



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الهيكل الاستشفائية

عنوان المذكرة:

دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير ادارة الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم

إشراف الأستاذة:

بكريتي بومدين.

إعداد الطالبة:

مداني فايزة.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة:	الاسم و اللقب:	الرتبة:	عن جامعة:
رئيسا	ولد محمد عيسى محمد	أستاذة محاضرة-أ-	مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذة مساعدة-أ-	مستغانم
مناقشا	بن يمينة كمال	أستاذة مساعد-ب-	مستغانم

السنة الجامعية: 2016 – 2017

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى

من ربّنتني وأنارت دريقي وأمّنتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي
الحبيبة

إلى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطنني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه
الله لي

إلى من عمل معي بك بغية إتمام هذا العمل، إلى أخواتي إلى إخوتي

إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير إلى كل طلبة إدارة هياكل الاستشفائية دفعة 2017





كلمة شكر

الحمد لله الذي علمنا ما ينفعنا و نفعنا بما
علمنا و زادنا علما
و صبورا في إتمام هذه المذكرة فما كان الشيء
أن يجري في ملكه الا بمشيئته جل شأنه و
الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى
سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى
التسليم

نتوجه بأسمى عبارات الشكر و العرفان
بموشحه أرقى المعاني و التقدير و الإحترام
بكريتي بومدين الذي امددنا بنصائح للأستاذ
الصائبة التي صنعت لنا سبلا هادفا و

موظفين مؤسسة العمومية الاستشفائية "شي
قيفارى" الذين لم يبخلوا عليا في إنجاز هذا
العمل المتواضع
نشكر في هذا المقام أيضا كل الذين قدموا لنا
يد المساعدة و الدعم لإنجاز هذه المذكرة

فهرس المحتويات

شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

04-01.....	المقدمة :
27-06.....	الفصل الأول: مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية.....
06.....	تمهيد.....
13-07.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية الخدمية.....
09-07.....	المطلب الأول: المؤسسة العمومية الخدمية كمنظمة.....
	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات العمومية الخدمية.....
10.....	الخدمية.....
11.....	المطلب الثالث: بيئة المؤسسات العمومية الخدمية.....
12-11.....	المطلب الرابع: أهداف المؤسسات العمومية.....
27-13.....	المبحث الثاني : مقدمة في إدارة الموارد البشرية.....
15-13.....	المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
17-15.....	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
19-17.....	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
20.....	المبحث الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية.....
21.....	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية.....

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية الإستراتيجية وأهدافها.....23-22

المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....26-24

خلاصة.....27

الفصل الثاني: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

.....29.....تمهيد

المبحث الأول: مدخل لنظام المعلومات.....35-30

.....31-30..المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات.....

.....34-32...المطلب الثاني: أنواع نظام المعلومات.....

المطلب الثالث: أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية.....36-34

.....41-36...المبحث الثاني: نظام المعلومات الموارد البشرية.....

.....38-36...المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية.....

المطلب الثاني: دور وأهمية نظام المعلومات الموارد البشرية.....40-39

.....41-40..المطلب الثالث: النظم الفرعية لنظام المعلومات الموارد البشرية.....

.....44-42...المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات نجاح نظام المعلومات الموارد البشرية.....

المطلب الأول: متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية.....43-42

.....43.....المطلب الثاني: معوقات نجاح نظام المعلومات الموارد البشرية.....

خلاصة.....44

الفصل الثالث: مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة الموارد البشرية

العمومية الاستشفائية لولاية مستغانم دراسة حالة مؤسسة

.....46..تمهيد.....

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية.....	57-48
المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية.....	47
المطلب الثاني: مجال نشاطات المؤسسة وإمكانياتها.....	50-48
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية	57-50
المبحث الثاني: دراسة الموارد البشرية في المؤسسة.....	61-57
المطلب الأول: تطور عدد العمال بالمؤسسة.....	58
المطلب الثاني: التكوين والتحفيز في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستغانم.....	60-58
المطلب الثالث: البيانات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة.....	61
المبحث الثالث: اثر نظام المعلومات في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية مؤسسة "شي قيفارى" بمستغانم.....	68-61
المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية	66-61
المطلب الثاني:تحليل مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة الموارد البشرية	
تعمد مؤسسة العمومية الاستشفائية الخدمية "شي قيفارى" بمستغانم	67-66
خلاصة.....	68

الخاتمة.

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	التطبيقات الوظيفية لانواع نظم معالجة المعاملات	01
57	تطور عدد العمال بالمؤسسة	02
58	عمليات التوظيف بالمؤسسة من 2009 إلى 2013	03
58	عدد العمال المغادرين للمؤسسة 2013-2016	04
60	توزيع الأفراد حسب السن	05
60	توزيع الأفراد حسب الخبرة	06

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	يوضح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه في المؤسسة	01
17	مراءات ادارة الموارد البشرية	02
19	نشاطات و أهداف الموارد البشرية	03
38	مكونات نظام المعلومات	04
53	قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية	05
54	قسم المديرية الفرعية للمالية و الوسائل	06
63	يبين قاعدة بيانات الموارد البشرية	07
64	قاعدة البيانات الخاصة بمصلحة المستخدمين	08

مقدمة عامة

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاطمة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية وأكثر تأثير هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة وبالإضافة على صعوبة إرضاء الزبون وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفاعلية وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد فقامت بتحفيظه وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما انه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والمهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف.

وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشري كون هذا العنصر يملك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، تتميز المؤسسة عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم ويمكن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيظه لبذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة والفرد، تتمتع هذه الإدارة بالمكانة والقيمة، والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه، وهذا الرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسيري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

كما تواجه المنظمات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطور سريع و عميق في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها و ازدهارها ولكن غالبا حفاظا على بقائها وكان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات وما سايره من تغير في المفاهيم وظهور لموارد جديدة أصبح لزاما على المنظمة التحكم فيها واستغلالها على أحسن وجه لتحقيق رقيها وعلى رأسها مورد المعلومات الذي يعتبر موردا استراتيجيا في عملية تسيير المنظمة، كما انه يتطلب فعالية وكفاءة في التعامل معه، لا تتحقق إلا بتوفر تكامل وتجانس بين جميع مستويات المنظمة وبين كل أنظمتها الوظيفية.

تتكون المنظمة من عدة نظم وظيفية تعمل في تناسق تام وذلك من خلال ضمان فعالية كافة العمليات والأنشطة والسيطرة على الكم الهائل من المعلومات الناتج عنها من جهة وتزويد المسيرين بمعلومات دقيقة في الوقت وبالشكل المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة من جهة أخرى بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة .

أولا: الإشكالية :

وبناء على ما تقدم يكن التعبير عن الإشكالية بالتساؤل التالي:

ما مدى فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية في تحسين التسيير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟ وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

1- ما مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة؟

2- ما هي مكونات نظام معلومات تسيير الموارد البشرية وما أثره على التسيير الفعال في المؤسسة ؟

3- ما مدى فعالية تسيير الموارد البشرية العاملة في المؤسسة عمومية خدمية (مستشفى مستغانم) أي في ظل نظام المعلومات؟

ثانيا : فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :

- 1 - يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية من أهم فروع نظام المعلومات الموارد البشرية كما يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- 2 - يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون المورد البشري بالمؤسسة بكفاءة و عالية اعتمادا على التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في نظام معلومات الموارد البشرية.
- 3 - يساهم نظام المعلومات الموارد البشرية في رفع أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي قيفارى" بمستغانم.

ثالثا: أهمية البحث:

أدى التطور التكنولوجي إلى سرعة الانجاز لتلبية رغبات الأفراد في الحصول على خدمات عديدة في و بدقة و منه يمكننا جوهره أهمية الموضوع في:

- أصبحت أنظمة المعلومات تلعب دورا مهما في تحسين فعالية الإدارة.

- أن تقوم أنظمة المعلومات بتحفيز المنظمات في المنافسة.

- هي أداة لمواكبة التطورات العالمية.

رابعا: المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، إذ يعتبر أن من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع في :

- الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نظام المعلومات.

- الجانب التطبيقي: تم اعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة متخذين المؤسسة العمومية الاستشفائية (شي قيفارة - بمستغانم) نموذجا لذلك.

خامسا: هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و يحتويان على:

الفصل الأول: نتعرض فيه إلى مفهوم المؤسسة العمومية الخدمية و إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها وأهدافها كما تطرقنا إلى إستراتيجية الموارد البشرية (من حيث المفهوم، الأهمية، والأهداف والأبعاد).

الفصل الثاني: مخصص لدراسة دور نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وسوف نتطرق فيه إلى توظيف القوى العاملة، والتدريب وكيفية تحديد نظام فعال للأجور، ثم نتطرق إلى إنشاء وتشغيل نظام معلومات لموارد البشرية.

الفصل الثالث: ويظم كذلك:

مدخل تمهيدي وهو مخصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم نتطرق فيه لعرض دور نظام المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة، ومحاولة تقييم مدى فعاليته في تحقيق ذلك، وقد تعرضنا فيه إلى توظيف اليد العاملة، الأجور، الحوافز، وأخيرا تقييم أداء الأفراد.

سادسا: صعوبات البحث:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل عديدة عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي. وهذه الصعوبات يمكن حصرها في مايلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع
- أغلبية المراجع التي عالجت الموضوع تعتبر قديمة نسبيا
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة

تمهيد:

لقد ارتئينا في بداية بحثنا إلى الحديث عن مفهوم المؤسسة العمومية الخدمية من خلال تقديمنا لها و تحديد مكانتها وإطارها قانوني وذلك مبين في المبحث الأول أما فيما يخص المبحث الثاني والثالث فتطرقنا إلى معرفة أهميتها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيما تمكن هذه الأهمية '؟؟؟' وكيف نشأت هذه الإدارة و ما هو مفهومها وأهدافها؟؟ إذ تعد هذه الإدارة من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة حيث تتعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية منها والعامة والخاصة أيضا و يتفق جميع كتاب الإدارة على طبيعتها بإحراز مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرارية البقاء

المبحث الأول: ما هي المؤسسة العمومية الخدمية

قبل التطرق لخصائص المؤسسة العمومية الخدمية لابد من تعريف هذا النوع من المؤسسات فقد "عرف M.TRUCHY المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط"¹. كما إن المؤسسات العمومية تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقه الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق للقوانين العامة للدولة. "إذن المؤسسات الخدمية هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات الاستشفاء ، مؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات ، المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الأبحاث العلمية وغيرها"⁽²⁾.

المطلب الأول: المؤسسة العمومية الخدمية كمنظمة

لدى P.DE BRUYNE⁽³⁾ "فالمؤسسة العمومية يمكن اعتبارها كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة والمتمثلة في المدير، الإدارة، العاملين، وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية وحتى تتمكن هذه المؤسسة من البقاء والاستمرار، على هؤلاء الأطراف استمرار في دعمهم من خلال العلاقة المباشرة أو الغير المباشرة وبمختلف المصالح المتواجدة فيها .

1- المؤسسة العمومية الخدمية كنظام تقني اقتصادي:

النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها ، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك وهذا المفهوم جاء إلى الإدارة وتسيير المؤسسة من حقول معرفية أخرى .

والمؤسسة حسب هذا المنظور من جانب تقني، أنها نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية ، من تجهيزات أدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات خدمية وذلك بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد كذلك العديد من المعلومات التقنية وغيرها في إطار

(1)-ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية الحامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص09

(2)-عمر صحري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991 ص31

(3)-ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره 1993 ص14

تكنولوجي وقانوني محدد ، و جانب تكنولوجي هو موجه لكيفية الإنتاج الخدمي ككل وكيفية تنسيق الموارد و حتى مواصفات الإنتاج الخدمي (النوعية).

2- المؤسسة كنظام قانوني:

إي إن المؤسسة لها "صفة اعتبارية مستقلة تحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها ولها خطتها الخاصة بها ايضا"⁽¹⁾. فالكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق و واجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة و لمعرفة النجاحات أو الخسائر و المحاسبة عليهما .

