

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 02- ابو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

دور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات - نظام الإعلام
SIRH - في تنمية الكفاءات التسييرية لوظيفة تسيير
الموارد البشرية

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه L.M.D تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:

- أ.د. خطاش ربيعة

إعداد الطالبة:

- حراتي أسماء

السنة الجامعية: 2018-2019

ملخص الأطروحة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال و بالتحديد تكنولوجيا نظم المعلومات الموارد البشرية من الأساليب الحديثة التي تبنتها المؤسسات ، لترشيد العمليات الإدارية لمواجهة التغيرات السريعة والمتزايدة في عالم الأعمال ، يتمثل نظام المعلومات sirh في انه برنامج يسمح بتجميع ، تخزين معلومات متعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة يتم استرجاعها أليا ، مما يساهم بالاستغلال الأمثل للوقت من جهة ويسمح بتسيير المعلومة في المؤسسة من جهة ثانية .

ولان هدف وظيفة تسيير الموارد البشرية في أي مؤسسة هو الاستغلال و الاستثمار الأمثل في المورد البشري، من خلال القيام بأنشطة ووظائف متكاملة فيما بينها ، بدءا من توفير احتياجات المؤسسة من كفاءات في الوقت المناسب ، وصولا إلى الحفاظ على هذه الكفاءات وتطويرها ، ولتحقيق هذه الأهداف استوجب أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين وظيفة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى نظام معلومات موارد بشرية فعال، وعليه فان بحثنا الحالي يهدف إلى الكشف عن واقع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص التعرف عن فعالية استعمال نظام المعلومات sirh في وظيفة تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال طرح التساؤل العام التالي :

هل توجد علاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية sirh وفعاليته في وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة سونلغاز ؟

وتفرع على هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية ، وعلى اترها تم صياغة فرضيات البحث والمتمثلة في خمسة فرضيات ، تم اختبارها باستعمال استبيان يتكون من 68 بند مقسمة الى محورين محور جودة المعلومات نظام المعلومات الموارد البشرية و محور فعالية نظام المعلومات في وظيفة الموارد البشرية ، تم تطبيقه على عينة قوامها 70 إطارا ساميا في مؤسسة سونلغاز ، وتم التوصل الى ان العلاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في وظيفة الموارد البشرية علاقة قوية تدل على الدور الفعال لنظام المعلومات في مختلف الوظائف التسييرية لوظيفة الموارد البشرية واهمها وظيفة التوظيف ، عملية تطوير المسار الوظيفي ، تسيير الاجور ، عملية التكوين ، عملية تقييم الاداء .

جاءت هذه النتائج متوافقة مع الخلفية النظرية للبحث و متوافقة مع عدة دراسات عربية وأجنبية ، تبقى هذه الدراسات نسبية مرتبطة بعينة البحث وظروف التطبيق .

-وتجدر الإشارة انه يستحسن ان يدرج البحث تحت عنوان "علاقة جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية في فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية" -دراسة ميدانية على اطارت المسيرة لمؤسسة سونلغاز .

ABSTRACT

information and Communication Technology (ICT), specifically Information Technology (HR), is one of the modern methods adopted by organizations to rationalize administrative processes to cope with the rapid and increasing changes in the business world. Optimized time on the one hand and allows the management of information in the organization on the other hand.

Because the objective of the human resources management function in any institution is to exploit and optimize the investment in the human resources through carrying out activities and integrated functions among them, ranging from providing the needs of the institution of competencies in a timely manner, to maintain and develop these competencies, and to achieve these goals necessitated that There is an integration and coordination between the function of human resources and information technology to reach an effective human resources information system, and therefore our current research aims to reveal the reality of the use of information and communication technology, in particular to identify the effectiveness of the use of information system sirh in the function of Take humanity through the following general question:

Is there a relationship between the sirh HR information system and its effectiveness in the human resources management function in Sonelgaz?

The research hypotheses were divided into five hypotheses, which were tested using a questionnaire consisting of 68 items divided into two axes of information quality axis Human Resources Information System and the Effectiveness of Information System in the Human Resources function. A sample of 70 senior frameworks at Sonelgaz Foundation was concluded that the relationship between HRIS and its effectiveness in the HR function is a strong one indicating the effective role of the information system in the various management functions of the HR function, most importantly the recruitment function. Mechanism career development, management of wages, the configuration process, the process of performance evaluation.

These results are consistent with the theoretical background of the research and are compatible with several Arab and foreign studies. These studies remain relative to the research sample and application conditions.

كلمة شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات ويعونه تم إنجاز هذا العمل المتواضع وبهذه المناسبة أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "خطاش ربيعة" على كل المجهودات والمساعدات التي قدمتها لي خلال إنجاز هذا العمل رغم مشاغلها ومسؤولياتها المتعددة.

كما أتقدم بالشكر إلى اطارات صندوق خدمات الاجتماعية بالأخص رئيس دائرة الموارد البشرية السيد "بختة عبد الرحمان" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاهم الله عنا خير جزاء.

الطالبة: حراتي اسماء

إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى التي جعل الله الجنة
مواطىء قدميها والتي زرعت في قلبي المحبة
والبسمة، وكانت لي ينبوع الرحمن والحنان أُمي
الغالية " أطال الله في عمرها "

وإلى روح والدي " رحمه الله "

إلى إخوتي وأخواتي المحبين

وإلى كل الأصدقاء والأوفياء

وإلى كل الأيادي التي قدمت لي يد المساعدة سواء
من قريب أو من بعيد

وإلى كل من فكر فينا بالحسنى

الطالبة : حراتي اسماء

الفهرس

ملخص الأطروحة

أهداء.....	02
ب. كلمة الشكر.....	
ت. الفهرس.....	
ث. فهرس الجداول.....	
ج. فهرس الاشكال.....	
مقدمة.....	02

الجانب النظري

الفصل الاول :الاطار العام للدراسة

1-1-إشكالية البحث.....	07
2-1-فرضيات البحث.....	12
3-1-أهمية البحث.....	13
4-1-أهداف البحث.....	14
5-1-تحديد المفاهيم النظرية و الإجرائية للبحث.....	15

الفصل الثاني :نظام المعلومات الموارد البشرية

تمهيد.....	20
2-1-نبذة تاريخية لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....	20
2-2-مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....	21
2-3-مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....	22

26	4-2-خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
26	5-2-متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
27	6-2-اهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
27	7-2-مزايا تكنولوجيا المعلومات
28	8-2-علاقة تكنولوجيا المعلومات بوظائف المنظمة
30	9-2-أنواع نظم المعلومات
31	10-2-مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية
34	11-2-اساسيات لفهم نظام المعلومات الموارد البشرية
42	12-2-مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية
47	13-2-مرتكزات نظام المعلومات الموارد البشرية
48	14-2-ابعاد نظام المعلومات الموارد البشرية
49	15-2-مراحل عمل نظام المعلومات الموارد البشرية
50	16-2-طريقة عمل نظام المعلومات الموارد البشرية
54	17-2-تطبيقات نظام المعلومات في وظيفة الموارد البشرية
58	18-2-وظائف نظام الموارد البشرية
60	19-2-أهمية نظام المعلومات البشرية
62	20-2-مزايا نظام المعلومات البشرية
63	21-2-متطلبات نجاح نظام المعلومات الموارد البشرية
64	22-2-تقييم فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية
68	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: وظيفة تسيير الموارد البشرية

70.....	-تمهيد
71.....	3-1- مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية
73.....	3-2- التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية
78.....	3-3- اهمية واهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية
79.....	3-4- التحديات التي تواجه وظيفة تسيير الموارد البشرية
81.....	3-5- الوظائف الاساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية
113.....	3-6- أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية كنظام متكامل
114.....	3-7- علاقة وظيفة تسيير الموارد البشرية برفع كفاءة الافراد
115.....	3-8- مقومات نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية
117.....	-خلاصة الفصل

الفصل الرابع :تسيير الكفاءات الموارد البشرية

119.....	-تمهيد
120.....	4-1- لمحة تاريخية عن مفهوم الكفاءة
121.....	4-2- تعريف الكفاءات
123.....	4-3- ابعاد الكفاءة
125.....	4-4- خصائص الكفاءة
126.....	4-5- انواع الكفاءات
128.....	4-6- اهمية الكفاءات
130.....	4-7- علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات

133.....	8-4- الكفاءة كمنظومة تسييرية
140.....	9-4- تنمية الكفاءات
143.....	10-4- اليات تنمية الكفاءات
151.....	- خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس :اجراءات الدراسة الميدانية

154.....	-تمهيد
155.....	1-5-الدراسة الاستطلاعية
155.....	2-5-المنهج المتبع في البحث
156.....	3-5-التعريف بمكان اجراء البحث
158.....	4-5-المجال الزماني والبشري للبحث
159.....	5-5-مجتمع وعينة البحث
162.....	6-5-أدوات جمع بيانات البحث
169.....	7-5- المعالجة الإحصائية
170.....	- خلاصة الفصل

الفصل السادس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

172.....	-تمهيد
173.....	1-6- عرض وتحليل النتائج البحث

178.....	2-6-مناقشة نتائج البحث
187.....	الاستنتاج العام
189.....	-الخاتمة
190.....	- اقتراحات
192	-المراجع
201.....	-الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
131	الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات	01
159	إحصائيات مؤسسة صندوق الخدمات الاجتماعية والتفافية سونلغاز	02
160	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	03
161	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	04
164	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور جودة المعلومات	05
165	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور تنمية الكفاءات وظيفة الموارد البشرية	06
167	معاملات تبات مختلف محاور الاستبيان	07
168	توزيع عبارات الاستبيان	08
172	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان	09
174	علاقة نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليته في عملية التوظيف	10
175	علاقة نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليته في تطوير المسار الوظيفي	11
176	علاقة نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليته في تسيير الأجور	12
177	علاقة نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليته في عملية التكوين	13
178	علاقة نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليته في التقييم السنوي للأداء	14

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	01
30	العلاقة التبادلية بين نظام المعلومات والمنظمة	02
37	خصائص معلومات نظم المعلومات	03
39	علاقة المعلومات والبيانات و المعرفة	04
45	نظام معلومات الافراد لا اتخاذ القرارات	05
84	نتائج تحليل الوظائف	06
87	مصادر الاستقطاب	07
142	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	08
160	خصائص العينة حسب متغير نوع الوظيفة	09
161	خصائص العينة حسب متغير الخبرة	10

مقدمة

مقدمة:

فرضت بعض المبادئ والابتكار الجديدة في الاقتصاد العالمي نفسها بشكل يلفت الانتباه على مختلف الأصعدة ، حيث تناشد في الأفق مفهوم اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال الفائقة التطور ونظم المعلومات المتقدمة إلى غير ذلك من المفاهيم المرتبطة بالمعلومات، فقد أصبح لهذه الأخيرة الدور الفعال والأساسي في نمو وتقدم المنظمات على مثيلاتها، الأمر الذي فرض على منظمات اليوم ضرورة التكيف مع التغيرات والتطورات ، أين أصبح تسيير المعلومات نشاط مهم ضمن نشاطات المنظمة، خصوصا بعد القفزة كبيرة التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بل والأبعد من ذلك فإن هذه الأخيرة استحدثت في هياكلها التنظيمية وظيفة جديدة أطلق عليها إدارة نظم المعلومات، واعتبرتها بمثابة الشريان الرئيسي لها، وتعتبر نظم المعلومات والاتصالات احد الأدوات التي تبرز صورة المنظمات (بن يحي، 2011) لاحتواء هذه الأخيرة على كافة المعلومات الخاصة بالموظفين بالاعتماد على السجلات المحفوظة أليا في المنظمة، وبسبب التعقيد الكبير في هذه السجلات وتأخر أنظمة اتخاذ القرار ،ظهرت الحاجة إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، بهدف تحقيق سهولة وصول المعلومات لكل من المديرين و الموظفين.

ولان وظيفة تسيير الموارد البشرية تسعى للاستثمار الأمثل في المورد البشري ،من خلال القيام بعدة أنشطة ووظائف متكاملة فيما بينها، بهدف توفير احتياجات المنظمة من موارد بشرية في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب، والعمل على الحفاظ عليها وتأهيلها وتطويرها تماشيا مع التطورات والظروف المحيطة بها (بالاغماس، 2009) استوجب عليها لتحقيق هذه الأهداف أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين هذه الوظيفة أي وظيفة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى نظام معلومات موارد بشرية فعال، بحيث يقدم هذا الأخير دعم لتخطيط واتحاد القرار والرقابة ، بالإضافة إلى هذا يدعم هذا النظام العديد من وظائف التسييرية لوظيفة الموارد البشرية كاختيار و تعيين الموظفين، ووضع سلم الأجور، وإدارة الحوافز ، ومشاريع تدريب الموظفين ..الخ

ان تحقيق وظائف وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات الموارد البشرية يساهم في تحقيق الكفاءة الادارية ويطور عملية اتخاذ القرار في المنظمة (Boateng,2007)ومن هذا المنطلق بدى لنا من المهم ان نتطرق الى هذا الموضوع خاصة في ظل ان المؤسسات الجزائرية ومن بينها مؤسسة سونلغاز قد تبنت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسييرها للموارد البشرية،فارتاينا التعرف على الدور الذي تساهم به هذه التكنولوجيا وبالأخص نظام المعلومات الموارد البشرية في تطوير وتنمية الكفاءات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال اكتشاف العلاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في تنمية الكفاءات وظيفة الموارد البشرية .

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى عدة فصول نظرية و تطبيقية.إشتمل الجانب النظري على **الفصل الاول** وهو الإطار العام للدراسة، الذي حددت فيه الاشكالية التي اترنا فيها الاهمية التي تأخذها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالتحديد نظام المعلومات الموارد البشرية في وظيفة تسيير الموارد البشرية،وانطلاقا من الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات البحث،وتحديد مفاهيم بحثنا وقد تم تخصيص فصل لكل مفهوم.

اما **الفصل الثاني** الخاص بنظام المعلومات الموارد البشرية فتم فيه التطرق الى التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مفهوم تكنولوجيا المعلومات،ومفهوم نظم المعلومات، أنواع نظم المعلومات خصائص المعلومات، أهمية الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات، كما تم التطرق فيه الى مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية، خصائص نظام المعلومات في الموارد البشرية، مزايا نظام المعلومات الموارد البشرية،اهمية نظام المعلومات الموارد البشرية، وظائف نظام المعلومات الموارد البشرية،هيكل نظام المعلومات الموارد البشرية، وتطبيقات هذا النظام على وظائف وظيفة تسيير الموارد البشرية،ومعوقات تطبيق هذا النظام في المؤسسة.

وقد خصصنا في **الفصل الثالث** من بحثنا لوظيفة تسيير الموارد البشرية ،كونها الركيزة الأساسية لعمل المنظمة،وقد تضمن هذا الفصل على مراحل التاريخية لتطور هذه الوظيفة،تليها مفهوم وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسية التي تقوم بها،إضافة إلى

الأبعاد التي تحتويها، وعلاقة هذه الوظيفة بتكنولوجيا المعلومات ،وتطرقنا كذلك الى التحديات التي تواجهها هذه الوظيفة .

وتطرقنا في **الفصل الرابع** حاولنا فيه تحديد تسيير وتنمية الكفاءات من خلال تطرقنا النلمحة تاريخية عن الكفاءة والى مفهومها ، وأنواعها، أهم خصائصها،أبعادها،آليات وطرق تطويرها ، كيفية تقييمها، اهميتها وعلاقة هذه الكفاءة بإستراتيجية التسييرية في المؤسسة .

اما **الجانب التطبيقي** فينقسم بدوره الى فصلين ، تضمن **الفصل الخامس** الاجراءات المنهجية للبحث الميداني حيث عرضنا فيه نتائج الدراسة الاستطلاعية وتناولنا فيه المنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث التي تكونت من 70 اطاراساميا، كما تم التعريف في هذا الفصل بمكان اجراء البحث وكيفية اجراء البحث والادوات المستعملة في قياس متغيرات البحث .

وخصص **الفصل السادس** والثاني من الجانب التطبيقي لعرض نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات البحث ليتم فيما بعد مناقشتها انطلاقا من الخلفية النظرية المعتمدة ونتائج دراسات سابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا .

كما تضمن بحثنا قائمة للمراجع المستخدمة باللغة العربية و اللغة الأجنبية،الملاحق المتمثلة في نسخة من الاستبيان المستخدم في جمع البيانات، نتائج للتحليل الإحصائي،وكذلكالوثائق المستعملة المقدمة من طرف المؤسسة .

الفصل الاول :الاطار العام للدراسة

- إشكالية البحث
- فرضيات البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- تحديد المفاهيم النظرية و الاجرائية للبحث

1-1- الإشكالية:

شهدت في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا وسريعا في عدة مجالات، أبرزها مجال التكنولوجيا خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو ما يعرف "بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات « Tic » technologie de l'information et de la communication، هذه التكنولوجيا جاءت في ظل التنافس الدولي الحاد أين أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخططها لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بمؤسساتها، لكون هذه الأخيرة أساس التطور والتقدم على مستوى البلدان وأساس عمل المؤسسات لإسهامها في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية، فيمكن اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات لترشيد العمليات الإدارية لمواجهة التغييرات السريعة والمتزايدة في عالم الأعمال من جهة، ولتحقيق أهدافها من جهة أخرى (الصباغ 2008)، وهذا لما تقدمه هذه التكنولوجيا أي « TIC » من تحسينات محتملة للمؤسسة.

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من (بريد الكتروني، انترانات، والانترنت، وأنظمة المعلوماتية) يساهم بصفة عامة في الاتصال المثالي ويساهم في زيادة تسير المعلومات، إذ يسمح استعمالها باستغلال الوقت وبتسهيل كبير للوصول إلى المعلومات التي يحتاجها العاملين ويسمح بتبادلها بينهم، ذلك من خلال الاطلاع على الملفات المخزنة في أنظمة المعلومات (Demissy, 2003).

إن استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات يقوم بتحسين عمل المؤسسة بما فيها سياسة تسيير الموارد البشرية (Tixier, 2004) وذلك من خلال تطور أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية أو ما يسمى ب SIRH (Demissy, 2003)، لكون هذا الأخير كما أشار إليه Gilbert (2006) في دراسة له حول "آلية تسيير الموارد البشرية وإدخال المعلوماتية في تسيير الموارد البشرية" أصبح وسيلة حتمية لخبراء تسيير الموارد البشرية من أجل القيام بالمهام الإدارية وهذا بسبب ارتفاع مستويات المعالجة وتعقيدات معالجة المعلومات، ويتمثل نظام المعلومات sirh في أنه برنامج يسمح بجمع وتضمين معلومات حول الموارد البشرية،

لأنشطة الموظفين وخصائص الوحدات التنظيمية التي تحتاجها المؤسسة، كما أن نظام المعلومات الموارد البشرية هو مشروع تنظيمي لبرمجة بعض المهام المختلفة لوظيفة الموارد البشرية من جهة ،ومن جهة أخرى لضمان حركية المعلومة (Exbrayat,2010 ,P7,8) إذ يسمح هذا النظام بتخزين معلومات حول الموظفين ويسمح بتوزيعها، وتشمل هذه المعلومات من طلب إجازة إلى وضع مخططات استثمار المؤسسة ومن تحديد مترشحين للوظائف إلى طلب تحويل الموظفين، كما يسمح هذا النظام بالحصول على الوثائق الإدارية (Pietement, 2012) ويمكن أيضا نظام المعلومات الموارد البشرية بتسهيل الاطلاع على معلومات تخص الموظفين، ويساهم في تحسين تنسيق ومراقبة وظيفة الموارد البشرية (Laval,2000) إذ يمكن القول أن تطور أنظمة المعلوماتية وبالخصوص نظام المعلومات الموارد البشرية له تأثيرات على وظيفة تسيير الموارد البشرية في حد ذاتها، حيث أصبحت وظيفة الموارد البشرية تعرف في عدة مؤسسات تحولات مركزة حول إعادة تعريف مهام الوظيفة ومحتوى المخرجات التي تمنحها للمديرين والعاملين وإدارة المؤسسة (Peretti,

1997) ، وهذا ما أظهرته دراسة (Tixier 2004) التي هدفت للتعرف على الإسهام المحتمل لتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات وبالأخص نظام المعلومات الموارد البشرية على وظيفة الموارد البشرية ،بحيث توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات système « SIRH » d'information des ressources humaines هو فرصة لخلق قيمة إضافية لوظيفة تسيير الموارد البشرية بمجموعها وخاصة يسمح بتسهيل وظيفة المراقبة والتنسيق بين مهام الموظفين، كما توصل (Diallo 2012) في دراسة له حول " أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على تسيير الموارد البشرية في بلدية باريس" والتي هدفت لمعرفة وتقديم تطبيقات تحديث وظيفة تسيير الموارد البشرية وتحليل التغييرات الناجمة عنها ،مع التركيز على الوسائل التكنولوجية الحديثة خاصة تلك المتعلقة بأنظمة الأجور والتسيير الإداري، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة أنظمة المعلوماتية لها تأثير على وظيفة الموارد البشرية من حيث تنظيم شبكة الأجور وتسيير عطل العمال وتوزيع المهام، من خلال دراسة كل من Texier و Diallo يتبين لنا أن لأنظمة المعلوماتية وبالخصوص نظام المعلومات الموارد البشرية دور في تسهيل الوظائف الإدارية

لوظيفة تسيير الموارد البشرية خاصة وظيفة المراقبة وتوزيع المهام وتنسيقها وتسيير الأجور، وعلى هذا الأساس يعاب على هاتين الدراستين أنهما حصرتا دور نظام المعلومات الموارد البشرية على وظائف التنظيم الإداري لوظيفة تسيير الموارد البشرية، في حين أنه توجد وظائف أخرى لا تقل أهمية عن هذه الوظائف، خاصة تلك الوظائف المتعلقة بتطوير مهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية والتي تعد مصدر ربح أي مؤسسة وتكمن هذه الوظائف في استقطابهم وتوظيفهم، تقييم أدائهم وتكوينهم وتطوير مساهمهم الوظيفي.

لقد أصبح نظام المعلومات الموارد البشرية SIRH، ضرورة عملية حقيقية لأي مؤسسة إذ لا يمكن اعتباره فقط في قلب إدارة الموارد البشرية بل في قلب المؤسسة ككل بصفته عامل نجاح سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (Stophaye, 2013) وهذا ما أوجدته (Exbrayat (2010 في دراسة بعنوان "نظام المعلومات SIRH مكسب لتفعيل تسيير الموارد البشرية في مصلحة المؤسسة" بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تجهيز نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة ودوره في تفعيل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وأجريت الدراسة على 41 مؤسسة و توصلت النتائج إلى أن تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية Sirh لديه تأثير على وظيفة تسيير الموارد البشرية من حيث الخبرة الإدارية وعوامل التغيير في المؤسسة، كما أن لإدخال نظم المعلومات الموارد البشرية، من شأنه أن يحرر وظيفة تسيير الموارد البشرية من عبء الأعمال التقليدية بالتركيز على الأنشطة الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية ومن بينها (التوظيف، والتكوين وتسيير الأجور والتي بدورها ستؤدي إلى إضافة القيمة للمؤسسة، (جبيرات، 2012) إذ أن وظيفة الموارد البشرية بفعل تكنولوجيا المعلومات في تطور من مستوى التسيير الإداري للموارد البشرية إلى وظيفة تخلق القيمة المضافة، وذلك من خلال أنشطتها الإستراتيجية لتطوير أداء العاملين والمسيرين (Lepak, 1997) وهذا ما بينته عدة دراسات فنجد دراسة (Guérin (2009 حول "احترافية وظيفة الموارد البشرية بحيث توصل إلى أن وظيفة الموارد البشرية هي على طريق إعادة هيكلة تطبيقاتها من حيث تنظيمها ومن حيث مهامها في المؤسسة بما تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة نظام المعلومات الموارد البشرية من حيث لا مركزية السلطة ولا مركزية في اتخاذ القرارات كما لها تأثير في توزيع مهام العمال، هذا ما

يسمح بخلق القيمة الإضافية للمؤسسة، كما توصل (Gunia 2002) في دراسته بعنوان "وظيفة الموارد البشرية وتعاملها مع تحولات التنظيمية للمؤسسة وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" والتي هدفت إلى التعريف بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC على التطورات التنظيمية وتحولاتها على وظيفة الموارد البشرية فقد توصل إلى أن إدخال نظام معلومات الموارد البشرية يؤثر على وظيفة الموارد البشرية من خلال العوامل التنظيمية خاصة في إعادة تنظيم السلطة كما يؤثر في تحسين كفاءة مواردها البشرية وذلك من خلال العمل الجماعي، ويؤكد (Laval 2000) في دراسته بأن نظام المعلومات الموارد البشرية Sirh عبارة عن قاعدة للبيانات وآلية للأنشطة الإدارية خاصة تلك المتضمنة أنشطة وعمليات تسييرية من توظيف، تكوين، تقييم الأداء، تحفيز العمال، أما دراسة دنيا مهدي (2009) فأوجدت أن نظم المعلومات الموارد البشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب مستوى تطبيقات هذه النظم.

إن تسيير الموارد البشرية يتطلب وجود جهة إدارية في المؤسسة هي التي تصنع وتتخذ إجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهي الجهة المسؤولة على تزويد هؤلاء بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ومراقبتهم والسهل عليهم باستمرار لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد ومصلحتهم، فوظيفة تسيير الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل الحصول على الموارد والإشراف على استخدامها والحفاظ عليها وتطويرها، ومن بين أنشطة وظيفة الموارد البشرية التي تسمح للمؤسسة باستغلال مواردها البشرية نجد عملية التوظيف، تسيير الأجور والمكافآت، متابعة وتطوير المسار الوظيفي، عملية التكوين، تقييم الأداء، التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف ومراقبة التفاوض مع ممثلي المؤسسة (Moreno,2008,P5) وتكمن أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة في الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة وأهداف المؤسسة، وتحسين أداء الأفراد وذلك بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، بحيث تمثل أنشطة تطوير مسار الوظيفي، التكوين، التوظيف والاختيار والتحفيز عمليات تسييرية

ووسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها ،اذ أن الهدف الأساسي لوظيفة الموارد البشرية يكمن في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والأفراد العاملين بها، وذلك من خلال جميع وظائفها من تخطيط للقوى العاملة، استقطاب، تدريب، مكافئات وتقييم الأداء العمال (صغيور 2009، ص2) أي أن مهمة وظيفة الموارد البشرية يتمثل في تسيير وتطوير كفاءات الموظفين وإدماج بعد الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة، كما تمثل وظيفة الموارد البشرية "شريك الأعمال" الذي يساعد المؤسسة لإزالة الصعوبات وتكييف وتحريك كفاءات الموظفين مع نفس استراتيجية المؤسسة كما تمثل الركيزة المفتوحة للتطوير المستمر لضمان العقد الاجتماعي بين الموظفين والمؤسسة (Perreti, 2005)، إذن وفي خضم أهمية وظيفة الموارد البشرية في تفوق واستمرارية المؤسسة، فإن تطوير أنشطتها التسييرية التي تتمركز حول تسيير وتنمية الكفاءات قد يزيد من فاعليتها ،على هذا الأساس فإن نظم معلومات الموارد البشرية تعد ضرورة تسييرية تملئها طموحات وأهداف المؤسسة (جبيرات 2012) ، وعليه وبما ان المؤسسات الجزائرية من بينها شركة سونلغاز شأنها شأن المؤسسات العالمية قد تبنت في تسيير مواردها البشرية على تكنولوجيا المعلومات وخاصة أنظمة المعلوماتية ، فان بحثنا الحالي يهتم بالكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالأخص فاعلية استعمال نظام المعلومات الموارد البشرية SIRH في وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال الإجابة على التساؤل العام التالي:

- هل توجد علاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية (SIRH) وفعاليته في وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟

ويمكن ان تظهر هذه الفعالية في العديد من الجوانب التقنية والتسييرية في وظيفة تسيير الموارد البشرية وعليه فقد تم التركيز على بعض المهام الاساسية في التساؤلات الجزئية التالية :

- هل توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في عملية التوظيف؟

- هل توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في عملية تطوير المسار الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في تسيير أجور؟
- هل توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في عملية التكوين؟
- هل توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في التقييم السنوي للأداء؟

1-2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية (SIRH) وفعاليتها لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة سونلغاز

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية و فعاليتها في عملية التوظيف
- توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية و فعاليتها في عملية تطوير المسار الوظيفي
- توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في تسيير أجور
- توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في عملية التكوين
- توجد علاقة بين جودة معلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في التقييم السنوي للأداء

1-3- أهمية البحث:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تحاول الوقوف على واقع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد استعمال أنظمة المعلوماتية وللتعرف على درجة فعالية هذه الأنظمة ، خاصة في ظل أن الجزائر تعد من الدول المتأخرة في هذا المجال فحسب التصنيف في المنتدى العالمي حول "تكنولوجيات المعلومات والاتصالات" احتلت الجزائر المرتبة 118 في سنة 2012 والمرتبة 129 من 149 بلد سنة 2014 وهذا التصنيف كان حسب ثلاثة معايير وهي: المحيط السياسي والاقتصادي للبلد، مستوى تطور التكنولوجيا، درجة استعمال هذه التكنولوجيا، كما أنها احتلت المرتبة 136 عالميا من 193 بلد سنة 2014 في مجال الإدارة الالكترونية مع مؤشر 0.3106 تحت المعدل العالمي 0.4712.
- كما تكمن أهمية هذا البحث في معرفة درجة وعي المؤسسة الجزائرية بأهمية نظام المعلومات الموارد البشرية SIRH الذي يعد مكسب مهم في عمل المؤسسة لما يحققه من ربح وقت وزيادة فعالية معالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.
- التعرف على العراقيل والعوائق التي تقف أمام استعمال وتطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية والتي تحد من فعاليته.
- تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية لعمل أي مؤسسة وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من مميزات عصر التكنولوجيا وعليه فإن أهمية بحثنا تكمن في الكشف عن الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية .
- كما تتمثل أهميته في حصر أهم المفاهيم والخصائص التي تعبر عن مدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة نظام المعلومات الموارد البشرية ، في محاولة للإحاطة بأهم المفاهيم وخصائص هذا النظام وذلك بالاعتماد على أهم المراجع و المصادر المتخصصة في هذا المجال.

1-4- أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى استكشاف واقع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة سونلغاز وذلك من حيث:
- التعرف على العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في عملية التوظيف
- التعرف على العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في عملية تطوير المسار الوظيفي
- التعرف على العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في تسيير أجور.
- التعرف على العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في عملية التكوين
- التعرف على العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في التقييم السنوي للأداء

1-5- تحديد مصطلحات ومفاهيم النظرية والإجرائية للبحث:

-المفاهيم النظرية للبحث:

هناك مصطلحات ومفاهيم تتربط فيما بينها وفي العادة يتم الخلط بينها ولا يمكن أن نتطرق لواحدة دون التطرق إلى الأخرى وتتمثل فيما يلي:

-مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

من الصعب إيجاد تعريفا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات Tic إذا اعتبرنا التطورات والتغيرات في هذا المجال أين تعم المعلومة والاتصال والاختراعات، لكن 1990 Cassino

عرفها بأنها تكنولوجيا تجمع بين وسائل الإعلام الآلي والوسائل الالكترونية والاتصالات ولديها عدة خصائص مشتركة (Michaux , 2009).

وتجدر الإشارة بان تكنولوجيا الاتصالات تتداخل مع مفهوم تكنولوجيا المعلومات بحيث يرى الباحثين بان تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال هما وجهان لعملة واحدة على أساس أن ثورة تكنولوجيا الاتصالات قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات (منير حجاب ، 2004، ص166).

- مفهوم النظام:

أشار (2002) West churchman إلى النظام بأنه مجموعة من العناصر أو المكونات التي تتضامن معا لتحقيق مجموعة من الأهداف.

كما يعرف النظام أنه مجموعة من العناصر أو الإجراءات التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة أو آليات عمل معينة من أجل تحقيق هدف معين. (الدلاهمة، 2008)

- مفهوم نظام المعلومات:

هو ذلك النظام الذي يحكم نقل المعلومات من منتجها إلى المستفيدين منها، كما أنه عبارة عن مزج بين نتاج الإنسان والحاسب الالكتروني ويؤدي هذا النتاج إلى نتائج هامة في مجال جمع وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات للإدارة الناجحة وذلك في عمليات التخطيط، اتخاذ القرارات، إعداد التقارير، وضبط العمل في المؤسسات والهيئات (محمود علم الدين، 1990).

وبغرض استخدام المصطلحات المشتركة والأكثر رواجاً في هذه الأطروحة، فإن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات سيتم إدراجها تحت مصطلح العام لنظم المعلومات و بالأخص نظام المعلومات الموارد البشرية باعتباره احد متغيرات البحث .

- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية Sirh:

هو نظام أو برنامج يسمح بتجميع وتخزين والتحكم وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات الهامة المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة (Tixier, 2004).

- مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية :

يعرف عبد الباسط عباس (2011) وظيفة تسيير الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (عبد الباسط عباس 2011، ص22)

- المفاهيم الإجرائية:

- التعريف الإجرائي لجودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية Sirh :

هو تلك المخرجات ونقصها بها جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات، ويتم قياس جودة المعلومات من خلال إجابة الأفراد حول بنود الاستبيان التي تعكس دقة وصحة المعلومات المسترجعة في الوقت المناسب من النظام ،بما يسمح بتدعيم فعالية تسيير الموارد البشرية .

-التعريف الإجرائي لفعالية SIRH في وظيفة تسيير الموارد البشرية:

هي مجموعة من الأنشطة و الممارسات التسييرية (توظيف، تكوين ، تطوير المسار الوظيفي، تسيير الأجور، تقييم الأداء) التي يهدف من خلالها إلى تحقيق تسيير و تنمية فعالة لكفاءات الموارد البشرية في المؤسسة ،ويتم قياسها إجرائيا من خلال الإجابة على مجموعة من بنود الاستبيان التي تعكس فعالية نظام المعلومات في مختلف ممارسات تسيير وتنمية الكفاءات لدى الإطارات المسيرة في وظيفة تسيير الموارد البشرية .

الفصل الثاني: نظام المعلومات الموارد البشرية

-تمهيد

- نبذة تاريخية لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- علاقة تكنولوجيا المعلومات بوظائف المنظمة
- أنواع نظم المعلومات
- مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية
- أساسيات لفهم نظام المعلومات الموارد البشرية
- مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية
- مرتكزات نظام المعلومات الموارد البشرية
- أبعاد نظام المعلومات الموارد البشرية
- مراحل عمل نظام المعلومات الموارد البشرية
- طريقة عمل نظام المعلومات الموارد البشرية
- تطبيقات نظام المعلومات في وظيفة الموارد البشرية
- وظائف نظام المعلومات الموارد البشرية
- أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية
- مزايا نظام المعلومات الموارد البشرية
- متطلبات نجاح نظام المعلومات الموارد البشرية
- تقييم فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية، وتعد تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وبالأخص نظم المعلومات البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من إتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية (المغربي، 2002، ص 327) وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مصطلح حديث النشأة في المؤسسات إلى وهو تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وبالخصوص نظام معلومات الموارد البشرية، بحيث أننا سنتطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجانب أساسي لفهم نظام المعلومات الموارد البشرية بحيث يعد هذا الأخير جزءا من هذا المجال، كما سنتطرق إلى مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية باعتباره اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية قصد تخطيط السياسات و اتخاذ قرارات الخاصة بالموارد البشرية.

2-1- نبذة تاريخية عن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

إن مصطلح التكنولوجيا المعلومات والاتصالات رغم حداثة وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أننا نستطيع أن نؤكد بأن هذا المصطلح ليس وليد الساعة بل لكونه ارتبط بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث، وهكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة فيما بينها وقد مرت بمراحل تاريخية عدة تمثلت في:

- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى: وتتمثل في إختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها وقد عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشفهية.

- **مرحلة ثورة المعلومات أو لاتصالات الثانية:** وتشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها.
- **ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة:** وتتمثل بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات كالمسموعة والمرئية كالهاتف والتلفاز والأقراص والأشرطة الصوتية واللاسلكي إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية، هذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.
- **ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة:** وتتمثل هذه المرحلة باختراع الحاسوب وتطوره ومراحله وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل إتصال إرتبطت بالحواسيب.
- **ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة:** وتتمثل في الترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تنقل كمية هائلة من المعلومات بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي قمته شبكة الإنترنت. (الداهمة، 2008، ص326).

2-2 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها عبارة عن تلك الادوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الادارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى. (عبد الرحمان ادريس، 2005، ص153)

كما تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في مجالات نشاطها (المغربي، 2002، ص233)، من خلال هذا التعريف يمكن الوقوف على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشمل العناصر التالية:

- إتباع المنهج العلمي أساس رئيسي للتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والجدية ووضوح الهدف.
- البيانات هي المواد أو الأساس التي تدرسها، تحليلها، تعالجها وتفسرها تكنولوجيا المعلومات وتتمثل منتجاتها النهائية في المعلومات والمعرفة.
- اتخاذ القرارات الفعالة بحيث أن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة وأداة تعتمد عليها المنظمات لاتخاذ قراراتها.
- تهتم تكنولوجيا المعلومات بكل مستويات الإدارة (العليا-الوسطى- التنفيذية)، لأن لكل مستوى متطلباته.
- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمة سواء كان ذلك النشاط إنتاجي أو مالي أو بشري.
- من خلال التعريف السابقة الذكر يمكن أن نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات هي تلك التكنولوجيا التي تجمع بين أدوات وبرامج معلوماتية والتي تسمح بجمع واسترجاع المعلومات التي يستفيد منها العنصر البشري أثناء قيامه بمهامه الوظيفية

2-3- مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- المكونات المادية أو الأجهزة Computer Hardware: والتي تستخدم في إجراءات إدخال البيانات ومعالجتها واستخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات وأداء الأعمال على الوجه المطلوب، وهناك أجزاء مختلفة، وبمواصفات متعددة.

- **المكونات البرمجية Computer Software:** والتي تشمل على التعليمات التفصيلية، فالمنظمة هي التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب في نظام معلومات وتشمل هذه الأخيرة على برامجيات النظام والتشغيل وبرامجيات التطبيق.

- **تكنولوجيا التخزين StocageTechnology:** التي تشمل على الوسائل المطلوبة لخرن الكم المتراكم والهائل من البيانات، كالأقراص والأشرطة الممغنطة، وبرامجيات التي تتحكم في تنظيم البيانات فيها. (القنديلجي، 2007، ص 32).

أما الدلاهمة (2008) فيرى أن لتفسير مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يركز على كونه خليطا في استخدام المعلومات والبيانات مع الحواسيب والاتصالات كمكونات لهذا المفهوم وتشمل:

- **البيانات Data:** وهي الأساس الأول لبناء المفهوم والذي من دونها لا يمكن إطلاقا لباقي الأسس الأخرى، أن تعمل أن بالأحرى أن تقوم لها قائمة أصلا.

- **الأجهزة Hardware:** وهي الأدوات التي تحفز وتخزن وتعالج الأساس الأول أي البيانات.

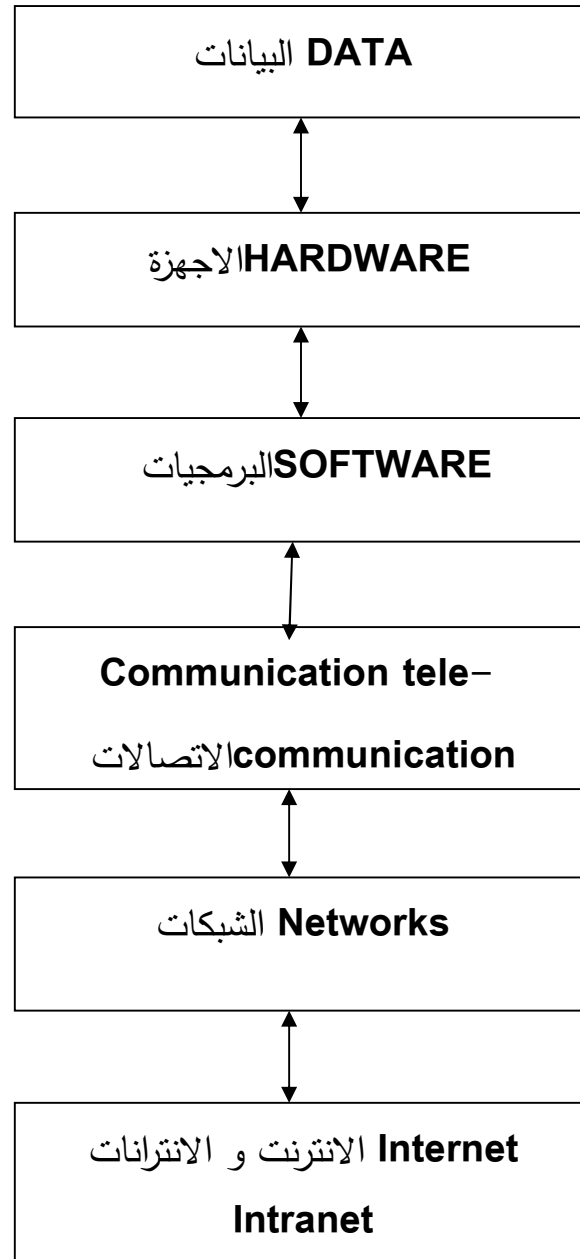
- **البرمجيات Software:** وهي البنى التي بواسطتها يمكن السيطرة على البيانات إضافة إلى التحكم وتطبيق العمليات الحسابية والمنطقية والحصول على نتائج وحل المشكلات حسب الحاجة والطلب، ويجب أن يعرف الدارس أن نظام التشغيل هو مجموعة من البرامج التي تقوم بضبط عمليات الإدخال والمعالجة والإخلاص والتحكم فيها، أي أن هذه البرامج هي التي تتحكم بعمل التجهيزات الحاسوبية ويتم تطوير برامج نظام التشغيل غالبا وفق المواصفات التي تحدتها الشركات الصانعة للحواسيب والتي يتم تقديمها مع هذه التجهيزات وتصمم برامج أنظمة التشغيل لتحقيق الاستخدام الأفضل لمكونات النظام الحاسوبي.

-الاتصالاتCommunication: وهي من نتائج تطور البنية التحتية السابقة الذكر والتي ساعدت على توزيع ونشر البيانات ونتائجها.

-الشبكات Networks: وهي حسيطة تطور الاتصالات عن بعد وتأخذ مفهوم العالم كقرية واحدة والتي سرعت في نقل البيانات والمعلومات المنتجة أصلا كبنية تحتية أولية.

