ومدعمًا ومتناسقًا مع متطلبات وأهداف المنظمة.

← المتابعة: يعنى بها مراجعة وتقييم نشاطات نظم المعلومات وما تم إنجازه من الأهداف المسطرة، ذلك لتحديد قيمة النضج في تطبيق النموذج.

✚ تعميم نظم معلومات الموارد البشرية

• تعريف تعميم نظم معلومات الموارد البشرية:

يعرف تعميم نظم المعلومات من قبل Cigref على أنه "طريقة تهدف إلى جعل نظام المعلومات أكثر قدرة على خدمة استراتيجية المنظمة وسبق تغيرات المحيط. كما يعرف على أنه وسيلة لحفظ ترابط وتحسين فعاليات نظام المعلومات أي جودة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة". وبتطبيق هذا المصطلح في مجال وظيفة الموارد البشرية فإن مفهومه لا يخرج من كونه وسيلة أساسية يتمثل هدفها الأساسي في المرور من نظام معلومات حالي إلى نظام معلومات آخر عبر مراحل متعاقبة بدلاً من استبداله مرة واحدة، وذلك في إطار تحديد العلاقة الجيدة، من جودة وتكاليف، فهو يسمح بتنقيح عمليات الأعمال من أجل:

1. تغطية أفضل لمتطلبات وحاجات أعمال عمليات الموارد البشرية.

2. حل مشكلات الاتصال التي تنتج عن وضع برمجيات متعددة غير مترابطة أو غير متماسكة.

3. جعل جهود التطوير تنصب حول الأنشطة التي تضيف قيمة أو إعادة استعمال جزء من نظام المعلومات الحالي.

4. معالجة بعض جوانب الضعف والقصور لنظام تخطيط موارد المنظمة.

كما أن دعم توظيفه في المنظمة يمكن من تنشيط وتفعيل استخدام نظم معلومات الموارد البشرية من أجل تعزيز الموقع الجديد للوظيفة، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:

1. تحقيق التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية نظم المعلومات البشرية.

2. إنشاء خريطة الأعمال التي تمكن من تحديد الأعمال خاصة الأعمال الواجب تطبيق الأتمتة عليها.

3. جعل نظام معلومات الموارد البشرية أكثر تطوراً مع السياقات التنظيمية الجديدة الخاصة بالوظيفة (الخدمة الذاتية، لامركزية الوظيفة..)، وذلك لجعله نظام معلومات لا مركزي يستند على تدفق معلوماتي يسود المنطقة وخارجها.

4. تحسين إنتاجية وجودة نظام معلومات الموارد البشرية من خلال تخفيض التكاليف مع تلبية احتياجات المستعملين.

• نموذج تعميم نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن أن يتجسد نموذج تعميم نظام معلومات الموارد البشرية في أربع منظورات تقوم بعرض مختلف المستويات النظرية الخاصة بتصور هذا النظام، علمًا بأن هذه المنظورات لا تعد قالبًا لا يجوز الخروج عنه بل إن الوضع يعتمد على المنظمة والظروف المختلفة التي تعمل فيها، كما أن هذه المنظورات ترتبط ارتباطًا وثيقًا منطقيًا من خلال قواعد التعمير التي من الممكن أن تكون في شكل:

1. تحذيرات interdiction: مثل منع القبول بتقنية دون معرفة تفاعلاتها.
  2. ضوابط: Limitations مثل أن تكون البيانات تحت مسؤولية جناح واحد أو جهة واحدة.
  3. تعليمات prescriptions: أي يؤدي كل جناح وظيفة بحيث يحتوي على واجهة.
- ✓ منظور الأعمال: يمثل هذا المنظور حجر الأساس في النموذج ذلك لأنه يعمل على تصحيح أخطاء الواقع الحياتي للمنظمات، الذي كشف أنه عندما يراد تجهيز نظام المعلومات القديم بتطبيقات تكنولوجية جديدة عادة ما يكون الاهتمام منصبًا على إحداث تكتل لهذه الأخيرة دون أخذ العمليات الموجودة بعين الاعتبار، الأمر الذي أدى في نهاية الأمر إلى أتمتة بعض أنشطة العمليات. يتم تقسيم هذه الأعمال على مستوى وظيفة الموارد البشرية إلى:
- عمليات تشغيلية: تشمل مجموعة من الأنشطة التي لها تأثير مباشر على أداء الوظيفة.
  - علميات داعمة: تشمل مجموعة من الأنشطة التي لها تأثير غير مباشر على الأداء.
- ✓ المنظور الوظيفي والتطبيقي: يمثل كل من المنظور الوظيفي والمنظور التطبيقي لب النموذج، حيث إن المنظور الأول يتمحور حول البحث عن إجابة للسؤال المتعلق بماذا؟ من خلال إنشاء خريطة وظيفية من قبل المهندس المدني (urbaniste) تصف وظائف نظام المعلومات التي تسمح بتعزيز وتدعيم أعمال الوظيفة، أما المنظور الثاني فإنه يجيب عن التساؤل الخاص بكيف؟ من خلال وضع خريطة تطبيقية تصف حزمة التطبيقات (قاعد البيانات، البرمجيات)، التي تهدف إلى تنفيذ الوظائف المحددة في المنظور الوظيفي. وعادة ما يتم الوصف على مستوى المنظورين في شكل أجنحة تأخذ شكل هرمي متدرج من أعلى إلى أسفل كالآتي:
- المنطقة Zone: وهي مجموعة من الأحياء المتداخلة المترابطة.
  - الحي Quartier: هي مجموعة من الجزر المترابطة.
  - الجزيرة ilot: تمثل أصغر وحدة لا يمكن تجزئتها إلى وحدات أخرى.