3- المؤسسة العمومية الخدمية كنظام اجتماعي -سياسي:

في إطار النشاط و المهام اليومية لإدارة المؤسسة أو النظام الإداري يقوم هذا الأخير بعدد للعمال منها على وجه الخصوص تحقيق التنظيم و التنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة و العمل الإداري يتوزع على مستويات التاطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة و مكونات هذه العمليات الثلاثة تتمثل فمالي⁽²⁾:

- تحقيق و انجاز الأعمال التي يقوم بها الأفراد بتوجيه و العمل على انجاز المهام المتعلقة بالمجالات المسؤولين عليها من خلال تحديد الأهداف .
- تنظيم العمل الجماعي للأفراد من خلال تعيين المجموعات الفرعية و الأدوار لكل منها و لكل فرد فيها ، بالإضافة إلى توفير الوسائل و العناصر الضرورية لتنفيذ و أداء الأدوار بين هذه المجموعات فيما بينها و بين الإدارة بالإضافة إلى العلاقات فيما بين الأشخاص أو أعضاء كل مجموعة داخليا.
- وتكتمل المهام السابقة بتنشيط أعضاء و مجموعات الأفراد و تحفيزهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة

4- المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار:

عند قيام المؤسسة بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة كمواضيع و في مختلف مستوياتها و هناك العديد من القرارات يتم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة : طويلة أو متوسطة أو قصيرة ، أو حسب درجة أهميتها ، وهي كلها تقسيمات تسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة

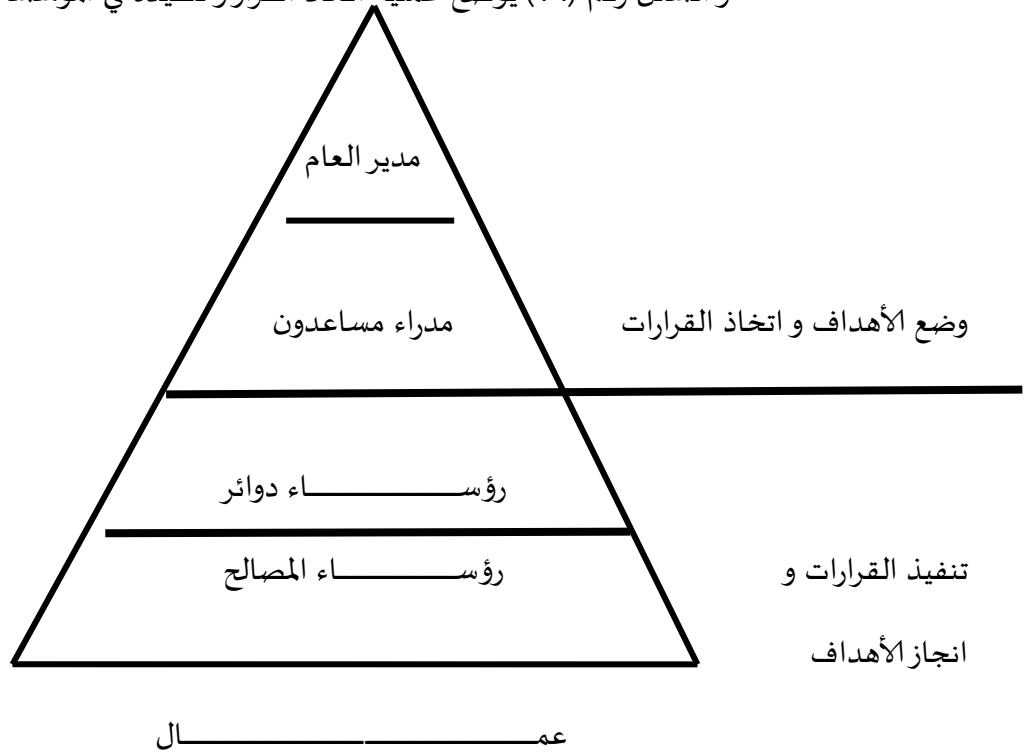
(1)-صمويل عبود اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1982 ص59

(2)-ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره 1998، ص15

، وهناك العديد من الأعمال في هذا الموضوع منذ تطور نظريات الإدارة في بداية هذا القرن. وقد وضعت مراحل القرار حسب المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بداية الأمر كما يلي:

- الشعور بوجود مشكلة.
- جمع المعلومات حولها وتحليلها.
- وضع الاختيارات الممكنة من القرار.
- التنفيذ ثم المراقبة.

و الشكل رقم (1-1) يوضح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه في المؤسسة



المصدر: عمر صحري، مرجع سبق ذكره 1991، ص 29

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات العمومية الخدمية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- كبر الحجم:

إن المؤسسات العمومية الخدمية تتميز في غالب الأحيان بكبر الحجم وهذا "لتحقيق أكبر ربح ممكن وكذلك لتحقيق وفورات في الحجم والإنتاجي الخدمي"⁽¹⁾ وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تتصف بالضخامة.

2- خاصية تقديم الخدمات:

تتولى غالبية المؤسسات العمومية الخدمية تقدم الخدمات مثل النقل ،الصحة،التعليم⁽²⁾ إلا انه يمكن المؤسسات الخاصة الأخرى تقديم هذه الخدمات في ظل الظروف الراهنة ،وبالتالي فان المؤسسات العمومية الخدمية تتخذ السيمات التالية :

-الطابع القانوني :إن المؤسسات العمومية الخدمية خاضعة للقانون العام وهي تأخذ صفة الملكية العمومية ولها امتيازات السلطة العمومية كما أن عمالها يخضعون للوظيف العمومي .

-التبعية السياسية:إن المؤسسات العمومية ترتبط بالسلطة السياسية للدولة لكن لها أن تحدد لنفسها بعض الأهداف الخاصة

-تعدد أساليب التدخل: إن المؤسسات العمومية تتمتع بأساليب تدخل واسعة والتي تستمدتها من الطبيعة التي تسمح لها باتخاذ قرارات تنظيمية لها قوة التطبيق الإجباري

(1) -عمر صحري مرجع سبق ذكره 1991،ص29.

(2) -عثمان احدادن مرجع سبق ذكره1994ص42

المطلب الثالث: بيئة المؤسسات العمومية الخدمية

إن المؤسسات العمومية الخدمية وفقا للمنظور النظامي لا يمكن لها ان تعيس منعزلة عن محيطها حيث ان هذا المحيط يشمل على:⁽¹⁾

1- المحيط السياسي: تتمثل البيئة السياسية في طبيعة الدولة و نظام الدولة الحكم السائد فيها فالدول يمكن أن تكون موحدة حيث تكون فيها السلطة السياسية واحدة تخضع لدستور و قوانين موحدة كما يمكن أن تكون مركبة من عدة ولايات أو دويلات مثل الدول الفيدرالية ، إضافة إلى الطبيعة القانونية للدولة فان نظام الحكم السائد يؤثر على المؤسسات العمومية

2- البيئة الاجتماعية: إن أخذ الدولة على عاتقها مهمة إشباع الحاجات الاجتماعية يهدف من ورائه إلى تحقيق التنمية الاجتماعية و الثقافية فالدولة من خلال المؤسسات العمومية تهدف إلى استعمال الموارد المالية و البشرية المتاحة من اجل تغيير و تنمية ايجابية لرفع المستوى المعيشي والصحي و الثقافي

3- البيئة الاقتصادية: إن الأنظمة الاقتصادية لها دور هام و تأثير مباشر على المؤسسات العمومية أيا كانت إنتاجية أو خدماتية ، حيث أن تمويل و تسيير هذه المؤسسات يختلف باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد

المطلب الرابع: أهداف المؤسسات العمومية

تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف المؤسسات و طبيعتها و ميدان نشاطها و لهذا تتداخل و تتشابك أهداف المؤسسة

(1)-عثمان احدادن ،مرجع سبق ذكره 1994 ، ص 44.

، و"نستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية"⁽¹⁾

أ-الأهداف الاقتصادية : و تتمثل فيما يلي :

1-عقلنة الإنتاج الخدمي: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج .

وهنا يكمن الدور الفعال الذي يلعبه مراقب التسيير و بالتالي فان على المؤسسة تحقيق أهدافها بواسطة الاستعمال الجيد و الرشيد لممتلكاتها و بالإشراف على عمالها بشكل يسمح بتلبية متطلبات المجتمع .

ب-الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف العامة للمؤسسة العمومية ،الأهداف الاجتماعية التي تتمثل

فيما يلي:⁽²⁾

1-ضمان مستوى مقبول من الأجور : يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها ، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا عرفا ، إلا أن مستوى و حجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض و الارتباط وهذا يرجع لعدة عوامل من بينها المؤسسات ،طبيعية النظام الاقتصادي و مستوى المعيشة في المجتمع

2- تحسين مستوى معيشة العمال :و ذلك بتوفير إمكانيات مالية و مادية

3-الدعوة إلى تماسك العمال : و ذلك بتوفير المؤسسة علاقات مهنية و اجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية و انتماءاتهم الاجتماعية و السياسية إلا أن دعوتهم إلى التماسك هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها .

4- توفير تأمينات و مرافق للعمال: مثال على ذلك التأمينات الصحية و التأمين ضد الحوادث و كذلك التقاعد.

ج-الأهداف التكنولوجية:

مع التطور الحاصل تعمل المؤسسات على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و لهذا لتحسين نوعية الخدمات المقدمة و الحصول على رضا المتعاملين

(1)-ناصر دادي عدون ،مرجع سبق ذكره 1998ص20

(2)-ناصر دادي عدون ،مرجع سبق ذكره 1998ص21

المبحث الثاني : مقدمة في إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة و دعامة من الدعائم الأساسية (وظيفة الإنتاج، التوزيع، المالية) التي تقوم عليها أية مؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة فرعاً من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وتبقى دائماً واقفة لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع.

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى : مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم العمل كأى وظيفة شراء.

فنظام الرق هو بالأساس، نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنساناً آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أية حاجة أخرى، حصاناً أو أرضاً أو ماكينة أو غيرها.

لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته تصحب مشاهبة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر.

ففي هذه المنظمة، و تعويض، من يموت منهم يحدد، و من دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجور أو حوافز، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم،... أو غير ذلك من فعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم، حيث ليس لهم حقوق تذكر.

وكلما كان الرقيق أكثر توفراً، كلما انعكس ذلك على ثمنهم، وبالتالي على الحاجة للاهتمام بحسن، استخدامهم.

ولكن، و بالنظر للاختلاف بين الإنسان و الممتلكات الأخرى، لابد و أن دخلت احتمالات تكون روابط نفسية في طبيعة العلاقة بين المالك والرقيق، مما اقتضى، ضوابط اجتماعية للحد دون تناميها.

علما بأن نظام الرق انقرض، ولأكثر دول العالم، منذ مئات السنين، ولكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر وبدون قيمة أو حقوق تذكر. كما استمر كنظام رسمي في بعض الدول كالولايات المتحدة مثلاً. ولكنه كان محصوراً بفئة معينة من الأفراد، هم السود الذين تم

اختطافهم من إفريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، وكان استخدامهم كقوة عاملة في الزراعة، أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة تحترم حرية الإنسان وحقوقه.⁽¹⁾

المرحلة الثانية : تطور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية⁽²⁾ عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال
- ظهور مبدأ التخصص، و تقيم العمل
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة

ومن جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق الزيادات الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

كما تسببه نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة⁽³⁾.

المرحلة الثالثة : تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد:

في بداية الثلاثينات تغيرت كثير من العوامل السياسية والتي أدت على ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها، كما تبلور دور الدولة في عملية توظيف الوظيفة و تحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور و حل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم⁽⁴⁾

(1)-سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر عمان- الأردن- الطبعة الثانية 2004 ص-ص 27-28.

(2) -صلاح الدين عبيد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر.

(3) -صلاح الدين عبيد الباقي، مرجع سابق- ص-ص 19-20.

(4) -على محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان ، الطبعة الأولى 1423/2003هـ،

المرحلة الرابعة : ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور و التي لقب بأب الإدارة، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890م تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي ⁽⁵⁾ :

1 - التطور الحقيقي في الإدارة

2 - الاختيار العلمي للعاملين

3 - الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

4 - التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي، الإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) و التي تعتمد على التخمين و التجربة إلى العمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة و تقييم و جدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل و المواد والمعدات المستخدمة أمام الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساسي، في نجاح إدارة الموارد البشرية و يجب أن يتم اختياره بعد تأكد في تأهيله و المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبئ و مسؤوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث لإدارة و هو تعليم و تطوير العاملين ، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أم يكون لديه الاستعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل و ذلك فإن التدريب العامل و تطوير أمر جوهري للوصول إلى المستوى، المطلوب من العمل

و يؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة و العاملين هو الأساس الرابع للإدارة، و يعتقد أنه بإمكان التوقيف بين رغبة العامل في زيادة أجرة و بين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، و بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة الارتفاع معدل إنتاجيته.