-الإنترنت Internet: وتعتبر شبكة الإنترنت حاليا أحدث مستخدمات البنى التحتية لمفهوم تكنولوجيا المعلومات إضافة إلى الإنترنت والإنترنت والشكل الموالى يمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. (الداهمة، 2008، ص328).

الشكل رقم (1)-البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات



المصدر:الدلاهمة، 2008، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات

ص 328.

2-4 خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

- 1- **تقليص الوقت:** فهذه التكنولوجيا تجعل كل من الأماكن متجاورة إلكترونياً.
- 2- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات سهولة في الوصول إليها.
- 3- **إقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل بين العامل والنظام المعلوماتي (الهادي، 1994، ص 155)

2-5 متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشمل:

- الحد من بيروقراطية العمل وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للأفراد والعاملين للتجديد والابتكار.
 - تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية كالتعيين والتحفيز.
 - إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة.
 - تنمية نظام فعال للمزايا وأجور العاملين.
 - الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل.
- (المغربي، 2002، ص 317).

2-6- أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تكمّن أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفوائد التي تمنحها للمؤسسة وهي كالتالي:

- **رفع مستوى الأداء:** يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة وإستراتيجية تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- **فعالية إتخاذ القرارات:** تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم بالشروط المطلوبة.
- **تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير الانضباط بالوحدات الإدارية.
- **تنمية السلوك الايجابي للأفراد:** التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال تأثيرها على عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت.
- **2-7- مزايا وأهمية تكنولوجيا المعلومات:** تتميز تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا التي سادت قبلها في القرن 20 بما يلي:

- سرعة التطور.
- سرعة التأثير والإنتشار، كما تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات بأنها أحد أهم المكونات في المؤسسات في عصرنا الحالي: نظراً لما توفره من مزايا وتسهيلات ناتجة عن الخصائص التي تتميز بها هذه التكنولوجيا، حيث أنها تؤدي دوراً كبيراً في تحديث وتطوير المؤسسات والإرتقاء بأدائها وتحسين ظروف العمل بها، وتسهيل مختلف التعاملات داخل المؤسسة، لذلك فهي على درجة كبيرة من الأهمية وتبرز هذه الأهمية من خلال أنها:
- تساعد على توفير قوة عمل فاعلية داخل التنظيم.

- تساعد على زيادة قنوات الإتصال الإداري.
 - تساعد على تحقيق الرقابة في العمليات التشغيلية.
 - تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية، إضافة إلى هذا فهي تساهم في خفض تكاليف الإنتاج وجعل الإتصال أسرع وبأقل تكلفة، توفر المعلومات الدقيقة لدعم إتخاذ القرار، القضاء على تبذير الوقت، كل هذه المهام تساهم بالرقى والتطور للمؤسسات.
- (الصيرفي، 2008 ص74، 73).

2-8- علاقة تكنولوجيا المعلومات بوظائف المنظمة:

2-8-1- الاسس النظرية لعلاقة نظم المعلومات بالمنظمة

لمعرفة تأثير نظم المعلومات على المنظمة لابد من إستخلاص بعض القواعد والأسس النظرية والبحثية على كل من المفهومين الإقتصادي والسلوكي للمنظمة أو بعبارة أخرى وضع أساس بحثي نظري عن كل من المفاهيم السلوكية والإقتصادية للمنظمة.

-**النظريات الإقتصادية:** نظم المعلومات وتكنولوجياتها يمكن أن ينظر إليها كحقيقة إنتاجية، والتي يمكن أن تحل بشكل حر محل رأس المال والعمالة، فتكنولوجيا المعلومات ينبغي عليها أن تؤدي إلى التقليل في عدد الإدارات الوسطى، والعاملين في المجالات الكتابية، حيث أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تعوض جهود مثل هذه الأعمال.

-**النظريات السلوكية:** على الرغم من أن النظريات الاقتصادية التي تم ذكرها، نحاول إيضاح كيف أن عدد كبير من الشركات تتصرف في مواقع الأسواق، إلا أن النظريات السلوكية من وجهة نظر علم الاجتماع، وعلم النفس، من أكثر فائدة في وصف سلوكية الشركات، كل بمفردها، فالبحث السلوكي وجد أدلة قليلة على أن نظم المعلومات تجري تحولات تلقائية (أوتوماتيكية) في المنظمات، ولكن ربما يمكن لنظم المعلومات من أن تستخدم كأداة في إنجاز هذا الهدف، إذا ما قرر المديرون في الإدارة العليا أن

يستثمروا ويتابعوا مثل ذلك تمكن الباحثون السلوكيون من وضع نظريات تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تستطيع تغيير هرمية وتسلسل صناعة القرار في المنظمة عن طريق تخفيض كلفة المعلومات وتوسيع دائرة توزيع المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات يمكن أن توصل وتجلب المعلومات مباشرة من وحدات إلى المديرين في الإدارة العليا (القنديلجي، 2007، ص 133/134).

2-8-2- العلاقة بين المنظمة وبين نظام المعلومات:

لقد كانت أول نظم المعلومات التي قدمت في 1950 نظاماً تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلي هذا النوع في 1970 نظم المعلومات لمستوى الإدارة ولكن نظراً لأن نظم المعلومات الحالية تؤثر في كيفية إدارة المدير واتخاذ القرارات وكيف يمكن أن يخطط وفي أحوال كثيرة تحديد نوعية المنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها وكيفية الإنتاج، فإن المسؤولية الخاصة بنظم المعلومات لا يمكن تفويضها الآن لمتخذي القرارات، فنجد أن هناك علاقة تبادلية إعتماضية بين إستراتيجية المؤسسة وبين نظم المعلومات في المؤسسة، فأى تغيير يطرأ على إستراتيجية أو إجراءات المؤسسة سوف يؤدي إلى تغيير في النواحي الآلية والبرامج وقواعد البيانات وشبكة الإتصالات المستخدمة. (البكري، 1999، ص 35).

كما يضيف القنديلجي (2007) بأن هنالك علاقة إعتماضية تبادلية متزايدة بين إستراتيجية الأعمال، والأنظمة والإجراءات في المنظمة، من جهة وبين البرامجيات والأجهزة وقواعد البيانات المطلوبة لنظم المعلومات، من جهة أخرى.

وهذه العلاقة تصبح حرجة عندما تخطط الإدارة للمستقبل، فما تريد أن تفعله إدارة الأعمال في خمس سنوات مثلاً يعتمد على ما تستطيع النظم أن تفعله.

كما حدث تغيير آخر في العلاقة بين نظم المعلومات والمنظمات نتيجة للوصول للمدى المتنامي لمشاريع النظام وتطبيقاته، فبناء وإدارة النظم في الوقت الحاضر يرتبط

- **نظم دعم القرارات DSS** : تساعد هذه النظم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية نادرة الحدوث والتي تكون غير محددة البنية وبالتالي يكون من الصعب التحديد المسبق للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (الدلاهمة، 2008، ص 37)

- **نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP**: نظام تخطيط الموارد المؤسسة برمجية تسمح بتسيير كافة سيرورات المؤسسة، بإدماج كافة وظائفها مثل إدارة الموارد البشرية، التسيير المالي، المساعدة على إتخاذ القرار، التوزيع، الإنتاج التجارة الإلكترونية (الخطيب، 2009، ص 79).

- **نظم معلومات الموارد البشرية SIRH**: تؤمن مثل هذه النظم سجلات العاملين ومتابعة مهارات العاملين، دعم التخطيط لتعويضات العاملين وبضمنها المتطلبات القانونية وإضافة إلى ذلك يساهم في تخطيط الموارد البشرية.

وبما أن بحثنا قائم على التعرف عن دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تنمية كفاءات وظيفة تسيير الموارد البشرية سنتطرق إلى هذا النظام بالتفصيل بإعتباره أحد متغيرات بحثنا.

2-10- مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية

كما يعرف نظام المعلومات الموارد البشرية هو تركيبة من الأفراد والإجراءات المعممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة وإتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة (المرسي، 2006، ص 530).

كما يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية بأنه نظام الذي يعمل على إستقبال، تخزين إسترجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية (Gunia, 2002, P145)

نظام المعلومات الموارد البشرية هو ذلك النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، ويمكن الإستفادة منها في صناعة وإتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز (سهيلة عباس 2003، ص 33).

أما (Reix 1995) فيرى أن نظام المعلومات الموارد البشرية SIRH هو مجموعة منظمة من الموارد (موارد، برامج، معطيات، إجراءات) تسمح بجمع ومعالجة وتخزين معلومات على شكل معطيات، صور، فقرات، داخل وبين المنظمات والهدف من نظام الإعلام الموارد البشرية هو تقديم دعم لسيرورة العمل في المنظمة وذلك حسب منح المعلومات، دعم عمل المورد البشري، تسهيل العمل (Reix, 1995, P 154)

أما (Landon 2002) فيعرف نظم المعلومات الموارد البشرية، ذلك النظام الذي يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف، أداء العمل والتدريب) ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي (Landon K et landon J 2002 P50)

كما يعرفها P.Verma 1998، بأنه الطريقة النظامية لتخزين البيانات والمعلومات لكل فرد موظف في المنظمة للمساعدة في التخطيط وإتخاذ القرارات (جبيرات، 2012)

ويعرفه (Harries 1986) بأنه " طرق مستتدة إلى الحاسوب تهدف إلى جمع البيانات و تخزينها والحفاظ عليها وإسترجاع وتقديم المعلومات بطريقة مفيدة فيما يخص الموارد البشرية في المنظمة (جبيرات، 2012).

كما يعرفه كل من (Kovach 2002) نظام الإعلام الموارد البشرية على أنه مجموعة إجراءات منظمة لجمع وتخزين وصيانة وإسترجاع وتصديق البيانات التي تحتاجها المنظمة عن الموارد البشرية ونشاطات الموظفين، وخصائص أقسام المنظمة.

أما Gara (2001) فيرى بأنه نظام الذي يتمت صميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة إستخدام

العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية (المغربي، 2002، ص 328).

كما يعرفه بأنه تركيبة من الأفراد والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة وإتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة (المرسي، 2006، ص 530).

يعرفها (Hendrickson, 2003) أي نظم المعلومات الموارد البشرية لا تقتصر على المكونات الصلبة والبرمجيات التطبيقية، والتي تمثل الجزء التقني للنظام، ولكن العنصر الإنساني والسياسات والإجراءات والبيانات تشكل مكونات رئيسية لنظم معلومات الموارد البشرية (المرشدي، 2015).

اما Bernardjust يعرفه بأنه "نظام معلوماتي يمكن أن يكون مركب من مختلف البرامج المتفاعلة بينها بواسطة رابط تقني يسمح بتبادل البيانات"

كما يعرف هو عبارة عن مجموعة من التسهيلات المادية (أجهزة الحواسيب وملحقاتها)، ومعلوماتية (نظم إدارة قواعد البيانات، قواعد البيانات، نظم التشغيل،... إلخ) والبشرية العاملين والمستخدمين والمبرمجين) والتي تعمل بشكل متكامل من أجل إسناد عملية صناعة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفي كافة مستوياتها الإدارية. (سهيلة عباس، 2003، ص 322).

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص انه لا يوجد تعريف موحد لنظام المعلومات الموارد البشرية فهو من المفاهيم المعقدة فهناك من يعرفه على اساس الجانب التقني كونه مجموعة من البرامج المتفاعلة التي تعمل على الربط التقني للمعلومات في حين هناك من يضيف الى هذا الجانب جانب الموارد البشرية كونها جزءا من تركيبه و هناك من يركز على جانب اهمية المعلومات المسترجعة منه، مع انه يوجد اختلاف بين هذه التعاريف الا انه يوجد اتفاق بينها في ان نظام المعلومات الموارد

البشرية يسمح بجمع و تخزين و استرجاع المعلومات الصحيحة و الواضحة من اجل استخدامها في صناعة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة .

2-11-1 أساسيات لفهم نظام المعلومات الموارد البشرية :

2-11-1-1 مميزات نظم المعلومات:

تمتاز الأنظمة بعدة خصائص أهمها ما يلي:

- **الأهداف:** يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها، بحيث كل مخرج من مخرجاته يؤدي إلى تحقيق هدف معين، وبالتالي يؤدي العمل داخل النظام إلى الوصول للهدف الرئيسي منه.
- **التنظيم:** يعتبر التنظيم أحد الخصائص الهامة للنظام، حيث يمكنه من القيام بوظائف ثلاثة هي:

- **الإختيار:** أي إختيار بديل لمدخلاته من بين البدائل المتوفرة له.
- **العلاقات:** أي إتصال مكونات النظام فيما بينها.
- **الرقابة:** أي الرقابة على وظائف وعمليات النظام للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط وبعبارة أخرى ترتيب مكونات النظام بصورة تساعده على تحقيق الأهداف.

- **النظام:** له دور حياة النظام معرض للزوال في حالة عدم تحقيقه للأهداف.

- **النظم الفرعية المتكاملة:** يتكون النظام عادة من نظم فرعية تحمل نفس خصائصه، يعمل كنظم مستقلة متخصصة في عمل معين أو وظيفة معينة إلا أن هذه النظم تكون مرتبطة ومتكاملة مع بعضها البعض.

- **النظام في حركة دائمة:** يقوم النظام بتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات يدفعها إلى البيئة التي يحصل منها على مدخلات جديدة لاستعمالها، وهكذا يبقى دائما يعيد نفس الدورة (فهيم حيدر، 2000، ص 81).

2-11-2- خصائص المعلومات: مهما اختلفت نوع المعلومات إلا أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي يجب أن تتميز بها حتى تكون ذات جودة وقابلة للاستعمال من أهم هذه الخصائص ما يلي:

❖ **الملائمة:** بمعنى أن تتلائم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن إتخاذها في حالة غياب هذه المعلومات (عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 80)

❖ **الدقة:** بمعنى أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل والمعالجة التي تتم على البيانات، فالمعلومات تكون صحيحة عندما يتم إدخال بيانات صحيحة إلى نظام المعلومات وتكون دقيقة عندما تقيس المتغيرات التي تلبي حاجة المستفيد بدقة، فالأخطاء التي تظهر في المعلومات هي ناتجة في الغالب عن إدخال بيانات غير صحيحة وغير دقيقة أثناء المعالجة، وتبقى خاصية الدقة أمر نسبي إذ ترتبط بعدة عوامل وهي، نوع المعلومات، طبيعة الاستخدام والمستوى الإداري وطبيعة المعايير المستخدمة في القياس وغيرها.

❖ **التوقيت:** ويعني توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالسرية المطلوبة، إذ لا قيمة للمعلومات ما لم تصل في وقت الحاجة إليها، أي عند ظهور مشكلات معينة في المؤسسة تحتاج إلى إتخاذ قرارات سريعة بشأنها، ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة (الإدخال، عملية المعالجة، إعداد التقارير عن المخرجات للمستفيدين وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا. (حسين الطائي ، 2009، ص

❖ **الوضوح:** أي أن تكون المعلومات خالية من الغموض، بحيث تحقق الفهم المباشر من طرق مستخدميها، فوضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب منها (السالمي ، 2003، ص 20)

❖ **الملائمة:** ويقصد بذلك أن تكون المعلومات مناسبة لحجم وطبيعة الاستخدام.

❖ **الشمولية:** أي شمولها وتمثيلها للمجال المطلوب جمعها من أجله وبمعنى آخر قدرة المعلومات على تغطية جميع جوانب الموضوع التي جمعت من أجله.

❖ **المرونة:** وهي إمكانية المعلومات وقدرتها على تلبية إحتياجات المستخدم وأن يستفاد منها في أكثر من غرض في نفس الوقت، إضافة إلى هذا أن تكون قابلة للتحديث.

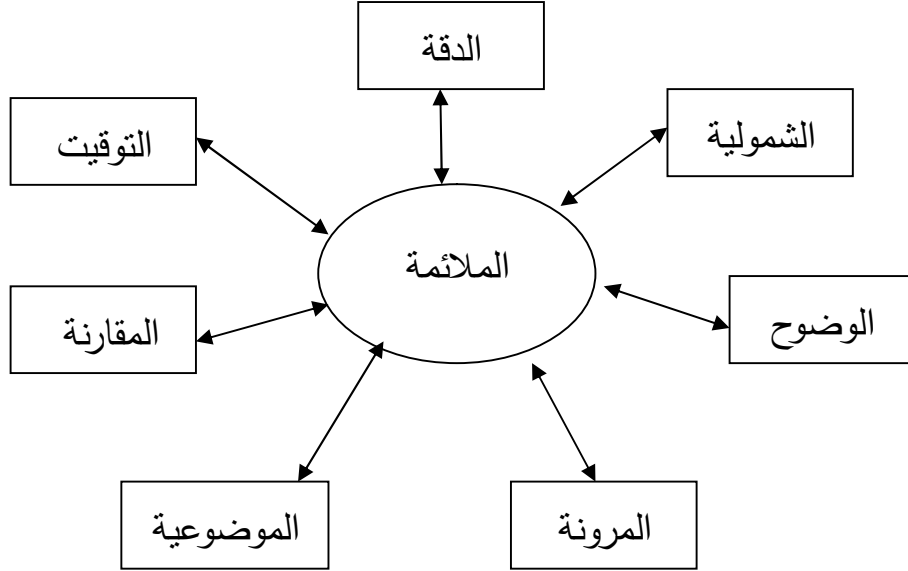
❖ **التكلفة:** ويقصد بذلك أن يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها. (الداهمة، 2008، ص 34)

❖ **القابلية للمقارنة:** حتى تكون المعلومات مفيد لابد من أن تكون قابلة للمقارنة مع باقي المعلومات الأخرى في المؤسسة والتي تتعلق بنشاطات معينة إضافة إلى إمكانية إجراء مقارنة للمعلومات المتعلقة بنفس النشاط.

❖ **الموضوعية:** وتقصد بها أن يتم إعادة المعلومات بشكل محايد وذلك باعتماد على ما توفره المستندات الدالة على دقة المعلومات وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة. (حمود سراج، 2005، ص 134)

ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: خصائص معلومات نظم المعلومات



المصدر: Reix.R,2002, systèmes d'information et management des organisation ed.vuibet, Paris, P30.

إضافة إلى تلك الخصائص يضيف إليها الدلاهمة (2008)

- ❖ **سرية المعلومات:** ويقصد بسرية المعلومات عدم السماح للأشخاص غير المصرح لهم بالإطلاع على معلومات معينة من الوصول إلى تلك المعلومات.
- ❖ **أمن المعلومات:** وهو حماية قاعدة البيانات من التخريب أو الخرق، وهو مجموعة من الإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المعلومات، (الدلاهمة 2008، ص 35)

2-11-3- علاقة البيانات - المعلومات - المعرفة:

تختلف البيانات عن المعلومات في عدة جوانب، أهمها ما يلي:

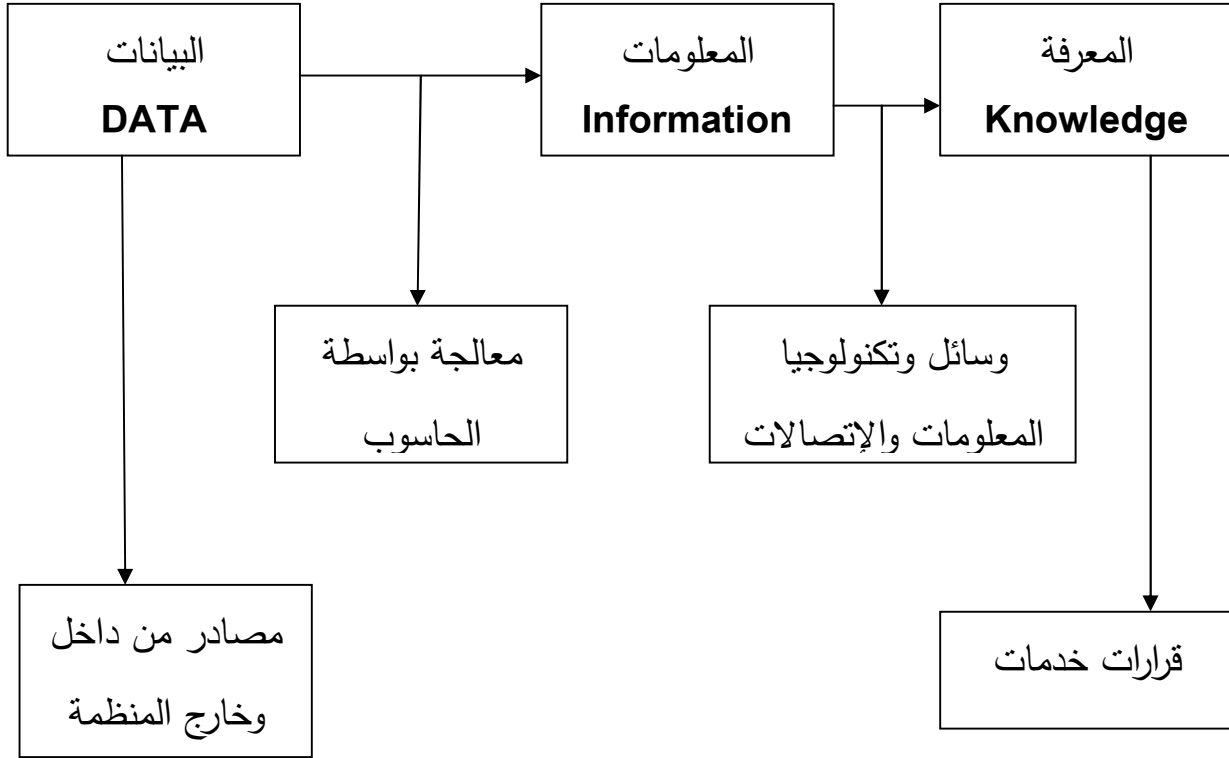
❖ **البيانات DATA:** هي حقائق تم تجسيدها أو سيتم تسجيلها مستقبلاً بشأن أحداث معينة، وقد تكون هذه الحقائق مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وتعرف أيضاً بالمدخلات، يقوم المستخدم بإدخال البيانات للحاسب ثم يقوم بتشغيلها وترتيبها، ثم يجري عليها بعض العمليات ليحصل على معلومة ذات قيمة وفائدة.

❖ **أما المعلومات:** فهي ناتج تشغيل البيانات، وهي تمثل المخرجات في نظام المعلومات ولها تأثير في اتخاذ القرارات المختلفة وعادة ما تكون المعلومات على شكل نصوص وعبارات أو صور توضيحية، (أحمد عطية، 2006، ص2).

❖ **المعرفة:** تقود المعلومات عادة إلى المعرفة والتي قد تكون معرفة جديدة مبتكرة أو تصنيف شيئاً للمعارف السابقة أو التعديل منها.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، وبأن المعرفة هي حصيلة لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين (القنديلجي، 2007، ص31)، ويمكن توضيح العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: علاقة المعلومات و البيانات والمعرفة



المصدر: القنديلجي، 2007 نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ص 31.

2-11-4- مصادر المعلومات:

تتبع أهمية المعلومات من أهمية تحقيق فاعلية نظام المعلومات في المؤسسة ويمدى قدرة النظام على تلبية الإحتياجات من المعلومات للمستفيدين بغية تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات تأتي هذه المعلومات من عدة مصادر أهمها:

❖ **المعلومات الداخلية:** ويكون مصدرها من داخل المؤسسة عن طريق الأشخاص

أو الإدارات المكونة لها مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء بمختلف مستوياتهم، وهذه المعلومات تعكس الوقائع والأحداث المتعلقة بسير العمل في مختلف وظائف المؤسسة، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية.

❖ **المعلومات الخارجية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من

مصادر خارجية أي من البيئة المحيطة بها، نذكر منها: النقابات العمالية، العملاء، المنافسي، ومثل هذه المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية

والتنافسية والتي تعطي للمدراء قاعدة هامة لمعرفة ما يحدث من تغيرات فمثلا المعلومات الخارجية قد تكشف عن أنشطة مماثلة لنشاط المؤسسة، والتي تفيد في إجراء دراسات مقارنة وتلقي المزيد من الضوء على المركز التنافسي للمؤسسة (الطائي، 2006، ص 77).

2-11-5- مصادر معلومات نظام معلومات الموارد البشرية:

تختلف المعلومات المطلوبة تبعا للأهداف المسطرة وكيفية تحقيقها، وتختلف الحادة إلى المعلومات طبقا لتباين أحجام المؤسسات، وطبيعة مشكلاتها، فالمؤسسات الكبرى بطبيعة الحال تحتاج إلى كمية معلومات أكبر من المؤسسات الصغرى، ويمكن الحصول عليها داخل أو خارج المؤسسة (محمد منصور، 1999، ص 90) وعليه تنقسم مصادر معلومات نظام الموارد البشرية إلى:

-مصادر داخلية: وهي المعلومات التي يستقيها النظام من مصادر داخل المؤسسة والمخزنة في قواعد بيانات المؤسسة والمتعلقة بسجلات خدمة الموظفين، ووصف الوظائف وسياسات الإستقطاب، والإختيار، التعيين، التدريب، التطوير التحفيز، ويمكن أن يحصل هذا النظام على هذه البيانات من قاعدة بيانات المؤسسة والمرتبطة مع نظم دعم الإدارة العليا، ونظم دعم القرارات للموارد البشرية: ونظم دعم التقارير الإدارية، وغيرها من نظم الموارد البشرية في المؤسسة.

-مصادر خارجية: وهي المعلومات التي يأخذها النظام من مصادر خارج المؤسسة، مثل معلومات حول المنافسين والأحوال العمال، ومعلومات عن النقابة والهيئات العمالية، والأوضاع الإقتصادية، وغيرها من المعلومات المتاحة خارج المؤسسة (علوطي، 2008، ص 156).

2-11-6- خصائص نظم معلومات الموارد البشرية:

يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية على إجراءات محددة منظمة ومنطقية، كما يهتم شأنه شأن نظم المعلومات الأخرى بجمع وتخزين وحفظ وإسترجاع البيانات الصادقة

والدقيقة والموضوعية أي ذات فائدة في تعظيم الأداء البشري، هنا إعتبر الكثير من المسيرين أن نظام معلومات الموارد البشرية بمثابة لوجه قيادة لهم في إدارة الموارد البشرية.

يهتم نظام معلومات الموارد البشرية بجميع أنشطة العنصر البشري من إختيار، تعيين، ترقية، نقل، حوافز، تخطيط للقوى العاملة، وغيرها فالهدف النهائي لهذا النظام هو ترشيد عملية صنع وإتخاذ القرارات في أعلى مورد ألا وهو العنصر البشري، هذا لا يعني أن نظام معلومات الموارد البشرية يمكنه أن يحقق أهداف المنظمة لوحده بالعكس له علاقة تبادلية مع نظم المعلومات الأخرى في المؤسسة (التسويقية، المالية... إلخ).

وحسب شعبان العاي (1999) فإن لنظام الاعلام الموارد البشرية العديد من الخصائص أهمها:

- ✓ يعتبر نظام الاعلام كامل الآلية يعتمد أساسا على الحسابات الإلكترونية المربوطة في الشبكات.
- ✓ متاح للاستخدام المباشر من كافة المسؤولين المعنيين بشؤون البشرية (كل في حدود صلاحيته)
- ✓ مستشر في كافة أرجاء المنظمة مهما تباعدت مواقعها جغرافيا.
- ✓ شامل جميع مكونات الموارد البشرية على اختلاف نوعياتها ومستوياتها.
- ✓ شامل لجميع معلومات الموارد البشرية مهما تعددت مصادر الحصول عليها، وتجميع تلك المعلومات في ملف واحد بالنسبة للفرد الواحد.
- ✓ متداخل بحيث يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن الفرد في كافة الجهات الادارات أو الأقسام أو المجموعات، التي يتصل بها في عمله.
- ✓ إمكانية إشراك الأفراد أنفسهم في تغذية النظام بالمعلومات المتجددة عن أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، وملاحظاتهم عن المنافسين في السوق العمل، وغير ذلك من المعلومات التي قد لا تتوافر الفرص لفرد لتوصيلها بفعالية إلى الإدارة رغم أهميتها في النظم التقليدية.

✓ شمولية النظام على كل ما يخص الفرد، حتى ولو نشأت المعلومات الخاصة به في مواقع متعددة في المنظمة، مثل: الراتب الحوافز المستحقة، الاجازات المستخدمة، تعليمات أداء العمل، التغيير في السياسات والنظم التي تريد الإدارة إبلاغها للأفراد. (شعبان العاي، 1999، ص26)

2-12- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي: المدخلات، العمليات، والمخرجات، التحكم والتغذية العكسية والذاكرة.

أ-المدخلات:

وتعتبر مدخلات نظم المعلومات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين، والوظائف، والبيانات ذات العلاقة ويمكن تقسيم هذه البيانات إلى 4 أنواع هي:

- **بيانات متعلقة بالموظفين:** وتشمل البيانات الشخصية الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية، كاسم الوظيفة ورقمها وتاريخ إلحاق الموظف بها، والتدرج الوظيفي، وتقييم الأداء، والإجازات، ...إلخ.
- **بيانات متعلقة بالوظائف:** وتحتوي على مسميات الوظائف، وأرقامها، ومواقعها التنظيمية، والتعديلات التي تطرأ عليها.
- **بيانات إدارية:** وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف، وتتضمن القوانين، و التعميمات، والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- **بيانات متعلقة بسوق العمل:** مثل البيانات عن المنظمات في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة، وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمل، وإعداد الكفاءات.

ب-العمليات:

وهي الأنشطة التشغيلية التي تتم على المدخلات، والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية، بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة، حتى يمكن الإستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد وتشمل العمليات الخطوات التالية:

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات.
- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات.
- تحليل وتفسير البيانات.

ج-المخرجات:

وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها، وعادة ما تشتمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على ما يلي:

- ❖ بيانات ومعلومات عن الموظفين.
- ❖ بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.
- ❖ بيانات عن أوضاع العاملين حالياً وسابقاً ومستقبلاً (نجيب شاويش، 2007، ص141)

د-التحكم:

وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها، وينبئ عن حدوث أي عطل، أو ثغرة أو خطأ في سير البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.

هـ-التغذية الراجعة:

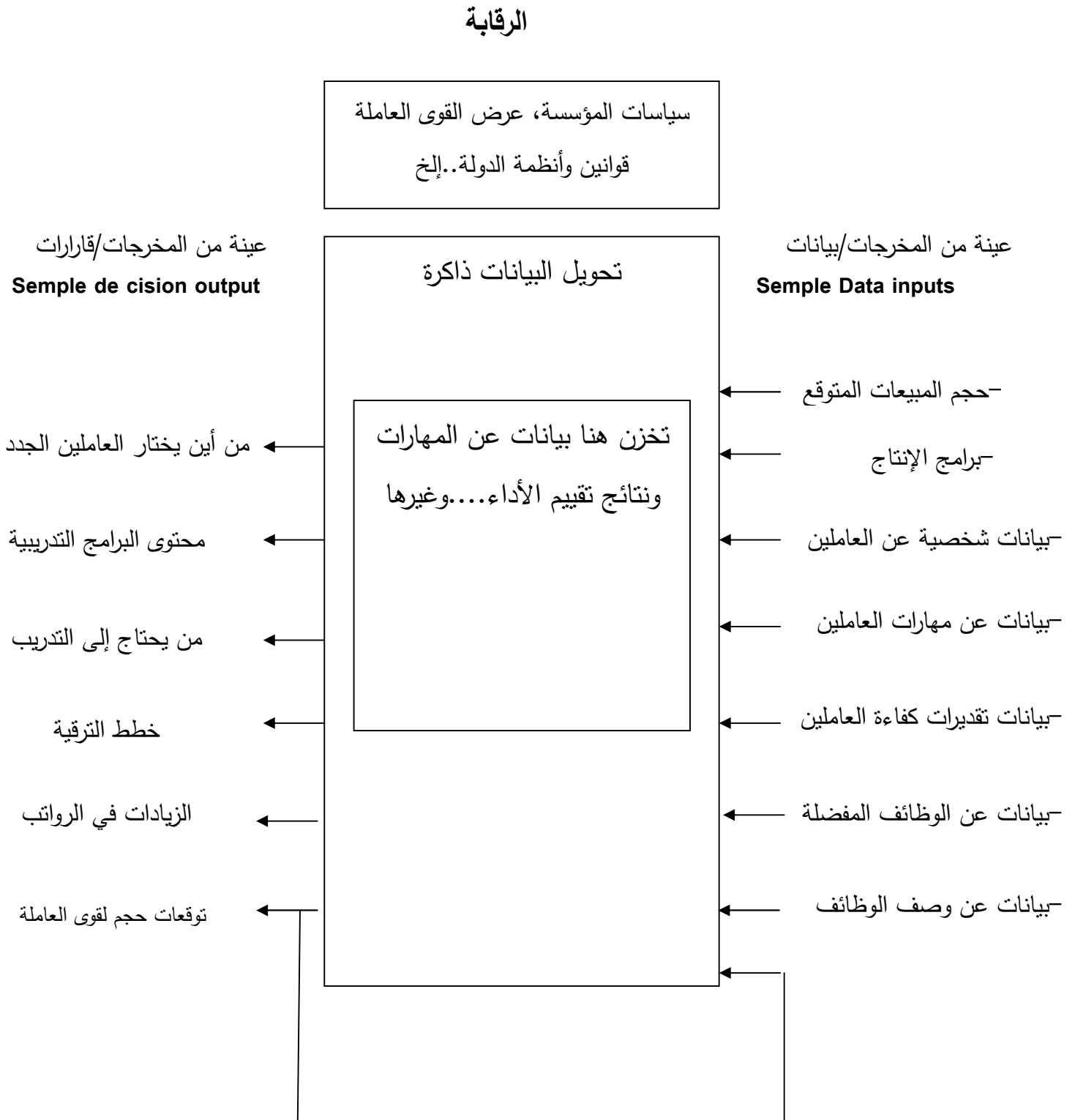
هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات، حيث توضح كيفية سير النظام، ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط، وهذه المعلومات الراجعة تقوم بدور أساسي في نظام معلومات الموارد البشرية، في إطار أهميتها للنظام الكلي

لإدارة القوى البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري، وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين، وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام.

و-الذاكرة:

وهي الوعاء الذي تختزن فيه مخرجات ومدخلات النظام، أي أنه ذاكرة النظام، وتختلف أشكال وأنواع ذاكرة أنظمة المعلومات، فأشكالها كالاتي:

- 1-الوعاء الورقي: يتمثل في الملفات والمستندات الورقية، أي استخدام الأوراق.
- 2-الوعاء الفيلمي المصغر: ويشمل الميكرو فيلم الملفوف
- 3-الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية: والتي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من المستندات.(نجيب شاويش،2007،ص142)



الشكل رقم (05): نظام معلومات الأفراد لاتخاذ القرارات

مصدر الشكل: مصطفى نجيب شاويش 2007، إدارة الموارد البشرية (إدارة

الأفراد) ص 14

في حين يرى عقيلي (2005) ان نظام المعلومات الموارد البشرية يتكون من العناصر التالية: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية وذلك كما يلي:

أ- **المدخلات:** هي عبارة عن بيانات الموارد البشرية الداخلة إلى النظام، والتي يتم معالجتها لجعلها صالحة للإستخدام، فهي المادة اللازمة لعمله ومن بين هذه البيانات نجد:

- البيانات الأساسية لكل عامل وتشمل: رقم العامل، إسم ولقب العامل، تاريخ الميلاد، الحالة الإجتماعية، محل الإقامة، الجنس.
- **بيانات ذاتية العامل** تشمل: تاريخ التعيين، تواريخ الترقيات، تواريخ العلاوات، قرارات التأديب، قرارات النقل الوظيفي...إلخ.
- **بيانات عن الحالة الصحية** وتشمل: نوع الغياب أو الإجازة، تاريخ الإجازة، عدد الأيام- إلخ.
- **بيانات تقييم الأداء:** نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، مدى تطور وتحسن أدائه...إلخ.
- **بيانات التعلم والتدريب:** البرامج التعليمية والتدريبية التي تخضع لها العامل، البرامج التدريبية المقترحة له خلال حياته الوظيفية، نتائج التدريب...إلخ.

ب- **العمليات:** وهي الإجراءات التي يعالج من خلالها النظام البيانات المدخلة لتحويلها إلى محتويات وهي: إجراءات التسجيل، التوبيخ، التنظيم، التحليل، التنبؤ، التدقيق، ثم تخزين هذه البيانات بطرق ووسائل مختلفة.

ت- **المخرجات:** وهي نتائج المعالجة وأشكال المعلومات المختلفة التي تنتج عن عمليات النظام: كالمخططات والرسومات والجداول وقوائم المعلومات وتقارير الموظفين منها:

- تقارير خاصة بتوزيع العمال توضح التخصصات والوظائف والمؤهلات المطلوبة لها، وعدد العاملين شاغلين فيها.

- تقارير عدد العمال في المؤسسة وفي كل مستوى وظيفي وكذا نوع العمل، مؤقت أو دائم.
- إحصائيات تحليل العمال لكل إدارة ووظيفة سواء من حيث التعيين أو النقل، الترقية، إنهاء الخدمة...إلخ.
- كشوف تدريب الموارد البشرية وتقييم أدائهم
- **التغذية العكسية:** هي معلومات تحمل رسائل ومعلومات توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته.
- **التحكم:** يقصد به التحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو خطأ في مخرجات سير البرامج أو في توظيف البيانات المدخلة. (عقيلي، 2005، ص129)

2-13-مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية

نقلا عن المغربي (2002) حدد Gara (2002) خمس مرتكزات أو عناصر رئيسية يجب توافرها في نظم معلومات الموارد البشرية وهي:

- **قاعدة البيانات DATA BASE:** يعتبر إنشاء قاعدة البيانات من أهم مرتكزات النظام بحيث تشمل على البيانات المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها.
- **إدخال البيانات Data entry:** يمثل إدخال البيانات بصورة صحيحة وتحديثها باستمرار وتجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات.
- **إسترجاع المعلومات:** هو الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها، بحيث تتفق مع إحتياجات المديرين من حيث الشكل والمضمون.
- **مركز معلومات الموارد البشرية:** وهو عبارة عن مجموعة الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم معلومات الموارد البشرية ولديهم الخبرة اللازمة بتلك الأنشطة.

-جودة وسلامة البيانات: ويقصد بها الوثوق بالبيانات وضمان أمن وسلامة البيانات من خلال التحكم في الوصول إلى قاعدة البيانات (المغربي، 2002، ص332)

2-14-أبعاد نظام المعلومات الموارد البشرية:

من خلال التعاريف السابقة الذكر يظهر جليا، بأن نظام المعلومات الموارد البشرية يتضمن معاني متعددة ومتنوعة ولكنها متداخلة، وعليه يمكن التطرق إلى الأبعاد الأساسية لنظام الإعلام الموارد البشرية وهي:

***البعد التقني:** تعد تكنولوجيا المعلومات مورد أساسيا من موارد نظام معلومات الموارد البشرية، ومكونا مهما في مكوناته التقنية تضم مجموعة من المكونات المادية (الأجهزة وأجزائها، والبرمجيات ومختلف تطبيقاتها وكل وسائل نقل وتخزين المعلومات إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، والتي تساعد في معالجة وتجهيز المستفيدين بالمعلومات المتعلقة بالموارد البشري.

***البعد التنظيمي:** يقع نظام المعلومات ضمن البنية التنظيمية للمنظمة ويعمل في إطارها بما يعطي زيادة أكبر لقيمة المنظمة.

وهذا يعني أنه مدمج في كل العناصر الفاعلة بها حتى يتسنى له التجاوب مع متطلبات البيئة الخارجية حيث لا يمكن تصور أي وظيفة بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى، وحتى وإن وجدت فإن مساهمتها تكون ضعيفة إن لم تكن مناقضة لأهداف المنظمة. وترجع خلفية هذا التصور إلى **Le Moigne** الذي نشر مقالا في المجلة الفرنسية للتسيير سنة 1986 بعنوان "نحو نظام معلومات تنظيمي، يقدم فيه المنظمة على أنها نظام كلي يمثل فيه نظام المعلومات وسيطا بين محيط المنظمة ونظامين آخرين هما، نظام القيادة الذي يتكفل بعمليات الإدارة ورسم التوجهات الإستراتيجية والنظام العملي الذي يضمن التسيير العادي وتنفيذ المهام التي تسعى إلى بلوغ الأهداف المحددة من قبل نظام القيادة.

كما يشمل نظام المعلومات على عدة أنظمة فرعية وظيفية، يهتم كل واحد منها بمجموعة من المهام يجعل الكل مترابط ببعضه حيث لا يمكن أن تبلغ المنظمة أهدافها إذا تعطل أشغال أحد هذه الأنظمة.

***البعد البشري:** يعتبر العنصر البشري الأهم في توليفة نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يتوقف نجاحه على كفاءة الأفراد في استثمار موارد النظام وإستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال الدعم المقدم للأنشطة والعمليات التسييرية، وأهم الموارد الإنسانية العامة في هذا النظام نجد مدير الموارد البشرية مسؤول نظام معلومات الوظيفية، مسير القاعدة والخبير التقني.

-الهيكلية:

إن إرتباط المورد البشري بموجب عقد وعلاقة عمل قابلة للإنتهاء في ظل ظروف تحددها القوانين تفرض على وظيفة الموارد البشرية ضرورة متابعة معلومات متطورة، بطبيعتها وخاضعة نسبيا للرقابة بدءا من عملية البحث عن الموارد البشرية الملائمة إلى غاية إنتهاء علاقتهم بالمنظمة وهذا الأمر يتطلب إستخدام أنظمة معلومات والتي بدأت فيها أتمتة عمليات الأجور ومسك الملفات مع إستخدام الحاسوب، (جبيرات، 2012، ص272).

2-15-مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

هي ثلاث مراحل أساسية لعمل أي نظام معلومات وهي مرحلة إستقبال المعلومات أو إدخالها، معالجة وتخزين المعلومات وأخيرا توزيع وبث هذه المعلومات للجهات التي تحتاجها، ونظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية ينطبق عليه نفس المبدأ فيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

الإستقبال أو إدخال المعلومات: وهي العملية التي بمقتضاها يتم إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالمواد البشرية والتي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية أو خارجية هذه الأخيرة عادة تتعلق ببيئة العمل الخارجية.

-مرحلة المعالجة والتخزين: بعد الحصول على البيانات وحجزها، يقوم النظام بمعالجة هذه الأخيرة حيث يعمل على تحليلها، ترتيبها، تنسيقها، وفق نمط معين حسب الاحتياجات وذلك بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة، ثم تخزينها والحفاظ عليها لاستعادتها عند الحاجة.

فقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات إمكانية حفظ عدد كبير من البيانات في وقت قصير جداً، وفي مساحة محدودة جداً كذلك، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ واسترجاع البيانات منها، واستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية (السالمي، 2003، ص344)

-مرحلة البث أو التوزيع: أي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية أو كردود على إستفساراتهم لقاعدة البيانات إما على سجلات أو شاشات إلكترونية، (السالمي، 2003، ص345).