بحيث يقوم هذا التقسيم على فكرتين أساسيتين هما:

1. ترابط قوي/تزاوج ضعيف: وذلك يعني أن هناك اتصال فعال بين الأجنحة مع عدم وجود تبعية بينهم.

2. التغليف: تتعلق بملكية وخصوصية كل جناح لبياناته ومعالجته بحيث تكون ثابتة ومستقرة masques عن باقي الأجنحة الأخرى.

وعلى هذا التنظيم تنشأ علاقات أفقية بين المنظورات الثلاثة:

1. تكون الصلة الأولى (منظور الأعمال / المنظور الوظيفي) بين النشاط المرتبط بعملية محددة أو عدة عمليات أعمال والجناح الوظيفي حيث إن كل نشاط تجرى عليه الأتمتة، عبره إلى N جناح وظيفي، وكل جناح وظيفي يؤتمت من 1 إلى N نشاط.

2. تكون الصلة الثانية (المنظور الوظيفي/المنظور التطبيقي) بين الجناح الوظيفي والجناح التطبيقي، حيث إن كل جناح وظيفي من الممكن أن يتيح موضعاً من 1 إلى N جناح تطبيقي، وكل جناح تطبيقي من الممكن أن يسهم في غرس جناح وظيفي أو أكثر من جناح.

وعلى ما سبق فإن نظام معلومات الموارد البشرية المعمر هو ذلك النظام التي يتضمن مجموعة من الأجنحة المتصلة عن طريق تبادل الرسائل، بحيث يسمح ذلك بتحقيق الإصلاح الجزئي للنظام، كذلك حصر مجال الصيانة في حالة تغيير هيكله المعطيات.

✓ المنظور التقني: يجب المنظور التقني عن السؤال المتعلق بـ مع ماذا؟ ذلك من خلال إعداد خريطة تقنية من قبل المسؤولين التنفيذيين تقوم بوصف البنية التكنولوجية التي تسمح لعناصر برمجيات النظام المعلوماتي بالعمل، وتضم على وجه الخصوص:

1. الشبكات المحلية أو الشبكات ذات المسافة الطويلة.

2. الانشطة القاعدية كنظام الاستغلال.

3. الأرضية المادية plates formes matérielles.

كما أن هذه البنية تقسم إلى:

- بنية تكنولوجية أولى: هي التي لها دور على كافة عناصر نظام المعلومات.
- بنية تكنولوجية ثانية: لها دور على منطقة محددة فقط أو بعض أحياء نظام المعلومات.
- بنية تكنولوجية ثالثة: هي التي لها دور فقط على جزيرة معينة أو مجموعة جزر لنظام المعلومات.

• منهجية تعميم نظم معلومات الموارد البشرية:

❖ مراحل عملية التعمير

نتيجة لتعدد المساهمات الفكرية وتباينها في تحديد مراحل تطبيق منهج تعميم نظام المعلومات وألوية ترتيبها، فإنه يمكننا القول إن البناء المنطقي للتعمير الفعلي الهادف إلى تحقيق هيكلية لنظام المعلومات تسمح له بالتطور الكبير والسرعة في رد الفعل يقوم على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:

- نمذجة الاستراتيجية.

- خريطة نظام المعلومات المستهدف.

- خريطة نظام المعلومات الحالي.