و قد قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك جليبرتو هنري جانث و قد اضاف جانث بعض الأفكار الجديد حول طريقة دفع الأجور، و التي تعتبر أكثر عدالة عن طريقة لتايلور كما ان فكرة جانث الخاصة بأعداد جداول، العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

(٥)- صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع سابق، ص 20.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال، بأداء معدلات انتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس، الدرجة وكذلك إهماله للعنصر الإنساني

المرحلة الخامسة : الحرب العالمية الأولى

بعد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، و من أمثلة هذه الاختبارات ألفا Alpha و باتا Beta وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم⁽⁶⁾

و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس، الصناعي، بدأ بعض، المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف و الرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الصحية. و يمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وفي هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و لكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 تقريبا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة السادسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هارثون بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة لتون مايو و قد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

(1) -صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص- 20-22

المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسدولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل و يتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

و مازلت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية⁽⁷⁾ على نواحي، تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وأن صرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام المنشأة.

* ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس، أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) وذلك لأهمية العنصر الإنساني، وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن تستعرض بعض، تعريفات إدارة الموارد البشرية من، وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية.

- يعرف فرنش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة⁽⁸⁾

- كما يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة و الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخير بحوث الأفراد

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة التي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية، تحليل التنظيم تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية،

(7) -صلاح الدين محمد ععد الباقي، مرجع سابق ص 22 ص 24.

(8) -صلاح الدين محمد عبيد الباقي، مرجع سابق ، ص 13، 14.

مكافأة و تعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة
بالعاملين

من ناحية أخرى يعرف Glueck.w إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص، بإمداده
بالموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة البحث عنها ثم تشغيلها
وتدريبها وتعويضها و أخيرا الاستغناء عنها

ويذكر كل من « Miner.M » و« Miner.J » أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط
التنظيمي و تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء العاملين الاختيار والتعيين التدريب والتنمية
الإدارية، إدارة المرتبات والأجور، الخدمات الصحية و الاجتماعية العلاقات و الاستفادة من نتائج البحوث في
علم النفس و علم الاجتماع و علم الأنثولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية)، و كان نتيجة ذلك
تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية و تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة
للسلوك الإنساني، و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي، و الاجتماعي والحضاري و المدخل السلوكي في الإدارة
يختلف عن مدخل الإدارة العلمية و مدخل العلاقات الإنسانية ذلك انه أكثر شمولاً، حيث أنه يضع في
اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل، و العاملين و أثر على سلوكهم و ينبغي التأكد إلا أن
العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني، للعاملين، و أثر
العوامل المختلفة على هذا السلوك و هي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في
بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثال ذلك سياسة الحوافز، و نظم الاتصالات الإدارية و أنماط القيادة
والتنظيمات غير الرسمية.

و إذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة
للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و هناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة
الموارد البشرية، و من هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتكية و الاعتماد على
الحسابات الإلكترونية (الكمبيوتر) في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على
الأفراد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية، و كذلك
التغير المستمر في مكونات القوى، العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن و التخصصات و الجنس.

و من أهم التطورات الحديثة المؤثرة على ممارسات و أنشطة الموارد البشرية المتغيرات العالمية و ظهور
التكتلات الدولية و ضرورة مراعاة تأثير ذلك الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية و من
أهم هذه الممارسات ، مجال البحث و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و إدارة المبيعات و إدارة المرتبات و

الأجور والحوافز و تقييم أداء العاملين ، و كذلك مراعاة تأثير ثورة الاتصالات و التكنولوجيا و المعلومات السائدة في النطاق الدولي⁽⁹⁾

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة إدارة الموارد البشرية و مفهومها عند بعض المفكرين و نميز هنا بين وجهتي نظر مختلفين و هما التقليدية والحديثة.

• يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل⁽¹⁰⁾ الصناعة والاتصالات.

و يرى « Pigros.p » & « Myres.c » أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق هواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقد راتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

كما يرى « Chruden.H » و « Sherman.A » أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسة لمدير إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون عليه من رأي و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فعالية.

و يعرف Flippo.E إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة

و أخيرا يعرف « Grant.J » و « Smith.G » إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا توظيف كما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد و إدارتهم في المنظمة و يعرف إدارة الأفراد بكونها "تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة يدرك من التعريف بان إدارة الأفراد تشتمل النشاطات الآتية⁽¹¹⁾ :

⁽⁹⁾ -صلاح الدين محمد عبيد الباقي، مرجع سابق، ص -ص: 24-25.

⁽¹⁰⁾ -نفس المرجع السابق، ص 12.

⁽¹¹⁾ -صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 15.

(1) التخطيط: و يتضمن وضع الأهداف و المعايير، تطوير القواعد و الإجراءات وضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية.

(2) التنظيم: تحديد مهمات و أعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة

(3) التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت و تدريب الأفراد العاملين

(4) القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

(5) الرقابة: وضع المعايير التي تعكس، تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات و معايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي، يتناسب مع هذه المعايير و اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الضرورة.

التعريف بإدارة الموارد البشرية: يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني المخزون أو النقدية في الصندوق وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، و لكلي تستطيع المنظمة استخدام و استغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج وفي الواقع يوجد جانب كبير من تحقيقه في تلك المقولة التي تؤكد " أن البشر هم أهم أصل تملكه هذه المنظمة"

يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات، و الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما و يمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها، مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب توفير و يكون هدف إدارة "الموارد البشرية" بالتالي هو التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري و المهمة التي يقوم بها والإنتاجية

أن الموارد البشرية، كما سبق القول يجب تخطيطها و تنظيمها و قيادتها و تقييمها بمعنى أنه يجب إدارتها⁽¹²⁾ الإجراءات الصحيحة عند الضرورة .

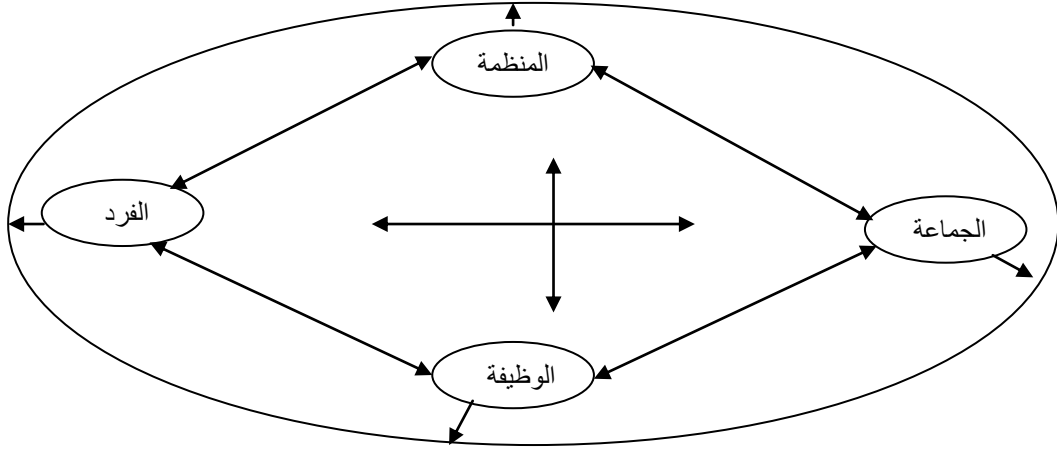
استناد لما سبق، فإن إدارة الأفراد في الإدارة المسؤولة عن تحقيق النشاطات أعلاه للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة .

يستخلص مما سبق بأن إدارة الموارد البشرية في الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها و تطويرها من خلال:

- تخطيط واقعي للموارد البشرية.
- توظيف ملائم للموارد البشرية
- تدريب دقيق للموارد البشرية

(12) -محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والإسكندرية- مصر، 2003 ص 31

- متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المراءات الآتية:
شكل رقم(1): مراءات ادارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهتمي- مرجع سابق ص 30

يظهر من الشكل بأن إدارة الموارد البشرية و من خلال، إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف تحقيق نوعين من المراءات هي:

- 1 - المراءات الخارجية: وتتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف للمتطلبات البيئية
- 2 - المراءات الداخلية: وتتحقق من خلال ملاءمة الفرد مع الوظيفة، الوظيفة مع المنظمة الوظيفة مع الجماعات، الفرد مع الجماعة و الجماعة مع المنظمة⁽¹³⁾

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو: تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطوير يلي رغباتهم و احتياجات المنظمة و ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف في:

- 1- الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات و قوانين العمل و العمال، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار⁽¹⁴⁾

⁽¹³⁾ - خالد عبد الرحيم الهتمي- مرجع سابق، ص 30.

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل، ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.
- 2- الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
 - أ- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسيات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
 - ب- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
 - ج- إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى، فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية
 - د- حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم
- 3- الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها.
- 4- الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.
- إتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل، والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى⁽¹⁵⁾
- مما سبق يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية⁽¹⁶⁾

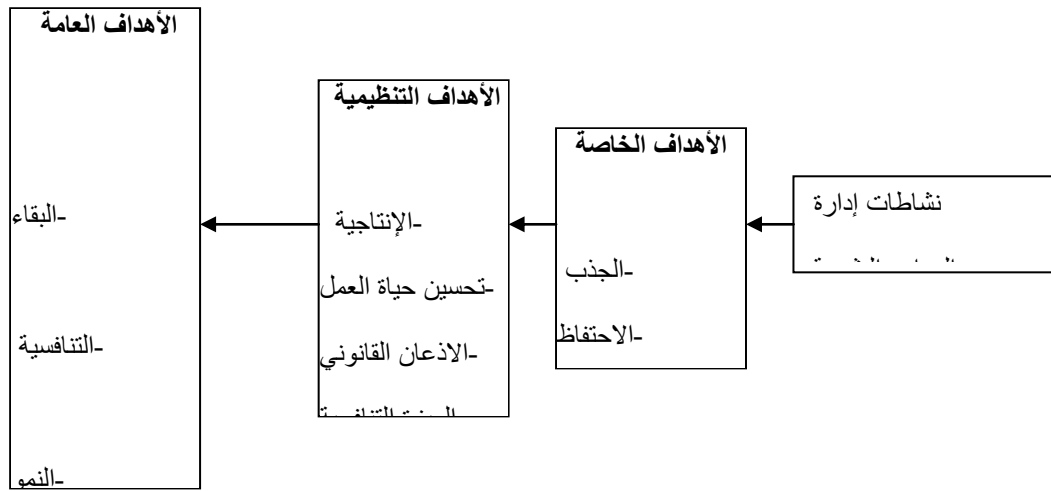
(14)- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارة، مرجع سابق ص 24 ، الطبعة الأولى، 2004م، ص 20

(15)- محمد فالح صالح، غدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن- عمان.

(4)-خالد عبد الرحيم الهتيبي، مرجع سابق ص 32

للوصول إلى أهداف أعم و اشمل تتمثل بالإنتاجية و نوعية حياة العمل والإذعان القانوني، وتحقيق الميزة التنافسية و تكييف قوة العمل، للتغيرات البيئية و هذه الأهداف كما يصورها احد الكتاب ترتبط وتتفاعل، فيما بينها لتحقيق غايات البقاء و النمو و التنافسية و الربحية و المرونة و كما يظهرها الشكل التالي¹⁷:

شكل رقم (2): نشاطات و أهداف الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهتيبي مرجع سابق ص 32.

المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية

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

(17) - خالد عبد الرحيم الهتيبي، مرجع سابق ص 32.

أولاً : ماهية إستراتيجية الموارد البشرية

إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، و على تدعيم استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أو هي مجموعة الإستراتيجية والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئة المحيطة.

و هناك فرق بين تخطيط القوى، العاملة و إستراتيجية الموارد البشرية فتخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة و تحديد الفائض، أو العجز أما إستراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من إستراتيجية المنظمة و تتكامل و تتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁸⁾

إستراتيجية الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل، لوظيفية الموارد البشرية في المنظمة إنها تصف انساب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية أخذاً في الاعتبار النظم العمليات، الموارد و البيئة المتاحة، تمكن إستراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تبقى كفى و فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بئة العمل المتغيرة إنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير (التغيرات البيئية التي تحدث داخل و خارج المنظمة)، بناء الجدار، تغيير الثقافة...الخ.

كثير من المنظمات مدركة الآن هذه الأمور و من ثم تتبنى تركيز استراتيجيا على موضوعات الموارد البشرية.