2-16- طريقة عمل نظام المعلومات الموارد البشرية:

إن البرامج الأساسية الموجودة في نظام المعلومات الموارد البشرية هي 5 عمليات أساسية وهي:

- 1- التسيير الإداري للموارد البشرية.
- 2- تسيير الوقت والأنشطة.
- 3- تسيير الأجور.
- 4- تسيير ومراقبة العلاقات داخل المؤسسة أي تسيير الجانب الاجتماعي.
- 5- تسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف (GPEC)

وسنحاول التطرق إلى بعض العمليات الأساسية لنظام المعلومات الموارد البشرية وإبراز الجانبين الوظيفي **Opérationnel** وجانب إتخاذ القرار **Décisionnel** لنظام المعلومات الموارد البشرية.

-2-16-1 الجانب الوظيفي أو العملي Opérationnel:

لنظام المعلومات الموارد البشرية: سيتم توضيح هذا الجانب من خلال مختلف العمليات التسييرية للموارد البشرية وأهمها:

- **التسيير الإداري للموارد البشرية:** يهدف هذا التسيير إلى معالجة المعلومات المتعلقة بالعامل في المؤسسة والمخزنة في ملفه وذلك بطريقة نوعية، إذ أن هذه المعلومات متنوعة ومتغيرة حسب قانون المؤسسة وبيئة المؤسسة ويتم ذلك من خلال تسيير العطل، تسيير الغيابات، تسيير العطل المرضية و مراقبة بعض المهام.

يسمح نظام المعلومات الموارد البشرية بتحسين جودة معالجة المعلومات الإدارية، وذلك من حيث تقليص آجال توزيع المعلومات من جهة وبتقليص الأخطاء التي يمكن أن يغفل عنها في معالجة البيانات من جهة ثانية، وهذا بفضل العمليات التنبيهية التي يقدمها النظام أثناء تجديد المعلومات. (Gillet, 2010, p173)

- **تسيير المهام:** يتعلق هذا التسيير بتسيير تنقلات وميزانية المهام ويعتبر هذا التسيير من المهام الصعبة والمعقدة، بحيث يستوجب جمع معلومات بشكل سريع عن الشخص أو العامل المعني بالمهمة، وعن نوع تنقله، نوع وسيلة نقله، رسوم تنقله، كما يستلزم وضع مخطط لمراقبة تنقله، في هذه الحالة يمنح للعامل مدخل **accès** من أجل كتابة المعلومات الخاصة بمهمته ومن جهة ثانية يمنح مسؤول الموارد البشرية مدخل يمكنه من مراقبة صحة المعلومات المدخلة من طرف هذا العامل، مما يمكنه من مراقبة وتعويض رسوم التنقل.

- **تسيير ملف العامل:** يحتوي ملف العامل على معلومات متعلقة بحياته الخاصة والمهنية، من إسم العامل وعنوانه إلى معلومات حول مهنته، كما

يحتوي على معلومات متعلقة بسيرته الذاتية ومساره الوظيفي، فنظام المعلومات الموارد البشرية، سيسمح للمسير بمراقبة وتنظيم أحسن لملف العامل كما يسمح بإضافة أو بتجديد معلومات هذا الملف مما يسهل عملية التنسيق بين هاتين العمليتين أي مراقبة وتجديد ملف العامل.

- **تسيير عقد العمل:** يسمح نظام المعلومات الموارد البشرية بتسيير عقود العمل بطريقة متماسكة، فهذه الوسيلة ستسمح بخلق ربط بين ملف العامل ومختلف عقود العمل أو المناصب التي تقلدها العامل، إذ أن في واجهة نظام المعلومات الموارد البشرية **SIRH** نجد المعلومات المتعلقة ب:

- **عقد العمل:** تدوين تاريخ دخول العامل للمؤسسة أي الأقدمية، علاوات الأقدمية.

- **التكوين والعطل:** (عطل سنوية، التكوين الفردي).

- **تسيير الأجور:** حسب **Bermand**، الأجر هو العملية الأكثر نجاحا في المنظمة وذلك لأن له دور في إستقرار ما يسمى بالأمن الإجتماعي وعلى هذا الأساس لا يمكن الإستغناء عنه " في بداية الأمر كان الأجر المحور الأساسي لنظام المعلومات الموارد البشرية، لكن أصبح ملف العامل الآن المحور الأساسي، وهذا ما يؤكد **Bermand** بأن الملف الفردي للعامل هو العمود الأساسي لكل عملية في نظام المعلومات الموارد البشرية، وعليه فإن تسيير الأجور من هذا الجانب هو تجميع لكل المعلومات المعالجة سابقا، وكل معلومة لها تأثير مختلف على أجر العامل (رواتب العطل، العلاوات... إلخ).

- من أجل ختم التسيير الإداري للموارد البشرية يمكن أن نقول أن المفتاح الأساسي لهذا التسيير يعتمد على التنبيه الذي يقدمه نظام المعلومات الموارد البشرية حول الأحداث التي تستلزم التدخل على مستوى الموارد البشرية (من ناحية تدفق العمل **Workflow**). (Gillet, 2010, p 176)

2-16-2- جانب إتخاذ القرار لنظام المعلومات الموارد البشرية:

لاتخاذ القرار يحتاج المسير إلى وسائل تساعد في إعلامه وتوجيهه لإتخاذ أحسن قرار، ومن بين الوسائل المستعملة و التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية في هذه العملية نجد لوحة القيادة **Tableau de bord**، التي تمنح المؤشرات الضرورية من أجل إتخاذ قرار جيد ، وفي هذا الجانب نظام المعلومات الموارد البشرية سيجعل هذه الوسيلة أكثر سرعة، وعليه سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى جانب إتخاذ القرار لنظام المعلومات الموارد البشرية **SIRH**.

2-16-3- التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف:

نظام المعلومات الموارد البشرية يسهل التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف بحيث أنه:

- يسهل عملية البحث عن الأشخاص المؤهلين الموجودين في المؤسسة أو المترشحين المناسبين للمنصب.
- يسهل تحديد متطلبات وخصائص المنصب.
- يسهل في معرفة الفجوات الموجودة بين كفاءة الأفراد وبين متطلبات المنصب الذي يشغله
- يسمح بتحضير مختلف المقابلات ووضع مخططات التكوين.
- يسمح للعامل بتجديد المعلومات المتعلقة بسيرته الذاتية.
- التنبؤ بجدول الرواتب: باعتبار أن جدول الرواتب في تطور حسب عدة خصائص فإن نظام المعلومات الموارد البشرية **SIRH**، يسمح بتحقيق هذا التسيير طبقا لعدة خصائص منها: تطوير الكمي والنوعي للأشخاص.
- يوضح مؤشرات وسياسة الأجور حسب مختلف المستويات في المؤسسة.
- قيادة ومراقبة التسيير الإجتماعي: عدة مؤسسات تستعمل الحوصلة الإجتماعية **Bilan Social**، من أجل الحصول على أكبر عدد من المعلومات، بحيث يسهل نظام المعلومات الموارد البشرية في الحصول على رسوم بيانية **Graphiques**، وهذه الأخيرة تكون كمؤشرات تسمح بتحسين

الموارد البشرية، من هذا المنطلق يظهر جليا الدور الأساسي الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات الموارد البشرية **SIRH**، فهو يسمح بتجميع وتوزيع المعلومات بين إدارة الموارد البشرية والعامل، من خلال أن العامل يصبح مصدر للمعلومات من جهة، ومستقبل لنتائج المعلومات المعالجة من طرف المسير وذلك حسب قواعد التسيير والمراقبة المتاحة في نظام المعلومات الموارد البشرية (Gillet, 2010, p190)

وتجدر الإشارة الى انه يجب أن يكون نظام المعلومات الموارد البشرية موحد بين مختلف المعلومات المعالجة في تسيير الموارد البشرية ، وهذه الأخيرة أي المعلومات موجهة وبشكل دقيق نحو إتخاذ القرارات والتي تعتبر خلاصة لمعطيات التسيير الإداري، وعليه يجب ضمان التناسق والإستمرارية بين مجموع مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية، (Gillet, 2010, P47).

2-17- تطبيقات نظام المعلومات الموارد البشرية في وظيفة تسيير الموارد البشرية:

توجد العديد من التطبيقات لنظام معلومات الموارد البشرية وأهم هذه التطبيقات الآتية:

2-17-1- تطبيقات التوظيف: إن التنظيمات تستقبل حاليا أعداد كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار، إذ أن نظم المعلومات المحوسبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم.

أما فيما يخص عملية الإختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الإختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى إلغاء على الذاتية وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الإختيار مصداقية أكبر وإرتياح لدى الأفراد كما تقلل الوقت والتكلفة.

إن استخدام نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات سهلت من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف الإختبارات هي محوسبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية حديثة عن الأداء الموارد البشرية، مما يساعد في عملية إتخاذ القرارات.

كما تتضمن تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب وإستقطاب العاملين، والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين. (Brillman ,2003)

-جذب وإستقطاب العاملين

يساعد نظام معلومات على جذب وإستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح المناسب لشغل الوظيفة ويحقق هذا النظام أي نظام الاستقطاب للمؤسسة عدة فوائد وهي:

✓ إسترجاع المعلومات الخاصة بالعمل، كاسم العامل، ورقم ضمانه الصحي، ومؤشرات أخرى للمرشح للوظيفة.

✓ توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الإستقطاب (مثل المقابلة، الإختيار....)

✓ توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.

✓ توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة، وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف.

✓ توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب، وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.

✓ توفير معلومات عن نتائج الإختبارات للمرشحين للوظائف.

✓ زيادة أعداد المرشحين المؤهلين بالدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات، وبذلك يتمكن المسؤولين من تحديد المصادر التي تهئ أكثر العاملين نجاحا في المستقبل.

✓ زيادة المعايير الاختيار، سواء كانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل، أم معايير ذاتية كـ بعض أسماء الشخصية.

-توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين:

تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين في قاعدة بيانات، هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

- ✓ إدارة الرواتب والأجور.
- ✓ توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز.
- ✓ التخطيط للموارد البشرية.(brillman ,2003 ,P401)

2-17-2-تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:

في تطبيقات التخطيط للموارد البشرية يوجد نوعان وهما: تخطيط التعاقب في العمل، وتحدي الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا، بحيث أن تخطيط التعاقب على أن المؤسسة لديها عمال لابد أن تعيدهم إلى الواقع التي تشغل بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة، لذلك فإنه لابد أن تكون هنالك العديد من الملفات الخاصة بالعاملين المصنفين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب، وإذ أن حسب هذه الملفات يحدد إمكانية حركة العاملين من ترقيات وتنقلات في العمل، إن البيانات الخاصة بحركة العاملين توفر المعلومات التالية:

- ✓ عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات.
- ✓ عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا.
- ✓ عدد العاملين الذين ستفقدتهم المؤسسة بسبب التقاعد أو الإستقالة...إلخ وعليه فإن نظم الإعلام أو معلومات الموارد البشرية تساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية، سواء كانت هذه القرارات لملىء المناصب الشاغرة أو لإعادة

توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي فيها فائض في الموارد البشرية إلى الوظائف التي بها نقص في الموارد البشرية.

2-17-3- تطبيقات تقييم الأداء:

يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية، معلومات حول أداء العاملين مما تساعد المؤسسة في ربط نظم التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد وضع الحلول لمشاكل الأداء بحيث أن البرمجيات الخاصة بتقييم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقييم بحيث تساهم في تحديد أو توفير معلومات حول الفروقات الموجودة في أداء العمال مما يساعد إدارة الموارد البشرية في تصحيح مشاكل أداء هؤلاء العمال.

2-17-4- تطبيقات التكوين:

يستخدم نظام المعلومات الموارد البشرية بصفة خاصة في مجال التكوين للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التكوين، ومحتوى البرامج التكوينية وإعداد ميزانية العملية التكوينية... إلخ ويمكن استخدام معلومات التكوين في اتخاذ القرارات الرئيسية التالية:

- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ تقييم فعالية العملية التكوينية.
- ✓ تحديد الأفراد المؤهلين للترقية.
- ✓ تحديد نوع البرامج التدريبية وفرق العمل المؤهلة لتحقيق أهداف التكوين. (اشرف قطنة، 1999، ص70)

2-17-5- تطبيقات نظام الأجور:

تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب التالية:

- ✓ إعداد قوائم الأجور والرواتب.
 - ✓ تقييم الوظائف وتحديد الأجور المناسبة لها.
 - ✓ مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت.
 - ✓ تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو الأداء الجيد.
- كما انه عن طريق نظم المعلومات يمكن إعداد قوائم الأجور والمكافآت، وحسابها في ظرف لحظات بعدما كان ذلك يتطلب وقتا طويلا، فالبرامج والتطبيقات المعلوماتية المتوفرة اليوم تساعد على تسريع عملية التقييم وجودتها، ويوجد حاليا برامج متخصصة في هذا المجال تعلم على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى. (Dolan, 2002 , P611).

2-17-7- * تطبيقات نظام المعلومات على المسار المهني:

تتيح نظم المعلومات المحسوبة متابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، عن طريق الدخول إلكترونيا إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات كفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي.

2-18- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية:

لنظم معلومات الموارد البشرية وظائف عديدة من أهمها:

- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات: تحتاج الإدارة العليا في جميع أعمالها إلى معلومات، فمثلا نجد أن الدقة والسرعة في التعرف على الكفاءة البشرية الموجودة يساعد على التخطيط إلى التوسعات في المستقبل القريب.
- تحديد المسؤولية: تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والأقسام، فالنظام الجيد هو الذي يحسب حجم العمل الحقيقي المطلوب إنجازه من كل فرد داخل المنظمة لكي يتم مكافأة كل واحد بعدل.

-**تخفيض عدد المشاكل:** عمليا لا يمكن التخلص من كل مشاكل داخل التنظيم لكن نظام المعلومات الجيد يعمل على تخفيض من عدد المشاكل وحجمها.

-**تنظم الإجراءات:** لتجنب الفوضى والعشوائية يعمل نظام المعلومات على تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل.

-**ضمان إنسياب العمل:** نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى الإنسجام بين النظم الفرعية في إدارة الموارد البشرية بما يكفل إنسياب العمل (الصيرفي، 2008، ص94).

كما يمكن أن يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بالوظائف الرئيسية لدعم إدارة ومديري وموظفي دائرة الموارد البشرية بالمهام التالية:

- حصر وتسجيل التوقعات الوظيفية ورصدها في شكل بيانات أو معلومات وحقائق تفصيلية وإجمالية، وذلك من خلال إنشاء ملفات عامة مركزية، وملفات تفصيلية فردية خاصة بكل موظف، وملفات تاريخية عن كل الأحداث والأنشطة السابقة.
- مراجعة وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات والحقائق، تمهيدا لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.
- تقديم تقارير إدارية بصورة يسهل فهمها وتفسيرها بما يحقق الفائدة بالنسبة للأغراض التي سيتم استخدام البيانات والمعلومات فيها لدعم قرارات المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية. وذلك بالاستناد إلى ملفات بيانات التنبؤ الخاصة بتقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية أو توقعات الاتجاهات المستقبلية، وبالاعتماد على ملف جداول وبرامج عمل إدارة الموارد البشرية.

تنجز معلومات الموارد البشرية هذه الوظائف بشكل متكامل، ومتربط مع النظم الإدارية الأخرى. فيكون على المؤسسات التي ستستخدم نظم المعلومات موارد بشرية محسوبة لأول مرة، أن تبدأ بفتح الملفات الفردية والمركزية ومن ثم الملفات الأخرى.

في ضوء ما تقدم عرضه، يمكن القول أن المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر على درجة بالغة من الأهمية لإدارة الموارد البشرية، (الصيرفي، 2008،

وذلك لصلة هذه المعلومات باحتياجات المؤسسة وبمستلزمات تحسين كفاءة وفعالية الموارد البشرية من صانعي المعرفة ومن العاملين في المؤسسة، ومنه سنتطرق الى أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في العنصر الموالي.

2-19- *أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

تكمن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية فيما يلي:

يمكن إدارة الأقسام الأخرى في المؤسسة، من الحصول على معلومات متكاملة وصحيحة عن الأفراد العاملين، والذين يعتبرون موردا هاما من مواردها التي لا يمكن الإستغناء عنها.

- يمكن من التعرف على حاجات ورغبات الأفراد العاملين في المؤسسة وبشكل يتوافق مع زيادة دوافعهم وإنتاجيتهم.
- من خلاله يمكن للمؤسسة توجيه الموارد البشرية نحو الإستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية على المؤسسات الأخرى.
- يوفر المعايير التي عن طريقها تستطيع المؤسسة تطوير أساليب الرقابة على الأفراد العاملين وتحديد الأجور المناسبة لهم وفقا للأداء المقدم من قبلهم، دون الإعتماد على المحسوبة والآراء الشخصية، والذي من شأنه أن يقلل من شكاوي العاملين، وكذلك يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة رضاهم على المناخ التنظيمي السائد.

وعموما تكمن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسة فيما يلي:

- تجنب الآثار السلبية لبعض القرارات الخاطئة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية نتيجة لنقص المعلومات عن الموارد البشرية المتاحة.

- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
 - السرعة في إنجاز عمليات التخزين والتحليل، مما يؤدي السرعة والدقة في عملية صنع القرارات.
 - الحصول على المعلومات والحفاظ عليها من التلف أو الضياع (الطائي، 2006، ص 557).
 - كما تكمن أهميته في وضع الخطط الإستراتيجية للقوى العاملة من خلال مقارنة حاجات المؤسسة من القوى العاملة مع ما هو معروض منها داخل المؤسسة وخارجها.
 - بناء ملفات شخصية خاصة لكل عضو في المؤسسة تحتوي على المعلومات الضرورية عنه من حيث الحالة الإجتماعية المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، المكافآت، العقوبات، التكوين.
 - وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية توضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث طبيعة المهارات، الخبرة الوظيفية.
 - وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة من خلال تحديد متطلبات كل وظيفة، المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغلها، المهام الموكلة إليه.
 - تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية كالأجازات، التعيين، الترقية (زاوي صورية، 2010، ص4)
- كما تساهم في تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها.
- تقوم بتزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في مجالات الأجور، التأمينات، التدريب وتنمية الكفاءات وتقويم الأداء بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار والتعيين وشروطهما وتقييم الوظائف وتحليلها.
 - تساعد في عملية متابعة المتغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنطقة مثل الأهداف وتحليل الوظائف وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية.

- تسهم في بناء خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية.
- تقوم بخدمة أهم مورد للمنظمات وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات - عمليات التحويل - المخرجات - التغذية العكسية).
- تتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يحسن عملية صناعة القرار في المنظمة (المرشدي، 2015).

2-20-مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

إن الاستخدام أنظمة المعلومات وبالأخص نظام الإعلام الموارد البشرية داخل التنظيم أثارا إيجابية على مختلف نواحي العمل، وبالأخص تلك المتعلقة بوظيفة تسير الموارد البشرية، فلقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات وهذا بدوره سيؤثر إيجابيا على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة وتبرز أهم هذه المزايا في ما يأتي:

-تقليل الأجل والوقت

ويرجع هذا إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جدا، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمنا طويلا وعملا شاقا، حيث أمكن اليوم الإطلاع وإجراءات العدد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جدا.

-التحكم في التكاليف

لقد ساعد إدخال نظم المعلومات الموارد البشرية في عمل المنظمة بإدخال النمط الالكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن جل الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف المتعلقة بالمستلزمات المكتبية.

-جودة القرارات

لقد ساعدت نظم المعلومات الموارد البشرية في سرعة تداول المعلومات بين الأفراد وتوفير معلومات دقيقة من شأنها ضمان إتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بتطوير الأفراد العاملين داخل التنظيم، فالمعلومة النافعة هي التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب وهذا مؤشر على جودة التنظيم وخاصة وظيفة الموارد البشرية.(اشرف قطنة ،1999،ص70)

2-21- متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

إن ترسيخ نظام معلومات من أجل الرفع من فاعلية إدارة الموارد البشرية أمر محاط بكثير من العراقيل، خاصة في بلادنا وحتى في الدول الأخرى وعليه ينبغي توفير أهم المتطلبات اللازمة لإقامة نظم معلوماتومحاولة إزاحة أكبر قدر من العراقيل أمام ذلك، وحتى يتم إستعمال هذا النظام بنجاح فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام ومن أهمها:

المتطلبات الإدارية: التي يتوجب فيها تحديد الأهداف وغايات الإدارة بشكل واضح ومن ثم إظهار الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية كما تجدر مراعات احتياجات المستفيدين من هذا النظام من مخرجات ومعلومات النظام سواء كان ذلك داخل المنظمة أو من خارجها مع الرقابة والمتابعة المستمرة لكافة عناصر نظام المعلومات الموارد البشرية لضمان كافة وفعالية أدائه.

- ✓ أما المتطلبات التكنولوجية: فتتمثل في توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل هذا النظام، بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة من توفر الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية واللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات أو الإستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.
- ✓ كما يجب توفر متطلبات اجتماعية التي أهمها التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الوحدات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارة والحصول منها على البيانات والحقائق.
- ✓ كما يجب توفر الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- ✓ سهولة إستخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه. (المغربي، 2002، ص352)

2-2-تقييم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن تقييم مدى فاعلية نظم المعلومات الموارد البشرية، حيث يعتمد هذا التقييم على التعليقات غير رسمية للموظفين والمديرين الذين يستخدمون ويستفيدون من نظم معلومات الموارد البشرية، ومن الطرق الموضوعية للتقييم نجد مراقبة إستخدام النظام وتحقيق الأهداف بكفاءة، ويمكن أن تتم عملية الرقابة من خلال التعرف على قدرة الأفراد على إستخدام التطبيقات العملية في نظم المعلومات الموارد البشرية وكذا التعرف على الوقت الذي يستخدمون فيه النظام.

-توجد طريقتين لقياس قيمة نظم معلومات الموارد البشرية، الأولى تنعكس على حماية وتوفير وإنجاز الأنشطة الإدارية، وتعتبر وسيلة لقياس الكفاءة الإدارية.

أما الطريقة الثانية لقياس قيمة نظام معلومات الموارد البشرية تعتمد على الإستفادة من مخرجات هذا النظام في إتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، وهذا المقياس يعتبر أكثر صعوبة في التنفيذ، لكن الفائدة الحقيقية لنظام المعلومات الموارد البشرية تكمن في هذا العنصر إتخاذ القرارات.

من خلال فاعليته، إن أهم نقاط يتم تقييم نظام معلومات الموارد البشرية على أساسها هي مدى فاعلية هذا الأخير، حيث تقاس وترتبط بمدى إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية ومدى مساهمته في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية خصوصا والمنظمة عموما ومن أهم هذه الأهداف:

- تطوير برامج التخطيط.
 - سرعة التشغيل والإستجابة في الوقت المناسب لمتطلبات التطبيق.
 - زيادة درجة الدقة في البيانات.
 - زيادة الإتصال بين الموظفين.
 - تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على كافة وظائف الإدارة الموجودة في المنظمة لضمان تكامله مع باقي الأنظمة المعلوماتية بالمنظمة.
- (الصيرفي، 2008ص173).

2-22-1- قياس فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية

لقياس فاعلية نظام المعلومات لابد من الوقوف على الجوانب التي توفر ذلك ويمكن حصرها فيما يلي: جودة النظام، جودة المعلومة، رضا المستخدم، الفائدة المحصل عليها.

-جودة النظام تنقسم إلى قسمين:

أ-جودة البرامج المستخدمة (software): من حيث سهولة الإستخدام والواجهة المستعملة للبرامج (Interface) هل هي ذات جودة عالية وهل هي في شكل واضح ومفهوم إضافة على ذلك نجد الوظائف التي يؤديها النظام تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب-جودة الأجهزة والأدوات المستعملة (Hardware): وذلك من خلال السرعة في الإنجاز، سهولة الولوج إلى النظام من عدة أماكن في الشبكة الداخلية، وكذلك تجديد العناء المستخدم ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

-**جودة المعلومة:** وذلك من حيث خصائص المعلومات المتوفرة، دقتها، صحتها وأنية وليست قديمة، تقدم في الوقت.

-**رضا المستخدم:** من حيث تلبية هذا النظام للمتطلبات العامة للمؤسسة تحتستطيع إستقطاب وصناعة وتنمية والمحافظة على رأس مالها البشري، وهذا هو الهدف الذي تسعى إليه الإدارة العليا للمؤسسة وتتبناه إدارة الموارد البشرية في إطار إستراتيجي ومدى رضاه عن النظام المستخدم من طرف المؤسسة.

-**الفائدة المحصل عليها:** من بين المعايير التي تقيس فعالية نظام المعلومات هي الفوائد التي تم الحصول عليها من خلال إستخدام هذا النظام من حيث القرارات المتخذة هل قامت بتخفيض التكاليف وحققت أهداف للمؤسسة. (المغربي، 2002، ص350)

2-22-2-العوامل التي تحد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

قدم **Walker 1980** عشرة عوامل تقف حيال بناء نظم معلومات الموارد البشرية وذكر أنها أخطاء تتكرر منذ ستينات القرن العشرين هي تتمثل في:

- عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة.
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظم المعلومات.
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
- إستخدام تكنولوجيا معقدة يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية إستخدامها.
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية.
- مقاومة العاملين لإدخال نظم معلومات موارد بشرية محوسبة.
- عدم دراسة تكلفة البرامج المستخدمة بدقة.
- عدم تدريب مستخدمي نظام المعلومات على كيفية استخدامه والتعامل معه.

- القيود القانونية على نقل المعلومات والبيانات خصوصا المتعلقة بالمنافسين وحتى المتعلقة باستراتيجية المنظمة في حد ذاتها (المرشدي ، 2015، ص15)

خلاصة الفصل :

يكاد وصف ادارة الموارد البشرية للمنظمة غير ممكن في خلوها من نظام المعلومات وبالتالي حاولنا ان نقوم في هذا الفصل بإبراز اهمية نظام المعلومات الموارد البشرية على وظائف ادارة الموارد البشرية من خلال المزايا التي يقدمها في توفيره للمعلومات اللازمة التي تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات صائبة بخصوص المورد البشري كما يتبين لنا انه من الضرورة ان يكون المسير في الموارد البشرية على دراية واسعة بالراس المال البشري للمؤسسة من اجل تشغيل هذا النظام بطريقة تضمن تحقيق اهداف المؤسسة من جهة وتحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية من جهة ثانية وعليه سنتطرق في الفصل الموالي الى وظيفة تسيير الموارد البشرية .

الفصل الثالث: وظيفة تسيير الموارد البشرية

- تمهيد
- مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية
- التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية
- أهمية وأهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية
- التحديات التي تواجه وظيفة تسيير الموارد البشرية
- الوظائف الأساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية
- أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية كنظام متكامل
- علاقة وظيفة تسيير الموارد البشرية برفع كفاءة الافراد
- مقومات نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية من اهم العناصر المشكلة للمؤسسة اذ تتلخص مهمتها في مساعدة المسيرين في التعامل مع قضايا ومشكلات المورد البشري، وكما تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة في المؤسسة، ولفهم أوسع لطبيعة وظيفة تسيير الموارد البشرية فإن دورها يتمثل في ممارسة نشاطاتها من اجل الحفاظ على توازن المؤسسة من خلال التحكم والتسيير الامثل للكفاءات بمختلف مستوياتها، ويتمثل هذا التسيير في وظائفها المتمركزة حول اكتساب الكفاءات، تقييمها، تحفيزها وتطويرها، فمن خلال هذه الوظائف اضافة الى باقي وظائفها تكون عنصر أساسي وفعال في إعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة .

وعليه سننتقل فيما يلي إلى التعريف بهذه الوظيفة وإلى أهميتها وأهدافها وأهم إسهاماتها في المؤسسة.

3-1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

يعرفها السالم صالح (2008): "تلك الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها". (السالم صالح، 2008، ص 212)

من جهة أخرى أخذت وظيفة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا فهي " الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري. (سهيلة عباس، 2003، ص 27)

يعرفها Roussel 1995، هي مجموعة الأنشطة التي تهتم بتطوير الفعالية الجماعية للأفراد العاملين بالمؤسسة، ونقصد بالفعالية قياس الأهداف المحققة إذن وظيفة تسيير الموارد البشرية مهمتها تطوير المورد البشري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (Moreno 2008، P5)

كما يعرفها L.Cadin 2007 بأنها مجموعة الأنشطة التي تسمح للمنظمة بالحصول على موارد بشرية تتعلق باحتياجاتها الكمية والنوعية، ونذكر من بين الأنشطة التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة الحصول على موارد بشرية "التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، تسيير الكفاءات، تسيير المسار الوظيفي...". (Moreno 2008، P5)

كما تعرف بأنها "مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة على السواء. (على حسن 2009، ص 14)

وتعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية بأنها " فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد".

وتعرف وظيفة الموارد البشرية كذلك "الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء، والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.(على حسن، 2009، ص 15)

كما تعرف بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.(علوطي، 2008، ص132)

أما أحمد ماهر (2004) فيعرفها "بمجموعة السلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.(أحمد ماهر، 2004، ص26)

أما عمر عقيلي (2005) يعرفها بأنها "مجموعة من الأنشطة (وظائف مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة، وتشمل هذه الأنشطة والممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد) تتعلق بتقدير، احتياجات المؤسسة أو المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب.(عمر عقيلي، 2005، ص13)

" نشاط إداري ووظيفة من وظائف المدير يختص بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى البشرية، والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل، مما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة مما يحقق أهداف المنظمة بأحسن كفاية ممكنة".(إسماعيل السيد، 1993، ص33)

وتعرف أيضا بأنها "مجموع الأنشطة التي تسمح للمنظمة بامتلاك موارد بشرية حسب إحتياجاتها النوعية والكمية، هذه الأنشطة التي تتمثل في التوظيف، التكوين، التقييم، تسيير المسار الوظيفي والأجور، التفاوض الجماعي.

وتعرف كذلك بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.(عبد الباسط عباس، 2011، ص22)

تعرف بأنها النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات وكذلك الإشراف على إستخدامها وصيانتها والمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية. (البرنوطي، 2004، ص18)

يتضح من التعريفات السابقة بأن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة التي تختص باستخدام المورد البشرية وفق قواعد وأسس حديثة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية أو هي سلسلة من العمليات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تنظيم الأشخاص المنتسبين إلى المؤسسة، للحصول على أقصى فائدة ممكنة من أداؤهم واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط، الاستقطاب، اختيار والتعيين والتدريب والتقييم والتحفيز المادي والمعنوي. (علوطي، 2008، ص 133)

بعد تعرفنا على مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية بصفتها الجهة التنظيمية التي تتخذ إجراءات وعمليات تنظيمية تسعى من خلالها إلى تحقيق التميز والفاعلية للمؤسسة من خلال استخدامها الأمثل للمورد البشري وعليه سنتطرق في العنصر الموالي إلى المحطات التاريخية لتطور هذه الوظيفة.

3-2- التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لقيت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الانسانية، إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها. (علي حسن، 2009، ص16)

- المرحلة الأولى:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، لم يكن في ذلك الوقت شيء في المؤسسات يدعى إدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات في البلدان الصناعية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية. (عمر عقيلي، 2005، ص42)

- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة Frederick Taylor الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد Taylor بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو الطريقة

الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية وملاحظة المؤسسة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة تم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى الموارد والمعدات المستخدمة.

- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره Taylor الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد

أن تتأكد المؤسسة من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد Taylor أن العامل لن

ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد Taylor أنه بالإمكان

التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد الارتفاع معدل إنتاجيته. (عمر عقيلي، 2005، ص 42)

- المرحلة الثالثة: نمو المؤسسات العمالية

نجد أيضاً تزايد دور النقابات وتدخل الحكومة في تنظيم العمل خاصة مع التطورات التي شهدتها الجوانب الاجتماعية والمهنية للعمال، وتدخل النقابة والدولة في التأثير في هذه الجوانب بشكل كبير بواسطة القوانين والتشريعات، سواء الهيئات الموجودة على مستوى البلدان أو المستوى الجهوي والدولي لبعض الهيئات مثل منظمة العمل الدولية التي تتصل وتنسق مع باقي الهيئات الحلية والجهوية للعمل.

إن ظهور النقابات والمؤسسات العمالية وهيئات العمل التي تدافع عن العاملين أدى إلى ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمؤسسات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو التعاون الفعال بين الإدارة والمؤسسات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية. (عبد الباقي، 2002، ص21)

ونقصد بهذا أن الشكل الجديد من العلاقات يقوم على تحقيق التعاون والوفاق بين المؤسسة والنقابة، لقد أصب هذا الاتجاه الجديد جزءا من إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ذلك لأن رضا النقابة يعني رضا الموارد البشرية فهذا الرضا يخفف من درجة الصراع داخل المؤسسة. (عمر عقيلي، 2005، ص82)

- المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

قبل سنة 1914 لم تكن وظيفة الموارد البشرية كما هي الآن في الواقع، إدارة الموارد البشرية كان يديرها أرباب العمل أنفسهم، أن الظروف التي أدت إلى ظهور وبروز إدارة الموارد البشرية كفرع علمي مستقل، يعود إلى انتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة، وكان ذلك متداخلا ومرتبطا بتحولات الجهاز الاقتصادي لتلك المرحلة. (Laccono, 2004)

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طائعا أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وقد كان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية أن ذاك في مؤسسة « FORD » الأمريكية لصناعة السيارات في سنة 1914 تحت اسم "إدارة الاستخدام"، فمع توسع حجم الأعمال واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم ووجد Henry Ford مؤسس هذه المؤسسة بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة. (عمر عقيلي، 2005، ص43)

تم إنشاء أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت بعدها 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب من طرف وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل وهنا تبين بأن وظيفة نظام الموارد البشرية له جزء كبير في إثبات هوية المؤسسة وتحديد مهام كل طرف في المؤسسة، ودفع الأفراد إلى الإنتاجية.

- المرحلة السادسة: ما بع الحرب العالمية الثانية إلى 1970

مع انطلاق الحرب العالمية الثانية كانت الحاجة إلى اليد العاملة بنسبة كعب إنتاج وسائل في المصانع الأوروبية خاصة لرفع إنتاج وسائل الحرب وكذلك في مجال الصناعات الغذائية والفلاحية، وهذا لتوفير متطلبات الحرب وتغطيتها بكل اللوازم الضرورية وقد مست هذه الفترة الحاجة إلى اليد العاملة النسوية غير المتكونة خاصة مما فرض على المؤسسات المحتاجة إلى مصلحة متخصصة تقدم المساعدة للإدارة في تسيير عملية اختيار الأفراد وإعطائهم قدرا من التكوين لأداء الأعمال المطلوبة وفي هذه الفترة ركزت العناية على الإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد.

وفي هذه المرحلة كذلك اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.(مهدي زويلف، 1998، ص24)

-المرحلة السابعة: ما بعد سنوات 1970 إلى أواخر 1990

برزت جذور حقل دراسة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية فمنذ بداية السبعينيات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب، التدريب، المكافآت وتصميم هياكل المؤسسة، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

لقد تولد اعتقاد بأن إدارة الأفراد) تفتقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوارا ذات طابع إداري وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري ولتقادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في المرور ذات طابع الاستراتيجي وبه أصبح أمام المؤسسات الحديثة العمل على إشراك العمال بمختلف مناصبهم في الهرم الإداري أو الهيكل التنظيمي وفي أغلب الأعمال إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية.(سهيلة عباس،2003، ص27)

-المرحلة الثامنة: نهاية 1990 والانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الادارة

الاستراتيجية للموارد البشرية

تعرف إستراتيجية الموارد البشرية بأنها الاستثمار المنظم و المدروس للموارد البشرية يهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال ضمان الحفاظ على الكفاءات والمؤهلات في المؤسسة، لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Humain ressources managements stratigic الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.(السيد أحمد، 2003، ص 56)

3-3-أهمية وأهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

3-3-1- أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية :

إن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة تكمن في الوظائف المسندة إليها وعلاقتها بالوظائف الأخرى وكذا أهم الأسس المبنية عليها ونشاطاتها، ويرى الدكتور أحمد ماهر أن الأفراد مختلفون والوظائف مختلفة ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينهما ذلك أنه إذا دخلت إلى عمل ما ونظرت إلى الناس لوجدتهم مختلفين في الظاهر (الملامح، الأعمار، الخبرات، التعلم...)، واختلاف في الباطن (القدرات العقلية، فهم وإدراك الأمور، طريقة التعلم واكتساب المهارات)، حتى وجود اختلاف في الميول إذ نجد الناس يختلفون في تفضيل نوع العمل والدوافع (دافع مالي للعمل، أو دافع اجتماعي لتحقيق الذات....).

والادارة المثالية للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون وأن من يديرها عليه أن يقيس وأن يتعرف على هذه الاختلافات لينتقي من بين هؤلاء من يناسب العمل والوظيفة كما أن الوظائف مختلفة اختلافا كبيرا حسب طبيعة النشاط (مالية، إدارية، تسويقية، إنتاجية)، ومن حيث النوعية (حجم، وعظم المسؤولية)، من حيث المواصفات المطلوبة من أدائها (تعلم، خبرة، مهارات، تدريب...)، وفي ظروف أدائها. (علي حسن، 2009، ص19).

وعليه فدور إدارة الموارد البشرية هو التوفيق بين الأفراد والوظائف بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له مع مراعاة خصائص الفرد وخصائص الوظيفة، وهذا يتطلب معلومات الأفراد والوظائف.

3-3-2- أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، هو العمل على تزويد المنظمة بإحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل، للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية، وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية، وتنظيم دورها المؤثر، وتوجيه الموارد البشرية وتقييم وتطوير أدائها، والرقابة

أي التأكد من تحقيق خطط وأهداف الموارد البشرية في كل وقت وحمايتها وتأمينها بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة ودورها القيادي في المجتمع.(علي حسن 2009، ص19)

- تحصيل كفاءة عالية للأفراد من أجل تحقيق إنتاج ذوا نوعية وكمية مناسبة تخدم أهداف التنظيم.
- تنمية وتحقيق ولاء الأفراد للمنظمة، والمحافظة على انضمامهم للتنظيم.
- تنمية قدرات العاملين بجعلهم يواكبون التكنولوجيا والعصرنة بشكل يضمن لهم القدرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية.(حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص18)

إضافة إلى الأهداف السابقة الذكر فإن كل من Blanchot et wacheux 2002 أكدوا أن الأهداف الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية يكون بعدة عمليات البشرية وهي :

- **الاستقطاب:** ويتم ذلك من خلال قاعدة المعطيات الخاصة بالموظفين والتي تحتوي على المعلومات عن الكفاءات التي قد تحتاجها المؤسسة بالإضافة إلى برنامج التكوين والمسار المهني الذي يعطي فرصة لاكتساب مصادر داخلية تستقطب منها المؤسسة .
- **تنمية الكفاءات:** ويتم ذلك من خلال برامج التكوين التدريب التي يقترحها النظام حتى تستطيع هذه الأخيرة أي الكفاءات من مواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسة.
- **حشد الكفاءات الموجودة:** وذلك بالتوزيع المناسب للكفاءات في اطار نظرة شمولية للموارد المتاحة من جهة والاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من جهة أخرى .
- **المحافظة على الكفاءات:** ويتجسد ذلك من خلال نظام الاجور المحفز للأفراد و من خلال نظام تسيير المسار الوظيفي .

4-3- التحديات التي تواجه وظيفة تسيير الموارد البشرية :

لقد حدثت في السنوات الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت في طبيعة الادارة عموما وإدارة المورد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها بالحسبان عند وضع سياساتها، أهم هذه التحديات ما يلي:

-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

مما لاشك فيه أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم قد غير جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنظيم قصد التكيف مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

-التغيرات في تركيب القوى العاملة:

نظرا لما إتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم.

-نظام المعلومات الموارد البشرية:

وهذا من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم المعلومات تشتمل كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

-تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بآثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام، إلخ) في سبيل تحقيق الأهداف وخاصة مع الانفتاح العالمي أو بما أصبح

يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا الأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر، إذن المطلوب من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

-العائد والتعويض:

إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تنتاسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في متير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبئا آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر في العمل.(عبد الباقي، 2002، ص 108)

3-5- الوظائف الأساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

إن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطلب وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية، على أن تكون مستمدة من الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤية ومهام وأهداف المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن وظائف تسيير الموارد البشرية تختلف من منطقة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها، إلا أن هناك عددا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي منظمة وهي: التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء وفيما يلي سنتطرق إلى كل وظيفة من هذه الوظائف.(علي حسن، 2009، ص 24)

3-5-1- سياسة التوظيف:

تتكون عملية التوظيف من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين، بحيث تتأثر إجراءات توظيف الأفراد من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ ينطوي الأمر على البحث عن المصادر المختلفة لنوع الأفراد المطلوبين لإختيار الأكفاء منهم وتوجيههم، فالاختيار المبني على أسس علمية السليمة يعتبر من أهم عوامل

النجاح، لذلك تعتني المؤسسات الاقتصادية بعناية كبيرة بهذه العملية حتى أن معظمها قد أنشأ مصالح خاصة في إدارة الأفراد مهمتها الاشراف على إختيار الأفراد وتوجيههم إلى الأعمال والوظائف التي تتلائم مع مؤهلاتهم التقنية والثقافية والمهنية.

-تعريف التوظيف:

هو القدرة على إختيار الفرد الذي يستطيع أداء عمله بشكل جيد والذي لديه دافعية ورغبة في العمل، كما يسعى إلى إختيار الأفراد الذين لديهم رضا عن العمل، وذلك من أجل تخفيض نسب الغياب ومعدل دوران المناصب والحوادث والنزاعات.(مصطفى كمال، 1994، ص239)

-مراحل عملية التوظيف:

-تحديد إحتياجات من الموظفين:

إن تحديد حاجات المؤسسة من المستخدمين بشكل الطور الأول أو الخطوة الأولى في عملية التوظيف فهناك عدة عوامل تدفع المؤسسة إلى استخدام يد عاملة إضافية وهي:

- الزيادة في العمليات الإدارية.
- فقدان الموظفين عن طريق التقاعد.
- إعطاء إجازات كالعطل.