ولا يختلف الأمر إذا تعلق بنظام معلومات الموارد البشرية. يتحقق هذا البناء خلال سيرورة تتحدد وفقاً للمراحل التي يظهرها الجدول التالي (مراحل منهجية تعميم نظام معلومات الموارد البشرية):



المرحلة	التعريف
مرحلة الاستراتيجية	تتيح هذه المرحلة إمكانية بناء مشروع تعميم نظام المعلومات في الإطار العام الخاص باستراتيجية الموارد البشرية من خلال الاستطلاع على مختلف التوجهات الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية والتصور المستقبلي للكيفية التي يتم في إطارها سير العمل وذلك في ضوء استراتيجية المنظمة، فهي بذلك تسمح بالإدراك والفهم والمصادقة على التوجهات الاستراتيجية المختلفة لنظام المعلومات مع الأخذ بعين الاعتبار رؤية كل من المديرين والإدارة المعلوماتية والمستعملين.
تشخيص الحالة الراهنة	يتم في هذه المرحلة إجراء مسح شامل لبيئة نظام المعلومات الحالي، وذلك من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تهيئة وإعداد الخرائط لمنظورات نظام المعلومات المختلفة (الأعمال، الوظيفية، التقنية، التطبيقية).</li> <li>- تقسيم أداء نظام المعلومات الحالي، وكذلك اقتراح محاور للتحسين والتطوير.</li> <li>- تعيين قواعد خاصة بالتعمير.</li> <li>- تحديد الخطوط العريضة الخاصة باستراتيجية تطور نظام المعلومات على مخططات الأعمال، التقنية، الوظيفية، والتطبيقية.</li> </ul>
تحديد الاستراتيجية	يتم في هذه المرحلة تحديد دائرة تطور نظام المعلومات، وذلك من خلال القيام بأداء الأنشطة التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد مخطط شغل الأراضي لنظام المعلومات pos، والذي يهدف إلى اختيار سيناريو التعمير الذي سيتم استخدامه، كذلك تصور خرائط المنظورات المختلفة لنظام المعلومات المستهدف.</li> <li>- تقييم الأداء المتوقع الخاص بسيناريو التعمير.</li> <li>- تنسيق وتنظيم الدائرة.</li> </ul>

<p>تتعلق هذه المرحلة بتحرير المخططات الخاصة بالأعمال الأساسية كالتجهيزات المادية ومخطط الاستثمار وشراء البرمجيات ومخطط التطبيقات....إلخ، كما أنه يتم تحديد الأساليب التي تسمح بعيش مشروع التعميرات كاستراتيجية حصر وتحليل المؤشرات، ومؤشرات المتابعة، وكيفية إعادة ضبط مخطط التعمير وفقاً للنتائج المحققة.....إلخ.</p>	<p>مخطط التقارب</p>
<p>تتم هذه المرحلة بشكل مستمر ودوري من أجل التحقق والتأكد من مدى توافق الدائرة مع استراتيجية الأعمال ومدى مناسبتها مع مخطط التقارب، وذلك من خلال القيام بالآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الأرباح المنجزة مقارنة بما تم إعداد وتخطيطه.</li> <li>- تقييم نسبة التقدم المنجزة والمتممة للمشروع.</li> <li>- تحديد تغيرات المحيط(السوق، التكنولوجيا، الموارد الداخلية، الزبون....إلخ) منذ موعد آخر مراجعة وتحديد مدى تأثيرها على المشروع.</li> </ul>	<p>مراجعة الاستراتيجية</p>

#### ■ معايير تقييم نظام معلومات الموارد البشرية

يعد تقييم كفاءة نظام المعلومات أمراً ليس سهلاً، لذلك سوف نورد مجموعة من المعايير التي تتمثل في فعالية وكفاءة الموارد المادية وغير المادية لنظام المعلومات نذكر منها ما يلي:

##### 1. تكلفة الحصول على البرمجيات والأجهزة:

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تسير التغيرات والتطورات التكنولوجية، إذ أنها تقوم بتخصيص مبالغ مالية معتبرة من ميزانيتها من أجل الحصول على الأجهزة والمعدات والبرمجيات المتطورة، لا سيما أن لهذه الأخيرة دور كبير في معالجة البيانات وتقديم المعلومة في أسرع وقت ممكن، وتعتبر قرارات الحصول على البرمجيات من أهم القرارات نظراً لأنها في الغالب تفوق تكلفة الحصول على المعدات والأجهزة من ناحية، ومن ناحية أخرى أنه لا يمكن استئجارها من الغير، أما