تشمل إستراتيجية الموارد البشرية التنظيمية حالة الأحداث التغيير، غرض الوظيفة، تعريف العملاء، تصميم المعايير، العلاقات، عملية التحول و المضامين التي تعني أصحاب المصلحة سوف يساعد تعريف العميل والغرض، الشامل للموارد البشرية، في النهاية - رغم الصعوبة التي تكتنف معالجتها على بناء إستراتيجية متكاملة، إن المنظمة التي تحدد بوضوح خصائص فرد المنظمة تمكن و تسهل التحول إلى جدول أعمال للموارد البشرية يقوم على متطلبات العمل⁽¹⁹⁾

ثانياً: عناصر إستراتيجية الموارد البشرية

(18) -عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر- الطبعة الثانية 1419هـ/1999م ص 8.

(19) - أشوك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر النشر و التوزيع ، القاهرة الطبعة الأولى 2002 م، ص 35.

- 1 - دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية
- 2 - وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
- 3 - وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- 4 - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- 5 - تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها⁽²⁰⁾

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية الإستراتيجية وأهدافها:

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

أولاً: أهمية الموارد البشرية للإستراتيجية: ⁽²¹⁾

فقد وجد الإستراتيجي الشعير مايكل بورتر أن إدارة الموارد البشرية هي المغزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الصناعات. لذلك فإن عدد كبير من المنظمات الآن ينظر إلى الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية فقد أصبح هناك أدراك أكبر بأن التميز في المقدرات يتحقق من خلال : مهارات الأفراد المتطورة و الثقافات التنظيمية المميزة، و العمليات والأنظمة الإدارية. وهذه النظرة الجديدة تناقض التركيز التقليدي على الموارد القابلة للنقل و التمويل مثل التجهيزات و المعدات ولتي يمكن أن يشترها المنافسون لذلك، هناك تزايد في إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية و التي تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الاستجابة للسوق وجودة المنتج و الخدمة و المنتجات المتميزة و الابتكارات التكنولوجية و هذا بدلا من الاعتماد على التكاليف المنخفضة فقط لذلك فإن المسؤوليات الأكبر والأهمية التنافسية اليوم تكمن في إدارة للموارد البشرية الموجهة إستراتيجيا.

وإلى جانب دور الموارد البشرية في تقديم الميزة التنافسية من خلال جودة القوى العاملة فإن هناك حاجة ضرورية للسيطرة على تكاليف العمالة و التي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية، ف كنتيجة للضغوط الشديدة على الرقابة والسيطرة على تكلفة العمالة زاد إدراك المديرين للأثار المترتبة على الاستخدام غير الفعال للموارد البشرية. فكيفي أن ينظر المديرون إلى استخدام الأفراد في أعمال لا تستغل طاقاتهم المحتملة، أو إلى فقد الثقة، ومقاومة التغيير والعلاقة السيئة بين الإدارة والعاملين، و المشاكل المتعلقة بنقص دافعية الأفراد وممارسات العمل المتشددة كل تلك الأمور تعد أسبابا رئيسية في انخفاض إنتاجية الأفراد.

⁽²⁰⁾- عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 8-9.

⁽²¹⁾- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، 1423هـ، 2002م ص 83

و مما يثير الانتباه، أن العائد على الاستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الاستثمار في الآلات و المباني. و كنتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف، فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دورا رئيسيا في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة و في تنمية مقدرات متميزة أيضا أدت المشاكل الاقتصادية إلى زيادة أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فالمشاكل الاقتصادية و العولمة و التكنولوجي والتغيرات الكبيرة في الخصائص الديمغرافية و الاختلافات في قيم القوى العاملة كل هذا أدى إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكيد، وانخفاض القدرة على التنبؤ لذلك فإنه أصبح ينظر على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل اثر عدم التأكيد البيئي، لذلك أصبح مألوفاً لأن اعتبار إدارة الموارد البشرية جزء متكامل و ضروريا في تكوين و تنمية الإستراتيجية في عملية التخطيط و كنتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء مهم في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة فإن المديرين العموميين أصبح لديهم دافعا أكبر الآن لضمان تحقيق توائم و اتساق الإستراتيجية مع ممارسات و سياسات الموارد البشرية و من أولى التحديات التي تواجهها المنظمة لتحقيق هذا التوائم هو محاولة إيجاد الإجابة على السؤال التالي:

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

بالرغم من أنه لا توجد نتائج لدراسات تطبيقية للإجابة على هذا التساؤل، إلا أنه من المتوقع تحسن الأداء التنظيمي كنتيجة للتوافق بين الأفراد و الأهداف التنظيمية فقد أكدت بعض النتائج صحة هذه التوقعات حيث وجدت علاقة ارتباط بين الأداء العالي و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المتكاملة أيضا، ازداد إدراك قيمة إسهامات إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمة على صعيد الأعمال الدولية و لكن قبل تحقيق هذه الإسهامات لابد من تنمية إستراتيجية الموارد البشرية و ربطها بإستراتيجية المنظمة ككل⁽²²⁾

و تعود أهمية الاستراتيجية عند مدراء الموارد البشرية، و انشغالهم لها للأسباب التالية:

- وضع و توضيح مهمة و أهداف المؤسسة

- توجيه عمل الموارد البشرية بنشاط إلى تحصيل التوازن، بين متطلبات المحيط الداخلي للمؤسسة و متطلبات محيطها الخارجي.

- تطوير و تنفيذ القرارات العائدة لخطط و سياسات المؤسسة التي تدخل ضمن صلاحيات إدارة الموارد البشرية⁽²³⁾

ثانيا: أهداف إستراتيجية الموارد البشرية :

⁽²²⁾ -راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2005، ص-ص، 156-157.

⁽²³⁾ -حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان الطبعة الأولى، 1423 هـ، 2002 م، ص 83.

تهيئة القوى العاملة الوطنية و تنميتها لتقوم بإدارة وتنمية الاقتصاد الوطني خلال المدى الزمني للإستراتيجية كما تستهدف الأهداف الفرعية التالية:

1 - الحد من العمالة الوافدة و ترشيد عملية استقدامها و استخدامها و قصر العمل في بعض القطاعات و المهن على العمالة الوطنية.

2 - تحقيق مزيد من المواءمة بين العمليات التعليمية و التدريبية و احتياجات سوق العمل من القوى العاملة الوطنية.

3 - تحقيق التكامل في مجال التخطيط للقوى العاملة و تطويرها.

4 - إيجاد قواعد متكاملة لمعلومات سوق العمل تتسم بالشمولية و الحداثة .

5 - تحسين و رفع مستوى إنتاجية القوى العاملة الوطنية و مواكبة التغيرات التقنية و تناقش

الإستراتيجية إمكانات تحقيق مزيد من المواءمة بين العمليات التعليمية و التدريبية و احتياجات سوق

العمل من القوى العاملة الوطنية الحالية و المستقبلية من العمالة على مستوى الاقتصاد الوطني

حسب الأنشطة الاقتصادية و القطاعات و المهن المختلفة و المناطق الجغرافية و التغيرات التقنية.

كما تشير الإستراتيجية إلى أهمية مراجعة و تقويم نظم التعليم و التدريب القائمة حاليا و ذلك من خلال

التأكد من مواكبة المواد الدراسية للتطبيقات العالمية و التقنية و تطوير أساليب و رفع مستوى المعلمين

و المدرسين و وضع معايير واضحة لتقويم أداء الطلاب و متابعة الخريجين و كذلك تراهن الإستراتيجية على

أهمية وضع خطة وطنية شاملة للتدريب تغطي مختلف المجالات و المستويات مع الأخذ في الاعتبار التوازن

الإقليمي و الاقتصادي و المهني في توزيع المعاهد و المراكز و الكليات و الاستغلال الأمثل لطاقت المؤسسات

التدريبية القائمة و الاستفادة من التجارب و التطبيقات العالمية الرائدة في هذا الاتجاه كالتعليم التعاوني على

أن تتضمن خططا مرنة للتدريب الفني تعني بإعداد المهارات و الخبرات التي يزداد الطلب عليها و تهتم

بالتدريب التحويلي و التدريب على رأس العمل⁽²⁴⁾

المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد و أهدافها كان محل دراسة بالنسبة لكل دول العالم مما أدى إلى خلق

أبعاد إستراتيجية هامة.

أولا: نظرة شاملة لأبعاد الإستراتيجية: وضعت العولمة المنظمات في غالبية دول العالم في بيئة اقتصادية و

قانونية ذات تغير مستمر و سريع فقد أصبحت المنافسة في الأسواق على أوجها، لأنها باتت مفتوحة على

مصرعها في معظم أنحاء العالم، فلم تعد هناك قيودا على حركة دخول السلع و الخدمات لأسواق العالم

لقد فرضت هذه الأوضاع ضرورة تكييف المنظمات لإستراتيجيتها و ممارستها في كافة مجالات العمل فيها

(24) - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية، إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة بدون طبعة، 1418هـ/1998 م ص-ص 227-228.

(الإنتاج، التسويق الموارد البشرية، نمط الإدارة الهيكل التنظيمي... إلخ) مع هذه التغيرات البيئة و أحد هذه المجالات الذي اجتاح إلى تغيير وتكييف هو عمل إدارة الموارد البشرية فدورها السابق تحت مسمى إدارة الأفراد الذي كان سائدا قبل الثمانينات لم يعد يتوافق مع رياح التغيير التي هبت على اقتصاديات دول العالم و منظماتها، فكان لابد من تغيير دور إدارة الأفراد بمسعى جديد هو إدارة الموارد البشرية و بمهمة متطورة متكيفة مع الأوضاع الجديدة فظهرت بثوب ومضمون جديدين، واصح لها إستراتيجية خاصة بها كجزء من إستراتيجية المنظمة تلعب دورا بارزا في تحقيق أهدافها، فإستراتيجية هذه الإدارة تعمل على فهم البيئة الخارجية و الإلمام باتجاهات متغيراتها المؤثرة في نشاط المنظمة، كما تعمل أيضا على فهم بيئة المنظمة الداخلية و متغيراتها الأساسية رسالتها، ثقافتها التنظيمية، فلسفتها الإدارية إستراتيجياتها، متطلبات العمل فيها... إلخ، هذا الفهم الشامل

للبيئة الخارجية و الداخلية أصبح يمثل أساس يقوم عليه وضع إستراتيجية إدارة الموارد⁽²⁵⁾ البشرية بشكل يمكنها من مواهمة ممارسات هذه الإدارة مع متغيرات البيئة في الوقت نفسه، لقد بات معروفا أن رسالة المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال إستراتيجية موارد بشرية فعالة، تلي حاجة إدارات المنظمة من الموارد البشرية الصالحة، و المؤهلة و المدربة المحفزة جيدا، من خلال برامج و سياسات تضعها إدارة الموارد البشرية لهذه الغاية.

لقد أصبحت مسؤوليته هذه الإدارة مسؤولية جسيمة، فمطلوب منها وباستمرار تكييف إستراتيجياتها وممارساتها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، و هذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة و إستراتيجيته المنظمة. أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج و تضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، و تنتقي أنسبها وتعلمها وتدريبها، وتنميتها، وتحفزها، و تزرع لديها الولاء و الانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها و صحتها في العمل و هذا كله من اجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على انجاز إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها فنشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة، فهي قريبة من المديرين، تمدهم لهم يد العون و المساعدة في تهيئة رؤوسهم و جعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة.

ثانيا " تحديد أبعاد الإستراتيجية: سنعمد إلى ما يلي إلى عرض موجز للبعد الإستراتيجي لمهمة و دور إدارة الموارد البشرية:

(25)- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع، سورية، الطبعة الأولى، 2005م، ص 76.

- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها وتعد جزءاً من إستراتيجية⁽²⁶⁾ المنظمة، وتعمل بشكل متكامل و متوافق و منسق معها، بشكل تلي احتياجاتها من العنصر البشري.
- انطلاقاً من النقطة السابقة، فعمل إدارة الموارد البشرية عمل استراتيجي يسعد في الاسهام في تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.
- أصبح لإدارة الموارد البشرية و دورها رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير التي سادت العالم في مجالات الإدارة، التسويق، الإنتاج...
- تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.
- هدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي هو خلق قوة فعالة لديها ولاء و انتماء للمنظمة، و هذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج و سياسات في مجال الحفز الإنساني، و توفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء و التطور فمسالة جعل مكان العمل مجيب لنفوس العاملين مسالة إستراتيجية الآن.
- يتوجب على من يعمل في مجال موارد البشرية، أن يكون مؤهلاً أكاديمياً في هذا المجال، أي أنه إنسان متخصص و محترف في شؤون هذه الموارد البشرية، فلم يعد يسمح بالعمل ضمن هذا المجال سوى للذين لديهم معرفة علمية و خبرة في مجال الموارد البشرية.
- النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية و إدارتها على أنها اتفاق رأسمالي، أي استثمار له عائد كبير.
- تحديث برنامج و سياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد أهم عناصر مدخلات العمل و نجاح المنظمة.
- لم تنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا بتعاون كافة المديرين في المنظمة، فمسؤولية إدارة العنصر البشري في العمل مسؤولة مشتركة بين جميع المديرين و خاصة الإدارة الوسطي و المباشرة، المسؤوليتان مباشرة عن وضع هذه الإستراتيجية موضع التنقية لذلك يتوجب وجود تنسيق و تعاون بين مدير إدارة الموارد البشرية و بين كافة المديرين والرؤساء داخل المنظمة.
- أن تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل، يركز على وجود الأداء و الإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى، الزبون الذي هو يسد السوق الآن و اعتبار رضاه هو أساس نجاح و بقاء المنظمة، فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر و قدرة على المنافسة

(26) -عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص، ص 76.77.