-دراسة المنصب:

ونقصد به الوصف التحليلي لطبيعة المنصب، شروطه، تأهيلاته، والمسؤولية المرتبطة به ومن بين أهداف دراسة المنصب:

- تقييم المناصب وإخضاعها للنظام التسلسلي أي معرفة درجة كل وظيفة ووضعها في المكان المناسب لها في السلم الإداري للوظائف.
- وضع مخططات الترقية: أي وضع مخطط مكافأة للعمال على حسن أدائهم عن طريق الرفع من درجة المنصب.(نظمي شحادة، 2000، ص41)

تحليل الوظائف:

- **تعريف تحليل الوظائف:** هو العملية التي تهدف إلى الحصول على كافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يتولاها الموظف، وتعتبر من الأنشطة الرئيسية في إدارة الأفراد التي تسبق الاختيار من أجل التعيين، كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن الإدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة من مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملاءمة شاغل الوظيفة. (نظمي شحادة، 2000، ص22)

كما انها تحديد لأنواع الوظائف المطلوبة من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث:

- **اختصاصات الوظيفة:** وهي مجموع الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة.
- **مسؤوليات الوظيفة:** المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال.
- **شروط شاغل الوظيفة:** التأهل العلمي والخبرة العملية والقدرات الجسمية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء التي تمثل معايير التي تتم على أساسها عملية الاختيار المهني .
- **العلاقات الرئاسية:** من يرأس من في الهيكل التنظيمي وفقا للتسلسل الوظيفي الإداري.
- يمكن توضيح نتائج هذا التحليل في موصفات الوظيفة وتوصيف الوظيفة من خلال الجدول التالي:

(06: نتائج تحليل الوظائف)

تحليل الوظائف

"وصف الوظيفة"

- يتضمن المعلومات المتعلقة بالقدرات.
- والمهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة.
- الخبرات السابقة.
- المؤهلات العلمية.
- القدرات الجسمية.
- العمر.
- الجنس.
- الذكاء والمقدرة الفعلية.
- حجم ونوع المسؤولية.
- يتضمن المعلومات الخاصة ب:
- سم الوظيفة.
- الأهداف التفصيلية.
- ظروف العمل المادية.
- معايير الأداء.
- المهام الرئيسية.
- الآلات والأدوات المستخدمة.
- نوعية الإشراف.

"مواصفات الوظيفة"

- يتضمن المعلومات المتعلقة بالقدرات.
- والمهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة.
- الخبرات السابقة.
- المؤهلات العلمية.
- القدرات الجسمية.
- العمر.
- الجنس.
- الذكاء والمقدرة الفعلية.
- حجم ونوع المسؤولية.

المصدر: جاريديسلر، 2003 إدارة الموارد البشرية، دارالمريخل للنشر، الرياض - ص 88 .

خطوات التحليل الوظيفي: تتضمن تحليل الوظيفة القيام بستة خطوات أساسية تتمثل

فيما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه استخدام المعلومات التي سيتم الحصول عليها وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي سيتم جمعها وبأي طريقة سيتم ذلك.
- **الخطوة الثانية:** في هذه الخطوة يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن خرائط العمليات والخرائط التنظيمية ووصف الوظيفة، حيث تظهر من خلال هذه الخرائط التنظيمية تقييم مختلف الأعمال التي تمارسها المؤسسة وعلاقة الوظائف بعضها ببعض الآخر وموقع والعلاقات بين هذه الوظائف.
- **الخطوة الثالثة:** وتتضمن هذه الخطوة إختبار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وذلك عندما تتشابه العدد من الوظائف الواجب تحليلها حيث أن تحليل كل وظيفة يستغرق وقتاً طويلاً.
- **الخطوة الرابعة:** في هذه الخطوة يتم تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، ظروف العمل، سلوكيات الموظف، السمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.
- **الخطوة الخامسة:** ويتم فيها مراجعة المعلومات وبالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليها وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة، ومن خلاله نعطي فرص للموظف لتعديل ما قدمه من بيانات من وصف لوظيفته.
- **الخطوة السادسة:** وفي هذه الخطوة يتم إعداد وصف الوظيفة وكذلك توصيف لها و اللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة.

(جاري ديسلر، 2003ص85)

- **توصيف الوظائف:** يعتبر وصف وتوصيف الوظائف أو ما يعرف بتحليل الوظيفة Job Analysis البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات

المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة، ويعرف البعض وصف توصيف الوظائف بأنه: " تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر في من يشغلها".

ويستخدم وصف وتوصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لإختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضا في تحديد الإحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية، هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الإحتياج الفعلي من الموارد البشرية.(علي حسن: 2009، ص24)

- أهمية التحليل:
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تساعد على فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة.
- مهمته في إعداد الهيكل التنظيمي على أسس ومعلومات دقيقة.
- العمل على تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين.
- تساعد على تحديد فئات الرواتب والأجور.
- تساعد على إعداد وتقسيم العمل لما يناسب الأفراد العاملين.(نظمي شحادة، 2000، ص 24)

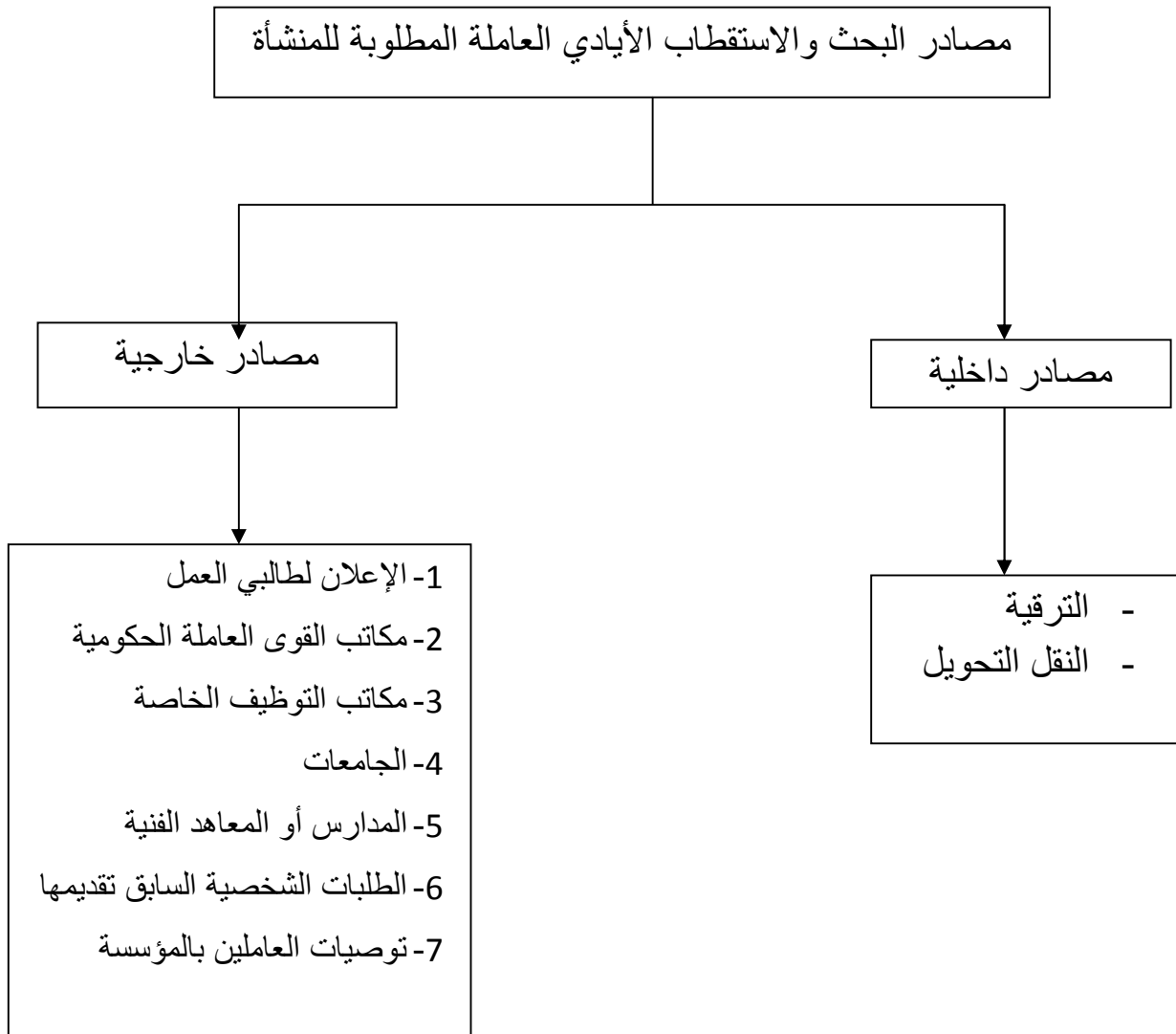
-مصادر التوظيف:

تتمثل مصادر التوظيف في الجهات التي تزود المؤسسة بالعمال، وتتحدد وفق نوع الوظيفة الشاغرة ومدى ملائمة المرشحين لها وتتمثل فيمصادر داخلية وأخرى خارجية.

- المصادر الداخلية: ويقصد بها مجموعة م المصادر التي تكون المنظمة نفسها وتتمثل في:
- الترقية
- التنقل والتحويل في المناصب.

-المصادر الخارجية: وهي مجموعة من المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل الحصول على الأفراد العاملين المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة فيها. (عبد الباقي، 2002، 150)

الشكل رقم 07-مصادر الاستقطاب



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، 2002 الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص153.

-*إجراءات عملية التوظيف:

اختيار وتعيين الموظفين :

يوجد العديد من الجوانب والأساليب المختلفة للحصول على المعلومات المتعلقة بالمتقدم للوظيفة، حيث تقارن هذه المعلومات بالمعيار الخاص بالوظيفة ورغم عدم وجود إجراء موحد مستخدم في مجال عملية الاختيار في المؤسسات إلا أنها توجد خطوات للاستخدام في مجال الاختيار وهي:

-المقابلة المبدئية:

بعد إكمال المعلومات عن المترشحين لابد من مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات مهمة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات وغيرها، غرض المقابلة أيضا تعريف المرشح بالوظيفة وبالمنظمة وشروط إستخدامه للتأكد من قبوله وإرتيابه لها.

إن معرفة قيادة مقابلة التوظيف تقتصر فقط على المكلفين بالتوظيف في منظمة أو فقط بموظفي إدارة الموارد البشرية، كل مسير معني بإجراءات التوظيف الخاصة بمصلحته و بالتالي مسير لابد له من التمكن من قيادة هذا النوع من المقابلات بكفاءة، فالمسير أعلم بنوع المتطلبات الوظيفية التي لابد من توفرها في المترشح الأنسب لشغل المنصب مدى قدرته على الانسجام مع فريق عمله.و في هذه الخطوة يتم استبعاد الاشخاص غير مؤهلين لشغل الوظيفة .

-ملأ طلب الاستخدام: يشمل طلب الاستخدام على جميع المعلومات التي تريد المؤسسة معرفتها حول المتقدم للوظيفة حتى يمكن مقارنتها مع مواصفات الوظيفة.(حنفي،2001،ص121)

الاختبارات: تلعب الاختبارات دورا هاما في التنبؤ بأداء الفرد للوظيفة مستقبلا حيث تهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية وقد تكون إما شفوية أو

كتابية. تستخدم إختبارات التوظيف كوسيلة أساسية لتحديد مدى توافر المهارات والقدرات والمعارف اللازم توافرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ومن أهم أنواع الإختبارات المستخدمة الأنواع التالية:

- **الإختبارات النفسية:** تهدف إلى قياس أبعاد شخصية المتقدم، ويعب على هذه الاختبارات صعوبة التأكد من العلاقة بين الخصائص الشخصية وبين مستوى أداء الفرد في الوظيفة.

- **إختبارات المعرفة:** تقيس هذه الاختبارات مستوى التأهيل العلمي للشخص، وتتميز هذه الإختبارات بدرجة عالية من المصادقية.

- **إختبارات الأداء:** تقيس قدرة الفرد على أداء بعض الحركات الوظيفية.

- **المقابلات:** تعد المقابلات الخطوة الرابعة من عملية الاختيار وهي تخص الأشخاص الذين اختيروا في المرحلة الأولى لكي يجتازون المقابلات الشخصية لغرض الحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة وإختيار أكثرهم تطاقا لشغل الوظيفة.

- **مراجعة التوصيات:** عند إنتهاء عملية المقابلات الشخصية تأتي مراجعة كل ما ذكر في طلب الاستخدام والجهات التي يمكن اللجوء إليها لمعرفة سلوك وأداء طالب الوظيفة السابق في عمله ويجب أن تكون هذه الجهات قادرة على تقييم ذلك الفرد.

- **موافقة المشرف أو الرئيس المباشر:** بعد نجاح المتقدم للوظيفة في كل الخطوات السابقة الذكر، تجرى له مقابلة ثالثة قبل إلتحاقه بالعمل لتقييمه بواسطة المشرف أو أفراد متخصصين للحصول على معلومات موضوعية أكثر إماما بمتطلبات العمل وظروفه.

- **إستخدام العامل:** تعني هذه المرحلة توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة نهائيا ويقتضي الأمر بتعرف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته،

وأهداف التنظيم، وثقافة الإدارة العليا أي سياسات وإجراءات وأنظمة العمل.(حنفي ، 2001، ص 122)

*الأخطاء التي يرتكبها مدير الموارد البشرية فيعملية الاختيار:

يترتب على الاختيار السيء للموظفين خسائر جسيمة تتمثل في ضياع الكثير من الوقت والجهد والتكاليف في عملية الاختيار، ناهيك عن الخسائر الناجمة عن الأداء السيء للموظف المختار فيما بعد.

وفيما يلي نعرض أكثر الأخطاء التي ترتكب في عملية إختيار الموظفين:

- **الاعتماد فقط على المقابلة في تقييم المترشح:** إن المقابلة هي عبارة عن سيل جارف من الكلام وغالبا، وبسبب عدم تهيئة المتقدم للمقابلة، يستهلك الكثير من الوقت في المقابلة في التعريف ببعض الأشياء المتعلقة بالمنظمة، إن المنظمات الذكية هي تلك التي تطور العديد من الطرق إلى جانب المقابلة لتقييم المتقدم للوظيفة، إذ تأكد بعض الدراسات أن المقابلة النموذجية تزيد من احتمال الحصول على أفضل المتقدمين للعمل في المنظمة بنسبة تقل عن 2%.
- **ال فشل في التمييز بين المتقدمين:** كل متقدم للوظيفة لديه العديد منا لمهارات والكفاءات والمقومات الشخصية والتجارب والاهتمامات التي تحتاجها المنظمة والتي يجب أن تتوفر في الفرد لشغل الوظيفة، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يحدد أولويات المقومات التي تحتاجها المنظمة، لاستبعاد دائرة إختيار المتقدمين أو المترشحين الذين لا تتوفر لديهم هذه لمقومات، وهذا من شأنه أن يوفر الكثير من الوقت والجهد في إتخاذ القرار.(علي حسن، 2009، ص 125)

3-5-2- سياسة التكوين:

يعتبر التكوين من أهم وظائف وظيفة تسيير الموارد البشرية، بحيث أن كفاءة اليد العاملة هي البعد الوحيد للإنتاج، فبفضل المعرفة وحسن الأداء يمكن الوصول لأقصى درجة نمو بإنشاء هياكل إنتاج عبر كل أنحاء العالم، كما يعتبر أحسن وسيلة للتأقلم مع التغير،

فبمجرد إدخال تكنولوجيا وتقنية جديدة، لابد من إعادة النظر في مؤهلات المستخدمين، ولا يكون ذلك إلا عن طريق التكوين، الذي يكون أقل تكلفة من اللجوء إلى التوظيف.

إن الموارد البشرية تعتبر في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعمليات الانتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد وتكوينهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها باحتياجات سوق العمل، كما يتطلب ذلك ضرورة توفير الخدمات الصحية والاجتماعية اللازمة والضرورية لإشباع حاجات الأفراد وتحفيزهم على العمل، ومن ثم التأكد أن قوة العمل الفعلية متوفرة في العنصر البشري، إذ أن هذا الأخير لديه دور أساسي وهام في كل الجوانب الانتاجية الإقتصادية والاجتماعية. (Sekiou, 1993, P363)

*** تعريف التكوين:** يمكن تعريف التكوين بأنه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد بشكل يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويعرفه البعض بأنه إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المقلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.

إن التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون لكيفية أدائهم للعمل، وإتجاههم نحو العمل أو أنماط تصرفهم مع المشرفين والزملاء. (المرسي، 2003، ص332)

ومنه فتكوين العمال نشاط هادف يقوم بتزويد هذه الكفاءات والخبرات والاتجاهات العلمية والمعارف اللازمة لضمان أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية والتكيف مع متطلبات العمل وظروفه. والتعريف الأنسب للتكوين هو: " عملية منظمة ومستمرة، جوهرها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمواجهة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يقتضيها ظروف العمل والمؤسسة التي يعمل بها الفرد. (المرسي، 2003، ص332)

- أهداف ومهام التكوين:

أ- أهداف التكوين:

تتركز أهم الأهداف للتكوين فيما يلي:

- الزيادة في الانتاج
- التقليل من الدوران في العمل
- الرفع من معنويات العاملين من خلال توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا، من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله و مدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية لدى الأفراد سواء من الناحية السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- رفع الكفاءة الانتاجية للفرد، عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في أساليب العمل.
- تحسين العلاقات الانسانية والتقليص من درجة التوتر واللا إستقرار الوظيفي داخل التنظيم.
- توسيع فرص المحافظة على الموارد البشرية للمؤسسة(نوري منير، 2010، ص243، 245)

-مراحل عملية التكوين:

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية:

ويقصد بالاحتياجات التكوينية وجود تناقض أو إختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو الأفراد أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها.(نوري منير، 2010، 245)

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات الآتية والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها.

- الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد أو الموارد البشرية في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
- الحالة التي تقرر فيها إدارة الموارد البشرية تعديل أو تغيير محتوى العمل أي تغيير في الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات)
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.
- الحالة التي تقرر فيها إدارة المنظمة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة من وظائفهم الحالية.(نجيب شاويش، 2007، ص 235)

ويمكن معرفة الاحتياجات التكوينية من خلال:

- الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.
- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام عمل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الامكانيات المتوفرة حالياً لدى موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته.

- نتائج تقييم الأداء، إذ أن تقييم الأداء أو نتائج تقييم الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيه، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي ضعفه العامل.
- أساليب العمل الجيدة إدخالها للمنظمة يتطلب تدريب العاملين على كيفية استخدامها.
- إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب.

تخطيط برامج التكوين:

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة وهي:

-**تحديد أهداف البرنامج التكويني:** والأهداف يقصد بها الغايات التي يود الوصول إليها أو تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء العمال وإتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية.

-**تحديد نوع المهارات:** بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية، والتي سيعمل من خلالها تحديد المهارة الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التكويني من خلالها على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون: المهارات اللغوية الأساسية لأداء العمل أو المهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية، وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

-**وضع المنهاج التدريبي:** ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد التي سيدرب عليها المتكويين، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون ناجحا من البيئة

الواقعية ويتعين الأخذ في الاعتبار الحرص على الدقة في تحديد مواد التدريب وإستبعاد الموضوعات التي لا تتصل أو ليس لديها علاقة باحتياجات المنظمة أو تلك التي لا تحقق أهداف التكوين.

-اختيار أسلوب التكوين: إن إختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدة عوامل أو معايير:

- الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التكوين.
- المادة التدريبية وفترة التكوين.
- تكاليف وعدد المتكويين.
- المدربون المتاحون وذلك من خلال مؤهلاتهم وخبراتهم.(نجيب شاويش، 2007، ص 236)

-إختيار المدربين: لاشك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الإعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا عن زيادة إحتتمالات نجاح البرامج التكوينية التي تم إعدادها وتوجيهها للعمال على إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم ويتوقف إختيار المدرب على أسلوب التدريب المراد إستخدامه والمادة التدريبية ونوعية العمال المتدربين.(نجيب شاويش، 2007، ص237)

- مرحلة التنفيذ:

يتم تنفيذ البرنامج التكويني مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الايجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الايجابية والسلبية على البرنامج بملىء إستبيان خاص بالبرنامج التكويني، وتعني عملية تنفيذ التدريب، وضع البرامج التي تتضمنها خطة التكوين موضع التطبيق.

- مرحلة تقييم التكوين :

ترجع أهمية تقييم التكوين إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة، وتقييم التكوين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة ومستمرة سواء قبل أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي

(أبو النصر، 2008، ص69)، كما أنها مرحلة عملية تهدف لقياس الفارق الموجود بين النتائج الفعلية والأهداف المحددة سلفاً، وتحديد أسباب هذا الفرق. (Bach, 2007, P181)

أهمية التكوين:

تعد الموارد البشرية المؤهلة والمكونة أهم العناصر الأساسية في إحداث التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وبهذا يعتبر التكوين أساساً لتحقيق عدد من الأفراد التي تنصب في إطار تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية باعتبار أن القوة البشرية هي أساس التنمية خاصة إذا كانت ذات قدرة عالية عن الإنتاج والانضباط في العمل، وبسبب ضرورة تكيف المؤسسة مع التغيرات السريعة ومتلاحقة درجة المنافسة خاصة منها التكنولوجيا وزيادة الإنتاج لمواجهة تحديات المنافسة ولأن زيادة تتطلب تحسين مستوى الخدمات، فإن العمال بحاجة إلى مهارات تكنولوجية ومهارات تشكيل فرق العمل... إلخ. هذا ما يجعل المؤسسة أمام حتمية تقديم العديد من البرامج التدريبية معاملة بها، من أجل زيادة إنتاج وتحسين الأداء التنظيمي وتطوير مهاراتهم، إضافة إلى هذا العمل تعمل على تجديد وإثراء معلوماتهم وترخيص وتوضيح السياسات العامة، كما يساعد المؤسسة على ربط أهداف العاملين بأهدافها كما يعتبر وسيلة للتطور والحماية، (إسماعيل بوعمامة، 2011، ص27).

كما ان للتكوين اهمية بالنسبة للمؤسسة و الفرد وتتمثل في :

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الانتاجية من خلا لتطوير المهارات المكتسبة في عملية الانتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة.

- يساهم في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- نعمل على تطوير أساليب القيادة والاشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة.

ب- بالنسبة للعاملين:

الموظف الجديد يمكن له من خلال التكوين، أن يتزود بمهارات ومعارف قد لا يكون مالكا أصلا، تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس التكوين بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل، حيث يتمكن من خلال التكوين مواكبة التطورات في حقل الشغل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة. (نظمي شحادة، 2000، ص 52)

كما يساهم التكوين في :

- يساعد في تحسين فهمهم واستيعابهم لأدوارهم في المؤسسة.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها.
- يساعد في إتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل. (قرين علي، 2005، ص 3)

ويضيف غربي علي (2002) بان التكوين يعمل التكوين إلى تقوية العلاقات الانسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم، وذلك من خلال:

- إمدادهم في البلدية بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال.
- تسهيل وسائل الاتصال بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة. (غربي علي، 2002، ص 111)

-التكوين وعلاقته بالتخطيط الموارد البشرية:

تهتم المؤسسات الكبيرة عناية خاصة بالتكوين، وتولي وظيفة التكوين الموارد البشرية عناية مميزة نظرا للفوائد العديدة التي تأتي من نتائجها، و نظرا لارتباط وظيفة التكوين ارتباطا وثيقا بباقي وظائف وظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى ربط مثلا: بين وظيفة الاختيار والانتقاء، وبين وظيفة التكوين، ويعتبر بأن التكوين، يكون أحيانا بديلا لاختيار وتعيين الموارد البشرية في الوظائف، وكما يرى بعض المدراء بأن تكاليف الاستقطاب والتعيين من الأفضل استخدامها لأغراض تكوينية، كون التكوين يحقق النتائج المرجوة، وبأقل مخاطرة ممكنة، قد ينتج عن سوء اختيار بعض الأفراد، حين وضعهم في وظائف معينة، عكس ذلك يرى البعض من المدراء بأن إختيار الأفراد الملائمين للوظيفة يقلل من حجم وتكاليف التكوين ويزيد أحيانا، من فرص إستفادة المؤسسات من معلومات ومهارات وخبرات جديدة يحملها معهم الأفراد.(حسن إبراهيم بلوط ، 2002 ، ص241)

إلى جانب إرتباط وظيفة الاختيار والتعيين بالتكوين فإن وظيفة تقييم الأداء مرتبطة بدورها بوظيفة التكوين، فمن المتوقع أن يدفع التكوين الأداء أشواطا إلى الأمام، بعد إنتهاء من فترة التكوين المحددة له، وأن يعطي نتائج طيبة ومنه فتقييم أداء الأفراد هو بحد ذاته وسيلة للنتبؤ بمعرفة الأداء كون التقييم يكشف حجم التكوين اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التكوين عن النقائص الموجودة، عند بعض الأفراد، والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء الفعلي المطلوب منهم، كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتكوين من خلال تقييم فاعلية التكوين، فالتكوين الذي يساهم في تفعيل وزيادة الأفراد الذين خضعوا لشروطه ومعايير، يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد، الذين أمضوا مراحله مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التكوين.(حسن إبراهيم بلوط 2002 ، ص 241)

3-5-3- تقييم الأداء:

- مفهوم الأداء: يعتبر الأداء أهم مكون يطمح التنظيم للتحكم فيه وتفعيله بما يحقق أهداف التنظيم التي وجد من أجلها، حيث أن غالبية المسؤولين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم الادارية يعطون أهمية بالغة لأداء العاملين نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا إنعكاس لأداء العمال.

و يعرفه الخزامي 2008، بأنه سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة ويقوم بها أفراد المؤسسة استجابة لمهمة معينة سواء أقام بها بذاته أو فرضها عليه آخرون.(الخزامي، 2008، ص21)

وللأداء عدة عناصر تكونه وهي:

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشتمل على المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخليفة العامة عن الوظيفة والعوامل المرتبطة بها.
- ب- نوعية العمل: ويشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن والقدرة على التنظيم وتنفيذ الأعمال والتحرر من الأخطاء.
- ت- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- ث- المثابرة والثوق: أي التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعدها. (الخزامي، 2008، ص21)

- مفهوم تقييم الأداء: تقييم الأداء هي الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة وإستحقاق معين بمرتبة، أو جيد: مقبول، ضعيف.(الخزامي، 2008، ص27)

*أهداف تقييم الأداء:

-يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة، في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عند أداء كل فرد في المنظمة، فتبين فيما إذا كان العامل يعمل بجد ونشاط وفاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده ف يعمل، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها. وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة والعاملين فيها في آن واحد.

يتضح أن تقييم الأداء لا يعني كما يعتقد بعضهم أنه حكم يصدر في نهاية فترة زمنية محددة ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل، أو ترشيحه للترقية، أو حصوله على حوافز مالية، بل يعني شيئاً أكثر وأهم من ذلك وهو: معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين من أجل تطوير وتحسين هذا المستوى باستمرار، من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين الذين هم ذوي علاقة بمروؤوسهم بالدرجة الأولى، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم. (عقيلي، 2005، ص 367)

*المسؤوليات في تقييم الأداء:

يقصد بالمسؤوليات في مجال تقييم الأداء الموارد البشرية الأدوار التي يشتمل عليها هذا التقييم، التي تحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات هي ما يلي:

- أولاً: دور إدارة الموارد البشرية، ويصطلح عليه ب Rôle of H.R.M ويتجسد بما يلي:

- تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها ستتم عملية تقييم هذا الأداء، فهي بالتالي بمثابة

ضوابط لهذه العملية. وهذه الأسس والقواعد يجب التقيد بها من قبل كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون ويشتمل نظام التقييم على الجوانب التالية:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب التقييم المناسب.
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم.
- تحديد فترة التقييم وضرورية وهي الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر.
- تدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم ومعايره المحددة، للوصول إلى تقييم موضوعي عادل، وكذلك تدريبهم على مناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائه.
- وضع قواعد الاستقبال الشكاوي المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
- وضع القواعد والأسس التي تكفل توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
- الاشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق، ورصد أية مشكلة تظهر عند تنفيذه وللعمل على حلها.
- إستلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة.
- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل. (عقيلي، 2005، ص268)

دور المقيم:

يتم تقييم العاملين في أي منظمة عادة بواسطة الرئيس المباشر، على أن يتم موجهة وإعتماد هذا التقييم بواسطة السلطة أو الرئاسة الأعلى، وذلك لاحتكاك الرئيس المباشر بالعاملين أثناء العمل ومعرفة ظروف العمل المختلفة، مما يساعد على إتمام عملية التقييم بصورة عادلة وشكل موضوعي، (علي حسن، 2009، ص201)، فمسؤولية المقيم هي مسؤولية مباشرة عن نتائج تقييم الأداء ووضع التقرير النهائي المتعلق به، وبالتالي فهو المسؤول الأول عن النجاح أو الإخفاق في عملية تقييم الأداء، فتحقيق العدالة والموضوعية

في التقييم اللتان تمثلان العمود الفقري لنجاحه، متوقفتان على عدالة ونزاهته في عملية التقييم. (عقيلي، 2005، ص369)

دور المقيم (المروّوس):

ويصطلح عليه بـ Role of ratee ففي ظل البعد المعاصر لتقييم الأداء أصبح الفرد الذي يقيم أداء دور هام ومسؤولية جسيمة في مجال هذا التقييم ويتمثل دوره:

- الإصغاء لشرح المقيم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها.
- المساهمة الفعلية والجادة مع المقيم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي من خلال:
- أ- تطبيق توجيهات وإرشادات المقيم أثناء العمل بروح منفتحة وفهم ووعي، ويقدر أن هذه الإرشادات هي لمصلحته.
- ب- إعلام المقيم بأية ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير وتحسين أدائه، وبشكل خاص المشاكل الخفية التي يعاني منها داءه والتي لا يعرفها سواه.
- ت- السعي لتطوير أدائه باستمرار وبشكل ذاتي.
- ث- أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة يقدمها المنظمة له، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه. (عقيلي، 2005، ص370)

*أسس تقييم الأداء:

- تشمل أهم الأسس التي يقوم عليها تقييم الأداء في:
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الأفراد في العمل الواحد، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تحسين مفهوم أن التقييم ليس كشف الأخطاء أو إتهاماً للشخص المقيم وإنما يهدف تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المعين، لتحديد ما يتواجد من نقص ومساعدة الفرد على تداركه.

- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على إختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح والسليم، لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرؤوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم. (عبد الباقي، 2002، ص 305)
- معرفة أو جمع المعلومات عن أداء الأفراد معنى مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر أو الاستعانة بآراء مرؤوسيه.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشترك المرؤوس في عملية تقييمه أو من خلال دعوته لمل، نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته. (أحمد السيد ، 2003، ص 332)

* إستراتيجية تقييم الأداء:

إن من أبرز وظائف تقييم الأداء، الوظائف الثلاث التالية:

- تطوير أداء الأفراد المستقبلي.
- إدارة أداء الأفراد.
- ربط الأداء بالعمل الجماعي.

وبالعودة إلى عملية تقييم الأداء خاصة ما يتعلق بأهداف الأداء، لابد من التذكير، توضيح وشرح أهداف الأداء للمدراء، يساعد المدراء على تجنب المشاكل التي قد تنتج جراء سوء أداء الأفراد أو العمال للنشاطات والأعمال، ويشجع بالتالي السراء على ربط دوافع وحوافز العمل بالأداء.

أما الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، فتقسم إلى نوعين هما، الأسلوب الرسمي، والأسلوب غير رسمي، إذ يعتمد المدراء على الأسلوب الرسمي في مراجعتهم لأداء الأفراد العاملين، خلال فترة زمنية معينة، كما أن بإستطاعة المدراء مراجعة تقييم الأداء الأفراد بشكل غير رسمي، وذلك من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الأفراد ومساعدتهم على إزالة حواجز ومشاكل الأداء، ومن خلال إيجاد الحلول الناجحة التي تساعد الأفراد على تحسين الأداء بصورة مستمرة. (حسن إبراهيم بلوط ، 2002، ص 368)

مما سبق يتضح لنا بأن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة وعليه سنتطرق في العنصر الموالي إلى مراحل تقييم الأداء.

مراحل تقييم الأداء: يمكن إجمال مراحل التي يمر بها تقييم الأداء على النحو التالي:

- وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء الأفراد حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والأفراد على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل، وقياس إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصلة ومحاولة علاج تلك الانحرافات ومحاولة تقاديرها مستقبلاً.

-تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع الأفراد في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

-التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يقوم به، لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة تحسين أدائه المستقبلي ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة، لابد أن يفهمها الفرد أي إستيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية. (الهيبي، 2005، ص 122)

- وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العالم. (الهيبي، 2005 ص 183)

*مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى أهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرووسين لا يميلون له، إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه، لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية:

- تخطيط الموارد البشرية:

- تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية وهذه الأخيرة أحد وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تساعد نتائج تقييم الاداء على النحو التالي:
- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلا بزمّن أقل نتيجة لارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى إحتماية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا، التغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.
- توضح نتائج تقييم الأداء من كفاءاتهم ضعيفة والذين يجب الاستغناء عنهم واستبدالهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة: مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية. (الكلالدة، 2011)

الترقية والتخطيط المسارات الوظيفية:

تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة، وبشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية، فنتائج التقييم المستمر.

توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فتقييم الأداء يوضح بشكل واضح من هو المرشح للترقية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يرقى إليها من المرشح لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن، تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

تقييم الاستقطاب والاختيار:

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة والتمرين التي تلي عملية تعيينها وما بعدها، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب والتعيين وهما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية، قد فشلنا في إستقطاب وانتقاء الموارد البشرية ذات الامكانيات أو القدرات العالية والمؤهلة بشكل جيد وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هتين الوظيفتين في أداء مهمتهما المطلوبة.

-تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتكوينية:

تبين نتائج تقييم الأداء العاملين عادة نقاطاً ضعف في الأداء، التي يتوجب على المنظمة من خلا إدارة الموارد البشرية فيها، تصميم وتنفيذ برامج التعلم والتدريب اللازمة، التي بواسطتها تعالج جوانب الضعف هذه، وهذا يقودنا في نهاية المطاف بأن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التعلم والتدريب التي تحتاجها. (عقيلي، 2005، ص 377)،

- تقييم برامج التدريب:

يسعى أي برنامج التدريب إما لعلاج أو تصحيح جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية أو تنمية جوانب القوة، وهذه الجوانب يحددها نتائج تقييم أداء هذه الموارد، ولمعرفة نجاح نشاط التدريب والذي هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية لأبد من تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من تدريبهم للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسن أي نتائج تقييم الأداء تعتبر معياراً في تقييم نشاط التدريب.

- النقل الوظيفي:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما تتلائم مع صفاته ومميزاته الشخصية، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل. (عقيلي، 2005، ص 378)

- كيفية زيادة فعالية تقييم الأداء:

يمكن للإدارة المتميزة للموارد البشرية أن تزيد من فعالية نظام تقييم أداء العاملين إذا أخذت في الحسبان مجموعة الاعتبارات التالية:

- التحديد المسبق للأهداف المطلوبة من نظام تقييم الأداء، والاتفاق على هذه الأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، ومن أهم هذه الأهداف استخدام نتائج هذه التقارير في تطوير وظائف وأنشطة الموارد البشرية، والاستقطاب، والاعتبار والتعيين، والتدريب، والحوافز والمكافآت، والنقل والترقية، وغيرها من الوظائف. وعلى سبيل المثال في حالة الترقيات تهدف عملية التقييم إلى إنتقاء الفرد المتميز الذي تتوفر لديه شروط شغل الوظيفة الأعلى في ضوء نتيجة تقرير الأداء الخاص به، أما في حالة التدريب، فالهدف هو التوصل إلى نقاط الضعف الحالية في أداء الموظف والتي يمكن علاجها من خلال التدريب.

- تدريب القائم بعملية التقييم على فهم نظام التقييم والهدف منه، وكيفية عمله بشكل فعال، وتوضيح الأخطاء التي من المحتمل أن يقع فيها وكيفية علاجها، والصعوبات والتحديات التي من المحتمل أن يقابلها وكيف يمكنه مواجهتها.
- أن يتسم التقييم بالدقة والموضوعية، والبحث عن أخطاء المبالغة والتحيز الشخصي وغيرها من الأخطاء.
- أن يشترك في عملية التقييم جميع الرؤساء المباشرين والتنسيق مع مدير إدارة الموارد البشرية.
- أن يكون هناك نظام فعال لتحليل الوظائف، لتوفير البيانات الدقيقة التي تتطلبها عملية تقييم الأداء، ومن أهم هذه البيانات شروط الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمهارات والقدرات والشروط اللازمة لشغل هذه الوظيفة، حتى تتم عملية المقارنة على أساس سليم.
- أن يتم التقييم عن طريقة المقابلة الشخصية، حتى شعر الفرد موضوع التقييم بجدية وموضوعية عملية التقييم، ويتعرف على طريقة أدائه للعمل وعلى أوجه الضعف فيه ووسائل تحسينه، وإزالة أوجه الخلاف بينه وبين رئيسه المباشر.
- ملاءمة الفترة الزمنية التي يعد عنها التقرير، فلا تكون بالقصر حيث لا يمكن للرئيس إستخلاص أي تكبر في كفاءة الفرد وربما يتأثر بالتقييم السابق مباشرة، ولا يجب أن تكون هذه الفترة طويلة، لأن سلوك الفرد في حالة تفكير مستمر، وحتى لا يتأثر الرئيس بالفترة السابقة مباشرة لعملية التقييم.
- تنوع أنظمة تقييم الأداء، فلا يجب إستخدام تقييم واحد لجميع الأغراض، بل يفضل عمل نظم تقييم مستقلة لتقييم الأداء بحيث يصلح كل نظام لغرض معين دون غيره، على أن يراعي في تصميمه أهداف هذا النظام، ومن ثم نقضي على أخطاء التساهل أو التشدد من قبل الرؤساء.
- إعلان نتائج تقييمي الأداء للعاملين، حتى يتعرف الفرد على مستوى أدائه، لتشجيعه على تحسين مستوى إنتاجيته، وطالما أن تقارير الأداء ليست هدفا في حد ذاتها، ضمن الأفضل أن يطلع العامل على نقاط ضعفه من جهة نظرا رؤسائه حتى تساعد على تطوير أدائه.

- الاشراف والمتابعة المثمرة لتطبيق النظام، بغرض التأكد من فهم القائمين عليه بتطبيقه كما أريد له، وأن ما يحدث على أرض الواقع هو ما ينبغي أن يحدث.
- تقييم الأداء إلكترونياً، من خلال استخدام الحاسب الآلي بدلا من التقييم الورقي وذلك لضمان السرعة والدقة وتوفير الوقت وتخفيض التكاليف لعدم وجود أوراق.
- الاختيار الفعال للموظفين الجدد طبقا لمعايير موضوعية تعتمد على الجودة.
- تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف وإستراتيجيات المنظمة.
- حسن متابعة وتوجيه العاملين والإشراف عليهم والمساهمة في تقييم الأداء.
- إعداد نظام معلومات متطور يوفر البيانات السريعة والدقيقة والشاملة عن الموارد البشرية.

- إدارة الصراعات وتسوية الخلافات بين العاملين والادارة.(علي حسن، 2009 ص 221 / 220)

3-5-4- سياسة الأجور والمكافآت:

من المبادئ الأساسية في التنظيم الإداري مبدأ المساواة بين العاملين داخل التنظيم ومن جوانب المساواة تلك المتعلقة بالأجور والمكافآت، حيث يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتوافق مع ما يقوم به من أعمال، فالعامل يجب أن يحصل على الأجر العادل الذي يتناسب مع أعباء العمل الذي يؤديه ويجب أن يحصل على أجر يتساوى مع أجر زميله الذي يؤدي نفس العمل، وحتى تتحقق العدالة في الأجور لابد من وجود أساس ومصدر موضوعي يعتمد عليه في تحديد الأجور العادلة وهذا ما توفره بطاقات تحليل وتوصيف الوظائف.(الهييتي، 2005، ص15)

-تصميم نظام الأجور:

تلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية، وباعتبارها مقابل السلوك الفرد في المؤسسة، فهي تؤثر على رضا الفرد عن عمله وفي إنتظام العمل وعلى رغبة الفرد في الأداء وأثارة على فعالية الأداء المحققة وتستخدم إدارة الموارد البشرية عدة معايير لتحديد الأجور منها:

- الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجر يتناسب مع اداءه تبعا لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق.
- الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجر في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد على من المعدل المطلوب.
- الأقدمية: تؤثر الأقدمية في نظام الأجر، حيث تزداد نسبة الأجر مع زيادة سنوات العمل الفرد في المؤسسة وهذا المعيار أكثر استخداما في تحديد أجر مقابل المهارة والخبرة.
- المؤهل العلمي والخبرة:

عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالمؤسسة، ولسوق العمل، الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة. (الطائي ، 2006 ، ص 404)

أهمية الأجر: تتمثل أهمية الأجر على النحو التالي:

-أهمية الأجر للأفراد:

تعتبر الأجر المصدر الأساسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، إضافة إلى هذا يحدد الأجر التقدير العام لمهارات ومؤهلات الأفراد، كما أنها تحدد مكانة الأفراد الاجتماعية، وتدفع الأجر للأفراد العاملين بهدف زيادة كفاءة الفرد من حيث تحسين إنتاجية ومؤهلاته.

-أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة:

تمثل الأجر عناصر هامة من عناصر الإنتاج وإن اختلفت تلك النسبة من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها، ومدى اعتمادها على رأس المال البشري والفكري، ويجب أن يتوافق الأجر مع إنتاجية الموظف ومهاراته وأن لا يتعارض مع قوانين المنظمة والقوانين الحكومية. (أحمد ماهر ، 2004 ، ص166).

3-5-5- تخطيط المسار الوظيفي:

إن الهدف العام لتخطيط المسارات الوظيفية هو كفاءة ونمو المؤسسة ضمن المصلحة المشتركة أي تحقيق مصلحة الأفراد في إختيار الوظيفة المناسبة، وإعدادهم للتقدم والرقي ومن جهة أخرى تحقيق مصلحة المؤسسة في الحصول على أفراد ملائمين ورفع كفاءاته. (محمود أبو بكر، 2004، ص198)

- مفهوم المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى بالترقية أو أفقيا وتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعايير في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية، ولم يعد منحصرًا على الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى، فالمطلوب الآن هو شغل الفرد مناصب متعددة، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتووع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر. (المرسى 2003، ص373)

ويمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام وبعض الباحثين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل. (رواية حسن، 2002، ص 305)

وفي تعريف آخر المسار الوظيفي هو تتابع في ماضي وحاضر ومستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد ومختلف هياكل المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين إحتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الأفراد. (Peretti 1997, P 221)

- خصائص المسار الوظيفي:

- من خلال التعاريف نستخلص أن للمسار الوظيفي خصائص وهي:
- يقع على مسؤولية الفرد رسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شرط أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لايجاد الوظيفة المناسبة لفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات، من خلال الممارسات التنظيمية والادارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.

(محمود أبو بكر 2004، ص213)

-أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة.

• أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

- في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة وهي:
- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات فزيادة رغباته وإهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، وعدم تحقيقها بسبب إحباطا وعدم الرضا لديه.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة.

- توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل مسؤولياتهم كما يساعد في التقليل من الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافية فئات العاملين.
- بناء المهارات ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم إختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات. (Martory et .Crozet, 1998, P65).

- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية. (راوية حسن، 2002 ص 340)

ويضيف احمد ماهر بان اهمية المسار الوظيفي في :

- انه إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عن العمل فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الانتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.
- يساهم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (من خلال أنشطة التدريب والنقل) في تنشيط مهارات العاملين وتجديدها والابقاء على ما يمكن الاستفادة منها أي من مهارات وقدرات.
- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا.
- تحسين صورة المؤسسة: المؤسسات التي تهتم بالمسار الوظيفي للعاملين بها، تكتسب مكانة وصورة مرموقة بالنسبة لباقي المؤسسات. (أحمد ماهر، 2004، ص 380)

3-6-أنشطة وظيفية تسيير الموارد البشرية كنظام متكامل:

تشكل الأنشطة الوظيفية لوظيفة تسيير الموارد البشرية مع بعضها البعض نظاما متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به من أعمال وممارسات، والقرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا، فجميعها ينصب في قرار واحد

يهدف إلى تحقيق هدف وظيفة إدارة الموارد البشرية وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات إنتاجية فعالية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز إستراتيجية المنظمة وأهدافها، (موسعلي، 2004)

3-7- علاقة رفع كفاءة الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية:

-علاقتها بتخطيط الموارد البشرية:

مع التحديات التي تواجه المؤسسة عموماً والإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فقد أصبح مفروضاً على هذه الأخيرة أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق مخططات تعنى بهذه العملية، حيث أصبحت من أولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية.

-علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية:

تكمن العلاقة بين تحليل المناصب وتقييم المردودية وبين رفع كفاءة الأفراد في أن الأول تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد لسد ذلك النقص برفع كفاءتهم، فهي تساهم في معرفة أفضل الثغرات الموجودة لدى الأفراد، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وتوجيه الأفراد نحو المناصب المختلفة عن التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم.

-علاقتها بالتوظيف والاختيار:

تكمن هذه العلاقة في خيارين وهي في حالة إحتياج المؤسسة إلى كفاءات جديدة والحالة الثانية أن تقوم المؤسسة برفع كفاءات الأفراد الحاليين، وتجدر الإشارة فيما يخص هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة ويعتبر مكلفاً في بعض الأحيان أما الخيار الثاني، والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات هو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين فهي بذلك تساهم في:

- توفير جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد.
- توفير مجال أكبر لفرص الترقية.
- تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد.

-علاقتها بإدارة المسار المهني:

تساهم عملية رفع كفاءة الأفراد مساهمة فعالة في إثراء المسار المهني فهي وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على إكتساب مهارات جديدة وتمنحهم فرصة للترقية، إضافة إلى مساهمتها الأولى فإدارة المسار المهني تعتبر جزءا متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين إحتياجاتها وطموحات أفرادها حيث تمدها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني والتي عن طريقها تضع الإدارة مخططات لكل الكفاءات المتوفرة والمطلوبة (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 237-239).

- 3-8-مقومات النجاح لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعة واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي المرغوبة جدا لدى الأفراد بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو إتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف من جهة ونوضح إستراتيجيات وسياسات تحقيق هذه الأهداف من جهة ثانية، ويمكن تحديد مقومات نجاح تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها وإستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات إلى سياسات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد بما في ذلك في إتخاذ القرارات.

- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية للموارد البشرية، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة عموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا هي المعرفة الكمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية وإكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية وإن كانت هاتان المعرفتاتان تكمل إحداها الأخرى.

- نجاح أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين الأولى هي المقدرة العمال وتمكنهم من المعارف، والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد في العمل، والتي بمقدورهم إكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالامكانيات الجسدية ومنها ما يتعلق بالامكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في إستخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلائم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة، أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن إستعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهضا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من الحكم فيه أكثر. (الطائي، 2006، ص103).

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي الركيزة التي تمتد المؤسسة على مختلف المستويات، وهي الحلقة الرابطة بين مختلف الإدارات الخاصة بالمؤسسة، كما أنها تسهر على الحفاظ وحماية رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة وتنمية الموارد البشرية فكرياً وأدائياً، وتكوينها وتدريبها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، أي أنها الجهة المسؤولة على تسيير وتطوير كفاءات الموارد البشرية وفق استراتيجية تحقيق أهداف المؤسسة وسنتطرق في الفصل الموالي إلى مفهوم الكفاءات من منظور جديد في تسيير الموارد البشرية .

الفصل الرابع

تسيير وتنمية الكفاءات الموارد البشرية

- تمهيد
- لمحة تاريخية عن مفهوم الكفاءة
- تعريف الكفاءات
- أبعاد الكفاءة
- خصائص الكفاءة
- انواع الكفاءات
- اهمية الكفاءات
- علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات
- الكفاءة كمنظومة تسييرية
- تنمية الكفاءات
- اليات تنمية الكفاءات
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر مصطلح الكفاءة من المصطلحات التي لها أهميتها في المؤسسة، إذ تعتبر أصل من أصول المؤسسة بحد ذاتها، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من جهة أخرى، كما أنها تعتبر مؤشرا أساسيا في تقدم المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن تقدم المؤسسة لا يكون إلا بالمساهمة الفعالة للعنصر البشري أو المورد البشري، أي أن مصير المؤسسة مرهون بالأداء الفعال لمواردها البشرية من جهة ومرهون بقدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير الكفاءات الموجودة بها من جهة أخرى وهذا بهدف الوصول الى أعلى مستوى من الاداء وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم أساسي وهام جدا في تسيير الموارد البشرية بحيث اعتبره العديد من الدارسين و الباحثين كمنطلق جديد لتسيير الموارد البشرية وهو مفهوم "الكفاءة".

4-1- لمحة تاريخية عن مفهوم الكفاءة:

يرجع أصل استخدام مصطلح "الكفاءة" إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما طال كل ذلك إلى جوانب معرفية وإستراتيجية، وظهر مصطلح في مجال العمل والمقاولة والتكوين بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالا متعددة.

فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني (Compétence)، وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة، أما إصطلاحا يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة. (الحبيب، 2005، ص112)

وقد تجسد استعمال هذا المصطلح "الكفاءة" وتموضع في علم النفس. بفضل المختص النفسي David Mc.celelland في مقال له سنة 1973 بعنوان « Testing competence Rather than Intelligence » في هذا المقال عرف الكاتب قواعد مصطلح الكفاءة وأشار فيه إلى أن اختبارات الذكاء ليست الأداة الفعالة للتنبؤ وتحديد أفضل أداء في العمل S.Mignacca, 2012, P3 بعد ذلك قام porter 1980 بتقديم دراسة قائمة على أساس دور الفرد في المنظمة كان يهدف منها إلى معالجة خصائص المؤسسة من الداخل وليس فقط من تحليل بيئتها التنافسية، فهذا التحليل مكن من بناء نظرية مهيكلة لموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، ويعتبر Porter من قدم مفهوم الكفاءة في المؤسسة. (الهادي بوقلقول، 2004، ص206).

4-2- تعريف الكفاءات:

تعتبر الكفاءة من المفاهيم المعقدة إذ لا يوجد تعريف محدد ونهائي للكفاءة، لأن كل مؤلف باحث و مختص يعطي مفهوم للكفاءة حسب اختصاصه ،فهناك من يعرفها على اساس اداء المؤسسة او اداء الة او قطاع معين في المنظمة ، وهناك من يطلق الكفاءة على اداء الافراد او الكفاءات البشرية (شعلال،2017،ص100) ومن خلال هذا العنصر سنتطرق إلى أهم تعاريف مصطلح الكفاءة.

تعرف Dejoux 2001 الكفاءة بأنها "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي إستعداد لتجميع ووضع الموارد (المعارف) المعارف الادائية، المعارف السلوكية في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.(Dejoux, 2001, P141)

ويرى ulrich 2008 بأن الكفاءة، معارف الفرد ومهاراته والقابلية وخصائص الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر على أدائه في العملية (Mignacca, 2012,P36).

وعرفها Boyatziz (1982) الكفاءة هي: مجموعالمعارف والاستعدادات والدافعية وسمات الشخصية ومجموع المعارف المكتسبة. (Leboyer 2009, P27)

أما A.Meignant فيرى الكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف، المعارف الأدائية، والمعارف السلوكية" أي أنها مجموع ثلاث معارف: معارف نظرية ومعارف أدائية (خبرة) ومعارف سلوكية (أي كامنة)، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن" ويعرفها أيضا بأنها "مجموعة المعارف المهارات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن(Meignant, 2000, P 11)

كما يرى Peretti بأن الكفاءة هي: مجموع ثلاث أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعارف عملية (الخبرة) وبعد سلوكي (بعد كامن قابل للتعبئة) يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن. (Peretti, 2003, P5)

وقد عرف D.Collardyn الكفاءة إستطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو إجتماعية". (peretti, 1997, P36)

وحسب المجموعة المهنية الفرنسية le modef الكفاءة مزيج للمعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية، التي تمارس في إطار معين، وتتم ملاحظتها أثناء العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها. (Mégant, 2000, P 11)

أما C.L.Leboyer فتعتبر الكفاءة "عبارة عن مخزن للسلوكات التي يتقنها أشخاص أفضل من الآخرين والتي هي فعالة في وضعية معينة، بحيث هذه السلوكات يمكن ملاحظتها في الواقع اليومي في العمل، كذلك يمكن ملاحظتها في وضعيات تجريبية أين تنفذ قدراتهم بشكل مدمج من إستعدادات وسمات شخصية، ومعارف مكتسبة، كما تؤكد بأن الكفاءة لا تقتصر على الاستعدادات وسمات الشخصية والمعارف بل تتعلق مباشرة بأنشطة العمل نفسها". (Leboyer, 2009,P35)

كما تعرف الكفاءة بأنها "توافق قدرات وإستعدادات والمعارف التي تمكن من تنفيذ أعمال ومهام معينة" (Leboterf, 2008, P 19)

في حين يرى كل من parler et minet 1994 ان الكفاءة تكمن في تلاقي الأبعاد الموضوعية للعمل (الاختيار،التكوين، الاجور، الترقية ، التكوين) مع الأبعاد الذاتية للنشاط (المعرفة ،الخبرة) حيث تظهر الكفاءة على انها مفهوم تتركز حوله مجموعة من العناصر المشكلة للموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي يمكن الربط بين البعد التنظيمي اساليب

التسيير الذي يعتبر جزءا من الكفاءات بالبعد الذاتي للنشاط لأنه يفسر جزءا آخر مهما لكفاءات الموارد البشرية في المؤسسة (نقلا عن شعلال، 2017، ص100)

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نميز أو نستنتج أنه يوجد إختلاف بين الباحثين حول مصطلح الكفاءة، فمنهم من إعتبرها مجرد معارف يمتلكها الفرد من أجل قيامه بسهام معينة ونهم من إعتبرها قدرة الفرد على تطبيق المعارف التي يمتلكها في العمل أو أثناء قيامه بالعمل، أي أن تلك المعارف تتفاعل فيما بينها من أجل إيجاد طريقة لتحقيق هدف محدد في العملو منهم من عرفها على انها قدرة على التنسيق بين موارد و معارف وبين اساليب التنظيم وعلى الرغم من هذا الاختلاف الا أنه يوجد إتفاق في التعاريف من حيث ان الكفاءة هي مجموعة من الموارد و المعارف، معارف أدائية معارف سلوكية و في اطار بحثنا الحالي استوجب علينا تقديم تعريفا شاملا للكفاءة يسمح بتحديد مختلف العناصر التي تطرق اليها العديد من الباحثين اهمهم (DURANT 2000,le boterf) (1998,sanchez 2008)

الكفاءة بأنها "قدرة الفرد أو جماعة أو المؤسسة على حشد وتنسيق مجموعة من الموارد (المعارف، المعارف الأدائية والسلوكيات) في نشاط معين أو في عملية من أجل تحقيق هدف محدد". (Loufrani, 2011, P2)

-4-3- أبعاد الكفاءات:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد وقد إستطاع Dumand الجمع بين الدراسات والبحوث الاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة هي:

-المعرفة **Savoir au connaissance**:

تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل على ظروف خاصة، وبمك تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

-معارف أدائية (المهارة) **Savoir faire**:

القدرة على تنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية يصعب نقلها.

-الاستعداد (معارف سلوكية) **savoir être**:

قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. (عربي الحاج، 2006، ص4)

وحسب Le boterf (1994)، هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية:

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الاعتبار البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
- يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الكفاءة ليست فقط إستعداد للتصرف بل عملية أيضا (Processus).
- تصور الكفاءة يسمح بتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الاضافة.

- تصور الكفاءة يسمح بمعالجة وملاحظة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
- تصور الكفاءة يجعل من تقييم الكفاءة ممكنا (R.Foucher et petterson, 2006,P6)
- كما يؤكد أيضا le boterf بأن على المؤسسة إعتبار الكفاءة ليس مورد فقط (معارف) بل كعملية processus، حيث أن المؤسسة تحتاج إلى الاعتماد ليس فقط على عمال ذوي كفاءة بل على عمال لديهم القدرة على التصرف بمهارة في وضعيات معنية، إذ أن العامل يمكن أن يكون لديه كفاءة (معارف، معارف أدائية، معارف سلوكية) ولكنه لا يعرف كيف يتصرف في وضعية عمل معنية، فمما يميز الأشخاص في العمل ليس معارفهم بل قدرتهم على إستخدام طرق متوافقة مع وضعيات العمل ومعرفة التصرف بصفة دائمة.(le boterf, 2008,P16,17)

-4-4- خصائص الكفاءة:

تتمتع الكفاءة بعدة خصائص سوف نحاول التطرق إليها فيما يلي:

- الكفاءة ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا إستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف ودرايات الفنية.
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.
- الكفاءة مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤ الأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه. (موساوي، 2005، ص9).

من خلال ما سبق لنا ذكره نستخلص أن للكفاءة غاية أي أن الفرد يستعمل معارفه ودرايته من أجل تنفيذ نشاط معين، وأثناء تنفيذه لهذا النشاط يقع تفاعل بين معارف ودرايات السلوكية والأدائية من أجل تحقيق الهدف من هذا النشاط، كما يمكن للفرد أثناء قيامه بمهامه أن يقع في صعوبات فيستخدم معارفه بطريقة جديدة، فيكتسب مهارة جديدة وهذا ما تقصد به أن الفرد لا يولد كفؤاً بل يكتسب الكفاءة من خبراته التي إكتسبها في شتى المجالات.

4-5- أنواع الكفاءات:

يوجد عدة أنواع الكفاءة نذكر منها:

4-5-1- الكفاءة الفردية: "وهي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل

والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية".

وحسب Déjoux فإن الكفاءة الفردية هي: مجموع خاص مستقر ومنظم من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة وفي هذا الإطار فإن الكفاءة الفردية هي:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية.
- الكفاءة هي أساس العمل.
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.
- الكفاءة هي بناء طبيعة تنسيقية.
- الكفاءة هي مكون إجتماعي.
- الكفاءة تسجل ضمن عملية التعلم.
- الكفاءة تمتلك وجها خفيا (طاقة كامنة أو قدرات كامنة).

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل مجموعة الموارد الباطنية والظاهر التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستعدادات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية وهذا لما لها من جانبين الأول ظاهر ويمثل القدرات الظاهرة وآخر مخفي (قدرات مخفية). (Dejoux, 2001, P 141).

4-5-2- الكفاءة الجماعية:

حسب Le boterf (2000) الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءة الجماعية جمل من المعارف، معرفة تحضير عرضي أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة تعلم خبرة جماعياً". (R.Foucher et petterson, 2006, P19).

أما (F.Anadieu et L.cadin) فيعرفان الكفاءات الجماعية بأنها " مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق أو جماعة عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (Combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات". (amadieu et, cadin 1996, P125).

إضافة إلى الكفاءة الفردية والجماعية توجد أنواع أخرى للكفاءة وهي:

4-5-3- الكفاءة الخاصة أو النوعية:

هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي معين، فهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة حيث أن إختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاص مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

4-5-4- الكفاءة التنظيمية:

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (التخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والادارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها (Foucher et Petterson, 2006, P 16)

4-6- أهمية الكفاءات :

تتعدد أهمية الكفاءات حسب عدة مستويات وهي

أ- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي.

بالنسبة للمستوى الفردي أصبحت للكفاءة أهمية كبرى في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التغيرات الراهنة ، بحيث اضطر الفكر التنظيمي الى تغيير نظرتة نحو الفرد من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات الى فاعل ذو قدرات وامكانيات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها الى القدرة الذهنية والفكرية ، وتكمن عملية تتمين هذه القدرات والكفاءات في تمكين الفرد من معرفة داته واعطائه الحرية في صقل مواهبه ومهاراته بالشكل الذي يخدم مصلحته المهنية و المنظمة معا (الحبيب ،2005،ص154)

ب- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي .

على المستوى الجماعي تمثل الكفاءة عنصرا مهما لحسن سير عمل الفريق داخل المؤسسة ، من خلال التعاون والتآزر بين الافراد ، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط بحيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات الناتجة عن جماعة العمل التي تنتج عنها نتائج احسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده (الهادي بوقفلول،2004،ص207)

ج-اهمية الكفاءات على مستوى ادارة الموارد البشرية

اصبحت الكفاءات تشكل الكفاءة عاملا بالغ الاهمية على مستوى ادارة الموارد البشرية فحسب cadin et guerin 2002 تعتمد إدارة الموارد البشرية في الكثير من الاحيان في ممارساتها الاجور ،العطل اعداد تقارير الترقية، المسار المهني على التكنولوجيا الجديدة ، حتى التوظيف اصبح يتم عبر الشبكة العنكبوتية مما فرض على ادارة الموارد البشرية اعطاء اهمية كبرى للكفاءات لغرض سد الاحتياج الدائم و المتزايد للعمل ،في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج ادارة الموارد البشرية الى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، كما ذكرنا سابقا ولا يتم ذلك الا من خلال نشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات و الوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم بسرعة وديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم، و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات(نقلا عن فلاحى هدى ،2017،ص119

اهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة .

على مستوى المؤسسة اصبحت عملية تطوير الكفاءات من الاولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث تعتبر في كثير من الاحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الادارة كونها تمثل اهم الموارد الاساسية و الاستراتيجية للمؤسسة، كما اصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمامات المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى اعلى من النجاحة في الاداء الكلي المتنافسين (تابتي الحبيب ،2005،ص245

كما تضيف (2009) Leboyer بان للكفاءة علاقة في الاستراتيجية التنظيمية للمنظمة بحيث أن الكفاءات التنظيمية تتكون من دمج والتنسيق بين الكفاءات الفردية، بنفس المعنى، فالكفاءات الفردية تمثل دمج والتنسيق بين المعارف الأدائية والمعارف والقدرة الفردية وهذا ما يستوجب على المنظمة أن تسيير بطريقة جيدة مخزن كفاءاتها « Stockstock des competences) الفردية والكامنة، الفردية و الكامنة ،وبعبارة اخرى هذه الكفاءات تعد مكسبا للفرد و المؤسسة معا (leboyer ,2009 ,p139)

ادن الكفاءات تمثل عامل مفتاح لتسيير الموارد البشرية بحد ذاتها باعتبارها من اولويات تسيير المنظمة وهذا ما يؤكدته Heniot et pemberton بان بقاء المنظمات يعتمد على قدراتها بإنشاء واستقطاب المعارف وتسييرها (LEBOYER ,2009,p133)

4-7- علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات :

4-7-1- علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات:

نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراتها على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت معنى بمسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات ونذكر منها:

- في سياق يتسم أو يتصف بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين إمتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.
- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفيرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.
- ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:
- إستحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفين بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة.
- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الأنترنت.

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لأكسابهم كفاءات جديدة، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة.
- وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (01): الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
- التفكير الناقد والبناء	- حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع، جودة الإدارة
- الابتكار	- إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذلك طرق جديدة للاتصال
- التعاون والمشاركة	- العمل الجماعي الجيد
- فهم التدخلات الثقافية	- القدرة على إدارة التنوع البشري (الاختلاف الثقافي والمعرفي)
- الاتصال	- القدرة على إختيار طريقة إتصال مناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية
- إستخدام الكمبيوتر	- الاستخدام الفعال للأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة.
- المستقبل الوظيفي والاعتماد على النفس	- الاستمرار في التعلم والتدريب لمسايرة التطورات والعمل على التنمية الذاتية

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، 2002، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، ص 145.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات يزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي إنتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات.

4-7-2- علاقة كفاءات بالأداء:

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء والكفاءة، نعطي تعريف للأداء فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية، فالمستوى الأول يتعلق بالفعالية (Efficacité)، وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والمستوى الثاني يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها. وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط إتفاق واختلاف بين المفهومين. أما النقاط المشتركة فتمثل في التالي:

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جديدة.
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات (Jolis, 1997,P31).

أما نقاط الاختلاف هي:

- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سبب في ذلك الأداء.
- لا تتناسب كفاءات الأفراد دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جديدة في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار المهام بين الوظائف والأفراد.
- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح).
- عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية. (حمدي، 2004، ص33)

4-8-الكفاءة كمنظومة تسييرية:

لم تعد الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وإنسجام، وبذلك أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية هي:

- الاستراتيجية.
- تسيير الموارد البشرية.
- الادارة بصفة عامة (بن عيسى محمد، 2004، ص68)

فالفهم العميق والدقيق لهذه العلاقة بين الكفاءة من جهة وهذه المفاهيم من جهة ثانية ينتقل من تسيير التكنولوجيا إلى تسيير الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

- المقاربة التسييرية Approche gestionnaire
- المقاربة العملية Approche opérationnelle
- المقاربة الاستراتيجية Approche stratégique

2-6-1-المقاربة التسييرية:

تتظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من جزئين، الجزء الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشتمل القدرة على إستغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة بثلاثة مكونات أساسية وهي:

- المعارف والخبرات
- المعرفة الأدائية
- المعرفة التنظيمية

هذه المكونات الثلاث للكفاءة من منظور المقاربة التسييرية لابد أن تكون جاهزة للاستخدام في أي وضعية مهنية أو وضعية عمل، فنلاحظ من هذا التصور أن الكفاءة ليست نظرية فقط بل عملية وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه ورغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة ب:

- **القدرة علم الفعل Le pouvoir d'agir:** الذي يعني توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن للكفاءات أن تعمل وتبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

- **الرغبة على الفعل vouloir d'agir:** والمقصود بها أن الرغبة على الفعل تأتي وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إذن الكفاءة تعتبر كمنظومة متكاملة ومسؤولية طرفين أساسيين وهما العمال أو مجموعات العلم بما يمتلكونه من معارف وخبرات من جهة، والإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها للبيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية اللازمة من جهة أخرى، فبدون هذين

الطرفين أو العاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة. (بن عيسى محمد، 2004، ص69)

2-6-2-المقاربة العملية:

من منظور العملية، تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تنظيم التفاعل الايجابي.

حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن تقليدها لأنها وليدة تفاعل المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذلك القدرة على التأقلم أو التكيف والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية. (منصوري كمال ، سماح صويلح، 2010، ص97).

2-6-3-المقاربة الاستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءة بمنظور المقاربة الاستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون بإستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة إبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى.

هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة إستراتيجية. (بن عيسى محمد، 2004، ص69).

وتجد الإشارة الى ان الكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المؤسسة مع محيطها، فحسب Bouton 1992 الكفاءة الاستراتيجية تتكون من عناصر تتمثل في:

- معارف ومهارات المؤلفة من المخزون العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير

القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

وبالتالي فالمؤسسة تعتبر كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن والمترابطة في بنيتها وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا من مصادر النجاح.

إذ أن الكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها إنطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد، الموارد المادية كمعدات التكنولوجيا، المباني، الموارد البشرية كفاءات الأفراد، الموارد التنظيمية كنظام التنسيق، الرقابة....إلخ.

فالكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون ضمن الاعتماد على علاقات التأثير المتبادل

ما بين الكفاءات المتكاملة ،وتؤدي إلى خلق نتيجة إيجابية أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.

فالرهان الذي صارت تواجهه المؤسسات هو التنسيق والاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معنية.(الهادي بوقلقول، 2004، ص207).

ان هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة تمتاز بتكاملها بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية، لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فتسيير الكفاءات ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة. (بن عيسى محمد، 2004، ص69، 70).

- لتشغيل وتنمية الكفاءات فعن طريق عمليات تسيير الموارد البشرية كالتكوين وتسيير المسار المهني....إلخ يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة عن الكفاءات الموجودة لديها والكفاءات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الاستراتيجية التي حددتها مسبقا.

- تتمكن المؤسسة في تحديد الكفاءات الاستراتيجية لديها من خلال عملية التسيير الاستراتيجي للكفاءات الأساسية.

- عند التحليل أو التصميم الداخلي التي تقوم به المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة ونطاق الضعف لديها يمكنها من الوقوف كذلك على الكفاءات الموجودة لديها، والتي باستطاعتها أن تقوم بنجاح المشاريع الاستراتيجية التي هي بصدد الإعداد لها.

- عند تحديد الكفاءات الأساسية في كل قطاع نشاط يمكنها من الوقوف بالضبط على المعارف والامكانيات الضرورية من أجل الوصول إلى مستوى الامتياز.
- الطابع الاستراتيجي لهذه الكفاءات الرئيسية من حيث نذرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها أو تعويضها.
- تحديد كيفية نشرها وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة.
- تحديد مدى جدارة كفاءة هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وطبيعة تكنولوجيتها، أي أنه نشاط عابر، مستحدث أو ذو تقاليد تكنولوجية عريقة.
- تحديد الطور الحياتي Le cycle de vie الذي وصلت إليه هذه الكفاءة.(بن عيسى محمد، 2004، ص 73)

أما فيما يخص كيفية تحديد هذه الكفاءات الاستراتيجية يتم ذلك من خلال المؤشرات أو العوامل التالية:

- الكفاءات التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر أو الانطلاق في منتج.
- الكفاءات التي غيابها يؤثر على إنجاز المشاريع الاستراتيجية لأن دورها يكمن مثلا في تسهيل عمليات الاتصال والتحفيز وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل.
- الكفاءات النادرة التي أعطت للمؤسسة ميزة تنافسية بواسطة قدرتها المعرفية، التقنية والتنظيمية التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المؤسسة سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التأطير، التنظيم والتكنولوجيا النوعية التي تتوفر عليها المؤسسة.

- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها وتشكل بذلك حاجز إستراتيجي لا يمكن تجاوزه أو إختراقه من طرف المنافسين بعدما نقوم بتحديد الكفاءات الاستراتيجية والتعرف عليها، يجب على الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية أن تقوم بدورها التسييري وذلك بوضع السياسات اللازمة التي لابد أن تهدف إلى:
- العمل على إبرازها وحمايتها، إيجاد الحلول المناسبة من أجل الاستفادة التامة والكلية من إمكانياتها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بواسطة سياسة فعالة للأجور والمرتبات وسياسة تكوينية وإتصالية وتسيير فعال كذلك للمسارات المهنية.(بن عيسى محمد، 2004، ص73)

إذ أن تسيير الموارد البشرية إستراتيجية المؤسسة القائمة على الكفاءات تختلف تماما عن التسيير السابق الذي كان ينظر للعنصر البشري عبارة عن حاجز أو عائق لابد من تطويعه أو إخضاعه للعملية الانتاجية أو عبارة عن عنصر ثانوي لابد من إخضاعه للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي كانت قائمة على العلاقة بين المنتج والسوق أما التسيير بالمفهوم الحالي ينظر للمورد البشري ليس عنصر أو مورد إنتاجي فقط بل مورد إستراتيجي يحقق الامتياز والميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة تنمية الكفاءة تطويعها وبذلك إنتقلنا من المنطق إستغلال الأمتل الفرد إلى منطق التنمية العظمى له.(بن عيسى محمد، 2004، ص 74)

من خلال ما سبق لنا ذكره يتبين لنا ان الهدف الاساسي الذي تهتم به وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات هو كيفية استغلال قدرات الافراد العاملين بها للوصول الى فعالية في ادائهم، ويتم ذلك باعتمادها على طرق واساليب تسييرية جعلت من الكفاءة محورا في الاستراتيجية التسييرية للمؤسسة وعليه سنعرض اهم الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنمية الكفاءات في العنصر الموالي .

4-9- تنمية الكفاءات:

4-9-1- مفهوم التنمية:

التنمية في مجال إدارة الموارد البشرية يقصد به عملية منح الأفراد المعرفة والمهارة الخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر، ودور المؤسسة يركز على عملية تطوير الإدارة و تطوير الأفراد العاملين بها والتي تمثل موردها الرئيسي.

4-9-2- مفهوم تنمية الكفاءات:

هي ذلك المزيج من الطرق الوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت، وإكتساب كفاءات جديدة، ولا تتم عن طريق المهام الروتينية، وإنما من خلال النشاطات المعقدة التي تستدعي إيجاد حلول لمعالجة الوضعية ما يسمح باكتساب خبرات جديدة بالتالي تنمية قدرات العمال بمعنى تطوير قدراته أو كفاءاته (Leboyer, 1996, P 36).

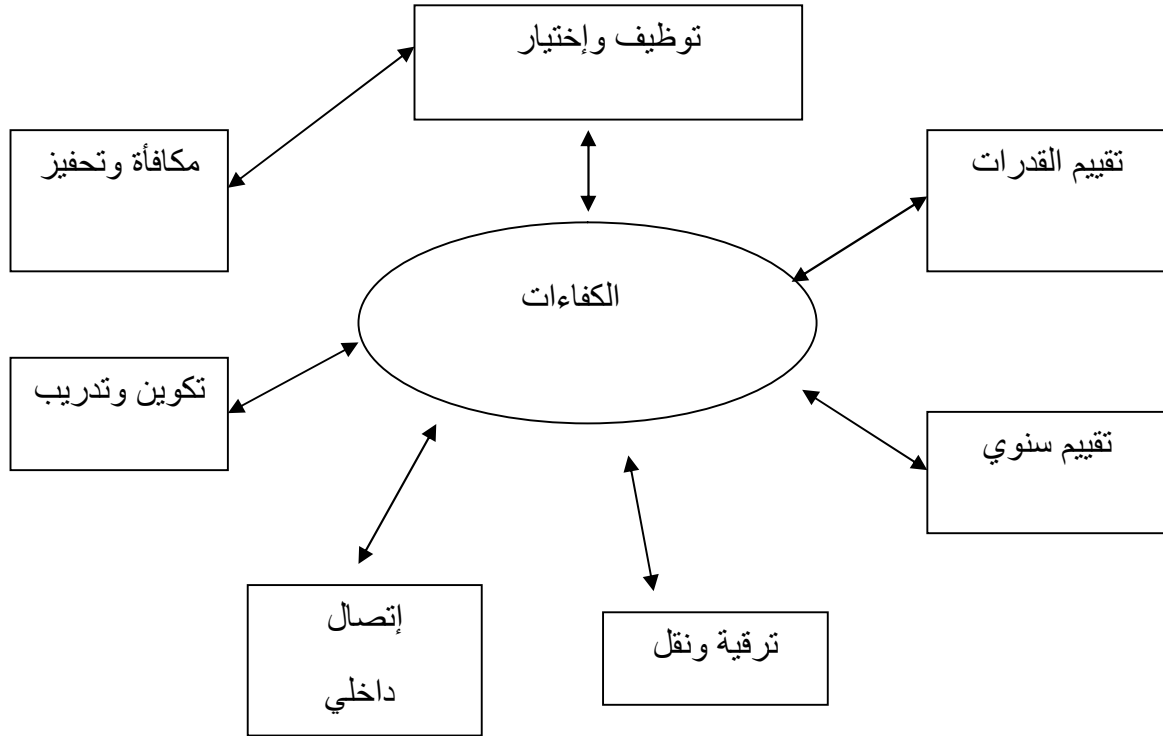
وهذا ما يدفع القول إلى أن تنمية الكفاءات تتم من خلال التجارب المختلفة أي المشاكل المختلفة التي تستدعي أن يتدخل العامل لحلها، وتعد عملية تنمية وتطوير الكفاءات استثمارا يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في بناء وإدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور العناصر السابقة. (Leboyer, 1996, P36)

كما يشير مفهوم تنمية أو تطوير الكفاءات إلى " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار المهني، التكوين، التوظيف والتحفيز، تقييم الاداء و الترقية وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها.

ويذهب بعض الباحثين إلى تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال وضع نظام أجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

إذ يمكن القول أن تحقيق التنمية أو تطوير الناجح للكفاءات مرتبط بتطبيق تسيير تكاملي أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكييف الكفاءات مع استراتيجية المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يسمح بتكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، أي أن الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة. (مصنوعة أحمد، 2012، ص6)

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 08):الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية

المصدر: كمال منصوري، سماح صويلح ، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي، مجلة
أبحاث إقتصادية وإدارية عدد 07، جامعة بسكرة 2010-ص55.

4-10- اليات تنمية الكفاءات:

تقييم الكفاءات:

تمثل مرحلة تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تطويرها وذلك قصد معرفة جوانب الضعف والقوة فيها.

-تقييم الكفاءات الفردية:

إن عملية تقييم الكفاءات الفردية داخل المؤسسة تشمل العمليات التالية:

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات يشمل جميع عمال المؤسسة، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة دائمة ومستمرة عند عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية المعروفة منها الاختبارات المتعددة Les textes d'évaluation التي تقيس القدرات الذهنية والنفسية وحتى المعرفة، بطاقات التقييم Grille d'évaluation هذه العمليات التقييمية المهيكلة والمنظمة لابد أن تتم في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين، لقياس المؤهلات والكفاءات الفردية.(بن عيسى محمد، 2004، ص72)

- الكشف وتعيين الكفاءات النادرة: هذه العملية تسعى إلى البحث وتحديد الأفراد اللذين يمتلكون قدرات وإمكانيات عالية ونادرة وكذلك الخبرات المتخصصة في مجالات دقيقة واستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من أجل العمل على المحافظة على هذه الكفاءات والخبرات بشكل أو بآخر، فهذه العملية تشمل مرحلتين، الأولى تعمل على تحديد مكانهم ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الانتاجي أو الاستراتيجي والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه المعارف وكيفية

المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

- البحث والكشف عن كفاءات غير معروفة هذه العملية تهدف إلى البحث عن الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة وذلك لسبب أو لآخر لأن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم أن يبرزوا مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم أو أنهم يشغلون وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة.

- فهذه الكفاءة الخفية وغير مرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تبحث عنه وتشغله أحسن إستغلال سواء من أجل تحقيق الفعالية الداخلية وتحسينها أو من أجل الحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها، لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتوج أو نشاط جديد. (بن عيسى محمد، 2004، ص 70)

-تقييم الكفاءات الجماعية:

تتطلب المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها والتي تشكلت بفعل تفاعل بين العوامل الثلاثة وهي: التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد فيما بينهم عبر مجال زمني معين تعطي لهم كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليس كأفراد من حيث:

- روح التعاون والتساند لديهم.
- التكامل المهني بينهم.
- القدرة على التنظيم والابتكار لديهم. (بن عيسى محمد، 2004، ص 70)

- العلاقات الاتصالية العالية في كل الاتجاهات بمختلف الأشكال التي تساهم في تنقل المعلومة بالشكل المطلوب.

- القدرة على التغير والتطوير.

هذه المجالات الخمسة تعطي لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها، وتحافظ عليها وتستغلها في مشاريعها، ففرقة العمل التي تتجسد فيها هذه الكفاءات الخاصة.

بعدما تقوم المؤسسة بتحديد هذه الكفاءات الجماعية تضع بذلك خريطة بيانية une cartographie يبين فيها:

- موقع هذه الفرقة داخل المؤسسة (من حيث المكان والنشاط التابعة له)

- نوعية التخصص ومجالاته

- مؤشرات النجاعة التي حصلت عليها هذه الفرقة في فترات عدة.

- مختلف النجاحات التي حققتها

وغيرها من المؤشرات الأخرى التي تراها المؤسسة مهمة لإعطاء صورة كافية على هذه الفرقة طبعاً أن هذه الخريطة البيانية تختلف من مؤسسة إلى أخرى على حساب حجمها وطبيعة نشاطها. (بن عيسى محمد، 2004، ص 71-72)

- طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة:

-مقابلة النشاط السنوية entretien annuel d'activité

يجري تطبيق المقابلة السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، والتي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية وأحيانا السداسية للعمال، وأصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك المؤسسات المتقدمة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في

إستعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين إرتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات وفي هذا الإطار فإن كل تقييم للكفاءات يجب أن يرفق بتقييم آخر للقدرة والسمات الشخصية ويستعمل لهذا الغرض تقنيات ووسائل من خلالها نتمكن من الكشف عن الخصائص الشخصية والفروق الفردية، هذه الوسائل تتمثل في الاختبارات والمقاييس لقياس الأبعاد النفسية والقدرة الفردية للكفاءات، حيث يتم تطبيق هذه الاختبارات والمقاييس بشتى أنواعها من قبل أفراد مؤهلين وبشكل موضوعي وفعال، باحترام المعايير اللازمة قصد الوصول لنتائج موضوعية. (Leboyer, 1996, P66-67)

-المرافقة الميدانية: L'accompagnement terrain

المرافقة الميدانية أو Le coaching تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، كذلك تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم.

-مرجعية الكفاءات :Référentiel de competences

مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتجزأ عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد البشرية، جودة، إنتاج، تطوير....) تم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية أو المطلوبة لكل عمل معين.

بالإضافة الى انها الاداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات التوظيف و التكوين و الحركية الداخلية في المؤسسة ولتبيان اهمية مرجعية الكفاءات نذكر من اهدافها :

تمكين الافراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة

تطوير الكفاءات في ميادين متعددة (اسماعيل حجازي،2005)

-طريقة مركز التقييم Assessment centre

تعبر هذه العبارة عن إسم "مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها إختفى المركز وبقيت العبارة Assessment centre تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد المقيمين، الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة أو الملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة....إلخ.(منصوري كمال، سماح صويلح ،2010، ص62)

-أهمية عملية تقييم الكفاءات في الاستراتيجية العامة للمؤسسة:

إن منهجية تشخيص الكفاءات على أساس المشاريع الاستراتيجية تهدف إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتستطيع أن تصل إلى ذلك من خلال ما يلي:

- أثناء التحليل الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة من أجل وضع المخطط الاستراتيجي والاعداد لتنفيذه يتم التوصل لإعداد برنامج عمل خاص يتعلق بتسيير التعاون والتساند لديهم.

- التكامل المهني بينهم.
- القدرة على التنظيم والابتكار لديهم.
- العلاقات الاتصالية العالية في كل الاتجاهات بمختلف الأشكال التي تساهم في تنقل المعلومة بالشكل المطلوب.
- القدرة على التغير والتطوير.

هذه المجالات الخمسة تعطي لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها، وتحافظ عليها وتستغلها في مشاريعها، ففرقة العمل التي تتجسد فيها هذه الكفاءات الخاصة.

بعدما تقوم المؤسسة بتحديد هذه الكفاءات الجماعية تضع بذلك خريطة بيانية une cartographie يبين فيها:

- موقع هذه الفرقة داخل المؤسسة (من حيث المكان والنشاط التابعة له)
- نوعية التخصص ومجالاته
- مؤشرات النجاح التي حصلت عليها هذه الفرقة في فترات عدة.
- مختلف النجاحات التي حققتها

وغيرها من المؤشرات الأخرى التي تراها المؤسسة مهمة لإعطاء صورة كافية على هذه الفرقة طبعاً أن هذه الخريطة البيانية تختلف من مؤسسة إلى أخرى على حساب حجمها وطبيعة نشاطها. (بن عيسى محمد، 2004، ص 71-72)

إضافة إلى هذه الطرق تعتمد المؤسسة على اليات أخرى في تنمية كفاءاتها من خلال تقييم مخطط تسيير مواردها البشرية و الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تقييم مخططات سياساتها التسييرية التي تهدف إلى تطوير قدرات الافراد العاملين بها من توظيف ،تكوين ،تسيير المسار المهني ،..... الخوهو ما سنعرضه في العنصر الموالي.

-التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية:

إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة، وعملية التدقيق أو المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية:

- مكانة مديرية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، وذلك لمعرفة وتشخيص الأهمية التي تليها المؤسسة لها.
- دراسة مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة وشروط التوظيف التي يمكن أن تقترحها المؤسسة، بمعنى مدى تناسب الشهادات المحصل عليها، مع دراسة إمكانية التوافق ما بين المناصب المفتوحة للتوظيف وشروط الالتحاق بها.
- مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة يجب أن يتماشى وأهداف المؤسسة في السوق، فالتقييم الأولي لمخطط التكوين يسمح بدراسة ومتابعة الكفاءات بشكل مستمر من حيث التكوين المتواصل وتوجهات المؤسسة، أي الطلب الموجود في السوق، الترقية المعتمدة من طرف المؤسسة، ووضع شروط الضرورية للترقية، أي المعايير المعتمدة في هذا المجال وأن تتوافق هذه الشروط مع إستراتيجية المؤسسة.

- مخطط لمتابعة المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية التعيين حتى التقاعد وهذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها كل عامل، ودراسة ما قدمه كل عامل أثناء مسيرته المهنية بما يتوافق والأهداف المسطرة من طرف

المؤسسة.(Srivastara, 2000 P100).

التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية تسيير عمليات التوظيف، التكوين والترقية، ومتابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة، لكن هذا لا يتحقق إلا بدراسة ما يلي:

- تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية إذا كانت الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية بالتالي ترجمة للتسيير المحكم للموارد البشرية.

إنطلاقاً من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة فيكيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية يمكن تحديد الاستراتيجية المتبعة في هذا المجال.(Srivastara, 2000, P 100).

خلاصة الفصل:

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، لأنها متعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل مورداً اقتصادياً هاماً، وهذا راجع لاعتباره يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة، كما أن الكفاءات وسيلة يمكن من خلالها مواجهة التحديات الجديدة (المنافسة، إدخال خدمات ومعلومات جديدة) بتهيئة الوسائل اللازمة لذلك، مثل توفير المؤسسة محيط عمل ملائم لموظفيها من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة لتحقيق كل هذا يجب على المؤسسة الاعتماد في تسيير مواردها البشرية على سياسة تطوير وتنمية كفاءاتها، بما يساهم في مواكبة التطورات السريعة والمستمرة في محيط العمل، وخاصة تلك التطورات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة المعلومات، وعليه سنتطرق في الفصل الموالي إلى الجانب التطبيقي في محاولة منا للتعرف عن دور هذه التكنولوجيا الحديثة وبالأخص فعالية استعمال نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة ميدان البحث .