بالنسبة للمعدات والأجهزة فيوجد الكثير من البدائل المتاحة للمؤسسة من أجل الحصول عليها، حيث إنه بجانب اقتنائها بإمكان المؤسسة القيام بتأجيرها من الغير على فترات قصيرة أو فترات طويلة الأجل مع حق شرائها بعد الانتهاء من عقد الاستئجار، إلا أن قرار الاختيار بين هذه البدائل صعب جدًا نظرًا للآثار التي تترتب عنه، خاصة الآثار الاقتصادية كالضريبة على سبيل المثال، ويعد قرار الاستئجار هو الملاذ الوحيد للمؤسسات التي لا تملك السيولة اللازمة لكي يتم الحصول على المعدات والأجهزة الجديدة، أو المؤسسات التي تسعى جاهدة من أجل الحصول على معدات وأجهزة إضافية، وتحقق فعالية وكفاءة نظام المعلومات إذا كانت تكاليف الحصول على البرمجيات والأجهزة غير مرتفعة إلى درجة أن إيرادات الأجهزة والمعدات أقل من التكلفة المخصصة للحصول عليها، ذلك أن الاستخدام الأمثل لكل من البرمجيات والأجهزة يتطلب أقل تكلفة ممكنة للوصول إلى النتيجة المتوقعة وهو ما يعني تحقيق الفعالية والكفاءة، في حين نجد أن نظام المعلومات الذي توجد فيه أجهزة وبرمجيات كلفته الكثير إذ يعني ذلك أنه ليس هناك فعالية أو كفاءة.

## 2. تكلفة صيانة المعدات والأجهزة والبرمجيات:

إلى جانب قيام المؤسسة بتخصيص مبالغ كبيرة للحصول على الأجهزة المادية المتنوعة، يتوجب عليها تخصيص مبالغ أخرى لصيانة أجهزة ومعدات وبرمجيات نظام المعلومات بغرض الحفاظ عليها، وبالتالي استعمالها أطول فترة ممكنة، ذلك لأن الصيانة تجنب المؤسسة تكلفة الحصول على برمجيات ومعدات جديدة من جهة، ومن جهة أخرى فإن الصيانة الدورية المستمرة للأجهزة والمعدات تؤدي إلى الاستعمال الأمثل لها، وهو ما يعني تحقيق الكفاءة، ومن المخصصات المالية التي تقوم المؤسسة باعتمادها خاصة صيانة المعدات والأجهزة هي اقتطاع مبلغ مالي من ميزانيتها كقيمة اهتلاك آلة حيث تكون مدة هذا الاقتطاع وفقًا للعمر الإنتاجي الخاص بالآلة الذي حدده المؤسسة، وتعتمد المؤسسة على هذه الطريقة بهدف صيانة العتاد من ناحية، وتجديد الأجهزة

والمعدات حال الانتهاء من مدة استعمالها من ناحية أخرى، مما يضمن تحقيق عائد للمؤسسة من خلال بيع هذه الأجهزة أو المعدات كخردة، أما بالنسبة إلى البرمجيات من الممكن الحفاظ عليها من خلال تخصيص مبالغ مالية من أجل الحصول على برمجيات أخرى تتمثل في البرمجيات المضادة للفيروسات والقرصنة، أو استخدام أرقام سرية خاصة بالبرمجيات التي يستعملها نظام المعلومات، أو منح ترخيص معين لمستعمل معين على حساب مستعمل آخر....إلى آخره.

### 3. تكلفة تطوير الأجهزة والمعدات والبرمجيات:

تعاني بعض المؤسسات عسرًا في الجانب المالي، الذي لا يمكنها من الحصول على أجهزة أو معدات جديدة لاسيما بعد انتهاء عمرها الإنتاجي، أو كونها غير قادرة على الحصول على برمجيات جديدة تلجأ إلى إدخال تعديلات على الأجهزة والمعدات والبرمجيات والأجهزة الخاصة بنظام معلوماتها بغرض تطويرها وجعلها تتوافق مع حاجات ومتطلبات المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى الاستعمال الأمثل لهذه الأجهزة والمعدات والبرمجيات، ومن بين التعديلات التي تسعى إليها من أجل تطوير هذه المعدات والبرمجيات لتحسين أدائها، نجد على سبيل المثال إضافة ذاكرة ثانوية لجهاز الإعلام الآلي القديم بدلاً من اقتناء جهاز إعلام آلي جديد، أو اقتناء لوازم أخرى تساعد في تخزين البيانات أو تجديد وتطوير البرمجة الحالية من خلال معرفة نقاط الضعف فيها، وتحقيق فعالية وكفاءة نظام المعلومات وفقاً لهذا المعيار إذا كانت تكلفة تطوير الأجهزة والمعدات والبرمجيات في حدود المعقول أي أنه لا بد أن تكون التكلفة المخصصة لذلك تضمن تحقيق أكبر عائد من التكلفة.