وقد سمي هذا النهج بإدارة الجودة الشاملة، وبالطبع يقع على إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها دورا و مسؤوليته في تطبيق هذا النهج ذلك لأن المسؤول الأول عن تحقيق الجودة الشاملة التي تخلق الرضا لدى، الزبائن هو العنصر البشري وإدارته، لذلك وتماشيا مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة، أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية تطبيق مفهوم إستراتيجية الزبون الداخلي الذي يعتبر العنصر البشري في العمل و رضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي ولا يكفي التخطيط لتطبيق هذا المفهوم بل المطلوب التعاون مع إدارة المنظمة و مديرها على تفعيله و ممارسته على أسس علمية صحيحة، فإدارة الجودة الشاملة أفعال وليست أقوال

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

خلاصة:

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المنظمة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها، وكذلك دعمهم و تحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز والمتوافق مع الغدارة الساعية إلى تحقيق النتائج المقصودة، فالعنصر البشري ما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر السياسي في زيادة المردودية و تحقيق الكفاءة و الفعالية. وهذا ما يتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: نظام المعلومات ادارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر المعلومة العنصر الالهم في المنظمات لدرجة انها احدثت ثورة تسمى بثورة المعلومات ويعود الفضل في ذلك الى الشبكات العنكبوتية وشبكات الانترنت و انظمة الكمبيوتر وغيرها من التغيرات التي طرأت والتي جعلتنا نعيش في عالم يطلق عليه القرية الصغيرة لقد قامت هذه التحولات بإلغاء كل القيود المكانية و الزمنية وكانت هذه التحولات مرفقة بمجموعة من التغيرات في بيئة الأعمال و السوق العالمية مما فرض تحديات مختلفة و مستمرة على المنظمات بمختلف احجامها و مواردها.

وفي هذا الوضع تزداد قيمة و اهمية دور نظم المعلومات و اصبحت تعرف على انها الموارد الاكثر اهمية للمؤسسة بحيث لا يمكنها الاستغناء عنها بل تعمل على تنمية فهو أداة داعمة لاتخاذ القرار و يساعد المؤسسة على الحصول على الميزة التنافسية و من بين هذه الأنظمة الفعالة ،نظام معلومات الموارد البشرية الذي يهتم بجميع جوانب إدارة المورد البشري.

المبحث الاول : مدخل لنظام المعلومات:

تحتاج المؤسسة الى كم هائل من المعلومات على جميع المستويات، و التي قد يتوقف نجاحها على هذه المعلومات باعتبارها مورد هام للمؤسسة من جهة ، و حسن استخدامها و ادارتها من جهة اخرى لإتخاذ القرارات الرشيدة.

تتضح اهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين عمليات و اداء جميع انواع و احجام المنظمات.

المطلب الاول : ماهية نظام المعلومات

تعريف انظمة المعلومات:

مفهوم النظام: عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري ، و عنصر الآلات و المكائن مجتمعة ببعضها البعض و يجب ان تربطها علاقات محددة و قوانين شاملة و يجب ان يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم صيغة محددة لتحقيق هدف محدد⁽¹⁾.

مفهوم المعلومات : البيانات التي تم معالجتها بحيث اصبحت ذات دلالة ذات معني، والبيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهرة و تعتبر المادة الخام التي يمكن ان تكون كمية يمكن قياسها و حسابها رياضيا او ان تكون غير كمية (وصفية)، و تتطلب اجراء معالجات معينة من اجل تحويلها الى نتائج (معلومات) بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل⁽²⁾.

تعريف نظام المعلومات :

يمكن تعريف نظام المعلومات من الناحية الفنية على اساس انه مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم .

(1)-علاء السالمي-عثمان الكيلاني-هلال البياني، نظم اساسيات المعلومات الادارية، دار المناهج للنشر و التوزيع الاردن 2005، ص45

(2)-نفس مرجع السابق

لقد عرف هودج و زملاؤه (1984) نظام المعلومات على انه عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات و تشغيلها و تخزينها و نقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، و

يتكون ذلك النظام من شخص واحد على اقل، له نمط نفسي معين ، ويواجه مشكلة ما داخل نسق تنظيمي معين ويحتاج حلها الى وجود بعض الحقائق (المعلومات) ، والتي توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة⁽¹⁾ .

معجم ويعرف مصطلحات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظام المعلومات على انه : عبارة عن نظام كلي تنسيقي يحتوي على وسائل مادية وبشرية و جميع المواد الضرورية لمعالجة المدخلات و اخراجها وتخزين البيانات بالمؤسسة⁽²⁾ .

كما يعرف : نظام المعلومات على انه نظام يتكون من الاشخاص والاجهزة والبرمجيات ، والسجلات البيانات العمليات اليدوية و غير اليدوية ، القواعد و الاجراءات المنظمة و الديناميكية ، تكفل تنفيذ و معالجة البيانات و المعلومات و توفير و انسياب المعلومات المفيدة المستخدمة لدعم عمليات صنع القرار الكفؤة و الرقابة من طرف مسيري المؤسسات او مختلف الهيئات لإقليم معين و في زمن معين⁽³⁾ .

(1)-احمد الخطيب ،دار الثقافة للنشر و التوزيع دمشق سنة 2004،ص68-67

(2)--ذياب محمد،معجم المصطلحات،نظم و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، الدار الدولية للنشر سنة 1995،ص37

(3)--محسن زوييدة ،التسيير المتكامل للمياه للتنمية المحلية المستدامة .مذكرة لنيل الدكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، سنة 2013،ص243

المطلب الثاني : انواع نظام المعلومات

تمثلت انواعه كالتالي:

1-نظام المعلومات الاستراتيجية: "نظم المعلومات الاستراتيجية هي نظم معلومات مبنية على استخدام الحاسب الالى تستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام وتشغيل واتصال المعلومات. وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الاستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء والمستهلكين و الموردين والمنافسين. ولهذا نجد ان استخدام ادوات وشيكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية"⁽¹⁾

2-نظم دعم القرار: وهي حزمة من ادوات الكمبيوتر التي تسمح لصانع القرار من التعامل البيئي بصورة مباشرة مع الكمبيوتر لخلق معلومات مفيدة، مؤثر في عملية صنع القرارات البيانية و الشبه البيانية⁽²⁾

3- نظام المعلومات الادارية: يمكن ان تحوز المؤسسة على نظام للمعلومات بشكل رسمي، اي ان جمع المعلومات و توزيعها يتم وفق برامج و اجراءات رسمية، مثل اجتماعات و المخاطبات، او بشكل غير رسمي حيث، يتم جمع المعلومات و توزيعها عبر قنوات غير رسمية، كاستخدام الهاتف، او الاتصال الشخصي غير رسمي... الخ

يتكون هذا النظام اساسا من الوسائل التكنولوجية (على راس الحاسوب الالى)، الافراد مجموعة البرمجيات (logiciels) الاجراءات والتي تتكامل مع بعضها من اجل جمع و معالجة البيانات بهدف الحصول على المعلومات و ايصالها الى المستفيدين داخل المؤسسة.

بالإمكان تصنيف نظم المعلومات الادارية حسب الوظائف الاساسية المشكلة للمؤسسة و المتمثلة اساسا في وظيفة التسويق : الانتاج : المالية و المحاسبة و الموارد البشرية : وذلك بهدف دعم الانشطة المختلفة لكل وظيفة، وفي هذا الاطار فإننا نميز بين اربع انواع من هذه النظم وهي كالتالي:

أ-نظام المعلومات التسويقية : " نظام يعمل على توفير معلومات تسمح بالتخطيط للأنشطة التسويقية الاساسية و الرقابة عليها."

(1)-سونيا محمد البكري:نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، مصر 1999، ص14

(2)-احمد الخطيب-خالدريغان -ادارة المعرفة و نظم المعلومات-عالم المكتبة الحديثة و جدار للنشر و التوزيع -الطبعة الاولى 2009 ص74-73

ب- نظام معلومات الانتاج: " نظام مبني على الحاسوب يوفر المعلومات خاصة بالعمليات الانتاجية بهدف دعم متخذي القرارات داخل المؤسسة"⁽¹⁾

ج-نظام المعلومات المالي و المحاسبي : " ذلك النظام الموجود ضمن المجموع المنظم للأنظمة داخل المؤسسة و الذي يهدف اساسا الى معالجة و تحويل المعطيات الظاهرة و ايصالها للمحيط."

د:نظام معلومات الموارد البشرية: " نظام يعمل على اكتساب ؛ تخزين ؛ معالجة ؛ تحليل و توزيع معلومات مفيدة تتعلق أساسا بتسيير الموارد البشرية."⁽²⁾

الجدول (1):التطبيقات الوظيفية لانواع نظم معالجة المعاملات

نظم المبيعات و التسويق	نظم الإنتاج	نظم المالية و المحاسبة	نظم الموارد البشرية
خدمة الزبائن تسيير المبيعات متابعة ترقية المبيعات تغيير السعر الاتصال بالوسطاء	أمر بصرف المواد شراء الشحن و الاستلام العمليات	اعداد الميزانية دفتر الأستاذ الفوترة سعر التكلفة	ملفات الموظفين الامتيازات الاجتماعية الاجور علاقة العمل التكوين
نظام المعلومات لأوامر	نظم مراقبة الالات	دفتر الأستاذ	حساب الاجور
نظام العمولة على المبيعات نظام تنشيط مبيعات	نظم مراقبة المشتريات نظم مراقبة الجودة	الحسابات الدائنة و المدينة اعداد الميزانية نظم تسيير الأموال	ملفات الموظفين نظم الامتيازات الاجتماعية جرد الكفاءات

source:kenneth laudon ,jane laudon ,Eric fimmel.op cit p25

(1)-مراد مرمي – أهمية نظام المعلومات الادارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. مذكرة ناجستير غير منشورة – تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2007 جامعة فرحات عباس سطيف –ص24

(2)-مراد مرمي ،مرجع سبق ذكره ص43-44-45-46-49

4--نظم تشغيل البيانات : يهدف هذا النوع من نظم المعلومات الى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ؛ و يعتمد هذا نظام على الحاسب الالي لتسجيل البيانات الروتينية التي تتم في المجالات النشاط المختلفة .

مثل : الاجور ؛ نظم الحجز الفندقية .تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة انواع اخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة او خارجها .

5-النظم الخبيرة :تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها .

وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الإصطناعي ، حيث تقوم تلك النظم على الفكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الانسان او المتخصص في مجال معين.⁽¹⁾

المطلب الثالث اهمية نظام المعلومات

حظي موضوع نظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الاربعة الماضية ؛ الامر الذي يظهر الوعي بأهميته و اتساع مجالات تأثيره واستخداماته الاغراض التحليل والاختيار والقياس والتقويم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة وقد ناقش المهتمون بتلك الادوار التي تحققها وتلعبها نظم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المنظمي والتفوق التنظيمي على مستوى المحلى و العالمي . لقد ذكر ان حاجة المنظمات الى نظم معلومات متطورة لإدارة البشرية تنبع من الاهمية البالغة التي تكتسبها تلك النظم في تمكين الادارة من تحقيق التنسيق بين عوامل الانتاج المتاحة لها من جهة ، والتنسيق بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية من جهة اخرى ونظم معلومات الموارد البشرية تلعب دورا هاما مهما في ادارة الموارد البشرية من خلال وظائف أنظمة معلومات العاملين التي تعمل على تحسين ادارتهم، فيما يتعلق بالأغراض الادارية والتحليلية.