الجانج التطبيققي

الفصل الخامس :اجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد
- الدراسة الاستطلاعية
- منهج المتبع في البحث
- التعريف بمكان اجراء البحث
- المجال الزماني والبشري للبحث
- مجتمع و عينة البحث
- ادوات جمع البيانات في البحث
- المعالجة الاحصائية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

سننتقل في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، من حيث المنهج المتبع، عينة البحث، حجمها، خصائصها، وكيفية اختيارها، مكان إجراء البحث، وطريقة تصميم أداة جمع البيانات (صدقها وثباتها)، كما يتضمن هذا الفصل وصفا لإجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث.

5-1 الدراسة الاستطلاعية.

تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة المرغوب في دراستها وفيما يخص بحثنا هذا فقد هدفت دراستنا الاستطلاعية من خلال الزيارات والمقابلات التي اجريناها مع مدير الموارد البشرية لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لمؤسسة سونلغاز، ومع بعض رؤساء المصالح إلى:

- التعرف على واقع استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، وتحديد مختلف المصالح التي تعمل به .
- التأكد من استخدام نظام المعلومات (SIRH) في جميع ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية .
- التأكد من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في كل مستويات وظيفة الموارد البشرية، اي من حيث التنسيق بين المستويات.
- تصميم وبناء اداة البحث، من خلال اضافة بعض البنود المقترحة من طرف المسؤولين للاستبيان ، والتي تتعلق ببعد المسار الوظيفي وبعد التوظيف.
- دراسة الخصائص السيكميتيرية لأداة البحث (الصدق والثبات)
- تشخيص الظروف الملائمة للبحث، من حيث كيفية توزيع الاستبيان والعدد الذي يتم توزيعه حسب حجم العينة و ظروف المؤسسة.

5-2 المنهج المتبع في البحث.

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عما إذا كان لنظام معلومات الموارد البشرية دورا في تسيير وتنمية الكفاءات التسييرية لدى اطرارات وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها هذا النظام وفعاليتها في تسيير وتنمية الكفاءات التسييرية أي توظيفها، تكوينها، تسيير مساراتها المهنية، وتأجيرها. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، ولتحقيق اهدافها واختبار فرضياتها، قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً

وكيفيًّا، بالإضافة الى تحليلها والكشف عن العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم وتطوير الواقع وتحسينه (نقلا عن فلاح، 2018، ص. 223).

3-5 التعريف بمكان اجراء البحث.

اجريت الدراسة الميدانية لبحثنا في مؤسسة عمومية تابعة لمجمع سونلغاز، وبالتحديد في صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية - سونلغاز FOSC الواقع بين عكنون بالجزائر العاصمة، تأسس سنة 1978، وتم اعادة هيكلته سنة 2004، بحيث يتكون الهيكل التنظيمي لصندوق الخدمات الإجتماعية والثقافية لمجمع سونلغاز مما يلي:

- المديرية العامة: نظم المدير العام ومساعدوه.
- الأمانة العامة: تهتم بمتابعة البريد الوارد من وإلى المركز.
- قسم التفتيش: يوكل لهم مهمات الترويج وربط ومراقبة أنشطة المؤسسة.
- المكلف بالشؤون القانونية: يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.
- المكلف بالإعلام والاتصال: يحصر على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة وتوزيعها في الوقت المناسب.
- مساعد المكلف بالأمن الداخلي.
- مديرية الدراسات والتنمية.
- قسم المحاسبة والمالية.
- قسم الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل مركز من تدريب، ترقية.... ويتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.
- مصلحة الأنشطة المركزة والمؤسسات
- ستة وحدات جهوية والمتواجدة ب: سطيف، قسنطينة، وهران، ورقلة، الجزائر، بشار.
- قسم الطب الإجتماعي

- مصلحة نظام المعلومات، تهتم في تنفيذ الحلول المعلوماتية في مختلف محاور إدارة صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- مصلحة تطوير المنشآت.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة الصفقات العمومية وأوامر الأداء، وللتعرف أكثر على الهيكل التنظيمي يمكن الرجوع إلى الملاحق.

ب- الخدمات التي يقدمها صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لسونلغاز:

تقدم هذه المؤسسة عدة خدمات نذكر منها ما يلي:

- **الصحة:** يوفر صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال سونلغاز خدمات طبية أو شبه طبية من خلال مؤسسات تابعة لها أو عيادات خاصة متعاقدة معها.
- **نشاط الخدمات الاجتماعية:** يقوم صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية بتقديم يد العون لعمالها سواء ماديا أو معنويا في حالة الصعوبات التي يمرون بها.
- **الطفولة:** يدور حول محورين هما المدارس التحضيرية والعطل الصيفية.
- **العطل العائلية:** وتتصب على نوعين مما عطل داخل الوطن وعطل خارج الوطن.

ج- سياسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صندوق الخدمات الاجتماعية لسونلغاز :

فيما يتعلق بسياسة تسيير وتنمية الموارد البشرية في صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية fosc، فإن نجاح مؤسسة سونلغاز في بيئة اقتصادية تنافسية متكاملة على المستوى الوطني والعالمي يركز إلى حد كبير في قدرتها على تنمية مواردها المادية ومواردها البشرية، وتعبئتها حول أولوياتها الاستراتيجية. وفي هذا الإطار يلتزم صندوق الخدمات الاجتماعية بتنمية الموارد البشرية والثقافية لمؤسسة سونلغاز لجعل الموارد البشرية مصدرها الدائم في خلق الثروة وتحسين أدائها. وبالتالي تسعى سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

للتطور وتحسين مستوى المورد البشري، من أجل مواكبة تطور الاقتصاد العالمي والمنافسة المتزايدة.

كما يعتبر صندوق الخدمات الاجتماعية اطارا مناسباً لإجراء البحث الحالي ، حيث تركز كل الأعمال والمهام الموكلة لعناصره على استعمال مكثف لأنظمة المعلومات.

كما تعتبر شركة سونلغاز من المؤسسات العمومية الجزائرية السبّاقة في تبني أنظمة المعلومات بمختلف أنواعها، فهي تعمل على تجديد نظام معلوماتي يتعلق بإدارة الموارد البشرية والمسمى nova، كما تسعى إلى إعادة هندسة عمليات التسيير المرتبطة بسياسة إدارة الموارد البشرية بهدف:

- جعل وظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفة تفاعلية، تتوقع احتياجات المؤسسة وتضمن التخطيط المثالي لمواردها.
- ضمان التنمية المهنية المنتظمة لموظفيها.
- منح الموظفين بيئة عمل تحفيزية.

5-4 المجال الزمني والبشري للبحث.

- **المجال الزمني للبحث:** أجريت الدراسة الميدانية لبحثنا في الفترة الممتدة من افريل 2017 إلى غاية جانفي 2018 على فترات مختلفة توسطتها انقطاعات بسبب عطل عمال المؤسسة من جهة وبسبب الانشغال الكبير لإطاراتها من جهة ثانية، وقد تم خلال هذه المدة القيام بعدة أشياء كإجراء الدراسة الاستطلاعية، بناء أدوات جمع البيانات وتطبيقها والمتمثلة في الاستبيان، وجمع بعض الوثائق المتعلقة بالبحث.

- **المجال البشري:** يتمثل في الإطارات السامية بمختلف مستوياتها في المؤسسة، والتي بدورها تمثل المجتمع الأصلي لهذا البحث، الذي سنأخذ منه عينة البحث والجدول المالي يبين حجم المجال البشري للبحث أو بالأحرى المجتمع الإحصائي:

الجدول رقم (02): احصائيات مؤسسة صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية

لسونلغاز

عدد الاطارات السامية	المؤسسة
89 اطار.	صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لسونلغاز

المصدر : إحصائيات المؤسسة 2017

5-5مجتمع وعينة البحث.

5-5-1 تحديد مجتمع وعينة البحث.

شمل مجتمع الدراسة الحالية جميع الإطارات السامية في الصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لسونلغاز، والذي يبلغ عددهم بـ 89 اطاراً، وقد تم استخدام المسح الشامل لاختيار العينة حيث تم توزيع (89) استبيان على مختلف مصالح وأقسام صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية، وتم استرجاع (79) استبيان، وبعد فحص الاستبيانات اتضح صلاحية سبعون (70) منها، واستبعاد تسعة (09) لعدم جدية الإجابة عليها وعدم تحقق كل الشروط المطلوبة للإجابة. وعلى هذا الأساس بلغ حجم العينة في البحث الحالي 70 إطاراً، وبالتالي تم إختيار عينة بحثنا بطريقة قصدية حيث تم الحصول على أفرادها من فئة الإطارات السامية التي تستخدم وتعتمد في تنفيذ مهامها على نظام المعلومات الموارد البشرية إذ يسمح لهذه الفئة باستخدام نظام المعلومات في جميع أنشطتها والمتمثلة في: رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام، اطارات التحكم.

5-5-2 خصائص عينة البحث.

- خصائص عينة البحث حسب متغير نوع الوظيفة.

جاءت خصائص العينة حسب نوع الوظيفة كما يمثلها الجدول الموالي:

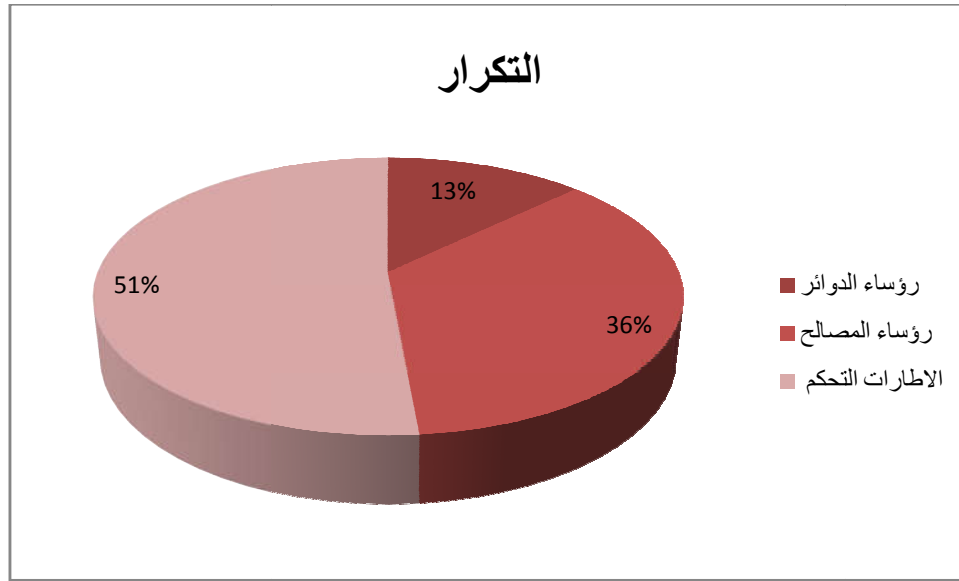
الجدول رقم: (03) توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رؤساء الدوائر	9	12,9%
رؤساء المصالح	25	35,7%
الاطارات التحكم	36	51,4%
المجموع	70	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن عدد رؤساء الدوائر قد بلغ 9 إطارات بنسبة تقدر ب: 12,9% أما عدد رؤساء المصالح فيبلغ 25 إطارات بنسبة تقدر 35,7% يبلغ عدد الاطارات المهرة ب 36 إطار بنسبة تقدر ب 51,4% لتبلغ نسبة العينة ككل 100%، كما يتبين لنا أن نسبة الاطارات التحكم تليها نسبة رؤساء المصالح وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد كثيرا على عمل هذه الفئة من العمال في نشاطاتها وفي تحقيق أهدافها.

وللتوضيح أكثر يمكن الرجوع إلى الشكل رقم (09):

الشكل رقم 09: خصائص العينة حسب متغير نوع الوظيفة



- خصائص عينة البحث حسب متغير الخبرة.

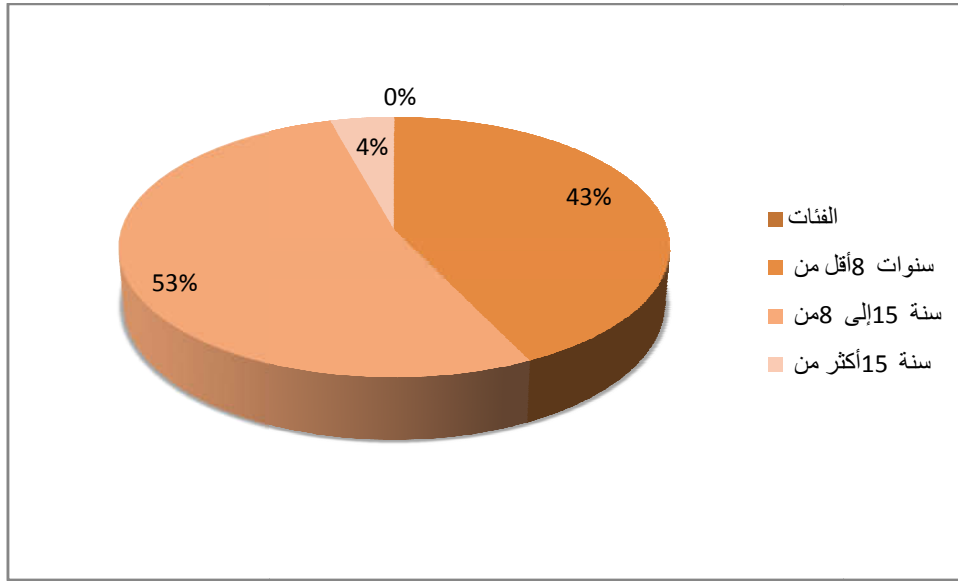
جاءت نتائج خصائص العينة حسب سنوات الخبرة كما يمثلها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 8 سنوات	30	42,9 %
من 8 إلى 15 سنة	37	52,9 %
أكثر من 15 سنة	3	4,3 %
المجموع	70	100 %

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن حجم العينة هو 70 إطار سامي، حيث يبلغ عدد من الإطارات ذوي خبرة من الفئة الأولى والمتمثلة في أقل من 8 سنوات ب 30 إطار بنسبة تقدر ب 42,9% أما عدد الإطارات الفئة الثانية أي من 8 سنوات إلى 15 سنة فقدر ب: 37 إطار بنسبة تقدر ب: 52,9% ليبلغ عدد إطارات الفئة الثالثة أكثر من 15 سنة ب 3 إطارات بنسبة تقدر ب: 4,3%، لتبلغ نسبة الكلية للعينة ب 100% كما تبين لنا أن الفئة الثانية تحصلت على أعلى نسبة. وللتوضيح أكثر يمكن الرجوع إلى الشكل رقم (10).

الشكل رقم 10: خصائص العينة حسب متغير الخبرة



5-6 أدوات جمع البيانات في البحث.

5-6-1 تصميم الاستبيان.

انطلاقاً من أهداف وفرضيات البحث، اعتمدنا بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمدنا لبناء مختلف مجالاته المتعلقة " بجودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات " و " فعاليته في ممارسات تسيير وتنمية الكفاءات لوظيفة الموارد البشرية " بصفة أساسية على الاستبيانات التي استخدمت في كل من دراسة المرشدي (2015)، دراسة الرويلي (2012)، دراسة MONDY (2012)، من خلال هذه الدراسات ولقياس جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية تم اختياريين من ابعاد جودة نظام المعلومات الموارد البشرية و هما: دقة المعلومات، وقت توفر المعلومات.

وتمّ قياس " درجة فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات " من خلال مجموعة من الفقرات تعكس دور نظام المعلومات في تحسين فعالية مختلف ممارسات تسيير وتنمية الكفاءات في وظيفة تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف، التكوين، تقييم الاداء، تسيير المسارات الوظيفية، وتسيير الاجور.

- ويمكن تلخيص أهم المراحل التي تمّ اتباعها في بناء الاستبيان كما يلي:
- تمحيص جميع الافكار التي تم ذكرها في الدراسات السابقة، وتمحيص المعلومات المقدمة من طرف مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة من خلال الدراسة الاستطلاعية.
 - الاعتماد على بعض الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة، الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية.
 - الاعتماد على السجلات والوثائق التي تكمن اهميتها في كونها وفرت على الباحثة الكثير من الجهد والوقت، فهي ساعدتها على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على المؤسسة محل الدراسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وتطبيق نظام المعلومات SIRH. وعلى هذا الاساس ومن خلال زيارتنا المتكررة على المؤسسة تحصلنا على بعض الوثائق الرسمية التي كانت من بين الادوات التي ساعدتنا على الاطلاع على سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة كملفات لإحصائيات المؤسسة والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبعض الصور لنظام المعلومات، كما ساعدتنا الوثائق بشكل كبير في اختيار مجتمع وعينة البحث.
 - عرض الاستبيان على مسؤولي الموارد البشرية للتأكد من وضوح عبارات واجراء التعديل المناسب لها.
 - تجدر الإشارة الى انه تمت ترجمة الاستبيان من طرف الطالبة ومسؤول الموارد البشرية في المؤسسة، من اللغة العربية إلى اللغة الفرنسية وذلك بطلب من مدير الموارد البشرية بهدف تسهيل الاجابة على المبحوثين.
 - قبل توزيع الاستبيان على عينة البحث، تم عرض الاستبيان على الاستاذة المشرفة التي قامت بتقديم النصح والإرشاد، بما هو مناسب لأهداف البحث.

5-6-2 الخصائص السيكومترية لاستبيان البحث.

➤ صدق الاتساق الداخلي لاستبيان البحث.

يتم حساب الإتساق الداخلي بمعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية ودرجات مكونات الإختبار، وتدل معاملات الارتباط على أن البنود تقيس شيئاً مشتركاً مما يعني صدق البناء الداخلي (صلاح أحمد مراد، 2005، ص 357)

وقد قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي لمختلف محاور الاستبيان في بحثنا، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية. باستعمال برنامج spss النسخة (23) حصلنا على النتائج كما توضحها الجداول رقم (05) و (06):

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين فقرات والدرجة الكلية للمحور الخاص بجودة المعلومات.

العبارات	معامل الارتباط بيرسون
01	.798**
02	.707**
03	.335**
04	.845**
05	.379**
06	.570**
07	.658**

يوجد دلالة عند مستوى ** 0.01

أظهرت النتائج في الجدول (05) أنّ معاملات الارتباط المتعلقة بالمحور الاول كلها كانت دالة عند مستوى (0.01)، وتراوح ما بين (0.335) و(0.845)، وهذا يدل على أنّ بنود هذه الابعاد صادقة فيما تقيس.

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين فقرات والدرجة الكلية لكل بعد في محورفعالية تسيير وتنمية الكفاءات لوظيفة الموارد البشرية.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط
معاملات الارتباط لبعد المسارات المهنية	1	0.748**	7	0.824**
	2	0.571**	8	0.696**
	3	0.809**	9	0.258*
	4	0.830**	10	0.735**
	5	0.658**	11	0.360**
	6	0.673**	12	0.486**
معاملات الارتباط لبعد تقييم الاداء	13	0.825**	17	0.883**
	14	0.273*	18	0.741**
	15	0.783**	19	0.739**
	16	0.618**	20	0.773**
	21	0.387**	27	0.597**
	22	0.635**	28	0.447**
معاملات الارتباط لبعد التكوين	23	0.609**	29	0.465**
	24	0.585**	30	0.571**
	25	0.775**	31	0.625**
	26	0.755**		
	32	0.424**	42	0.871**
	33	0.257*	43	0.883**
معاملات الارتباط لبعد التوظيف	34	0.761**	44	0.692**
	35	0.730**	45	0.682**
	36	0.770**	46	0.769**
	37	0.542**	47	0.541**
	38	0.834**	48	0.525**
	39	0.792**	49	0.796**
معاملات الارتباط لبعد الاجور	40	0.881**	50	0.792**
	41	0.935**	51	0.625**
	52	0.734**	57	0.830**

0.775**	58	0.669**	53
0.737**	59	0.854**	54
0.807**	60	0.939**	55
0.637**	61	0.845**	56

يوجد دلالة عند مستوى 0.01**

أظهرت النتائج أنّ معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الثاني أغلبها كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوح ما بين (0.25) و(0.82) بالنسبة للبعد الأول المتعلق بفعالية تسيير المسارات المهنية، وما بين (0.27) و(0.88) بالنسبة للبعد الثاني المتعلق بفعالية تقييم الاداء، وما بين (0.38) و(0.77) بالنسبة للبعد الثالث المتعلق بفعالية التكوين، وما بين (0.25) و(0.93) بالنسبة للبعد الرابع المتعلق بالتوظيف، وأخيراً ما بين (0.63) و(0.85) بالنسبة للبعد الأخير المتعلق بفعالية الاجور، وهذا يدل على أنّ بنود هذه الابعاد بصيغتها صادقة فيما تقيسه.

من خلال ما تم عرضه يتبين لنا ان كل بنود الاستبيان مرتبطة ارتباطاً دالاً بالدرجة الكلية عند (0.01) ومنه يمكن الحكم على ان الاستبيان صادق فيما يقيسه .

ثبات استبيان البحث.

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات ثبات (Cronbach Alpha) وهولائم للدراسة الحالية. وقد تمّ حساب معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول المتعلق بقياس جودة المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية ككل، والمحور الثاني المتعلق بقياس درجة فعالية النظام في تسيير وتنمية الكفاءات لوظيفة الموارد البشرية بكل أبعاده، وجاءت النتائج كما توضحها الجدول رقم (07):

جدول رقم (07) : معاملات الثبات لمختلف محاور وأبعاد الاستبيان.

المحور الاول : جودة المعلومات	عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ
-دقة المعلومات -وقت توفير المعلومات	07	0.733
المحور الثاني: فعالية نظام المعلومات في تسيير وتنمية الكفاءات.	عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ
- البعد الاول: تسيير المسار الوظيفي.	12	0.854
- البعد الثاني: تقييم الأداء.	08	0.775
- البعد الثالث: التكوين.	11	0.786
- البعد الرابع: التوظيف.	20	0.944
- البعد الخامس: تسيير الأجور.	10	0.927
المحور الثاني ككل	61	0.973

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة معاملات الثبات قد بلغت (0.733) بالنسبة للمحور الاول ككل " جودة المعلومات" و (0.973) بالنسبة للمحور الثاني ككل " فعالية SIRH في تسيير وتنمية الكفاءات لووظيفة الموارد البشرية" ومختلف أبعاده، وهي نسب تزيد عن النسبة المقبولة (0.70) وهي تعتبر نسب عالية مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة.

5-6-3 وصف الاستبيان البحث.

اشتملت الصورة النهائية للاستبيان على (68) عبارة تناولت جميع أبعاد الدراسة. و قد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالآتي:

- القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة، وتمثلت في (الخبرة، والمكانة الوظيفية).

- القسم الثاني: مخصص لجمع إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وشمل محورين:

➤ المحور الأول: يتناول جودة المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية (المتغير المستقل) ويتكون من (07) عبارات، (04) عبارات لقياس درجة دقة المعلومات، و(03) عبارات لقياس وقت توفر المعلومات).

➤ المحور الثاني: لقياس فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير وتنمية الكفاءات في وظيفة تسيير الموارد البشرية (المتغير التابع) ويتكون من خمسة (05) أبعاد (التوظيف، التكوين، تقييم الاداء، تسيير المسارات الوظيفية، وتسيير الاجور) مقسمة على (61) عبارة.

والجدول الموالي يبين توزيع عبارات الاستبيان في صورتها النهائية:

الجدول رقم(08): توزيع عبارات الاستبيان

الفقرات	البند
المتغير المستقل: جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية .	
جودة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات (07)	من 01- الى 07
المتغير التابع: فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير وتنمية الكفاءات لوظيفة الموارد البشرية	
البعد الأول:فعالية SIRH في المسار الوظيفي (12عبارة)	من 01- الى 12
البعد الثاني: فعالية SIRH في التقييم (8 عبارات).	من 13- الى 20
البعد الثالث: فعالية SIRH في التكوين(11عبارات).	من 21- الى 31
البعد الرابع: فعالية SIRH في التوظيف (19عبارة).	من 32 - الى 50
البعد الخامس: فعالية SIRH في تسيير الاجور (11) عبارة	من 51- إلى 61

يتم الإجابة على بنود الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي، عن طريق وضع علامة (x) في الإختيار المناسب للفرد حسب رايه، مع الاشارة على أنّ كل العبارات موجبة أي لا توجد أي عبارة سالبة.

ويتم تنقيط الأجوبة حسب الجدول الموالي.

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

5- 7 المعالجة الإحصائية.

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات البحث بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS النسخة (23) وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية لوصف عينة البحث
- معامل الفاكرونباخ α لحساب ثبات الاستبيان.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى إنحرافات وإستجابات أفراد العينة
- معامل إرتباط بيرسون البسيط (r) لحساب الاجابة على فرضيات البحث.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم توضيح اهم الخطوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، اضافة الى تحديد مجالات البحث المكانية والزمانية ، كما تم عرض كيفية اختيار طريقة قصدية التي استهدفنا من خلالها فئة الاطارات المستعملة لنظام المعلومات الموارد البشرية وتمثلت في 70 اطارا ساميا تابعة لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لمؤسسة سونلغاز، وبعد تطبيقنا للاستبيان جاءت عملية معالجة البيانات احصائيا للتأكد من صحة او خطأ الفرضيات البحث، وسنحاول عرض ومناقشة النتائج المتوصل اليها في الفصل الموالي .

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

-6-1 عرض وتحليل نتائج البحث

-6-2 مناقشة نتائج البحث

- الاستنتاج العام

تمهيد :

سنتطرق في هذا الفصل الى النتائج التي تحصلنا عليها ، بعد المعالجة الاحصائية للبيانات المحصل عليها من خلال تطبيق استبيان ،نتقدم نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا العرض لتليها نتائج اختبار الفرضيات بالتذكير اولا بالفرضية تم تحديد دالة الاختبار المناسب لعرض بعدها نتائج الإحصاء الاستدلالي تم اتخاذ القرار بشأن الفرضية المختبرة

1-6 عرض و تحليل نتائج البحث :

قبل تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بفرضيات بحثنا،سنقدم أولا الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث .

الجدول رقم(09) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان

الابعاد	العينة	المتوسط الحسابي	اعلى قيمة	ادنى قيمة	الانحراف المعياري
التوظيف	70	67.86	76	30	10.28
المسار الوظيفي	70	50.23	56	27	6.26
تسيير الاجور	70	43.10	49	28	7.48
التكوين	70	41.93	52	24	4.91
تقييم الاداء	70	28.63	36	15	4.16
نظام المعلومات الموارد البشرية	70	231.74	259	121	30.91

يتضمن الجدول رقم (09) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل بعد الاستبيان ونلاحظ من خلال الجدول ان استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في ممارسات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية تقدر بمتوسط حسابي 231.41 وانحراف معياري 30.91 حيث أن أعلى قيمة تقدر ب259 وادنى قيمة ب121، كما يتضح لنا من خلال الجدول أن استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في عملية التوظيف بشكل كبير وبالدرجة الأولى في الاستخدام بمتوسط حسابي يقدر ب: 67.86 وانحراف معياري ب10.28 فكانت أعلى قيمة تقدر ب76 وادنى قيمة تقدر ب30، بينما في المرتبة الثانية في استخدام نظام المعلومات نجد انه يستخدم في تسيير المسار الوظيفي

بمتوسط حسابي يقدر ب 50.27 وانحراف معياري ب 6.6 بأعلى قيمة 56 وأدنى قيمة تقدر ب 27

كما يستخدم نظام المعلومات الموارد البشرية في تسيير الأجور بمتوسط حسابي ب 43.10 وانحراف معياري ب 7.48، بينما استخدام نظام المعلومات في عملية التكوين بمتوسط حسابي 41.93 و انحراف معياري ب 4.91 فكانت أعلى قيمة ب 52 وأدنى قيمة 24، أما عن التقييم السنوي الأداء فقد كان استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في التقييم السنوي للأداء فقد قدر المتوسط الحسابي ب 28.63 والانحراف معياري ب 4.16 وكانت أعلى قيمة تقدر ب 36 وأدنى قيمة تقدر ب 15 ، كما يتضح لنا مبدئيا ان استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية مرتفع .

6-1- عرض وتحليل نتائج البحث-

نصت فرضية البحث الرئيسية على "وجود علاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في وظيفة تسيير الموارد البشرية "ودلك من خلال التعرف على العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها هذا النظام وبين الممارسات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية التي تهدف لتسيير وتنمية الكفاءات، وتتمثل هذه الممارسات في : عملية التوظيف ، تطوير المسار الوظيفي ، تسيير الاجور ، عملية التكوين ، و التقييم السنوي للأداء، وجاءت نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي حول نتائج الفرضيات الجزئية في العنصر الموالي .

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الاولى :

نصت فرضية البحث الجزئية الأولى والتي مفادها "توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية و فعالية عملية التوظيف" ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط البسيط بيرسون (r) وقد جاءت نتائج هذه الفرضية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) علاقة جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليتها في عملية التوظيف

نظام المعلومات الموارد البشرية	وظيفة تسيير الموارد البشرية	العينة	قيمة الارتباط	الدالة الإحصائية
جودة معلومات	عملية التوظيف	70	$r=0.94$	0.01

يتبين من خلال الجدول رقم (10)، ان قيمة معامل الارتباط بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية و فعالية عملية التوظيف يقدر ب (0.94) وهو دال عند مستوى دلالة (0.01)، وهو معامل ارتباط قوي يدل على وجود علاقة قوية بين جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في عملية التوظيف وعليه تحققت الفرضية الجزئية الاولى لبحثنا.

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

نصت فرضية البحث الجزئية الثانية على انه "توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في تطوير المسار الوظيفي " ولاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط البسيط بيرسون (r) و جاءت نتائج هذه الفرضية في الجدول الاتي :

الجدول رقم (11) : علاقة جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليتها في تطوير المسار الوظيفي

نظام المعلومات الموارد البشرية	وظيفة تسيير الموارد البشرية	العينة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
جودة معلومات	تطوير المسار الوظيفي	70	$r=0.88$	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) اعلاه ان معامل الارتباط بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية يقدر ب (0.88) وهو دال عند مستوى دلالة (0.01) وهو معامل ارتباط قوي يدل على العلاقة القوية بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية في فعالية تطوير المسار الوظيفي للموظفين في المؤسسة وبالتالي فقد تحققت الفرضية الجزئية الثانية لبحثنا .

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

توقعنا في فرضية البحث الجزئية الثالثة على انه "توجد علاقة بين جودة معلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في تسيير الاجور" ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون (r) وجاءت نتائج هذه الفرضية في الجدول الموالي :

الجدول رقم (12): علاقة جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليتها في تسيير الاجور

نظام المعلومات الموارد البشرية	وظيفة تسيير الموارد البشرية	العينة	قيمة الارتباط	دلالة الاحصائية
جودة معلومات	تسيير الاجور	70	$r=0.82$	0.01

من خلال النتائج الموجودة في الجدول رقم (12) لاحظنا وجود ارتباط قوي بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية و فعالية تسيير الاجور يقدر ب (0.82) وهو دال عند مستوى دلالة (0.01) وهو يدل على وجود علاقة قوية بين جودة معلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في تسيير الاجور ، وعليه فقد تحققت الفرضية الجزئية الثالثة لبحثنا .

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

نصت الفرضية الجزئية الرابعة للبحث على انه " توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في عملية التكوين " وللتحقق من هذه الفرضية قمنا بحساب معمل ارتباط بيرسون (r) وجاءت نتائج الفرضية كالآتي :

الجدول رقم(13): علاقة جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليتها في عملية التكوين

نظام المعلومات الموارد البشرية	وظيفة تسيير الموارد البشرية	العينة	قيمة الارتباط	دلالة الاحصائية
جودة المعلومات	عملية التكوين	70	$r=0.81$	0.01

لاحظنا من خلال الجدول رقم (13) ان معامل الارتباط بين جودة المعلومات نظام المعلومات الموارد البشرية و فعالية عملية التكوين قدر ب(0.81)وهو دال عند مستوى دلالة(0.01) وهو معامل ارتباط قوي يدل على وجود علاقة قوية بين جودة معلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في عملية التكوين وعليه فقد تحققت الفرضية الجزئية الرابعة لبحثنا .

وهذا يدل على هذا النظام يساهم من خلال جودة المعلومات التي يوفرها عن الاحتياجات التكوينية و الموارد اللازمة للقيام بالعملية التكوينية وتقييمها ، يساهم في انجاح العملية التكوينية وبالتالي يزيد من فعاليتها في المؤسسة.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة :

نصت الفرضية الجزئية الخامسة على انه"توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في التقييم السنوي للأداء " ولاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون (r) ، و جاءت نتائج هذه الفرضية في الجدول الموالي :

الجدول رقم(14) : علاقة جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية بفعاليتها في التقييم السنوي للأداء

نظام المعلومات الموارد البشرية	وظيفة تسيير الموارد البشرية	العينة	قيمة الارتباط	دلالة الاحصائية
جودة معلومات	تقييم السنوي للأداء	70	$r=0.80$	0.01

من خلال الجدول رقم(14) لاحظنا ان معامل الارتباط بين جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية و فعاليتها في التقييم السنوي للأداء قدر ب (0.80) وهو دال عند مستوى دلالة (0,01)،وهو معامل ارتباط قوي يدل على وجود علاقة قوية بين جودة معلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في التقييم السنوي للأداء وعليه فقد تحققت الفرضية الجزئية الخامسة لبحثنا .

6-2- مناقشة نتائج البحث:

مناقشة الفرضية الجزئية الاولى :

اظهرت نتائج الفرضية الجزئية الاولى التي نصت على انه " توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في عملية التوظيف " ، بان العلاقة قوية بين جودة المعلومات نظام المعلومات وعملية التوظيف فقد جاءت نتائجها مرتفعة من خلال معامل ارتباط قوي قدر ب (0,94) وبالتالي الفرضية الجزئية الاولى تحققت.

ويمكن تفسير ذلك ان جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية من حيث خصائصها دقتها وصحتها و استرجاعها بسرعة و في الوقت المناسب تساهم بشكل كبير في فعالية عملية التوظيف ، فهذه الاخيرة التي يعتبرها اطارات مؤسسة سونلغاز

الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لضمان مستوى عالي من أداء المؤسسة ، وتخصص لها المؤسسة مبالغ كبيرة مما يفرض عليها عدم الخطأ في أي مرحلة من مراحلها بدءا من تحديد المناصب الشاغرة وصولا إلى اختيار وتعيين الأشخاص الأكفاء لشغل هذه المناصب، ف نجاح هذه العملية أصبح مرهون بدقة وصحة وسرعة توفير المعلومات الخاصة بملفات العاملين بالمؤسسة و بالمعلومات الخاصة بخصائص المناصب الشاغرة ، وحسب الخلفية النظرية لبحثنا فان عملية التوظيف عملية جد مهمة بالنسبة لأي مؤسسة وتتم بعدة خطوات ومراحل ، بدءا من تحديد حاجات المؤسسة من يد عاملة إضافية إلى تحليل الوظائف التي سيشغلونها من اجل تحديد الأنشطة الرئيسية والمهام من اجل وضع الأوصاف والمؤهلات والخبرات المناسبة لشخص المترشح للمنصب وصولا إلى اختيار وتعيين الموظفين (مصطفى كمال، 1994)

ويؤكد علي حسن (2009) بان اي خطأ في عملية الاختيار او الاختيار السيئ للموظفين يترتب عليه خسائر كبيرة للمؤسسة متمثلة في ضياع الوقت ، الجهد والتكاليف من جهة وخسائر ناجمة عن الأداء السيئ لأداء الموظف الذي تم اختياره.

وهنا تبرز أهمية والمساهمة الفعالة لنظام المعلومات الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الدقيقة والصحيحة والسريعة التي يوفرها نظام المعلومات، قلص هذا النظام على مسيري الموارد البشرية في المؤسسة عناء البحث عن ملفات العاملين بالمؤسسة وسهل من تحديد الكفاءات الموجودة بها والتي لها مهارات متعلقة بالوظائف الشاغرة ، كما قلل من عبئ البحث عن المعلومات المتعلقة بالمناصب الشاغرة المتوفرة وسهل في تحديد متطلباتها من خصائص مهامها والمهارات و الكفاءات الواجب توفرها في المترشح لشغل المنصب خاصة في حال استقطاب كفاءات جديدة . .

وهذا ما يؤكدّه Brillman (2003) بان عملية التوظيف أصبحت سهلة لما توفره نظم المعلومات من قاعدة بيانات تسمح بمعالجة ومتابعة طلبات العمل ، وتسمح بإحصاء وجرد لكل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم ، وفق معايير دقيقة لاختيار أحسن المترشحين .

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

أظهرت نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي نصت على انه " توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في تطوير المسار الوظيفي " أوجدت النتائج بان العلاقة قوية بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات وفعاليته في تطوير المسار الوظيفي بمعامل ارتباط قوي قدر ب(0,88)و عليه فقد تحققت هذه الفرضية .

ويمكن تفسير ذلك إلى ان جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ، والمتعلقة بالمؤهلات والخبرات التي اكتسبها الموظفين في تقلدهم مناصب عديدة على مستوى المؤسسة، إضافة إلى توفيره معلومات دقيقة عن نوعية المهام التي قام بها الموظفين سواء كانت مهام متعلقة بالمنصب او مهام اضافية تطوعية خارج مهامهم الاساسية مما يسهل من عملية تتبع الموظفين ، وترقيتهم الى مناصب اعلى من مناصبهم ، وهذا ما تؤكده الخلفية النظرية لبحثنا فحسب الصيرفي (2008) فان نظم المعلومات تسمح لمسيرى الموارد البشرية المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وبدون تكاليف عالية ، وفي وقت قصير ، بحيث يسمح نظام المعلومات الموارد البشرية من توفير معلومات دقيقة وصحيحة عن قدرات وكفاءات كل عامل ومدى تطوره في العمل .

كما يمكن إرجاع صدق هذه الفرضية الى الاهمية الكبرى التي توليها مؤسسة سونلغاز في تطوير المسار المهني لموظفيها ايماناً منها بان تطوير المسار الوظيفي لموظفيها يعود بزيادة فعالية ادائها، وعلى هذا الاساس تعتمد على ما يوفره نظام المعلومات من معلومات عن الخبرات الوظيفية لموظفيها قصد ترقيتهم لمناصب اعلى حسب خبراتهم وحسب المناصب المتاحة في المؤسسة، وذلك وفق ما يتوافق مع احتياجات المؤسسة واهدافها من جهة ، من جهة ثانية وفق ما يساهم في تطوير قدرات وكفاءات موظفيها ، ووفق ما يحقق رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية .

وهذا ما يؤكدده Martory1998 بان من المسؤوليات التي تقع على المؤسسة ، ضمان تطوير المسار الوظيفي لموظفيها بما يتوافق مع استراتيجياتها و واهدافها و بما يتوافق مع تطلعاته واهدافه .

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

اظهرت نتائج الفرضية الجزئية الثالثة التي نصت على انه " توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في تسيير الاجور "بان العلاقة الموجودة بين جودة المعلومات الموارد البشرية وفعالية تسيير الاجور هي علاقة قوية ، فقد جاءت نتائجها مرتفعة من خلال معامل ارتباط قوي قدر ب (0.82) وبالتالي فقد تحققت الفرضية الجزئية الثالثة لبحثنا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بان مؤسسة سونلغاز تولي اهتمام كبير لسياسة تسيير الاجور ، وذلك من خلال تنظيمها وتسييرها لأجور الموظفين في الوقت المناسب وبناءا على جودة المعلومات المتوفرة في نظام المعلومات الموارد البشرية ، وذلك لإدراكها لأهمية عملية تسيير الاجور، اذ تعتبر هذه الاخيرة من الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية والتي من شأنها ان تساهم في الحفاظ على الكفاءات الموجودة في المؤسسة ، كما تساهم في استقطاب كفاءات جديدة ، كما ان لنظام الاجور دور في تحفيز الموظفين ، فالأجور

والمكافآت من المعايير التي تزيد من قدرات العامل و تزيد من دافعيته لأداء عمله،وهنا يبرز دور نظام المعلومات الموارد البشرية في فعالية تسيير الأجور، فتوفير نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات دقيقة وصحيحة وفي الوقت المناسب عن اجور الموظفين وادائهم في المؤسسة، يساهم في اعداد قوائم اجور ومكافئات عادلة من جهة ويساهم في تنظيم ميزانية المؤسسة من جهة ثانية

وتؤكد الخلفية النظرية لبحثنا صدق هذه الفرضية حيث يؤكد (2002) Dolan بانه بواسطة نظام المعلومات يمكن اعداد قوائم اجور ومكافئات ، وحسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقتا طويلا.

كما يؤكد الهيئي (2005) انه من المبادئ الاساسية في التنظيم الاداري وضع نظام اجور ومكافئات عادل ، يتوافق مع ما يقوم به العامل من مهام ، وذلك وفق اساس موضوعي يعتمد فيه تحديد الاجور ، وبضيف Bermand بان تسيير الاجور يعتمد على تجميع كل المعلومات المعالجة سابقا ، وان لكل معلومة تأثير مختلف على اجر العامل . Gillet (2010) .

مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة :

اظهرت النتائج الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها " توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في عملية التكوين " ، اظهرت ان العلاقة قوية بين جودة معلومات نظام المعلومات وعملية التكوين ، فقد جاءت نتائجها مرتفعة من خلال معامل ارتباط قوي قدر ب(0.81) وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الرابعة.

ونفسر تحقق هذه الفرضية بان مؤسسة سونلغاز تستثمر في تطوير كفاءات مواردها البشرية بشكل كبير من خلال عملية التكوين، كما ان حسب اطرار المؤسسة فان مؤسسة سونلغاز تؤمن بأهمية العملية التكوينية ودورها في تطوير واستثمار قدرات وكفاءات الموارد البشرية ،فعملية التكوين بمراحلها يمكن اعتبارها من اهم العمليات التي تقوم عليها مؤسسة سونلغاز، اذ تعتبر في نظرهم اي الإطارات المؤسسة بديلا لعملية التوظيف تلجأ اليه احيانا المؤسسة، وعليه يظهر دور نظام المعلومات الموارد البشرية على فعالية العملية التكوينية، بحيث تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة في هذه العملية على جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية، بحيث ان نظام المعلومات الموارد البشرية مزود بقاعدة بيانات توفر معلومات دقيقة وصحيحة تتعلق بصفة خاصة بإدارة العملية التكوينية، من خلالها اي معلومات نظام المعلومات يتم التخطيط لعملية التكوين بتحديد الاحتياجات التكوينية من عدد العمال المشاركين في التكوين الى الموارد اللازمة للقيام بالتكوين، ويتم من خلال هذه المعلومات الموجودة في نظام المعلومات تحديد ووضع البرامج التدريبية، واختيار أسلوب التكوين وعدد المدربين وصولا الى تقييم مدى نجاح هذه العملية التكوينية.