### 4. بالنسبة للإجراءات:

لكي يتم الوصول إلى أفضل استعمال للإجراءات وبالتالي تقييم كفاءتها وفعاليتها في نظام المعلومات، لا بد من وضوح التعليمات التفصيلية والأوامر التي يجب أن يتم التقيد بها وكذلك

الخطوات التي يلزم اتباعها من جهة، ومن جهة أخرى، لابد من التعريف الواضح والدقيق للمهام والأعمال والنشاطات التي يجب أن يقوم نظام المعلومات بأدائها. أي أنه لابد أن تتضمن الإجراءات الجوانب التي تتعلق بكيفية عمل الأفراد، وتشغيل الأجهزة المختلفة وطريقة إدخال البيانات والمعلومات إليها وتخزينها ثم استرجاعها، وتصنيف المخرجات وكذلك طرق توزيعها، أيضًا أسماء البرامج والملفات، ذلك لأن فهم وإدراك الإجراءات والتقيد بها يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة لنظام المعلومات.

#### 5. بالنسبة للشبكات وقواعد البيانات:

تهتم العديد من المؤسسات بقواعد البيانات كما أنها تعتمد على أنماط شبكات محددة منها الشبكة العالمية، الشبكة المحلية، والشبكة الإقليمية لكي يتم تسهيل عمل نظام معلوماتها، حيث إن هذه الشبكات والقواعد تعتبر كموردين من الموارد التي لها أهمية كبيرة في نظام المعلومات الخاص بأي مؤسسة، فالابد من تخصيص مبالغ مالية من أجل إنشاء قواعد للبيانات وشبكات محلية أو شبكات إقليمية، أو دفع اشتراكات لقاء ربط المؤسسة بالشبكة العالمية، ولكي تتحقق الكفاءة المطلوبة لنظام المعلومات، لابد أن تقوم الأموال المخصصة لإنشاء هذه الشبكات والقواعد بإضافة شيء جديد لنظام المعلومات وتسهيل معالجة البيانات وانتقال المعلومة في المؤسسة الكبيرة، والربط بين الأنماط المختلفة من نظم المعلومات داخل المؤسسة وغير ذلك، وبالتالي فإنه من الممكن معرفة مدى كفاءة قواعد البيانات والشبكات من خلال هذه الخدمات التي تقوم نظم المعلومات بتوفيرها وبأقل تكلفة ممكنة، ذلك لأنه في مثل هذه الحالة من الممكن القول إن هناك استعمالاً أفضل لشبكات وقواعد بيانات نظام المعلومات.

أجب عن الأسئلة التالية:

- تعددت تعريفات نظم معلومات الموارد البشرية، اذكر ثلاثة منها.
- ما هي خطوات وضع نظام معلومات الموارد البشرية؟
- ما أهمية نظم معلومات الموارد البشرية؟
- اذكر أهداف وخصائص نظم معلومات الموارد البشرية.
- ما هي مراحل منهجية تعمير نظام معلومات الموارد البشرية؟
- قارن بين نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي ونظام معلومات الموارد البشرية الآلي.
- اذكر المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح نظام معلومات الموارد البشرية.
- ما هي معايير تقييم نظام معلومات الموارد البشرية؟

## ■ قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2003): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2005): نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مصر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2007): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- آل علي، رضا صاحب أبو أحمد، والموسوي، سنان كاظم. (2002): مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- أمين، محمد عمرو. (2020): أثر نظم معلومات الموارد البشرية على التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- باسي، إلهام. (2019): التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح.
- برنوطي، م. (2004): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- بسيوني، محمد. (2021): نظم معلومات الموارد البشرية وما فوائده: <https://www.egy-press.com>

- بن جدو، محمد الأمين. (2012): إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

- بن طاطة، عتيقة. (2018): نظام معلومات الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وزارة التعليم العالي.

- بني حمدان، خالد محمد طلال. (2002): تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس مال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة استطلاعية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- بني حمدان، خالد محمد. (2000): نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته ببناء رأس المال الفكري والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.

- بوخمخم، عبد الفتاح. (2001): إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة.