(1)--نجم/نجم عبود "ادارة المفاهيم الإستراتيجية والعمليات" كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونية الأردنية ، الطبعة الاولى 2005ص146

حيث تكمن اهمية انظمة معلومات من خلال إسهامها في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف اقسام ووحدات والادارات ومساعدتها على تحقيق التفاهم بين الادارة والافراد ومساعدة الادارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات عن العاملين للجهات الحكومية والنقابات ؛فضلا عن دور تلك الانظمة في اكتشاف التغيرات والتطورات التي تحدث في المنظمة ؛ومدى اسهام تلك الانظمة في تمكين الادارة من الاعداد لمواجهة تلك التغيرات بقوة .⁽¹⁾

أهمية.نظام معلومات الموارد البشرية يكمن في الاتي :يمكن التوصل الى ان:

- معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل.- العمل على تقديم الاجراءات الرسمية المعززة الخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين واثايرها في سلوكياتهم الانجاز الاعمال المحاطة بهم
- . تساعد على تحقيق الاداء الامثل للمنظمة بتحسين اداء الافراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها.
- تساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف اقسام ووحدات ادارة الموارد البشرية والادارات الأخرى.
- تجميع البيانات اللازمة وحفظها وتقديمها للمستفيدين و امداد المسئولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد.
- متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق العدالة بين الافراد والاسهام في بناء خطة القوى العاملة
- على مستوى المنظمة
- مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل
- خدمة الموارد البشرية ممن خلال تكامل عناصر النظام المعلومات والاستجابة المطالب الجهات الخارجية
- بتوفير المعلومات التي تحتاج اليها بمراعاة عنصر السرية او اتاحة المعلومات للنشر.

(1)-

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67695/post/123819> بتاريخ 18/03/2013

المبحث الثاني : نظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الاول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

اولا : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية:

-عرفه Reix على انه نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسييرالموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف؛، المكافئات؛ الاجور ،التدريب و التكوين بالاضافة الى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية ولتخذي القرارات.⁽¹⁾

ويرى 'Laudon' ان نظم معلومات الموارد البشرية نظام يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف و اداء عمله).⁽²⁾

the utilisation of information technologies concerning a is Ressource information Human
Ressource management human thé of managing for effective characteristics développent and
application.⁽³⁾

نظام معلومات الموارد البشرية، هي النظم المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات ؛ و التنمية للخصائص لإدارة فعالة ؛ لتطبيق ادارة الموارد البشرية.

(1)-احمد خطيب - خالد زيغان - ادارة المعرفة و نظم المعلومات-عالم المكتبة الحديثة و دار النشر زدو التوزيع - الطبعة الاولى-2009، ص75
(2)- laudon Kenneth and laudon Jane management information système 7th edition USA2002p50
(3)- international journal of Business and management vol5.no October 2010--

ثانيا : مكونات و مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية :

1 يقوم نظام معلومات الموارد البشرية على مجموعة من المكونات نذكرها كالتالي :

-مدخلات : وهي عبارة عن بيانات متعلقة بالموظفين و الوظائف ذات العلاقة :

اذا يمكن تقسيمها الى اربعة انواع وهي:

- -بيانات إدارية -بيانات متعلقة بسوق العمل
- -بيانات متعلقة بالوظائف
- -بيانات متعلقة بالموظفين

-**التعليمات** : وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على مدخلات و المتمثلة في العمليات التحليلية و الحسابية و الإحصائية ، يهدف التوصل الى صورة واضحة و سهلة حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية بشكل جيد⁽¹⁾

-**المخرجات**: هي التوصل او الحصول على معلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها و عادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مايلي :

- -تقارير معلومات على الموظفين و الوظائف
- -تقارير تحمل معلومات على عمليات الإدارية كالتوظيف و التخطيط
- -تقارير توضح أوضاع العاملين حاليا و مستقبلا .

2-يرتكز نظام المعلومات الموارد البشرية على العناصر التالية⁽²⁾ :

-**قاعدة البيانات** : وهي تمثل بالمكان للمخصص للاحتفاظ بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالنظام و المؤسسة و العاملين فيها

-**جمع و تخزين المعلومات** : بعد جمع المعلومات و معالجتها يتم ادخال المعلومات الى قاعدة البيانات بصورة صحيحة و تجنب التكرار

(1)-محمد لصيرفي الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، الطبعة الاولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ،الاسكندرية مصر 2008ص117

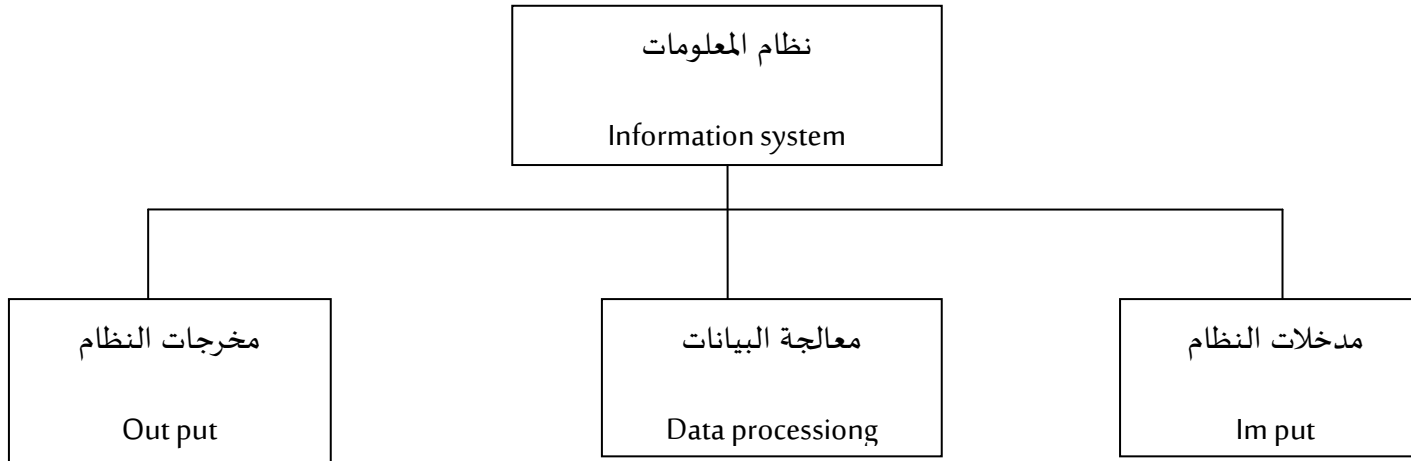
(2)- STEVEN GARA ,MSILR .PHR HOW ANHRISCANIMPACTA COMPLETE PAR ADIGM SHIFT FOR THE21st century 2001p 01

-**استرجاع المعلومات** : هي عملية استرجاع المعلومات المعالجة و الخزنة في وقت المناسب لاستخدامه في عملية المساعدة على اتخاذ القرار

-**مصلحة تسيير نظام المعلومات الموارد البشرية**:هو عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بتسيير شؤون النظام من جمع إلى إدخال و معالجة و استرجاع المعلومات .

-**جودة و سلامة البيانات**: وهي عملية حماية المعلومات ضمان سلامتها بالإضافة إلى صيانة النظام .

الشكل 01: مكونات نظام المعلومات



مصدر: عامر ابراهيم قندلجي، وعلاء الدين عبد القادر الجناي، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى 2005، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الاردن، ص 40.

المطلب الثاني: دور واهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية كهمزة وصل بين قناة تبادل المعلومات والمستويات التنظيمية يبرز ذلك في ⁽¹⁾:

اولا : دوره

- يسهل سير العمليات اليومية بتقديم المعلومات
- يساعد في اتخاذ القرار بتقديم المعلومات
- يراقب عملية تداول البيانات والمعلومات
- مواكبة المنظمات لتطوير أداءها من خلال ما توضحه المعلومات
- تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها تحديث البيانات والمعلومات
- إعداد الخطط والامتراتيجيات التنافسية للمؤسسة
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية
- المساعدة والمساندة في عملية صنع القرار على جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير المتضمنة للمعلومات اللازمة في وقت المناسب

ثانيا : اهميته

يمثل نظام معلومات الموارد البشرية الركيزة الأساسية و المهمة بالنسبة لبقية نظم المعلومات في المؤسسة و منه يمكننا ان نبرز اهميته في :

- يوضح لادارة الاقسام الاخرى في المؤسسة المعلومات و يوصل لها معلومات متكاملة و دقيقة و صحيحة عن اهم موارد المؤسسة و هم بالموارد البشرية .

-التعرف و التوصل الى حاجات الافراد العاملين في المؤسسة للتمكن من رفع انتاجيتهم.

(1)-زاوي صورية :دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة .مجلة كلية الاداب و العلوم الانسانية ، و علم الاجتماع ، العدد السابع بسكرة 2010 ص4-5

-تمكين المؤسسة من الاستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية على جميع المستويات.

-وضع معايير تتمكن المؤسسة من خلالها تطوير أساليب الترقية و الرقابة على الأفراد و تحديد نسب الأجور المناسبة دون محسوبة و روابط شخصية مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد⁽¹⁾

المطلب الثالث : النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

اولا: النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية:

و يقوم بنوعين من التخطيط ،الأول فهو تخطيط التوظيف بحيث يهدف الى ضمان توفر العاملين المناسبين لشغل المراكز الخالية ، أما الثاني فهو تخطيط التوقع و تقوم بتقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلا.

ثانيا : النظام الفرعي للتوظيف : و يقوم هذا النظام الفرعي ب:

- استقطاب المرشحين للوظائف .
- تكافؤ فرص العمل.
- استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرار.
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة و إعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف.
- توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب و تحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.
- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف.

ثالثا : النظام الفرعي للتعويضات و الأجور :

بحيث يمس هذا النظام أهم الجوانب التطبيقية في التعويضات و الأجور الإضافية كما يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات و الاستحقاقات و العلاوات و أهم ما يقوم به :

- إعداد قوائم الأجور و المرتبات.
- تقسيم الوظائف و تحديد الجور التي تناسبها .
- تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة الترقية أو التميز في الأداء.

(1) -رايموند مكليود، جورج شيل ، نظم المعلومات الادارية ، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، دار المرخ السعودية 2006، ص936، ص937 ص939

رابعا : النظام الفرعي للتكوين :

يستخدم نظام المعلومات في هذا المجال للمساعدة في الإدارة من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة بيانات كعدد المشاركين في التكوين ، او محتوى البرامج التكوينية و يقوم ب:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تقييم فعالية العملية التدريبية
- تحديد الأفراد المؤهلين للترقية و النقل
- تحديد توع البرامج التدريبية
- تحديد فرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب

خامسا : النظام الفرعي لتقييم أداء العاملين

بتضمن هذا النظام عدد من التطبيقات ، من أهمها تلك خاصة بتقييم الأداء بضم هذا النظام معلومات المتعلقة بعملية التقييم الأداء الأفراد و هو نظام مهم جدا لان على أساس مخرجاته تحدد الحوافز و البرامج و الفئات التي تحتاج لعملية التكوين و كذا الترقيات ، إعادة التخصيص و التناوب الوظيفي و انضباط العاملين.

المبحث الثالث : متطلبات و معوقات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الأول متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

لكي نضمن نجاح نظام معلومات الموارد البشرية، يجب أن نوفر مجموعة من المتطلبات تتكامل فيما بينها لتحقيق نجاح النظام و من أهمها⁽¹⁾:

متطلبات إدارية: تتمثل في الجانب الإداري و أنشطته المختلفة و منها :

- تحديد أهداف الإدارة بوضوح و منه بيان الأهداف التي يسعى الى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية

- التخطيط لاحتياجات النظام من موارد متعددة .

- مشاركة الإدارة الرئيسية في المؤسسة مع إدارة. الموارد البشرية في تصميم النظام.

متطلبات تكنولوجية (فنية):

- توفير الكفاءة البشرية اللازمة لتشغيل النظام .

- تصميم نظام متكامل للصيانة و السرية للمعلومات.

- توفير الالات و الاجهزة اللازمة لتشغيل النظام.

متطلبات اقتصادية:

- محاولة تخفيض التكاليف الى اقصى حد ممكن.

- توفير الوقت لللازم و الكاف لعملية اعداد و تصميم النظام.

- الاستخدام الامثل للافراد المكلفين بتشغيل النظام .

(1)-محمد ابراهيم المدهون ، و ابراهيم امل ابورحمة ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد 16 العدد 2008، 2، غرة ص 752

متطلبات اجتماعية :

- التعاون المتبادل و المستمر بين الادارة الموارد البشرية و باقي إدارات المؤسسة - الاتصال الفعال بين ادارة الموارد البشرية و مصلحة الإعلام الآلي .
- إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى هي ⁽¹⁾:
- توفير الموارد بمختلف أشكالها

- الكفاءة الإدارية في صنع للقرار، من خلال الاهتمام بالموارد البشري و مشاركة العمال في القرارات .
- تحفيز العمال و توعيتهم على تقبل التغييرات.