ويمكن تأكيد صدق هذه الفرضية من خلال ما جاء في الخلفية النظرية لبحثنا فحسب قطنة اشرف (1999) بان استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية يساهم بصفة خاصة في مجال التكوين للمساعدة في ادارته ، فيمكن استخدام معلومات التكوين التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الرئيسية حول تحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد الافراد المتكولين، ونوع البرامج ،وتقييم فعالية العملية التكوينية .

مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة :

اظهرت نتائج الفرضية الجزئية الخامسة التي مفادها " توجد علاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليتها في التقييم السنوي للأداء " و من خلال النتائج تبين انه توجد علاقة قوية بين جودة المعلومات نظام المعلومات وعملية التقييم السنوي للأداء ، فقد جاءت نتائجها مرتفعة من خلال معامل ارتباط قوي قدر ب (0,80) وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الخامسة .

ويمكن تفسير صدق هذه الفرضية الى ان نظام المعلومات الموارد البشرية يوفر لمسيرى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ، معلومات دقيقة وواضحة تتعلق بالاحتياجات التي تحتاجها المؤسسة لتغطية ضعف اداء مواردها البشرية ، وهذه العملية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية تقييم السنوي للأداء والتي تعد ركيزة اساسية في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة .

فتقييم اداء الموظفين في المؤسسة يساهم في تحديد الفجوات الموجودة في كفاءات الموظفين من جهة ،وتطويرها وفق ما تحتاجه من جهة ثانية ، فمن خلال المعلومات الدقيقة والسريعة عن كل موظف في المؤسسة والمتوفرة في نظام المعلومات ، يمكن لمسيرى الموارد البشرية في المؤسسة من معرفة اداء كل موظف في عمله ، كما يمكن ان يحدد نقاط القوة والضعف الموجودة في كفاءته مما يسهل من اتخاذ قرارات صائبة لتطوير كفاءته اما بترقيته او تكوينه .

كما تسهل هذه المعلومات بمقارنة اداء الموظفين في المؤسسة خلال سنوات عملهم بصفة منتظمة ومستمرة ، مما يسمح بتطوير ادائهم باستمرار ، وبما ان عملية تقييم الاداء تعد ركيزة الوظائف الاخرى في تسيير الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها ، فان فعاليتها تساهم

بشكل كبير في تحسين فعالية اداء المؤسسة ، فمن هذا المنطلق نجد ان تقييم الاداء يخدم كل من اهداف المؤسسة والعاملين بها في وقت واحد

بحيث تؤكد الخلفية النظرية لبحثنا صحة الفرضية فحسب عقيلي (2005) يتجسد هدف تقييم الاداء في اي منظمة، في انه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن اداء مواردها البشرية التي تعمل بها بشكل دوري ومستمر ، بما يخدم عملية تطوير وتحسين هذا الاداء، كما ان نتائج هذا التقييم تكشف جوانب الضعف في الاداء لتحسينها، وجوانب القوة فيه من اجل وضع سبل كفيلة لزيادة الاستفادة منها.

ويؤكد اشرف قطنة (1999) بان نظام المعلومات الموارد البشرية يوفر معلومات حول اداء العاملين مما تساعد المؤسسة في وضع حلول لأداء ، فمن خلال هذا النظام يمكن تحديد الطريقة المناسبة للتقييم وفق معايير تحدد الفروقات الموجودة في اداء العمال .

كما يؤكد علي حسن (2009) بان تقييم الاداء الكترونيا بدلا من التقييم الورقي يضمن سرعة ودقة وتوفير الوقت وتخفيض تكاليف هذه العملية مما يزيد من فعاليتها .

-مناقشة الفرضية العامة للبحث :

تؤكد الشواهد الكمية الواردة لبحثنا الحالي من تحقق الفرضيات الجزئية للبحث، وبالتالي صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها " توجد علاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية sirh وفعاليتها في تنمية الكفاءات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " وبالتحديد في مؤسسة سونلغاز ميدان التطبيق ، وذلك من خلال العلاقة القوية بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية و مختلف وفعاليتها في مختلف الوظائف التسييرية ، كما اثبتت النتائج في المساهمة الفعالة لهذا النظام في تقليص الاعمال الروتينية على الاطارات المسيرة في المؤسسة، مما جعلهم يركزون على المهام الاساسية التي تهتم بتطوير كفاءات الموارد البشرية ،حيث أوضحت النتائج الكمية للدراسة أن اعتماد أو إستعمال المؤسسة لنظام المعلومات الموارد البشرية أصبح ضرورة ملحة في تحقيق نجاح و فعالية أداء المؤسسة بحيث أن هذا النظام يساهم بشكل كبير في الوظائف التي تعد محور تطوير المورد البشري، فوظيفة إستقطاب وتكوين الكفاءات في

المؤسسة تعتبر أثقل وظيفتين على عاتق مدير الموارد البشرية ،إذ أن نجاحها يؤدي بالضرورة إلى نجاح المؤسسة بشكل يضمن إستمرارها بينما أي خلل في هذه الوظائف قد يؤدي بها إلى خسائر كبيرة (خسارة المال، الجهد والوقت)،كما أن الوظائف الأخرى المتعلقة بتطوير وتحفيز المورد البشري من تقييم أداء، تسيير الأجور، تسيير المسار الوظيفي، ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وبإعتماد على ما جاء في الخلفية النظرية للبحث فإن وظائف وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أنشطة متكاملة، كلها تنصب في هدف واحد و هو تسيير وتطوير كفاءات الموارد البشرية أي ان الكفاءات أصبحت محورا للعمليات التسييرية بما يتوافق مع سياسة واستراتيجية المؤسسة .

وعلى هذا الأساس فقد أصبح نظام المعلومات الموارد البشرية يحتل مكانة هامة ضمن سياسات العامة للمؤسسة سونلغاز، بحيث أصبح أساس من أساسيات أي عملية لتطوير المورد البشري ،وذلك من خلال ما يقدمه من معلومات ذات جودة حول الموظفين من جهة و عن الوظائف من جهة ثانية ،و ترى الباحثة بأن وجود نظام المعلومات الموارد البشرية في وقتنا الراهن أصبح حتمية مفروضة على المؤسسات الجزائرية لمواكبة تطوير مواردها البشرية بطريقة منظمة وبمصادقية و بأكثر فعالية من حيث الوقت .

والجدير بالذكر أن الدراسات التي أجريت في سياقات نظام المعلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية، قد بينت في غالبيتها على وجود علاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية و وظيفة تسيير الموارد البشرية ، ذلك بأن بحثنا الحالي قد توصل إلى أن نظام المعلومات الموارد البشرية له دور وعلاقة في تطوير وظائف وظيفة تسيير الموارد البشرية مما يعود على المؤسسة بالفائدة فمن خلال هذا النظام يتم تطوير كفاءات مسيريهها من جهة و كفاءات موظفيها من جهة ثانية .

ولقد اتفقت نتائج بحثنا الحالي مع نتائج بعض الدراسات العربية و العالمية في موضوع نظام المعلومات الموارد البشرية التي منها دراسة كلا من أبو زيد و جواد (2007)

ودراسة المدهون وأبو رحمة (2007) ،تأكد على أن هناك علاقة قوية بين فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات الموارد البشرية ،كما أوجدت دراسة غالاً ياسمين

(2009)، التي إعتبرت نظام المعلومات الموارد البشرية بمثابة نظام جامع ما بين وظيفة تسير الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وأهم ما توصلت له بأن تطور المنظمات مرهون بكفاءة أنظمة معلوماتها .

كما جاءت نتائج بحثنا متوافقة مع دراسة أمزيان محمد و لحمر ميلود (2009) التي إهتمت بنظم المعلومات الموارد البشرية بإعتبار أنه كلما كانت المعلومات ذات جودة عن الموارد البشرية في المؤسسة كلما كانت هناك فعالية في إتخاذ القرار و ركزت هذه الدراسة على مدى فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية .

في تسير أنشطة و مهام الأفراد و توصلت بأن نظام المعلومات الموارد البشرية يساهم في دعم مختلف و وظائف إدارة الموارد البشرية و أهمها بأنه يساهم في عملية التوظيف ويساهم في إعداد الأجور ،كما يساهم في تقييم الأداء و إعداد برامج التكوين .

كما توصلت دراسة محمد الهزام (2016) بأن لبرمجيات ونظم المعلومات الموارد البشرية تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها ، تخطيط الموارد البشرية،التوظيف، التكوين ، الأجور ،و الحوافز ، تقييم الأداء و تطوير المسار الوظيفي .

وجاءت نتائج بحثنا أيضا موافقة لدراسة Boateng (2007) ،بعنوان دور نظام المعلومات الموارد البشرية على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، هدفت الدراسة إلى إظهار الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، و تجدي أي أدوار يمكن لنظم المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و عمدت الدراسة إلى فحص أثر نظم المعلومات الموارد البشرية على مهام الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى أن مسيري الموارد البشرية لا يعتبرون أن إستخدام نظم المعلومات الموارد البشرية داعم كل مهام وظيفة الموارد البشرية فقط و إنما أداة تكنولوجية مهمة.

الاستنتاج العام

من خلال عرض وتحليل ومناقشة نتائج بحثنا ، نستنتج :

- بان اطرارت العليا لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لمؤسسة سونلغاز ، على وعي كبير بأهمية استعمال نظام المعلومات الموارد البشرية في العمليات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية
- كما نستنتج بان العلاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في وظيفة تسيير الموارد البشرية جاءت قوية ، وذلك راجع لجودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية حول الموارد البشرية في المؤسسة ، والتي تساهم في تحسين الممارسات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية بما يخدم تطوير كفاءات المورد البشري في المؤسسة
- اما عن العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في عملية التوظيف ، فتم استنتاج انه توجد علاقة قوية بين جودة المعلومات نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في عملية التوظيف ، بحيث تساعد هذه المعلومات في التسيير السريع لمراحل عملية التوظيف وفق معلومات ومعايير دقيقة ، تساهم بدورها في التقليل ربح المؤسسة وتقاديرها لخسائر كبيرة (خسارة المال ، الجهد . الوقت) وهذا ما اسفرت عليه النتائج
- وفيما يخص العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في تطوير المسار الوظيفي ، فقد تم استنتاج على ان العلاقة قوية بين جودة المعلومات نظام المعلومات وفعاليته في عملية تطوير المسار الوظيفي ، وتعود هذه العلاقة الى توفير نظام المعلومات ، معلومات دقيقة عن نوعية المهام والخبرات التي اكتسبها الموظفين خلال تقلدهم مناصب عديدة في المؤسسة ، وسهلت هذه المعلومات من تتبع مسار الموظفين وترقيتهم الى مناصب اعلى في المؤسسة بما يتوافق مع اهدافها و اهداف موظفيها
- اما عن العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في تسيير الاجور ، فتم استنتاج ان العلاقة قوية بين جودة المعلومات

نظام المعلومات وفعاليته في تسيير الاجور ، وذلك من خلال توفير النظام لمعلومات دقيقة وصحيحة وفي الوقت المناسب عن اجور الموظفين وادائهم في المؤسسة ، كما يساهم في اعداد قوائم اجور عادلة وفي الوقت المناسب، بعدما كانت هذه العملية تأخذ وقتا طويلا في السابق

- كما جاءت العلاقة قوية بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في عملية التكوين ، وتم استنتاج بان مؤسسة سونلغاز تستثمر في تطوير كفاءات مواردها البشرية وبشكل كبير من خلال عملية التكوين ، باعتمادها بالدرجة الكبيرة على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية والخاصة بادارة العملية التكوينية من تحديد الاحتياجات التكوينية الى تقييم فعالية هذه العملية التكوينية

- وفيما يخص العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية وفعاليته في التقييم السنوي للأداء ، فتم استنتاج ان العلاقة قوية بين جودة معلومات نظام المعلومات وبين فعاليته في التقييم السنوي للأداء ، فمن خلال دقة وصحة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات ،اصبحت عملية مقارنة اداء كل موظف في المؤسسة عملية سهلة ،وذلك من خلال تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف في مهارت كل موظف على اساس هذه المعلومات.

الخلاصة

خاتمة:

هدف بحثنا الحالي إلى تسليط الضوء والكشف عن واقع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال دراستنا للعلاقة بين نظام المعلومات الموارد البشرية SIRH في تنمية الكفاءات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية، وهذا بهدف التعرف على أهمية هذه المتغيرات ودورها الأساسي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وتحسين فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية بشكل خاص .

فمن خلال النتائج المتوصل إليها في بحثنا تبين أنه يوجد علاقة قوية بين نظام المعلومات الموارد البشرية ومختلف الوظائف التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية، وتتمثل هذه العلاقة في أن نظام المعلومات الموارد البشرية في يسمح بتوفير و إسترجاع معلومات ذات جودة متعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، مما يساهم في كسب الوقت المناسب لإتخاذ القرارات الاستراتيجية حول هذا المورد ، بحيث يعد هذا الأخير من الركائز الأساسية التي توفر للمؤسسة الإستقرار في ظل المنافسة الكبيرة .

إذ يمكن القول انه اصبح من الضروري إستعمال نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث يعد هذا النظام إنعكاسا واضحا لإهتمام المؤسسة بالعنصر البشري وتطوير وتنمية إستخدامه، وذلك من خلال توفر هذا النظام على قاعدة للبيانات متعلقة بالعنصر البشري ومعالجته لها بطريقة الية سريعة، تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة، سواء كانت هذه القرارات متعلقة بالتخطيط للكفاءات أو في استقطابها ، وفي تطوير الكفاءات من خلال عمليات التكوين وفي عملية تقييم الاداء، وحتى في تحفيزها في أنظمة تسيير الأجور والمكافآت عملية تسيير المسار الوظيفي وترقيتها ،ومنه فإنه يساهم و بشكل مباشر في تحسين فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية .

وتأتي نتائج هذا البحث متفقة مع بعض الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع ، وكما يمكنها ان تأتي مخالفة لدراسات اخرى ،ومنه نلخص أن هذه النتائج المتوصل إليها محدودة بحجم العينة البحث، وظروف البحث . بشكل عام لذلك نقترح أن يتم إجراء بحث في نفس الموضوع على عينة

واسعة، كما نقترح ضرورة إجراء دراسات بهدف توضيح بعض الفروق القائمة في إستعمال هذا النظام بين المؤسسات.

الاقتراحات :

في ظل النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الحالي يمكننا اقتراح بعض المواضيع قصد دراستها مستقبلا استكمالاً لهذا البحث أهمها :

- دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- دور نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة .
- دور نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة .

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. احمد ماهر ، (2004)، ادارة الموارد البشرية -مصر- الدار الجامعية -
2. احمد مراد (2005) الاختبارات و المقاييس في العلوم النفسية و التربوية ، دار الكتاب الحديث ط2
3. أبو بكر محمود (2004) ،إدارة الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية - دار الجامعية، مصر
4. ابو النصر مدحت (2008) ، مهنة التدريب -اتراك للطباعة والنشر مصر
5. البرنوطي سعاد نايف (2004) ، إدارة الموارد البشرية - الأردن -دار وائل للطباعة
6. و النشر.
7. البكري سونيا (1999)،نظم المعلومات الادارية المفاهيم الاساسية -مصر-الدار الجامعية
8. الحبيب ثابتي (2005) ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، الأردن مؤسسة الثقافة الجامعية .
9. الخطيب احمد (2009)،إدارة المعرفة و نظم المعلومات ط1-الأردن -عالم الكتب الحديث
10. الخزامي عبد الكريم احمد (2008) ،تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسن - الرياض
11. الدلاهمة سليمان مصطفى (2008) ، نظم المعلومات المحاسبة و تكنولوجيا المعلومات -دارالفكر و التوزيع ، الأردن
12. السالم صالح (2008) ، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي - الأردن - عالم الكتب الحديثة
13. السالمي علاء (2003) ، اساسيات نظم المعلومات الإدارية -عمان -دار المناهج للنشر و التوزيع

14. السيدا سماعيل محمد (1993) : الادارة الاستراتيجية -المكتب العربي الحديث - مصر
15. السيد احمد (2003)، ادارة الموارد البشرية -الرياض -دار المريخ -
16. الصباغ زهير (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -دار وائل عمان - الأردن
17. الصيرفي محمد (2008)، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، ط1 -الإسكندرية -مصر
18. الطائي يوسف حليم (2006)، ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل - الاردن دار الوراق للنشر والتوزيع
19. الطائي حسين (2008)، نظام المعلومات التسويقية ، دار حامد للنشر و التوزيع - الأردن
20. العاي شعبان (2008)، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، اثناء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن -
21. القنديلجي عامر إبراهيم (2007) ، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ط2
22. الكلالدة طاهر محمود، (2011)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية - الاردن - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
23. المرسي جمال الدين (2006) ،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن الواحد و العشرون -الدار الجامعية - مصر
24. المغربي عبد الحميد (2002)، نظم المعلومات الإدارية -المكتبة العصرية القاهرة -مصر

25. الهيتي خالد (2005) ، إدارة الموارد البشرية - دار حامد للنشر و التوزيع ط2- عمان - الأردن
26. بلوط حسن إبراهيم (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي -- دار النهضة العربية -لبنان -
27. جاري ديسلر (2003)، إدارة الموارد البشرية - دار المريخ للنشر -الرياض-25
28. حنفي عبد الغفار (2001) ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية -الدار الجامعية - مصر
29. حجاب منير (2004) ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر القاهرة - مصر
30. راوية حسن(2002)، مدخل استراتيجي لتخطيط تنمية الموارد البشرية - دار الجامعة - مصر
31. زويلف مهدي (1998) ، إدارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية - دار مجدلاوي - عمان
32. زيتون كمال عبد الحميد (2002)، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال القاهرة -الدار الجامعية
33. شاويش مصطفى نجيب (2007) ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) - دار الشروق للنشر و التوزيع -عمان - الأردن
34. عطية احمد (2006) ، مدخل الى نظم المعلومات المحاسبية - الدار الجامعية للنشر القاهرة
35. عباس سهيلة (2003). إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي - دار المسيرة - الأردن
36. عبد الباسط عباس (2011) ادارة الموارد البشرية- دار المسيرة للنشر - الاردن
37. عبد الباقي صلاح الدين (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة للنشر - مصر

38. عقيلي عمر وصفي (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي". دار وائل للنشر الاردن

39. علم الدين محمود (1990)، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري - دار العربي للنشر و التوزيع

40. علي حسن (2009) ، إدارة الموارد البشرية المتميزة -تميز بلا حدود - المكتبة العصرية للنشر و التوزيع

41. عبد الرحمن ادريس (2005) ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية ، الإسكندرية

42. غربي علي (2007)، تنمية الموارد البشرية -دار الفجر للنشر والتوزيع -مصر

43. فهمي حيدر (2000)، نظم المعلومات مدخل تحقيق الميزة التنافسية -مصر - الدار الجامعية للنشر و التوزيع -

44. محمد منصور (1999)، مبادئ الإدارة -أسس و مفاهيم - مجموعة النيل العربية -القاهرة

45. مصطفى كمال (1994) ، إدارة الموارد البشرية -الشركة العربية -مصر

46. نظمي شحادة (2000) ، إدارة الموارد البشرية -دار الصفاء للنشر عمان الأردن

47. نوري منير (2010)، ادارة الموارد البشرية -الاردن -مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع

الاطروحات و المقالات

48. الحاج مداح عرابي (2006) : البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجيته المؤسسة ، مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي الخامس حول رأس مال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة -جامعة شلف.

49. المرشدي خالد (2015)، اتر تطبيق نظم المعلومات الموارد البشرية على الأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية -المؤتمر الثاني للإدارة العامة والتنمية الإدارية في مجلس التعاون لدول الخليج .

50. الهادي محمد (1994) ،نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر ،المؤتمر العالمي لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة مصر
51. بوقلقول الهادي ،(2004)، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة -كلية العلوم الاقتصادية - جامعة عنابة
52. بلاغماس بركة (2009)، نظام المعلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 02
53. بن يحي نجاة (2013)، دور نظام المعلومات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة نافطال رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
54. بوعمامة اسماعيل ،(2011)، أهمية حاجات تكوين اطرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استراتيجية اتخاذ القرار -اطروحة دكتوراه -جامعة الجزائر
55. بن عيسى محمد (2004) ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأس مال البشري الاستراتيجي - الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة الجزائر
56. جبيرات سناء (2012)، تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظم المعلومات الموارد البشرية " -مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية ،العدد 12
57. حمدي أبو القاسم (2004) ، تنمية الكفاءات الافراد و دورها في دعم السيرة التنافسية - جامعة الجزائر .
58. حجازي اسماعيل (2005) ،مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات ، مداخلة في المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات -جامعة ورقلة -
59. زاوي صورية (2010) : دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات -مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية - جامعة بسكرة عدد 07

60. سراج عبد الله حمود (2005) : اهمية خصائص المعلومات في بناء اختبار قرارات المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد 4 ، جامعة فرحات عباس سطيف -الجزائر
61. شعلال -مختار (2017). دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية و علاقته باستراتيجية المؤسسة ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم .
62. صغيور حياة (2009)، "اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على وظائف ادارة الموارد البشرية -رسالة ماجستير- جامعة دمشق
63. علوطي لمين (2008) : اثر التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة -أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير -جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
64. فلاحى هدى . (2017). نظام إدارة الجودة كمدخل استراتيجي لتسيير الكفاءات و اثره على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم
65. قطنة اشرف.(1999) .البعد الانساني العائق الاول لبرمجيات أتمته الادارة ،مجلة المعلوماتي ، العدد 38سبتمبر
66. قرين علي. (2005) .التدريب الاداري كاحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة
67. موساوي زهية. (2005) . نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز -مداخلة في المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات -جامعة ورقلة -
68. مصنوعة احمد .(2012) . تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني- مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول الصناعة التامينية -جامعة الشلف

69. منصوري كمال، صويلح سماح .(2010). "تسيير الكفاءات المفاهيم الكبرى
"مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية العدد7

70. موسى علي. (2004). **تقييم أداء الافراد كأداة لرفع المنظمة** – مجلة العلوم
الإنسانية – العدد السادس جوان

المراجع باللغة الاجنبية

A

71.Amadieu . f et Cadin .c , (1996) , **Compétences et
OrganisationQualifiante** , Edition Economica, Paris

B

72.Bach .p (2007) , **Le Management de Projet de Formation** ,Edition Boeck,
Paris

73.Brillman .j (2003) ,**Les meilleures Pratiques de Management**, Edition
d’Organisation ,Paris

74.Blanchot.F et Wacheux .F.(2002) « **TIC , Finalité de la G RH et Création
devaleur** , Université Paris

75.Boeting .A (2007), **The Role Of Humain RESSOURCES INFORMATION
SYSTEME (HRIS In Strategic HumainRessources Management**, Swadish
school of Economis and Business .

D

76.Dolan.s (2001) ,**La gestion des Ressources Humaines tendance Enjeux et
pratique actuelles** , Edition village Mondial ,Paris

77.Dejoux .c (2001) , **La compétence au Cœur de succès de votre
Entreprise**, Edition d’ Organisation ,Paris

78.Diallo.t (2012) , **GRH et TIC Un Processus de Modernisation a la Mairie
de paris ,Impact des technologies de l’ Information et de la
Communication**,Université François relais de tours .

79. Demissy .b,(2003) , **Les Difficultés d'Appropriation Des NTIC par les Acteurs de l'Entreprise : Quelles Contribution Possible de La Fonction Ressources Humaines** ,Edition vuibert , paris .
80. Exbrayat.G, (2010) , **Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) Un atout dans l'Optimisation de la GRH au service de l'Entreprise** , Université Dauphine France .

F

81. Foucher . r, Petterson ,n (2006), **Répertoire de Définition Individuelle et de Compétences Collectives**, these de Doctorat ,Paris

G

82. Gilbert.p ,(2006) ,**l'Informatisation de la GRH**, Encyclopédie des **Ressources Humaines** ,Edition Vuibert ,Paris
83. Gunia .n,(2002), **La Fonction Ressources Humaines face aux Transformations organisationnelles des entreprises, Impact des Nouvelles Technologies D' Information et de Communication**», These De doctorat , Université toulouse
84. Guerin .f (2009),**La Professionnalisation de la Fonction Ressources Humaines**, revue française de Gestion Cairn . Info n194
85. GILLET, P(2010)., **SIRH : Système d'Information Des Ressources Humaines**, Éditions Dunod, Paris
86. Jolis .N (1997) , **Piloter les Compétences de la Logique de poste a l'Atout Compétence**, Edition d'Organisation. Paris

L

87. Leboyer.c.L (1996) ,**La Gestion des Compétences** ,Edition Eyrolles Paris
88. Leboyer.c.L (2009), **La Gestion des Compétences Une Demarche Essentielle pour la Compétitivité des Entreprises** ,2 Emme Edition Eyrolles, Paris
89. Le Boterf.G (2008), **Repenser la Compétence** , Edition Eyrolles ,Paris
90. Laval.f,(2000) , **Le ERH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines a la mairie de paris** ,Edition Management et Avenir ,Paris

- 91.Landon .k et Landon .j (2001), **Les Systèmes d' Information de Gestion D'organisation et Réseaux Stratégiques** ,Edition Pearson Education , Paris
- 92.Lacono.G .(2004), **Gestion des Ressources Humaines** ,Edition management ,Paris .
- 93.Loufrani .s (2011) , **La Gestion Des Ressources Humaines au Service de l'Articulation entre Management de Compétence et Organisation par Projets** , Eska Revue de Gestion Des Ressources Humaines ,France .

M

- 94.Martory .B et Crozet .d (2006) ,**Gestion Des Ressources Humaines Pilotage Social et Performances** , Edition Dunod Paris
- 95.Meignant .A (2000) , **Ressources Humaines Déployer la Stratégie** , Edition Liaisons, Paris
- 96.Moreno.M ,(2008) , **Gestion des Ressources Humaines** , Thèse de doctorat université, paris .
- 97.Michaux .V,(2009) **Comment Identifier les nombreux Impacts et les Enjeux Strategique diversifié que Représentent les TIC dans le Domaine de La GRH ?**, Edition management et Avenir ,paris .
- 98.. Mignacca .S ,(2012) , **L'utilisation Optimale de La Mesure Des Résultats en GRH Une Question de Compétences des Professionnels RH** , Edition Management et Avenir ,Paris

P

- 99.Peretti .J,(1997), **Gestion Des Ressources Humaines** ,Edition Vuibert ,Paris.
100. Peretti .j.,(2003) , **Dictionnaire Des Ressources Humaines** , Édition Vuibert,Paris .
101. perreti.j ,(2005) **Gestion Des Ressources Humaines** ,2 EMME Edition Vuibert ,Paris.
102. Pietement.G,(2012) ,**Le SIRH ,Enjeux ,Projets et Bonne Pratique** ,Edition vuibert ,Paris .

R

103. Reix .r (1995) ,**Système d' Information et Management des Organisations** ,Édition Vuibert, Paris
104. Reix.r (2002) , **Système d' Information et Management Des Organisations** 4emme Édition Vuibert , Paris

S

105. Sekiou ,L (1993) , **Gestion Des Ressources Humaines** , Edition Boeck ,Bruxelles
106. Srivastava.M , (2000) , **Strategie Management** , Édition Liaisons ,Paris
107. Stophaye.P ,(2013) , **Le SIRH ,Enjeux ,Facteurs de succès ,Perspectives** ,Edition Dunod, Paris.

T

108. Tixier.j ,(2004), **Du Contrôle des Performances a la Coordination des Pratique RH : Le SIRH entre Ambition et Pragmatisme** , Thèse de doctorat Université Dauphine ,France

الملاحق

الملحق (02)

جامعة الجزائر 02 ابو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

"استبيان"

التعليمة:

في اطار تحضير لأطروحة دكتوراه L.M.D حول: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات نظام المعلومات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية نضع بين ايديكم مجموعة من العبارات ضع علامة "x" في الخانة المناسبة التي تبين مدى موافقتك للعبارة ، مع العلم انه لا توجد اجوبة صحيحة او خاطئة ، واحيطكم علما ان البيانات والمعلومات التي ستقدمونها في هذا الاستبيان هي بيانات علمية وستحاط بكامل السرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط
شكرا على تعاونكم .

بيانات شخصية:

-الرتبة الوظيفية :

اطار سامي (مهرة)

رئيس مصلحة

رئيس دائرة

-سنوات الخبرة :

اكثر من 15

من 8 الى 15

اقل من 8

محور الاول: جودة معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	موافق	بشدة موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتميز معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية بمستوى عال من الدقة					
2	تتميز معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية بنسبة الخطأ قليلة على مستوى المعلومات المسترجعة					
3	يحتوي نظام المعلومات من الحصول على معلومات حول الموارد البشرية واضحة ومفهومة ودقيقة					
4	يحتوي نظام المعلومات من الحصول على معلومات حول الموارد البشرية موجزة و دقيقة					
5	يمكن نظام المعلومات من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب					
6	يمكن نظام المعلومات من الحصول على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في وقت قصير					
7	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في ارسال واستقبال المعلومات حول المورد البشري في الوقت المناسب					

المحور الثاني : فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية في تسيير وتنمية كفاءة وتوظيف تسيير الموارد البشرية

الرقم	العبارة	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر
01	-يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية قاعدة بيانات تؤمن كافة احتياجات الادارية في المؤسسة				
02	-يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الذي يتميز بارتفاع مستوى دقته على فاعلية اتخاذ القرارات الخاصة بترقية الموظفين				
03	-نسبة الخطأ قليلة في معلومات المدونة في نظام المعلومات الموارد البشرية مما يجعلك تعتمد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بترقية الموظفين				
04	-تساهم المعلومات الموجودة بنظام المعلومات الموارد البشرية في اشراك جميع العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل				
05	-تعتمد جميع القرارات المتخذة حول ترقية الموظفين على ما يتوفر من معلومات عن الموظفين من خلال نظام المعلومات الموارد البشرية				
06	-المرونة التي تتصف بها المعلومات بنظام المعلومات يؤثر ايجابيا على القرارات التي تتخذها الادارة				
07	-صحة معلومات المتاحة بنظام معلومات الموارد البشرية تجعل القرارات سليمة بتطوير المسار الوظيفي للعمال				
08	يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات حول الخبرات الوظيفية التي اكتسبها الموظفين من اجل ترقيتهم				
09	يتيح نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات حول مراكز الوظيفية التي عمل بها كل موظف				
10	يوفر نظام المعلومات معلومات واضحة حول نوعية المهام التي انجزها كل عامل				
11	يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات تساهم في وضع نموذج خبرات لكل عامل منذ التحاقه بالمؤسسة				
12	يوفر نظام المعلومات معلومات حوالا لاما كانت افرديا لكل عامل في المؤسسة				
13	-يتيح نظام معلومات الموارد البشرية للعاملين التعرف على مستوى ادائهم				

14	-لدى نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات حول تقييم الاداء الوظيفي للعاملين				
15	-يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات عن العاملين تسهل معرفة مستوى التغيير في ادائهم بشكل مستمر				
16	-تتم عملية تقييم اداءالعاملين وفق المعلومات التي يوفرها لك نظام المعلومات الموارد البشرية				
17	-يتوفر في نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات للموظفين لإعلامهم بمستوى ادائهم واسباب ترقيتهم				
18	-تتصف المعلومات الخاصة بتقييم الاداء العاملين بالسرية التامة				
19	-يسمح نظام المعلومات الموارد البشرية بمقارنة اداء العامل السابق بالأداء الحالي				
20	لدى نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات تفيدربط اداء العاملين بالحوافز التي يستحقونها				
21	يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات تفيد حصر وتحديد الافراد المرشحين للتدريب استنادا لاحتياجاتهم التكوينية				
22	-يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات عن اهم الاحتياجات المطلوبة للتكوين وتأهيل العاملين				
23	يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات لاساليب عملية تقييم التكوين				
24	يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية مؤشرات للحكم وقياس عن فاعلية عملية التكوين				
25	-يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات عن ما لدى العاملين من مؤهلات وقدرات سابقة قبل الشروع في اختيار تكوينهم				
26	-يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات عن الاحتياجات التكوينية في المؤسسة				
27	-يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية كافة المعلومات المرتبطة بتكوين الموظفين				
28	-يوفر النظام معلومات حول العاملين فيما يتعلق بالدورات التكوينية التي خضعوا لها				
29	-يوفر النظام معلومات حول الدورات التكوينية واوقاتها				
30	-يوفر نظام المعلومات معلومات حول المدربين وخصائصهم اثناء دورات التكوين				
31	-يوفر نظام المعلومات معلومات حول البرامج التكوينية				

					المتعلقة بالدورات التي سيتم تدريبهم عليها	
					32 -يحدد نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن الاحتياجات الحالية من موارد بشرية	
					33 -يقدم نظام المعلومات معلومات عن احتياجات المؤسسة من موارد بشرية	
					34 -يوفر نظام المعلومات معلومات حول تخطيط الاقسام الاخرى للمؤسسة	
					35 -يقدم نظام المعلومات الموارد البشرية ادوات تحليلية لكفاءة الموارد البشرية	
					36 -يتم استقطاب الموظفين وفقا لجميع الاسس والمعايير التي يحددها نظام المعلومات الموارد البشرية	
					37 -يحدد نظام المعلومات الموارد البشرية اجراءات التعيين وخطواته في المؤسسة	
					38 -يحدد نظام المعلومات الموارد البشرية اساليب استقطاب الموظفين وفقا لخصائص العمل	
					39 -يوفر نظام المعلومات كافية عن سوق العمل الداخلي و الخارجي	
					40 -يحتوي نظام معلومات موارد البشرية على معلومات تتعلق بتقديرات مستقبلية لاستقطاب الموظفين	
					41 -يوفر نظام المعلومات معلومات حول العدد الملائم من الموارد البشرية لمليء المناصب الشاغرة	
					42 -لدى نظام معلومات اليات لإعلان نتائج المقبولين للوظائف الشاغرة	
					43 -يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تقليل المترشحين غير مؤهلين لشغل المناصب	
					44 -تتنصف الاعلانات الوظائف التي يعلن عنها نظام المعلومات الموارد البشرية بالوضوح والموضوعية	
					45 -يساعد نظام المعلومات على استقرار الموارد البشرية من خلال جذب نوعية من العاملين تدوم طويلا في العمل	
					46 -يساهم نظام المعلومات الموارد البشرية على الانتقاء الأمثل للعاملين ذوي كفاءة	
					47 -يوفر نظام المعلومات اجراءات جمع وتحليل المعلومات عن افراد المترشحين لشغل الوظائف	
					48 -يوفر نظام المعلومات اليات تضمن توازن نسب التقييمات التي يقبل على اساسها المترشح للوظيفة	
					49 -يستطيع المترشحين للوظائف معرفة اسباب رفضهم	

					من خلال نظام المعلومات الموارد البشرية	
					50 - نظام المعلومات مزود بأسس منح الحوافز والمكافآت للموظفين في المؤسسة	
					51 يتم تطوير نظام الأجور والرواتب و تحسنه وفقا للمعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الموارد البشرية	
					52 تم تطوير نظام المكافآت بناء على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية	
					53 يربط نظام المكافآت المقدمة الموظفين بأدائهم	
					54 توجد بنظام المعلومات معايير واضحة خاصة بالأجور و الاستقطاعات يستطيع العاملون من خلالها الاجابة عن استفساراتهم	
					55 -المعلومات الخاصة بالأجور والاجازات المتاحة من نظام المعلومات تغني أي عامل من الذهاب لاستفسار عند مسؤول التسيير	
					56 -يتم تحديث المعلومات الخاصة بالأجور والاجازات المتاحة على نظام المعلومات في الوقت المناسب حتى يتسنى للعاملين متابعة حركة رواتبهم	
					57 -يوفر نظام المعلومات معلومات خاصة بالتقاعد	
					58 -يوفر نظام المعلومات معلومات واضحة خاصة بأسباب خصم الاجور والاجازات او التغيب عن العمل	
					59 -يمكن من خلال معلومات نظام المعلومات الموارد البشرية معرفة اجر الموظفين مقابل ساعات اضافية	
					60 -يحتفظ نظام المعلومات ببي معلومات لسنوات سابقة خاصة بالأجور والاجازات للعاملين	
					61 -يحتوي نظام معلومات معايير التي على اساسها يمنح العامل الاجر او الحوافز	

(01) الملحق

Université d'Alger 2 Abou El Kacem Saâdallah

Faculté des Sciences Sociales

Thèse : « Doctorat Sciences de Psychologie, Travail et Organisation »

QUESTIONNAIRE

Consigne :

Dans le cadre de la préparation de la thèse de doctorat L.M.D au sujet du « Rôle des Technologies d'Informations et Communications, Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines », dans le développement des compétences gestionnaires de la fonction de gestion des ressources humaines, nous vous présentons un ensemble d'expressions, mettez « X » dans la case appropriée qui indique l'ampleur de votre accord de la mention, sachant qu'il n'existe pas de réponses correctes ou fausses. De plus, je tiens à vous faire part que les données et informations que vous allez présenter dans ce sondage représentent des données scientifiques et elles seront classées confidentielles et ne seront utilisées que pour objectifs de la recherche scientifique.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Données personnelles :

- Grade fonctionnel :

Chef de Département

☐

Chef de Service

☐

Cadre Supérieur

☐

- Années d'expérience :

Moin de 8 ans

☐

de 8 -15 ans

☐

plus de 15 ans

☐

Qualité d'informations de système d'information ressources Humaines

Expressio N°	Expression	Vivement consentant	Consentant	Neutre	Vivement non consentant	Non consentant
01	les informations du système d'information sont très précises					
02	les informations du system d'information sont caractérisée par une marge d'erreur réduite					
03	le système d'information permet d'obtenir des informations sur les ressources humaines qui sont claires , compréhensibles et précises					
04	le système d'information permet d'obtenir des informations sur les ressources humaines qui sont brèves et précises					
05	le système d'information permet d'obtenir des informations rapidement					
06	le système d'information permet d'obtenir des informations sur les ressources humaines en peu temps					
07	le système d'information contribue a l'envoi et a la réception en temps voulu des informations sur les ressources humaines					

Efficacité de système d'information sur les compétences de la fonction gestion des ressources humaines

Expression N°	Expression	Vivement consentant	Consentant	Neutre	Vivement non consentant	Non consentant
01	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit une base de données assurant l'ensemble des besoins administratifs de l'établissement.					
02	Les données du Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines se caractérisent par l'augmentation du niveau de son exactitude, ce qui favorise l'efficacité de la prise des décisions relatives à la promotion des employés.					
03	Un taux d'erreur baissé dans les données insérées dans le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines, ce qui vous favorise à les adopter dans la prise des décisions relatives à la promotion des employés.					
04	Les données existant dans le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines contribuent à l'engagement de tous les employés dans la prise des décisions ayant trait au travail.					
05	Toutes les décisions prises en matière de la promotion des employés se basent sur les données disponibles sur les employés à travers le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines.					
06	La flexibilité qui caractérise les données dans le Système d'Information influe positivement sur les décisions prises par l'administration.					
07	L'exactitude des données disponibles dans le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines rendent les décisions saines par le développement du parcours de carrière de l'employé.					
08	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit des données sur les expériences professionnelles acquises par les employés en vue de leur promotion.					
09	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit des données sur les postes professionnels occupés par chaque employé.					
10	Le Système d'Information fournit des informations claires sur la qualité des missions achevées par chaque employé.					
11	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit des données qui contribuent à l'établissement du modèle des expériences liées à chaque employé à partir de son recrutement à l'établissement.					
12	Le Système d'Information fournit des données sur les capacités individuelles de chaque employé à l'établissement.					

13	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines permet les employés à connaître le niveau de leur performance.					
----	--	--	--	--	--	--

14	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines possède des données sur l'évaluation de la performance fonctionnelle et professionnelle des employés.					
15	.Le système d'information des ressources humaines fournit des informations sur les employés afin de déterminer le niveau de changement de leur performance de manière continue.					
16	Le processus d'évaluation des employés se fait selon les données fournies par le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines.					
17	.Le système d'information des ressources humaines fournit des informations indiquant le niveau de performance des employés et contribue à leur promotion.					
18	Les données relatives à l'évaluation de la performance des employés sont strictement confidentielles.					
19	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines permet d'établir une comparaison entre la performance de l'employé précédent et de celui actuel.					
20	. Le système d'information contient des informations qui relient la performance des employés aux salaires qu'ils méritent.					
21	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humainesfournit des informations pour limiter et déterminer les personnes candidats à la formation selon leurs besoins de formations.					
22	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit des données sur les principaux besoins requis pour la formation et la réhabilitation des employés.					
23	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines possède des méthodes relatives au processus d'évaluation de la formation.					
24	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit des informations pour juger et évaluer l'efficacité du processus de formation.					
25	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humainesfournit des informations surles compétences et capacités précédentes des employés avant de procéder à leur sélection à la formation.					
26	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit des données sur les besoins de l'établissement en matière de la formation.					
27	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit l'ensemble des données relatives à la formation des employés.					

28	Le Système d'information fournit des informations sur les ressources humaines en matière des sessions de formations qu'ils ont passées.(formation antérieur)					
29	Le Système fournit des données sur les sessions et calendriers de formation.					
30	Le Système d'Information fournit des données sur les formateurs, ainsi que leurs caractéristiques lors des sessions de formation.					

31	Le Système d'Information fournit des données sur les programmes de formation relatifs aux sessions qu'elles leur seront assurées.					
32	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines détermine des données sur les besoins actuels en matière de ressources humaines.					
33	Le Système d'Information fournit des données sur les besoins de l'établissement en matière des ressources humaines.					
34	Le Système d'Information fournit des données sur la planification des autres départements de l'établissement.					
35	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit des outils d'analyse pour la compétence des ressources humaines.					
36	Les employés seront sélectionnés selon l'ensemble des bases et normes fixées par le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines.					
37	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines détermine les procédures et étapes de nomination au sein de l'établissement.					
38	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines détermine les méthodes de sélection des employés selon les spécificités du travail.					
39	Le Système d'Information fournit suffisamment de données à propos du marché de travail interne et externe.					
40	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines fournit des informations sur les estimations futures pour la sélection des employés .					
41	Le Système d'Information fournit des données sur le nombre approprié des ressources humaines aux fins de combler les postes vacants.					
42	Le Système d'Information possède des mécanismes pour annoncer les résultats des retenus dans les postes vacants.					
43	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines contribue à la réduction des candidats non-qualifiés à occuper les postes.					
44	Les annonces d'emploi à afficher par le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines se caractérisent par la clarté et l'objectivité.					
45	Le Système d'Information aide à stabiliser les ressources humaines par la sélection une qualité d'employés qui dure					

	longtemps dans le travail.					
46	Le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines participe à la meilleure sélection des employés compétents.					
47	Le Système d'Information fournit des procédures de collection et d'analyse des données sur les personnes candidats pour occuper des postes de travail.					