- بوكفوس، هشام. (2006): أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.



- البياتي، شهاب رشيد. (2010): نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، مركز الأمين للطباعة والنشر، صنعاء، الطبعة الأولى.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر.
- الجبالي، حمزة. (2016): تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- جبيرات، سناء ميلود. (2021): أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الفردي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.
- جبيرات، سناء. (2015): تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- حسان، محمد أحمد. (2008): نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حسن، أحمد إبراهيم. (2021): دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية "بالتطبيق على مصلحة الضرائب على الدخل"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مصر، المجلد السابع، العدد 11، الجزء الثاني.
- الحسنية، سليم إبراهيم. (2002): نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.

- الحسينية، سليم. (2006): نظم المعلومات الإدارية(نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- حسين، أحمد، وحسين، علي. (2003): تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حمود، خضير كاضم، والخرشة، ياسين كاسب. (2007): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى.
- الحميدي، نجم عبدالله، وآخرون. (2005): نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحميدي، نجم. (2008): دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية: دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، المجلد30، العدد2.
- حيدر، معالي فهمي. (2002): نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- الخرشة، راتب ذيب. (2020): أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وفق نظرية قبول التقنية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، جامعة الحسين بن طلال، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.

- درة، عبدالباري، والصباغ، زهير نعيم. (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- الدهراوي، كمال الدين مصطفى. (2003): مدخل معاصر من نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية.
- الدوسري، بثينة أحمد. (2021): استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثره على الأداء في مؤسسة الاتصالات السعودية، جامعة عمان العربية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
- الديري، زاهر محمد. (2011): إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الربابعة، علي محمد. (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رجم، خالد، وآخرون. (2017): إدارة الموارد البشرية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، معهد التكنولوجيا.
- رجم، خالد. (2017): تقييم أثر نظام المعلومات على استراتيجيات الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.
- زاوي، صورية. (2009): دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر.

- السلام، مؤيد سعيد، والصالح، عادل حرحوش. (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الثانية.
- السلام، مؤيد سعيد، وحرشوش، عادل. (2002): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث)، عمان.
- سلطان، إبراهيم. (2000): نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية،
- شحادة، نظمي، وآخرون. (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- شراره، مجدي. (2019): الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- الشعبان، محمد جاسم، والأبعج، محمد صالح. (2014): إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- صباح، صياد. (2018): أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران.
- الصباغ، عماد. (2000): نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- الصيرفي، محمد. (2006): هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.

- الصيرفي، محمد. (2008): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (منهج تحليلي مبسط)، كمؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
- الطائي، محمد عبد حسين آل فرج. (2005): المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي. (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طه، طارق. (2000): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحسابات الآلية، شركة جلال للطباعة، الطبعة الثالثة.
- العبادي، هاشم فوزي، والعارضى، جليل كاظم. (2012): نظم المعلومات الإدارية منظور استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- عباس، سهيلة محمد. (2003): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد. (2006): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- عبد الرحيم، عاطف جابر طه. (2001): نظم المعلومات الإدارية، شركة ناس للطباعة، الأردن.
- العزاوي، فراس رحيم يونس كرو. (2007): أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عقل، محمد عقل. (2011): مقدمة في حوكمة تقنية المعلومات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- عليان، ربحي مصطفى. (2008): إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- عمر، سامح عبد المطلب. (2011): استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى.
- العنزي، سعد علي حمود. (2002): نظام معلومات الموارد البشرية، دراسات اقتصادية، مجلة فصلية محكمة تصدر عن قسم الدراسات الاقتصادية في بين الحكمة، مطبعة الزمان، بغداد، العدد 1.
- غنيم، ماهر أحمد محمود. (2004): دور نظام المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، غزة.
- قورة، أحمد. (2020): تصميم نظم معلومات الموارد البشرية:

[https://csj.journals.ekb.eg/article\\_162895.html](https://csj.journals.ekb.eg/article_162895.html)

- الكردى، منال محمد، والعيد، جلال إبراهيم. (2003): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- كعيش، نسرین، وقحف، هالة. (2012): مساهمة نظم المعلومات في تفعيل إدارة الموارد البشرية، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- كيندال، بيني. (2002): تحليل وتصميم النظم، تعريب علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية.
- ماكلويد، رايوندا. (2000): نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
- المحاميد، أسعود، والسليحات، نمر. (2012): أثر جودة الخدمات ووظائف نظم الأعمال الإلكترونية في الاستخدام الفعلي لتلك النظم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد8، العدد4.
- مراد، مرمي. (2010): أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، سمير إسماعيل محمد. (2002): تحليل النظم منظومة الإدارة بالمعلومات، القاهرة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2002): نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