48	Le Système d'Information fournit des mécanismes qui assurent un équilibre de taux des évaluations sur la base desquelles le candidat est retenu dans le poste de travail.					
49	Les candidats aux postes de travail peuvent connaître les raisons de leur rejet par le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines.					
50	Le Système d'Information est doté des fondements d'octroi des motivations et gratifications aux employés au sein de l'établissement.					
51	Le système des salaires et paies est fait l'objet de développement et d'amélioration selon les informations que fournit le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines.					
52	Le système de gratifications fait l'objet de développement sur la base des informations que fournit le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines.					
53	Le système de gratifications accordées relie les employés à leurs performances.					
54	Il existe dans le Système d'Information des normes claires relatives aux paies et retenues, sur la base desquelles les employés peuvent répondre à leurs questionnaires.					
55	Les informations liées aux salaires et vacances accordées par le Système d'Information suffisent tout employé pour ne pas se déplacer pour demander des renseignements auprès du responsable de gestion.					
56	Les informations liées aux salaires et vacances accordées par le Système d'Information sont mises à jour en temps opportun pour permettre aux employés de suivre le mouvement de leurs salaires.					
57	Le Système d'Information fournit des informations relative à la retraite.					
58	Le Système d'Information fournit des informations claires liées aux méthodes de déduction de salaires et vacances ou absences au travail.					
59	le système d information fournit des informations sur le salaire qui convient au heures supplémentaires effectué par les employés					
60	Le Système d'Information conserve toutes les informations précédentes liées aux salaires et vacances des employés.					
61	Le Système d'Information possède des nomes sur la base desquelles il accorde le salaire ou les motivations à l'employé.					

الملحق (03) ثبات الاستبيان

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	70	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	23.43	9.379	.705	.582
VAR00002	23.51	9.094	.533	.611
VAR00003	24.00	12.696	-.013	.730
VAR00004	24.37	9.019	.767	.562
VAR00005	24.11	11.465	.167	.707
VAR00006	24.49	9.732	.312	.685
VAR00007	24.60	8.997	.424	.648

الملحق (03) تبات الاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	61

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	227.04	930.071	.635	.971
x2	227.76	935.868	.393	.971
x3	227.03	919.680	.723	.970
x4	228.06	918.229	.784	.970
x5	227.53	889.180	.757	.970
x6	227.41	910.913	.689	.970
x7	227.09	924.659	.692	.970
x8	227.17	924.724	.522	.971
x9	227.66	952.055	.081	.972
x10	228.03	925.419	.651	.971
x11	227.77	947.106	.157	.972
x12	228.14	918.124	.552	.971
x13	228.26	913.440	.614	.971
x14	227.70	946.445	.201	.972
x15	228.06	919.359	.707	.970
x16	227.90	928.526	.607	.971
x17	228.23	912.382	.846	.970
x18	228.33	971.470	-.372	.973
x19	228.70	932.532	.502	.971
x20	228.14	905.689	.824	.970
x21	227.74	947.614	.242	.971
x22	227.76	943.665	.475	.971
x23	227.36	906.465	.800	.970
x24	227.34	906.171	.792	.970
x25	228.01	918.130	.798	.970

الملحق (03) ثبات الاستبيان

x26	227.77	935.628	.541	.971
x27	227.76	936.737	.431	.971
x28	228.36	952.813	.034	.972
x29	228.37	952.759	.035	.972
x30	228.89	922.711	.541	.971
x31	227.89	930.595	.548	.971
x32	227.76	940.998	.499	.971
x33	227.83	943.361	.344	.971
x35	227.40	915.490	.694	.970
x36	227.96	924.100	.705	.970
x37	228.04	919.955	.769	.970
x38	228.47	948.890	.181	.971
x40	227.21	910.780	.861	.970
x41	227.24	907.723	.824	.970
x42	227.54	893.382	.837	.970
x43	227.56	887.787	.876	.970
x44	227.37	905.918	.811	.970
x45	227.40	903.722	.783	.970
x46	227.83	926.898	.608	.971
x47	227.97	930.753	.703	.971
x48	228.09	917.674	.736	.970
x49	228.80	933.525	.487	.971
x50	227.30	926.329	.469	.971
x51	227.17	919.825	.768	.970
x52	227.34	919.765	.658	.970
x53	228.00	924.551	.506	.971
x54	227.21	925.011	.604	.971
x55	228.04	916.476	.683	.970
x56	227.50	894.804	.855	.970
x57	227.24	906.389	.911	.970
x59	227.47	895.093	.846	.970
x60	227.14	916.472	.752	.970
x61	227.20	915.003	.694	.970

Reliability

بعد المسار الوظيفي

Reliability Statistics

الملحق (03) ثبات الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	45.53	37.963	.701	.836
x2	46.24	38.592	.482	.846
x3	45.51	35.993	.761	.828
x4	46.54	36.049	.788	.827
x5	46.01	33.551	.508	.854
x6	45.90	35.714	.571	.840
x7	45.57	36.596	.784	.829
x8	45.66	36.142	.611	.837
x9	46.14	42.240	.169	.861
x10	46.51	37.239	.677	.835
x11	46.26	40.773	.249	.860
x12	46.63	38.150	.346	.859

بعد تقييم الأداء

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x13	25.14	10.994	.704	.703
x14	24.59	16.246	.111	.800
x15	24.94	12.634	.685	.715
x16	24.79	14.171	.493	.750
x17	25.11	11.929	.824	.688
x18	25.21	18.287	-.239	.843
x19	25.59	13.377	.641	.727
x20	25.03	11.970	.646	.717

الملحق (03) ثبات الاستبيان

بعد التكوين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x21	37.93	22.473	.293	.783
x22	37.94	21.823	.583	.769
x23	37.54	19.179	.456	.770
x24	37.53	19.354	.423	.775
x25	38.20	18.945	.700	.741
x26	37.96	20.129	.696	.750
x27	37.94	20.576	.494	.765
x28	38.54	21.034	.285	.789
x29	38.56	20.888	.306	.787
x30	39.07	19.661	.415	.775
x31	38.07	20.212	.521	.762

بعد التوظيف

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x32	63.87	101.302	.448	.935
x33	63.94	102.345	.271	.938

الملحق (03) ثبات الاستبيان

x35	63.51	92.108	.713	.930
x36	64.07	94.879	.736	.930
x37	64.16	94.134	.759	.929
x38	64.59	103.840	.136	.939
x40	63.33	91.760	.817	.927
x41	63.36	90.958	.770	.928
x42	63.66	85.243	.850	.926
x43	63.67	83.122	.909	.924
x44	63.49	89.007	.837	.926
x45	63.51	87.674	.839	.926
x46	63.94	95.214	.673	.931
x47	64.09	97.848	.670	.932
x48	64.20	93.235	.734	.929
x49	64.91	98.920	.438	.935
x50	63.41	96.884	.404	.938

بعد الأجور

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	10

item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x51	38.53	46.601	.856	.925
x52	38.70	46.387	.740	.929
x53	39.36	47.363	.572	.937
x54	38.57	48.306	.621	.934
x55	39.40	46.359	.698	.930
x56	38.86	42.356	.813	.925
x57	38.60	45.084	.855	.923
x59	38.83	41.854	.846	.923
x60	38.50	46.717	.744	.928
x61	38.56	45.642	.741	.928

الملحق (04) صدق الاتساق الداخلي

		Correlations						
		total	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
total	Pearson Correlation	1	.798**	.707**	.355	.845**	.379**	.570**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.199	.000	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
VAR00001	Pearson Correlation	.798**	1	.764**	.300*	.517**	.462**	.100
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.012	.000	.000	.408
	N	70	70	70	70	70	70	70
VAR00002	Pearson Correlation	.707**	.764**	1	.217	.464**	.350**	-.057-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.071	.000	.003	.640
	N	70	70	70	70	70	70	70
VAR00003	Pearson Correlation	.355	.300*	.217	1	.087	.125	-.190-
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.071		.474	.304	.116
	N	70	70	70	70	70	70	70
VAR00004	Pearson Correlation	.845**	.517**	.464**	.087	1	.181	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.474		.134	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
VAR00005	Pearson Correlation	.379**	.462**	.350**	.125	.181	1	-.181-
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003	.304	.134		.133
	N	70	70	70	70	70	70	70

	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson	.570**	.100	-.057-	-.190-	.719**	-.181-	1
	Correlation							
	n							
	Sig.	.000	.408	.640	.116	.000	.133	
	(2-tailed)							
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson	.658**	.360**	.330**	-.388**	.473**	-.100-	.616**
	Correlation							
	n							
VAR00007	Sig.	.000	.002	.005	.001	.000	.412	.000
	(2-tailed)							
	N	70	70	70	70	70	70	70

Correlations

		VAR00007
total	Pearson Correlation	.658
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
VAR00001	Pearson Correlation	.360**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	70
VAR00002	Pearson Correlation	.330**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	70
VAR00003	Pearson Correlation	-.388-
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	70
VAR00004	Pearson Correlation	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
VAR00005	Pearson Correlation	-.100-
	Sig. (2-tailed)	.412
	N	70
VAR00006	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
VAR00007	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	70

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

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

Correlations

		نظام الاعلام	المسار الوظيفي	تقييم الاداء	التكوين	التوظيف
نظام الاعلام	Pearson Correlation	1	.925**	.853**	.868**	.973**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
المسار الوظيفي	Pearson Correlation	.925**	1	.763**	.760**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
تقييم الاداء	Pearson Correlation	.853**	.763**	1	.766**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
التكوين	Pearson Correlation	.868**	.760**	.766**	1	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
التوظيف	Pearson Correlation	.973**	.853**	.802**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70
الاجور	Pearson Correlation	.930**	.840**	.685**	.712**	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70

Correlations

		الاجور
نظام الاعلام	Pearson Correlation	.930
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
المسار الوظيفي	Pearson Correlation	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
تقييم الاداء	Pearson Correlation	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
التكوين	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	70
	Pearson Correlation	.909**
التوظيف	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	1**
الاجور	Sig. (2-tailed)	
	N	70

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

Correlations

		المسار الوظيفي ي	x1	x2	x3	x4	x5	x6
المسار الوظيفي ي	Pearson Correlation	1	.748**	.571**	.809**	.830**	.658**	.673**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
x1	Pearson Correlation	.748**	1	.675**	.729**	.594**	.324**	.406**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.006	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
x2	Pearson Correlation	.571**	.675**	1	.750**	.468**	.054	-.064-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.655	.596
	N	70	70	70	70	70	70	70
x3	Pearson Correlation	.809**	.729**	.750**	1	.603**	.385**	.356**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001	.002
	N	70	70	70	70	70	70	70
x4	Pearson Correlation	.830**	.594**	.468**	.603**	1	.656**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
x5	Pearson Correlation	.658**	.324**	.054	.385**	.656**	1	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.655	.001	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
x6	Pearson Correlation	.673**	.406**	-.064-	.356**	.417**	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.596	.002	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70
x7	Pearson Correlation	.824**	.649**	.552**	.757**	.612**	.327**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
x8	Pearson Correlation	.696**	.716**	.596**	.546**	.630**	.167	.322**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.167	.007
	N	70	70	70	70	70	70	70
x9	Pearson Correlation	.258*	.214	.546**	.468**	.151	-.156-	-.113-

	Sig. (2-tailed)	.031	.075	.000	.000	.212	.198	.350
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.735**	.362**	.215	.420**	.648**	.428**	.476**
x10	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.074	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.360**	.377**	.460**	.304*	.103	-.173-	.220
x11	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.010	.397	.152	.067
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.486**	.012	-.210-	.201	.403**	.696**	.515**
x12	Sig. (2-tailed)	.000	.918	.080	.096	.001	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70

Correlations

		x7	x8	x9	x10	x11	x12
	Pearson Correlation	.824	.696**	.258**	.735**	.360**	.486**
المسار الوظيفي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.031	.000	.002	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.649**	.716	.214**	.362**	.377**	.012**
x1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.075	.002	.001	.918
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.552**	.596**	.546	.215**	.460**	-.210-
x2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.074	.000	.080
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.757**	.546**	.468**	.420	.304**	.201**
x3	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.010	.096
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.612**	.630**	.151**	.648**	.103	.403**
x4	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.212	.000	.397	.001
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.327**	.167**	-.156-	.428**	-.173--	.696
x5	Sig. (2-tailed)	.006	.167	.198	.000	.152	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.556**	.322**	-.113-	.476**	.220**	.515**
x6	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.350	.000	.067	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	1**	.764**	.300**	.517**	.462**	.100**
x7	Sig. (2-tailed)		.000	.012	.000	.000	.408
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.764**	1**	.217**	.464**	.350**	-.057-
x8	Sig. (2-tailed)	.000		.071	.000	.003	.640
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.300*	.217	1**	.087**	.125	-.190-
x9	Sig. (2-tailed)	.012	.071		.474	.304	.116

	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.517**	.464**	.087	1**	.181**	.719**
x10	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.474		.134	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.462**	.350**	.125**	.181*	1	-.181-
x11	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.304	.134		.133
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.100**	-.057-	-.190-	.719	-.181-**	1**
x12	Sig. (2-tailed)	.408	.640	.116	.000	.133	
	N	70	70	70	70	70	70

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

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

ارتباط بعد تقييم الأداء بينوده - 1

Correlations

	تقييم الاداء	x13	x14	x15	x16	x17
	Pearson Correlation	1	.825**	.273*	.783**	.618**
	Sig. (2-tailed)		.000	.022	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.825**	1	-.142-	.761**	.301*
x13	Sig. (2-tailed)	.000		.240	.000	.011
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.273*	-.142-	1	-.103-	.601**
x14	Sig. (2-tailed)	.022	.240		.396	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.783**	.761**	-.103-	1	.283*
x15	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.396		.018
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.618**	.301*	.601**	.283*	1
x16	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.000	.018	
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.883**	.882**	.037	.789**	.431**
x17	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.762	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	-.074-	-.242*	.435**	-.441-**	-.041-
x18	Sig. (2-tailed)	.540	.043	.000	.000	.736
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.739**	.569**	.054	.503**	.263*
x19	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.659	.000	.028
	N	70	70	70	70	70
x20	Pearson Correlation	.773**	.624**	-.124-	.770**	.363**

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.307	.000	.002	.000
N	70	70	70	70	70	70

Correlations

		x18	x19	x20
تقييم الاداء	Pearson Correlation	-.074-	.739**	.773*
	Sig. (2-tailed)	.540	.000	.000
	N	70	70	70
x13	Pearson Correlation	-.242**	.569	.624
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.000
	N	70	70	70
x14	Pearson Correlation	.435*	.054	-.124-
	Sig. (2-tailed)	.000	.659	.307
	N	70	70	70
x15	Pearson Correlation	-.441**	.503**	.770
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	70	70	70
x16	Pearson Correlation	-.041**	.263*	.363**
	Sig. (2-tailed)	.736	.028	.002
	N	70	70	70
x17	Pearson Correlation	-.317**	.513**	.753
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000
	N	70	70	70
x18	Pearson Correlation	1	.077*	-.463**
	Sig. (2-tailed)		.528	.000
	N	70	70	70
x19	Pearson Correlation	.077**	1**	.609
	Sig. (2-tailed)	.528		.000
	N	70	70	70
x20	Pearson Correlation	-.463**	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	70	70	70

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

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

Correlations

	التكوين	x21	x22	x23	x24	x25
التكوين	Pearson Correlation	1	.387**	.635**	.609**	.585**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70

x21	Pearson Correlation	.387**	1	.284*	-.028-	.112	.336**
	Sig. (2-tailed)	.001		.017	.815	.356	.004
	N	70	70	70	70	70	70
x22	Pearson Correlation	.635**	.284*	1	.233	.122	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017		.053	.315	.000
	N	70	70	70	70	70	70
x23	Pearson Correlation	.609**	-.028-	.233	1	.692**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000	.815	.053		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
x24	Pearson Correlation	.585**	.112	.122	.692**	1	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000	.356	.315	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70
x25	Pearson Correlation	.775**	.336**	.465**	.523**	.538**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70
x26	Pearson Correlation	.755**	.385**	.676**	.315**	.165	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.008	.172	.000
	N	70	70	70	70	70	70
x27	Pearson Correlation	.597**	.369**	.420**	.197	.132	.406**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.102	.274	.000
	N	70	70	70	70	70	70
x28	Pearson Correlation	.447**	.160	.342**	-.138-	-.254*	.221
	Sig. (2-tailed)	.000	.187	.004	.256	.034	.065
	N	70	70	70	70	70	70
x29	Pearson Correlation	.465**	.160	.424**	-.115-	-.103-	.001
	Sig. (2-tailed)	.000	.186	.000	.343	.395	.992
	N	70	70	70	70	70	70
x30	Pearson Correlation	.571**	.000	.182	.434**	.577**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.131	.000	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70
x31	Pearson Correlation	.625**	.234	.442**	.416**	.314**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000	.051	.000	.000	.008	.000
	N	70	70	70	70	70	70

Correlations

	x26	x27	x28	x29	x30	x31
التكوين	Pearson Correlation	.755	.597**	.447**	.465**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
x21	Pearson Correlation	.385**	.369	.160*	.160	.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.187	.186	1.000
	N	70	70	70	70	70
x22	Pearson Correlation	.676**	.420*	.342	.424	.182

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.131	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.315**	.197	-.138-	-.115-	.434**	.416**
x23	Sig. (2-tailed)	.008	.102	.256	.343	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.165**	.132	-.254-	-.103-**	.577	.314**
x24	Sig. (2-tailed)	.172	.274	.034	.395	.000	.008
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.533**	.406**	.221**	.001**	.400**	.610
x25	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.065	.992	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	1**	.675**	.436**	.326**	.222	.565**
x26	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.006	.065	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.675**	1**	.457**	.316	-.025-	.255**
x27	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.839	.033
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.436**	.457	1**	.734	.065*	.042
x28	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.593	.733
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.326**	.316	.734**	1	.181	.173
x29	Sig. (2-tailed)	.006	.008	.000		.134	.152
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.222**	-.025-	.065	.181**	1**	.156**
x30	Sig. (2-tailed)	.065	.839	.593	.134		.198
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.565**	.255	.042**	.173**	.156**	1**
x31	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.733	.152	.198	
	N	70	70	70	70	70	70

		Correlations										
		التوظيف	x32	x33	x35	x36	x37	x38	x40	x41	x42	x43
التوظ يف	Pearson Correlation	1	.483**	.321**	.756**	.767**	.789**	.190	.843**	.806**	.881**	.930**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.000	.000	.000	.116	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x32	Pearson Correlation	.483**	1	.330**	.179	.552**	.652**	.457**	.387**	.544**	.159	.250*

[illegible]

x45	Pearson	.868**	.270*	.195	.634**	.733**	.652**	.060	.722**	.700**	.726**	.772**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.106	.000	.000	.000	.624	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x46	Pearson	.712**	.490**	.085	.289*	.551**	.721**	.362**	.547**	.406**	.446**	.637**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.482	.015	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x47	Pearson	.700**	.315**	.120	.369**	.409**	.551**	.197	.706**	.567**	.656**	.663**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.323	.002	.000	.000	.103	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x48	Pearson	.770**	.324**	.029	.528**	.529**	.647**	.295*	.611**	.406**	.731**	.777**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.809	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x49	Pearson	.494**	.084	-.337-	.181	.339**	.317**	.361**	.312**	.256*	.412**	.505**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.490	.004	.134	.004	.007	.002	.009	.033	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x50	Pearson	.483**	.045	.175	.432**	.095	.261*	-.272-	.583**	.381**	.385**	.432**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.709	.147	.000	.436	.029	.023	.000	.001	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Correlations

		x44	x45	x46	x47	x48	x49	x50
التوظيف	Pearson Correlation	.865	.868**	.712**	.700**	.770**	.494**	.483
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
x32	Pearson Correlation	.449**	.270	.490**	.315	.324**	.084**	.045**
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.000	.008	.006	.490	.709
	N	70	70	70	70	70	70	70
x33	Pearson Correlation	.163**	.195**	.085	.120**	.029**	-.337-	.175
	Sig. (2-tailed)	.179	.106	.482	.323	.809	.004	.147
	N	70	70	70	70	70	70	70
x35	Pearson Correlation	.752**	.634	.289**	.369	.528**	.181**	.432*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.015	.002	.000	.134	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
x36	Pearson Correlation	.598**	.733**	.551**	.409**	.529	.339**	.095*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.436
	N	70	70	70	70	70	70	70
x37	Pearson Correlation	.696**	.652**	.721	.551**	.647**	.317	.261**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.029
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	-.027-	.060**	.362	.197*	.295*	.361**	-.272-
x38	Sig. (2-tailed)	.822	.624	.002	.103	.013	.002	.023
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.624**	.722**	.547**	.706**	.611**	.312**	.583
x40	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.740**	.700**	.406**	.567**	.406**	.256**	.381
x41	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.033	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.731**	.726	.446**	.656**	.731**	.412**	.385
x42	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.819**	.772*	.637	.663**	.777**	.505**	.432
x43	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	1**	.719**	.620	.510**	.611**	.455**	.450
x44	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.719**	1*	.696	.533**	.603**	.400**	.524
x45	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.620**	.696**	1	.493*	.620**	.390**	.246**
x46	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.040
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.510**	.533**	.493	1**	.659**	.427**	.183
x47	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.130
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.611**	.603**	.620	.659**	1**	.572**	.117*
x48	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.335
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.455**	.400	.390**	.427	.572**	1**	.118**
x49	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.000		.332
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.450**	.524	.246	.183**	.117	.118*	1*
x50	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.040	.130	.335	.332	
	N	70	70	70	70	70	70	70

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

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

Correlations

		الاجور	x51	x52	x53	x54	x55
	Pearson Correlation	1	.882**	.791**	.656**	.686**	.758**
الاجور	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.882**	1	.836**	.539**	.613**	.730**
x51	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.791**	.836**	1	.327**	.617**	.582**
x52	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.006	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.656**	.539**	.327**	1	.101	.688**
x53	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006		.405	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.686**	.613**	.617**	.101	1	.196
x54	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.405		.105
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.758**	.730**	.582**	.688**	.196	1
x55	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.105	
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.862**	.635**	.503**	.685**	.431**	.719**
x56	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.885**	.743**	.621**	.389**	.761**	.562**
x57	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.887**	.662**	.588**	.726**	.443**	.764**
x59	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.792**	.641**	.634**	.244*	.803**	.348**
x60	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.042	.000	.003
	N	70	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.795**	.761**	.752**	.360**	.718**	.373**
x61	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70

Correlations

		x56	x57	x59	x60	x61
	Pearson Correlation	.862	.885**	.887**	.792**	.795**
الاجور	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.635**	.743	.662**	.641**	.761**
x51	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.503**	.621**	.588	.634**	.752**
x52	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.685**	.389**	.726**	.244	.360
x53	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.042	.002
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.431**	.761**	.443**	.803	.718
x54	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.719**	.562**	.764**	.348**	.373
x55	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.001
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	1**	.787**	.915**	.547**	.500**
x56	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.787**	1**	.741**	.822**	.698**
x57	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.915**	.741**	1**	.585**	.510**
x59	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.547**	.822**	.585**	1*	.844**
x60	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.500**	.698**	.510**	.844**	1**
x61	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70

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

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

Correlations

		نظام الاعلام
نظام الاعلام	Pearson Correlation	1
	N	70
	Pearson Correlation	.647
x1	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.414
x2	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.736
x3	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.793
x4	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.776
x5	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.706
x6	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.704
x7	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.544
x8	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.101
x9	Sig. (2-tailed)	.407
	N	70
	Pearson Correlation	.665
x10	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.182
x11	Sig. (2-tailed)	.131
	N	70
	Pearson Correlation	.576
x12	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

	Pearson Correlation	.636
x13	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.223
x14	Sig. (2-tailed)	.064
	N	70
	Pearson Correlation	.720
x15	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.621
x16	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.854
x17	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	-.352
x18	Sig. (2-tailed)	.003
	N	70
	Pearson Correlation	.519
x19	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.834
x20	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.257
x21	Sig. (2-tailed)	.032
	N	70
	Pearson Correlation	.485
x22	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.811
x23	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.804
x24	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.807
x25	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.554
x26	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
x27	Pearson Correlation	.449

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.063
x28	Sig. (2-tailed)	.606
	N	70
	Pearson Correlation	.064
x29	Sig. (2-tailed)	.600
	N	70
	Pearson Correlation	.563
x30	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.564
x31	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.510
x32	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.360
x33	Sig. (2-tailed)	.002
	N	70
	Pearson Correlation	.710
x35	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.716
x36	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.779
x37	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.198
x38	Sig. (2-tailed)	.100
	N	70
	Pearson Correlation	.868
x40	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.833
x41	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.849
x42	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.885
x43	Sig. (2-tailed)	.000

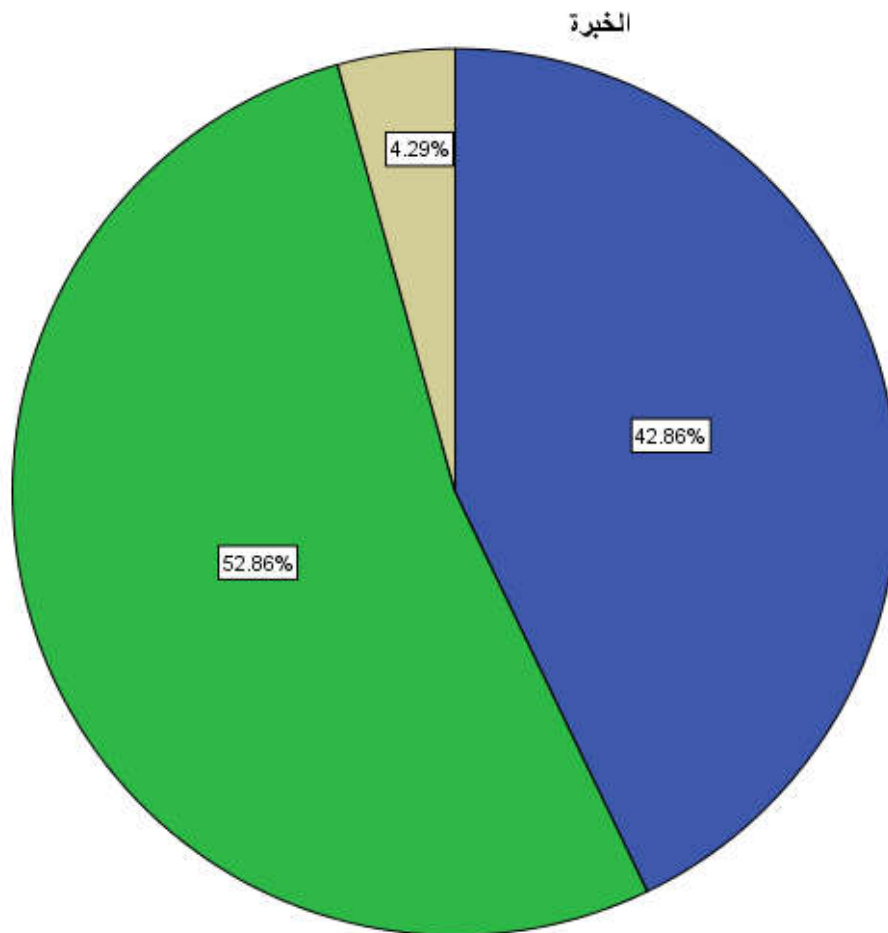
	N	70
	Pearson Correlation	.821
x44	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.796
x45	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.623
x46	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.712
x47	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.748
x48	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.505
x49	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.493
x50	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.778
x51	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.674
x52	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.530
x53	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.620
x54	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.699
x55	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.865
x56	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
	Pearson Correlation	.916
x57	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

x59	Pearson Correlation	.856
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
x60	Pearson Correlation	.764
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
x61	Pearson Correlation	.709
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

جميع الارتباطات دالة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل صدق الاداة

الملحق (5) خصائص العينة حسب الخبرة

الخبرة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	42.9	42.9	42.9
2	37	52.9	52.9	95.7
3	3	4.3	4.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	



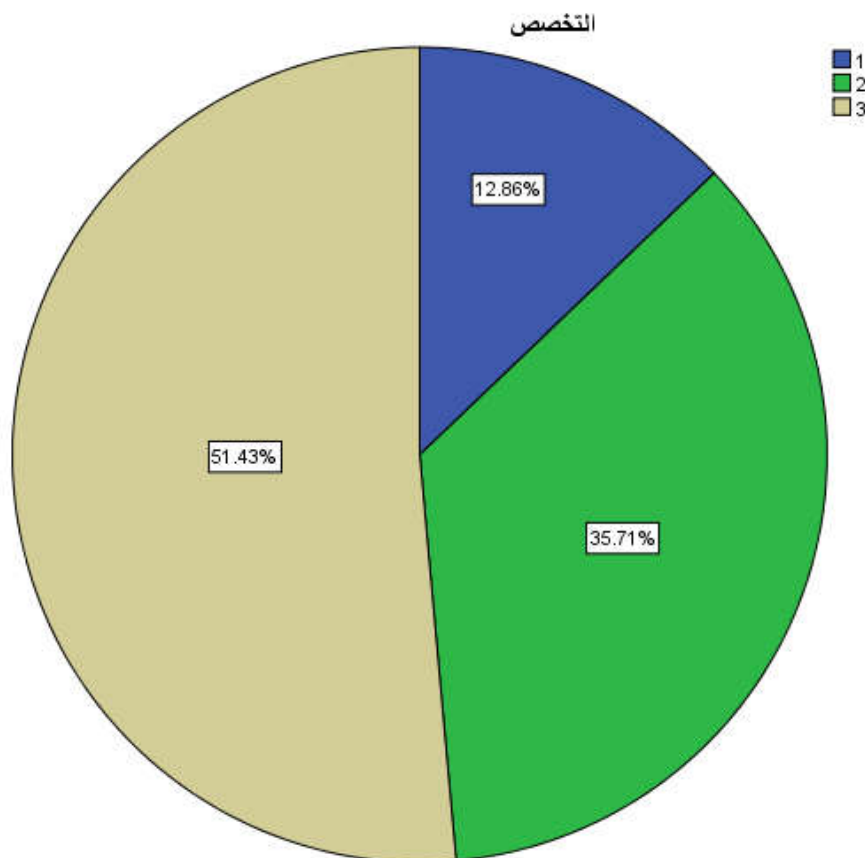
الملحق (6) خصائص العينة حسب نوع الوظيفة

Statistics		
	الخبرة	النوع الوظيفة
N	Valid	70
	Missing	0

Frequency Table

نوع الوظيفة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	12.9	12.9
	2	25	35.7	48.6
	3	36	51.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0

Pie Chart



الملحق (07) المتوسط والانحراف المعياري لكل بعد والدرجة الكلية

Statistics

	المسار الوظيفي	تقييم الاداء	التكوين	التوظيف	الاجور	نظام الاعلام
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		50.23	28.63	41.93	67.86	43.10
Std. Deviation		6.629	4.164	4.915	10.282	7.482
Minimum		27	15	24	30	18
Maximum		56	36	52	76	49

Frequency Table

المسار الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
27	2	2.9	2.9	2.9
32	1	1.4	1.4	4.3
34	1	1.4	1.4	5.7
38	1	1.4	1.4	7.1
39	1	1.4	1.4	8.6
41	2	2.9	2.9	11.4
45	2	2.9	2.9	14.3
46	7	10.0	10.0	24.3
Valid 47	4	5.7	5.7	30.0
49	1	1.4	1.4	31.4
50	1	1.4	1.4	32.9
51	1	1.4	1.4	34.3
53	2	2.9	2.9	37.1
54	41	58.6	58.6	95.7
55	1	1.4	1.4	97.1
56	2	2.9	2.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

تقييم الاداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 15	1	1.4	1.4	1.4
16	1	1.4	1.4	2.9

20	1	1.4	1.4	4.3
21	1	1.4	1.4	5.7
22	8	11.4	11.4	17.1
24	1	1.4	1.4	18.6
26	1	1.4	1.4	20.0
28	4	5.7	5.7	25.7
29	3	4.3	4.3	30.0
30	35	50.0	50.0	80.0
31	7	10.0	10.0	90.0
33	2	2.9	2.9	92.9
34	2	2.9	2.9	95.7
35	2	2.9	2.9	98.6
36	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

التكوين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
24	1	1.4	1.4	1.4
25	2	2.9	2.9	4.3
31	1	1.4	1.4	5.7
32	1	1.4	1.4	7.1
37	1	1.4	1.4	8.6
38	1	1.4	1.4	10.0
39	9	12.9	12.9	22.9
42	1	1.4	1.4	24.3
Valid 43	37	52.9	52.9	77.1
44	5	7.1	7.1	84.3
45	5	7.1	7.1	91.4
46	1	1.4	1.4	92.9
47	1	1.4	1.4	94.3
49	2	2.9	2.9	97.1
51	1	1.4	1.4	98.6
52	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30	1	1.4	1.4	1.4
42	1	1.4	1.4	2.9
46	2	2.9	2.9	5.7
50	1	1.4	1.4	7.1
51	1	1.4	1.4	8.6
53	7	10.0	10.0	18.6
57	1	1.4	1.4	20.0
58	1	1.4	1.4	21.4
59	1	1.4	1.4	22.9
61	1	1.4	1.4	24.3
66	1	1.4	1.4	25.7
67	2	2.9	2.9	28.6
69	3	4.3	4.3	32.9
70	1	1.4	1.4	34.3
72	2	2.9	2.9	37.1
73	6	8.6	8.6	45.7
74	31	44.3	44.3	90.0
75	6	8.6	8.6	98.6
76	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الاجور

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18	1	1.4	1.4	1.4
25	3	4.3	4.3	5.7
29	1	1.4	1.4	7.1
30	1	1.4	1.4	8.6
33	2	2.9	2.9	11.4
34	1	1.4	1.4	12.9
35	7	10.0	10.0	22.9
37	2	2.9	2.9	25.7
41	1	1.4	1.4	27.1
42	5	7.1	7.1	34.3
43	2	2.9	2.9	37.1
44	1	1.4	1.4	38.6

47	2	2.9	2.9	41.4
48	38	54.3	54.3	95.7
49	3	4.3	4.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

نظام الاعلام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
121	1	1.4	1.4	1.4
137	1	1.4	1.4	2.9
146	1	1.4	1.4	4.3
169	1	1.4	1.4	5.7
184	1	1.4	1.4	7.1
189	2	2.9	2.9	10.0
193	2	2.9	2.9	12.9
194	1	1.4	1.4	14.3
195	3	4.3	4.3	18.6
199	2	2.9	2.9	21.4
203	1	1.4	1.4	22.9
219	2	2.9	2.9	25.7
224	1	1.4	1.4	27.1
231	3	4.3	4.3	31.4
232	1	1.4	1.4	32.9
233	1	1.4	1.4	34.3
247	1	1.4	1.4	35.7
248	3	4.3	4.3	40.0
249	20	28.6	28.6	68.6
250	17	24.3	24.3	92.9
251	1	1.4	1.4	94.3
255	1	1.4	1.4	95.7
257	1	1.4	1.4	97.1
258	1	1.4	1.4	98.6
259	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الملحق (08) نتائج اختبار الفرضيات

علاقة نظام المعلومات بالمسار الوظيفي

Correlations		
	المسار الوظيفي	SIRH1
المسار الوظيفي	Pearson Correlation	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
SIRH1	Pearson Correlation	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

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

علاقة نظام المعلومات بتقييم الاداء

Correlations		
	SIRH2	تقييم الاداء
SIRH2	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
تقييم الاداء	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

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

علاقة نظام المعلومات بعملية التكوين

Correlations		
	SIRH3	التكوين
SIRH3	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
التكوين	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

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

علاقة نظام المعلومات بعملية التوظيف

Correlations			
		SIRH4	التوظيف
SIRH4	Pearson Correlation	1	.940**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
التوظيف	Pearson Correlation	.940**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

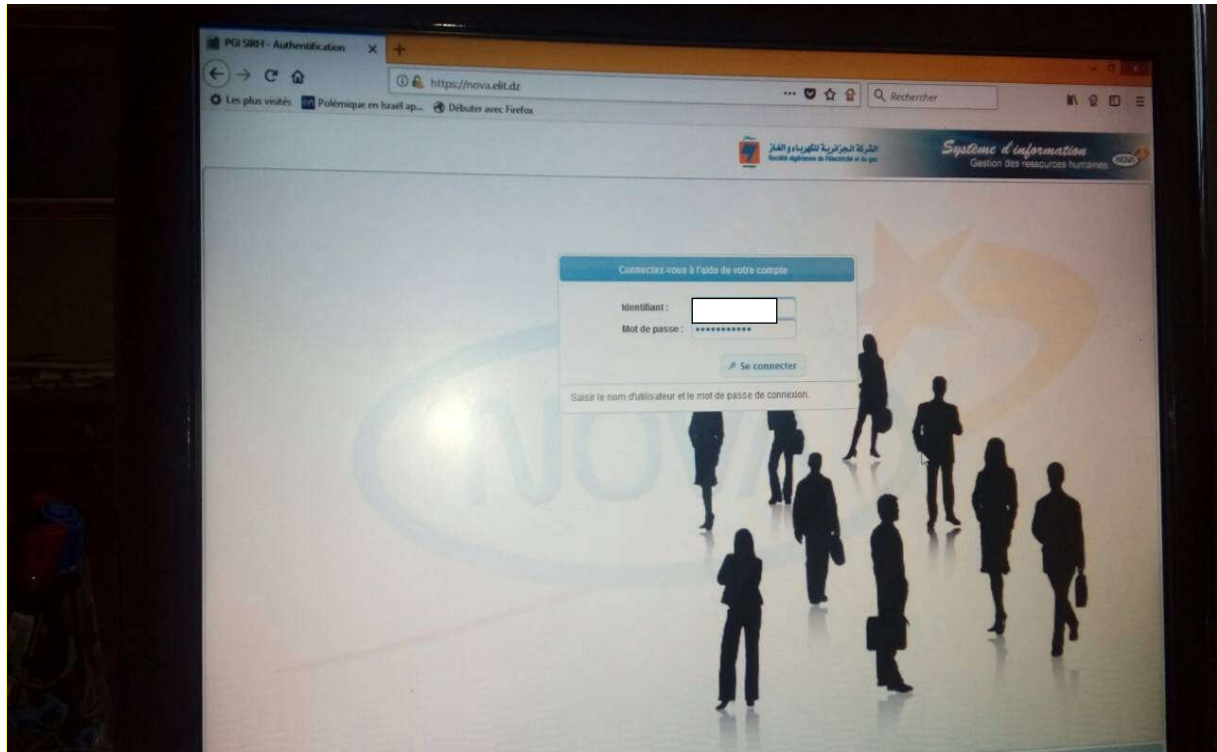
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

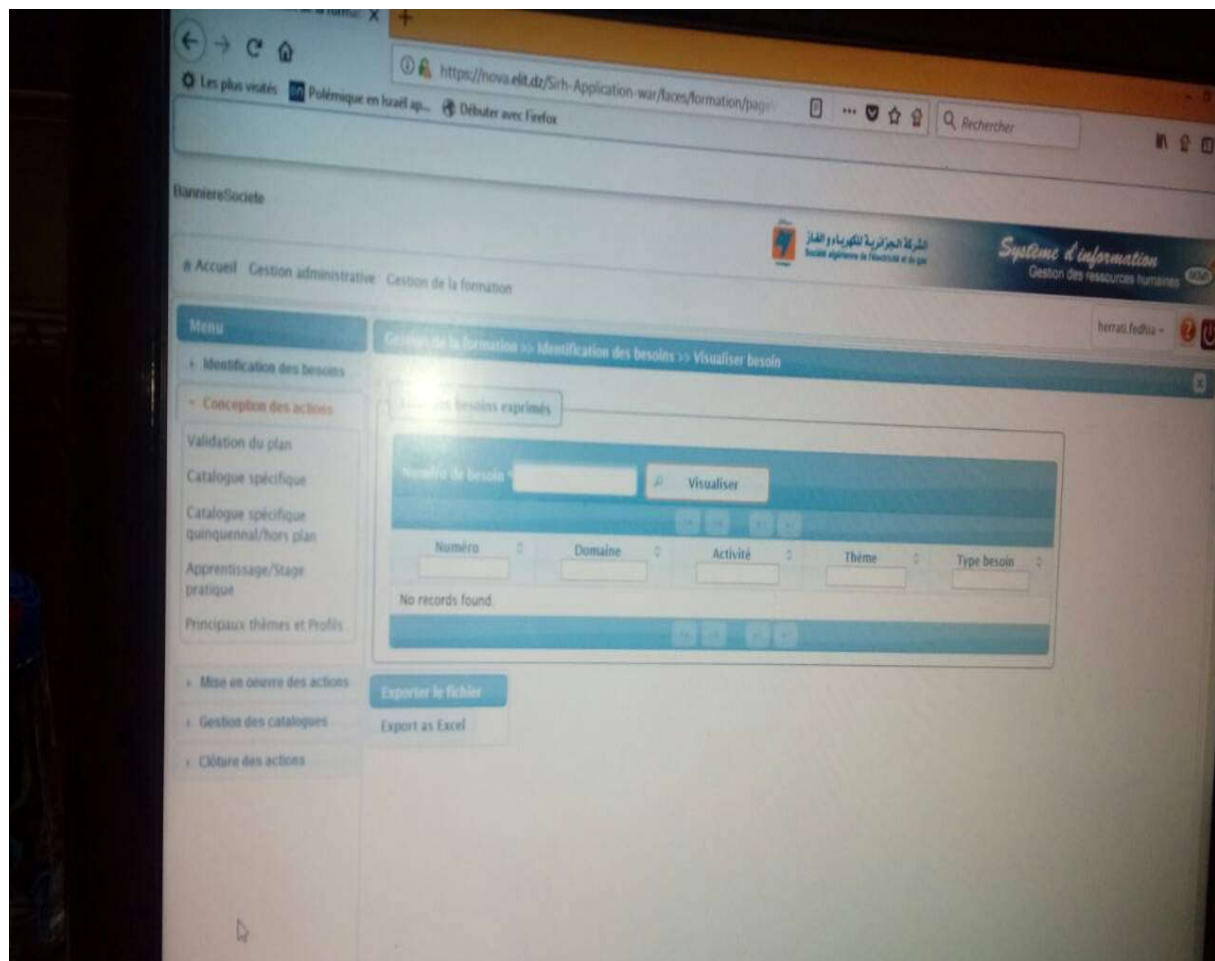
علاقة نظام المعلومات بتسيير الاجور

Correlations			
		SIRH5	الاجور
SIRH5	Pearson Correlation	1	.822**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
الاجور	Pearson Correlation	.822**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

الملحق (09) نظام معلومات التكوين نوبا – nova





الملحق 10 نظام صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لدى مؤسسة سونغاز