- المغربي، عبد الحميد. (2006): نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- ميا، علي يونس. (2008): دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الادارية: دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، المجلد 30، العدد 2.
- النجارو فايز جمعة صالح. (2007): نظم المعلومات الإدارية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- نصر الله، حنا. (2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- نور الدين، مزهودة. (2017): مطبوعة محاضرات في مقياس الاتصال وأنظمة المعلومات، جامعة ورقلة.
- هوارى، معراج، والباهي، مصطفى. (2009): أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة، المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الكويت.
- الورد، زكي حسين، والمالكي، مجيل لازم. (2002): مصادر المعلومات وخدمات المستخدمين في المؤسسات المعلوماتية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.



- ياسين، سعد غالب. (2008): أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج

للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

- يوسف، زرياحن، وعمارة، بادة. (2014): نظام المعلومات الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

- Benjamin Blarck, Emmanuel Detrick, maturité des outils de gouvernance IT, livre blanc, univesité Lyon1, Paris,2009.

- Bernard just, pas de DRH sans SIRH, editions liaisons, Paris ,2010.

- Boudreau, John W., (1996): HR Information Systems: Exploiting the Full Potential, Working Paper Series, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, USA.  
[www.ilr.cornell.edu/CAHRS](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS) .

- chantal Morley, Jean Hugues, Bernard Leblanc, Olivier Hugues, processus métiers et système d'information,2édition, Dunod, Paris ,2007.

- Christophe Longép, le projet d'urbanisation du système d'information, Dunod, paris,2001.

- cigref, gouvernance du système d'information,rapport cigref 2002,  
[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr) .

- Cigref.fr, alignement stratégique des systèmes d'information: comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?2009, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).
- Coyle-Shapiro, Jacqueline, et al. 2013. Human Resource Management. London: University of London, 2013. Undergraduate study in Economics, Management, Finance and Social Science.
- Dayan A (1998): Manuel de gestion; Volume 2; Ed° Ellipses; Paris. Dimitri Weiss, les ressources humaines, 2<sup>e</sup> édition édition d'organisation, paris 2000.
- Dolan SH L et Saba T et Autres (2002): La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles; Ed° Pearson Education; Paris .
- Dorel, Dusmanescu and Bradic-Martinovic, Aleksandra (2011): The role of information systems in human resource management. Published in: Research Monograph on The Role of Labour Markets and Human Capital in the Unstable Environment (17. October 2011), Munich University Germany.
- Florescu Vasil, problematique de la gouvernance du système d'information, [www.steconomice.uofadea.ro/anale/](http://www.steconomice.uofadea.ro/anale/) volume/2008.
- François Gonin, Yves Emery: Dynamiser les ressources humaines, Presse Poly Technique et Universitaires, 1<sup>ère</sup> édition, Lausanne, 1999.

- Françoise Rossion, Transfert des savoirs - stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation, Lavoisier, France, 2008.
- G. darrs m. olson system d'information pour le management tome 1. édition économique paris 1985.
- Gara, Steven J., (2002): How an HRIS can Impact HR: A Complete Paradigm Shift for the 21st Century, Society for Human Resource Management (SHRM), White Paper.  
[www.shrm.org/whitepapers/documents/default.asp?page~63001.asp](http://www.shrm.org/whitepapers/documents/default.asp?page~63001.asp).
- Hendrickson, A.R., 2003. Human resource information systems: backbone technology of contemporary human resources. Journal of Labor Research 24 (3), 381–394.
- ISSAC Getzm, "système d'information l'apport de la psychologie", revue français de gestion juin – juillet /aout 1994.
- James Gitari Muriithi, Effects of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Practices and Firm Performance in Listed Commercial Banks, Vol.6, No.29, European Journal of Business and Management, 2014.
- Jean Marie peretti, ressources humaines, 4 édition, vuibert, Paris, 1997.
- Jean Marie Peritti: Gestion du ressources humaines, Vuibert, 2ème édition, Paris, 1998.

- Karim gassemi, systèmes d'information et management, éditions ESKA, France, 2005.
- Karimidizboni, R., M.A. (2013). Human resources information system. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(10), 1004-1017.
- Laudon, Kenneth & Laudon Jane (2002), "Management Information Systems".
- Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane Price (1996). Management information systems organisation & technology (4th Edition). New Jersey: Printice Hall International, Inc.
- Macleod, Raymond Jr. & Schell, George (2001), "Management Information Systems", 8th edition, USA: Printice hall. Merriam\_Webster Dictionary, 1991, [www.m-w.com](http://www.m-w.com).
- Macleod, Raymond Jr. & Schell, George (2001), "Management Information Systems", 8th edition, USA: Printice hall.
- Marie Laure, Gavard Perret, David Gatte land, Méthodologie de la recherche en sciencesde gestion, Edition, Pearson, France, 2012.
- Martine Fabre, Bernard Marck, Marie ange proust, Francaise ridet, L'e-RH: mode revolution, équipe RH, acteurs de la strategie, édition d'organisation, Paris, 2003.

- Michelle Gillet, Patrick Gillet, système d'information des ressources humaines, dunod, paris, 2010.
- Mikovich, George T., & Boudreau, John W. (1994). Human resource management (7th Edition). Irwin: Richard D., Inc.
- Mohamed Louadi, introduction aux Technologies de l'information et de la communication, centre de publication universitaire, Tunis, 2004.
- NACIRI Ahmed et GED Alim, « La bourse et la comptabilité », La Revue française de la Comptabilité, N°175, Jan 1987, Paris.
- Nadège Gunia, la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, these de doctorat en gestion, université Toulouse 1, Paris,2002.
- O'Brien, James (1997). Introduction to information system (9th Edition). Irwin: The Mc Graw- Hill Companies, Inc.
- Pascal Vidal, Philippe Planeix, systems d'information organisationnels, pearson eduction, paris, 2005.
- Plesums, Charles A. (2004), "Conversion of Microfilm Office Documents to electronic digital images", USA.  
<http://www.plesums.com/image/filmconv.html> .
- Plesums, Charles A. (2004), "Intoduction to Microfilm as used for office documents", USA.  
<http://www.plesums.com/image/filmintro.html>.

- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Human Resource Management, Pearson, New Jersey, USA, 9th ed, 2005.
- Reix Robert, système d'information et management des organisations, édition 5 vuibert –gestion, paris, France, 2009. Maria Chiara Benfatto, Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function, PhD thesis, Libera Università degli Studi Sociali, ROMA, 2009.
- Renaud Cornu. emieux, hugues paissonnier, stratégie et pilotage des systèmes d'information Dunod, Paris, 2009.
- Robert reix, traitement des information edition vubret,2001.
- Robert Reix, systèmes d 'information et management des organisations, 5 édition, vuibert, paris, 2004.
- Wilson, Brain. (1984) Systems, Concepts, Methodologics, and Applations- Chichester: john wiley&sons,1984

## لماذا هذا الكتاب؟

تمثل نظم معلومات الموارد البشرية جانبًا هامًا في حياتنا المعاصرة، حيث إنه تعددت استخدامات هذه النظم واتسعت لكي تشمل كافة الميادين، وقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في إيجاد قاعدة معلومات أساسية لا سيما في ظل وسائل الاتصال التكنولوجي، ولكي يتم مواكبة هذا التطور في بيئة العمل صممت أنظمة تتضمن جميع المعلومات الخاصة بالعنصر البشري، وذلك بالاعتماد على سجلاته المحفوظة في المنظمة، ونتيجة للتعقيد الكبير في هذه السجلات وتأخر أنظمة اتخاذ القرار ظهرت الحاجة إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وذلك بهدف تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات لمتخذي القرار، ويمد بها كل الموظفين والمديرين في إدارة الموارد البشرية.

سنحاول في هذا الكتاب التطرق إلى أساسيات حول نظم المعلومات، كذلك إلى مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى عموميات حول نظم معلومات الموارد البشرية وآلية تطبيقها، بما يحقق النفع لطلبة العلم وساحة البحث العلمي.

## المؤلف في سطور

**الدكتور وائل شحات محمد بصري** أستاذ مشارك - جامعة الحدود الشمالية تخصص نظم معلومات إدارية، لديه خبرة في التدريس والبحث والخدمة في مجال إدارة الأعمال. يجمع بين التركيز على تحصيل الطلاب والشغف بالعمل الأكاديمي، وتقديم العروض والنشر في المؤتمرات، استثماره بعمق في كسب الوظائف من خلال الخدمة الإدارية ومساهمات اللجان ونهج التدريس الموجه نحو الإنجاز. محكم في بعض مجلات النشر الآسيوية والأفريقية.