المطلب الثاني : معوقات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

لقد قام Walker(1989) بتحديد عشر عوامل تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية ، و ذكر انها اخطاء متكررة و ليست حديثة أهمها ⁽²⁾:

- 1-عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة.
- 2-عدم توفر المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء و تصميم النظام.
- 3-ضعف الارتباط و التكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- 4-وجود تعقيدات و علاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- 5-عدم وجود التأييد و الدعم الكافي من طرف الإدارة العليا .
- 6-استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب من عمل لأفراد مصلحة إدارة الموارد البشرية خلال الاستخدام و التشغيل.
- 7-التهاون في عملية الرقابة قبل و أثناء بناء و تصميم نظام معلومات الموارد البشرية .
- 8-مقاومة العاملين و معرضتهم لفكرة الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية 9-عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة و عناية

(1)-رجم خالد ،مرجع سبق ذكره

(2)-ابراهيم امل ابورحمة،نظم معلومات البشرية و اثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين،مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير،قسم ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية ،غزة ص 58،ص60

خلاصة الفصل

لا يمكننا تصور أو وصف إدارة للموارد البشرية للمنظمة خالية من نظام معلومات، بالتالي حاولنا إن نقوم في هذا الفصل بإبراز اثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من اتخاذ القرار الصائب بخصوص المورد البشري .

ويمكننا إن نستنتج من خلال ذلك ان نظام معلومات الموارد البشرية له اثر ايجابي على أداء الموارد البشرية، ومنه قام بمساعدة إدارة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات التدريب و التحفيز و التقييم للأداء بشكل دقيق .

وعليه سنقوم في الفصل التطبيقي بالتعرف على مدى تأثير وفعالية نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة على أداء الموارد البشرية .

تمهيد:

بعدها تعرفنا من خلال الفصلين النظريين على مختلف الجوانب المتعلقة بالوظيفة تسيير الموارد البشرية الذي تناولنا تطور إدارة الموارد البشرية وكذا نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية ، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة الميدانية لتحديد مدى فعالية نظام المعلومات في تحسين التسيير المؤسسة لإدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول تقديم في هذا الفصل معلومات هامة حول المؤسسة الاستشفائية العمومية الاستشفائية (شي قيفارة - مستغانم).

نبذة تاريخية حول المؤسسة:

إن صحة الأفراد تمثل وبدون شك حاسما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، وكما ان المستشفى وسيلة مهمة من الوسائل التي تساهم في تحقيق هذه الأخيرة، فقد زاد الاهتمام بإنشاء المستشفيات والانفاق عليها. نذكر من بين هذه المؤسسات المؤسسة الاستشفائية "شي- قيفارة" بولاية مستغانم.

الزعيم "شي قيفارة": من مواليد 14 جانفي 1928 ثوري كوبي ماركسي أرجينيني المولد، وهو طبيب وكاتب وزعيم حرب العصابات وقائد عسكري ورجل دولة عالمي وشخصية رئيسة في الثورة الكوبية. أصبحت صورته المنمقة منذ وفاته رمزا في كل مكان وشارة عالمية ضمن الثقافة الشعبية حيث تم إلقاء القبض عليه من قبل وكالة الاستخبارات المركزية بمساعدة القوات البوليفية وتم إعدامه 09 أكتوبر 1967.⁽¹⁾

تعريف المؤسسة الاستشفائية "شي قيفاري":

نشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية في 1936/04/06 حيث كانت عبارة عن مستشفى عسكري جهوي للمستعمر الفرنسي وبعد استرجاع السيادة الوطنية سنة 1962 أصبحت قطاع صحي لمستغانم وسمي ب: "شي قيفاري" نسبة لزعيم الكوبي اثر زيارة الرئيس الكوبي إلى الجزائر حيث كانت هناك علاقات سياسية بين الجزائر وكوبا ، و نظرا لوجود أطباء أخصائيين من كوبا في هذا القطاع الصحي، وفي 2008/01/01 قسم هذا القطاع الصحي وأصبح مؤسسة عمومية للصحة الجوارية ومؤسسة عمومية استشفائية التي نحن بصدد دراستها ، حيث أنها تقع بولاية مستغانم شارع بن زرارة الحبيب قرب محكمة مستغانم ، كما أنها تحتوي 1040 وتوجد بها 24 مصلحة، و 685 سرير.

أما بالنسبة للإطار القانوني فهو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يخضع لوصايا الوالي مصنف من الصنف "أ" فإن توزيع المؤسسات العمومية الاستشفائية كان كالتالي:

- مستشفى مستغانم.

- مستشفى سيدي علي.

- مستشفى عين تادلس.

مجال نشاطات المؤسسة وإمكانياتها:

تتكفل المؤسسة العمومية الاستشفائية تلبية الحاجيات الصحية للسكان وهذا تحقيقا للمستوى العالي من جودة الرعاية الطبية للمريض ويرتبط هذا بمدى إمكانيات توافر العناصر التالية:

- تنظيم وتوزيع الاسعافات وبرمجتها.

- تنفيذ نشاطات الوقاية، التشخيص، العلاج والاستشفاء⁽²⁷⁾.

- تنفيذ البرامج المتعلقة بالصحة

- تنفيذ البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.

- ترقية وحماية المحيط في مجال الوقاية، النظافة، الصحة ومكافحة الآفات الاجتماعية.

- توفر وسائل الراحة والمتعة والتسهيلات التي يجدها المريض في المستشفى.

- حسن التدبير التقني للرعاية الطبية والمتعلق بتطبيق علوم التكنولوجيا الطب والعلوم الصحية الأخرى.

- حسن التدبير في العلاقات الشخصية المتبادلة فيما بين الطبيب ومريضه المتعلق في التفاعل الاجتماعي والنفسي وذلك لتسهيل نجاح تشخيص المشاكل الصحية.

- توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية فالمستشفيات بدورها تقوم بتقديم المساعدات الأولية.

- تعليم وتدريب العاملين في المجالات الطبية والتمريضية وفي العلو الطبية المساعدة، أي أن المستشفيات في وقتنا الحالي قد أصبحت مركزا لتنمية معلومات عدد كبير من العاملين في المجالات الطبية وتطويرا لمهاراتهم وقدراتهم.

(27) - مستنيط من الوثائق الموجودة بالمؤسسة.

إمكانيات المؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية " شي قيفارا " كغيرها من المستشفيات الأخرى تحتاج الى وجود إمكانيات بشرية، مادية وأخرى مالية من أجل حسن سيرها والتمكن من تحقيق أهدافها:

1-الإمكانيات البشرية:

تعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الرئيسي الفعال لتكوين المؤسسة الاستشفائية، وهو المساهم الأساسي في سير المؤسسة من الحسن إلى الأحسن فبفضله تحقق هذه المؤسسة أهدافها ونشاطاتها ويشكل هذا الهيكل مجموعة متكاملة فيما بينها فكل شخص منها مكمل للآخر بداية من المدير الذي يعين مهامه وينتهي بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده في تأدية مهامه مديرون مساعدون يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح منه (مدير المؤسسة)²⁸

ويساعد المدير في تقديم مهامه مجموعة من العمال تحتوي على 1055 عاملا .

2-الإمكانيات المادية:

توجد في المؤسسة الاستشفائية " شي قيفارا " عدة أجهزة ووسائل التي من دورها تسهل العمل داخل هذه المؤسسة من بينها:

- أجهزة الهاتف: حيث نجدها في مكتب المدير، مكتب الاستقبال، مكاتب الإداريين، مكاتب رؤساء الأقسام، مكاتب رؤساء الأمن.... إلخ تستخدم تقنية الهاتف للاتصال بين مختلف العمال داخل المستشفى لتسهيل عملية الاتصال.

- الانترنت: قامت إدارة المستشفى بإدخال تقنية الأنترنت لأجل مساعدة العمال على أداء واجهم ولتسهيل الاتصال في الداخل والخارج²⁹.

- جهاز الكمبيوتر: يوجد في كل مكتب من مكاتب المستشفى جهاز كمبيوتر وذلك لتسهيل العملية الاتصالية من جهة والعمل الإداري من جهة أخرى.

إضافة الى كل هذا فإن الجدول الموالي يوضح الإمكانيات المادية للأشياء التي يستحقها المريض:

3-الإمكانيات المالية:

(1)-المديرية الفرعية للموارد البشرية.

(2)-المديرية الفرعية للموارد المادية.

وهذا المجال لا تقل أهمية على الإمكانيات السابقة فكل منها مكمل لنجاح وسير المؤسسة العمومية الاستشفائية. ولكن هذا في الإيرادات والنفقات الخاصة بها.

* الإيرادات: أصبحت مصادر تمويل ميزانية المؤسسة العمومية الاستشفائية على هيئات الدعاية الأساسية الرئيسية للمؤسسة الصحية وتمثل في كل من مساهمة الدولة بالاعتبارها العون الاقتصادي الأكثر غنى. وهذا بطريقة جزافية ترتفع من سنة الى أخرى ومساهمة الضمان الاجتماعي خاصة بعد اعتماد سياسة الطب المجاني لإعفاء المريض من دفع نفقات العلاج.

إضافة الى هذا فمداخيل الفحوصات الطبية تعتبر مساهمة رمزية من المواطنين في تمويل الخدمات الصحية التي يتلقوها ما عدا الفئات الاجتماعية التي تتكفل بها الدولة وهذا بناء على القرار المؤرخ في 07 جانفي 1995 التي جاءت لتوضيح كيفية تطبيق القرار السابق الذكر³⁰.

ملاحظة:

الفحص الطبي العام 50 دج. والفحص الطبي المتخصص 100 دج وزيادة على ما ذكرناه سابقا نضيف المداخيل الناتجة عن بيع العتاد الغير الصالح للاستعمال.

* النفقات: توجه الإيرادات لتغطية النفقات ولكن ليس بشكل متساوي فالتوزيع يكون فيه الأولوية لبعض النفقات عن البعض الآخر. وهذا راجع عن طبيعتها وأهميتها للتسيير الحسن للمؤسسة العمومية والتوزيع يكون بداية السنة المالية للمؤسسة الصحية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية

1-التنظيم في مستشفى شي قيفارا والهدف منه:

لا يعتبر التنظيم داخل المؤسسة هدفا يحدد ذاته ولكنه وسيلة من اجل تحقيق اهداف أخرى ويجدر الإشارة ان التنظيم داخل المستشفى محل الدراسة هو ثابت ومحدد بقانون منشور في الجريدة الرسمية من طرف الوزارة الوصية كون المستشفى ذو طبيعة عمومية ويمكن تحقيق الأهداف من خلال التنظيم التالي:

* تحديد الوحدات التنظيمية التي تستند عليها طبيعة العمل بصورة دقيقة ومحددة وواضحة.

* تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين بشكل واضح.

* تحديد إجراءات وأساليب العمل في الوحدات التنظيمية والتي تقوم بمهام تنفيذية.

³⁰-المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

* العمل على التنسيق بين نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المستشفى من خلال تحديد علاقاتها ببعض وتدعيم خطوط الاتصال بينهما.

* إعطاء الاستجابة لما يطرأ على المستشفى من تغيرات بيئية مختلفة كالتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو البيئية الأخرى.

* بيان التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة داخل الوحدات الإدارية³¹.

* تجنب التناقص في القرارات وتجنب عدم موضوعيتها بالإضافة الى التنظيم في توضيح الأدوار لكل فرد ولكل وحدة إدارية ضمن التنظيم.

* تحقيق حدة الصراع التنظيمي والاحتكار والدفع نحو الابداع والتطوير.

* السيطرة على الموارد المالية المتاحة للمستشفى.

* توزيع الوظائف والاعمال والوحدات الإدارية دون وجود أي نوع من الازدواجية.

2-الهيكل التنظيمي لمستشفى " شي قيفارا " بولاية مستغانم:

تعتبر المستشفيات تنظيمات متداخلة بشكل كبير حيث يتفاعل المستشفى مع البيئة الخارجية ومع العلوم المرتبطة الحياتية المختلفة كالاقتصادية والسياسية والعادات والتقاليد وكافة الأمور المتعلقة بالقوانين والأنظمة، ولذلك فإنه من الضروري البحث على تنظيم الكثير من الأمور التي تتمثل في وجود اتصالات واضحة قوية ومفهومة داخل المستشفى. وإن بناء التنظيم الإداري للمؤسسات الصحية يتميز بوجود أساليب مختلفة وعدة طرق، لهذا فالهيكل التنظيمي عبارة عن بناء او إطار يحدد مستويات الإدارة والاجزاء الداخلية فيها، كما أنه يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات وموانع اتخاذ القرار، ويرى البعض أن الهيكل التنظيمي عبارة عن هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وعند اعداد البناء التنظيمي لأي مستشفى فإنه يجب مراعاة الأمور التالية:

* تحديد وتعريف الهدف هو الغاية التي تسعى اليها المستشفى اذ توجه كافة الجهود الإدارية والفنية لتحقيق ذلك الهدف.

* تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المستشفى³².

* تجميع اعمال ووظائف المستشفى المتشابهة في وحدة إدارية واحدة.

³¹-وثائق مستنبطة من المؤسسة العمومية الاستشفائية.
³²-نفس المرجع السابق.

* توزيع النشاطات على اقسام ووحدات إدارية مختلفة وتتحكم في اختيار الهيكل مجموعة من العوامل نذكر منها:

- حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء ودرجة التعقيد المستخدمة فيه.
 - القدرات الإنسانية والمؤهلات العالمية والعلمية المتوفرة.
 - عمر المستشفى كلما زاد عمرها كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا وثباتا.
 - موجودات المستشفى الثابتة وتشمل الأراضي والابنية والتجهيزات الأساسية والتكنولوجيا المستخدمة... الخ.
- بناء على جميع العوامل المذكورة سابقا والتي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي

شرح مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية "شي قيفارا":

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم كباقي المؤسسات تشمل وجود هيكل تنظيمي وتتفرع الى مكاتب مختصة ومجالس والتي تتمثل:

1) مكتب المدير: يعين المدير وينتهي مهامه بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده في تأدية مهامه مديرون مساعدون، كما ان للمدير كافة المسؤوليات الداخلية للمؤسسة فهو مكلف بتنفيذ قرارات المجلس الإداري المقبولة قانونيا كما أنه يسهر على السير الحسن للمؤسسة، يستعمل كل حقوقه من أجل حفظ الممتلكات وحسن استعمالها يمثل أمام السلطات القضائية، يستعمل السلطة السلمية على كافة المستخدمين.

2) المجلس الإداري: يضم المجلس الإداري 11 عضوا معينين لعهد مدتها 3 سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي وباقتراح من السلطات التي ينتمون اليها، ويجتمع هذا الأخير في دورة عادية كل 06 أشهر، وفي دورة استثنائية إذا اقتضى الأمر بطلب من رئيسه 3/2 أعضائه، ويتولى المدير أمانة الجلسات ويتدخل بصوت استشاري. ويتداول مجلس الإدارة المواضيع التالية:

* المصادقة على مشروع ميزانية المؤسسة.

*مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى.

*الحسابات التقديرية.

*مشاريع الاستثمار وبرامج صيانة البيانات والتجهيزات.

وتتمثل أعضاء المجلس فيما يلي:

1-مدير الصحة ممثل عند الوالي رئيساً³³.

2-ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

3-ممثل عن المجلس الشعبي البلدي.

4-رئيس المجلس الطبي.

5-ممثل المستخدمين الطبيين (منتخب).

6-ممثل المستخدمين الشبه الطبيين (منتخب).

7-ممثل العمال.

8-ممثل جمعية المرض السكري.

9-ممثل الإدارة المالية.

10-ممثل التأمينات الاجتماعية.

11-ممثل التأمينات الاقتصادية.

12-مدير المؤسسة (يتولى أمانة المجلس).

(3) مصلحة الأمانة العامة: همزة وصل بين المدير المسؤول وبين كافة عمال المؤسسة والمصالح الأخرى وتعتمد

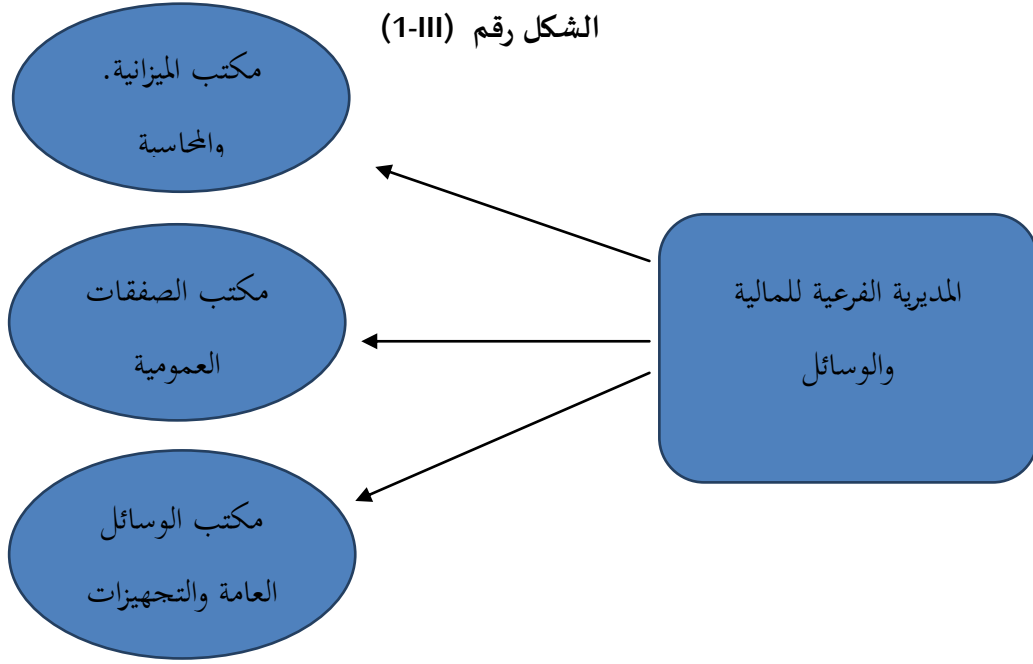
أساساً على البريد الوارد، البريد الصادر والأرشفيف كما تتميز بالأمانة وسر المهنة.

(4) المجلس الطبي: يتمثل في إنشاء مجلس طبي والتي تقوم بتسليم الدعوات إلى الأعضاء قبل موعد الاجتماع³⁴.

(5) قسم المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

³³-نفس المرجع السابق.

³⁴-قسم المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

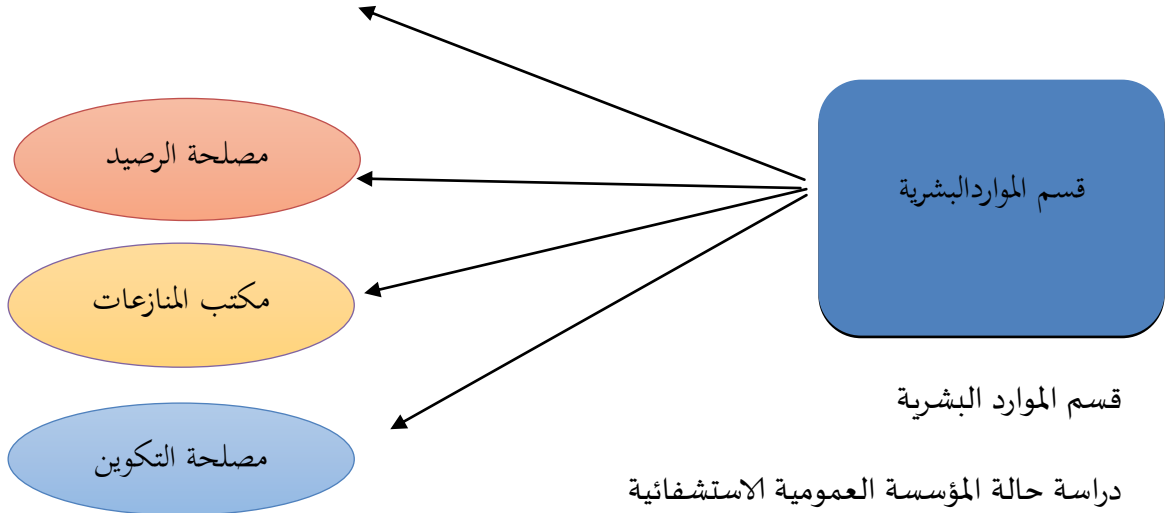


المديرية الفرعية للمالية والوسائل: لها مكانة كبيرة في المؤسسات العمومية من بينها المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث تلعب دورا هاما في نظام تسيير مستخدمي المديرية في السير الحسن للميزانية حيث تنقسم الى ثلاث مكاتب وهي كالتالي:

- * مكتب الميزانية والمحاسبة: تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب للعمال وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى واعداد الكشوف والفواتير وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية ومتابعة الوضعية المالية.
- * مكتب الصفقات العمومية: من مهامه إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة من أدوية، أغذية والاستثمارات.... الخ. حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها الى وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها. ويقوم بنشرها في جريدتين رسميتين وبعدها يتقدم العارضين لأخذ جدول يحتوي على السلع وبه حانات الأسعار يملئها العارض بالإضافة الى دفتر الشروط. وبعدها يتم إعادة دفتر الشروط من طرف العارض تكون مرفقة بجدول الأسعار وملف العرض. هذا المكتب يقوم باستقبال الملفات وفتحها بحضور المدير لاختيار أحسن عرض، هنا تقوم المؤسسة بالتعامل مع الفائز بالصفقة وذلك بعد التوقيع على العقد من طرف العارض، يأخذ الى المراقب المالي من أجل التأشيرة.
- * مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: من مهامه التي يقوم بها هذا المكتب، المحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسؤول على نظافة المستشفى وحظيرة السيارات، وعلى سيارة الإسعاف.... الخ ...

(6) قسم الموارد البشرية:





*مصلحة الموظفين: تقوم أساسا على استخراج الوثائق الإدارية للموظفين من محضر التنصيب، مقرر تعيين، مقرر الترسيم، شهادة عمل، التقاعد...الخ. وبالتالي فهي تربط الموظف بإدارته في الأساس الإداري.

*مصلحة الرصيد: هي مصلحة تشرف على منح مستحقات العمال بما فيها الراتب الشهري، المنحة المردودية، منحة المناولة، منحة الخ

دما المهنية والمنحة المدرسية وهذا تحت اشراف المراقب المالي وأمين الخزينة³⁵.

*مكتب المنازعات: هو مكتب يشرف على حل المنازعات الإدارية التي تقع بين الموظف والإدارة المستخدمة.

*مصلحة التكوين: من خلال هذه الأخيرة يكون للموظف الحق في إجراء تكوين ميداني داخلي وخارجي على حساب المؤسسة المستخدمة، سواء كان لاكتساب خبرة في مجال العمل أو لأجل الترقية في منصب أعلى.

(7) المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتجهيزات:

لها علاقة مع مكتب الدخول وجميع المصالح، متابعة الأطباء ومراقبتهم، الكشف على الاحصائيات الثلاثة، الشهرية، السداسية والسنوية. وتتفرع الى مصلحة الصيانة والعتاد الطبي.

(8) المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تحتوي على ثلاثة مكاتب:

³⁵-قسم الموارد البشرية.

9) مكتب الدخول: يعد من اهم المصالح الإدارية بالمستشفى إذ لا يقتصر دوره على تسجيل حركة المرضى (دخول، إقامة وخروج المرضى) بل يسمح بتقييم واستغلال مجموعة من المعلومات والاحصائيات المرتبطة بحساب أيام الإقامة بالمستشفى³⁶.

كما أنه الى التكفل والتوزيع لمجموع العمليات التي تدخل في ميدان اختصاصه ابتداء من دخول المريض حتى خروجه لكي نصل الى ترتيب وحساب التكاليف الاستشفائية.

10) المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتجهيزات:

تتمثل في:

✓ مصلحة صيانة العتاد الطبي: هو مكتب يتم فيه تسجيل كل التجهيزات الطبية الموجودة لدى المؤسسة ويقوم بمتابعتها، حيث يتم استدعاء خبير لصيانتها.

11) الأرشيف: هو عبارة عن مجموعة من الوثائق المنتجة من الحزب والدولة والجماعات المحلية والأشخاص الطبيعيين أو المعنويين أثناء ممارسة نشاطهم معروفة بفوائدها وقيمتها سواء كانت محفوظة من مالكةا أو حائزها أو نقلت على مؤسسة الأرشيف المختصة.

➤ أعمار الأرشيف:

✓ العمر الأول: هي الوثائق التي لا تزال في المكتب الصدى إنتاجها ولا تزال الإدارة بحاجة إليها.

✓ العمر الثاني: هي الوثائق التي لا تنتهي مدة صلاحيتها بعد وتوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة المنتجة.

✓ العمر الثالث: هي الملفات التي لم تعد الإدارة بحاجة إليها وانتهت مدة صلاحيتها وتنتقل إلى مخزن الأرشيف المهيأ خصيصا لهذا النوع من الوثائق.

* معايير تحديد مدة الحفظ:

المعيار الإداري: هو حاجة الإدارة لمدة معينة لملف ما.

المعيار القانوني: كثيرا ما يحدد القانون مدة معينة للاحتفاظ بملف ما مثلا وثائق التسيير المالي لا يمكن أن تتلف بأي حال من الأحوال قبل عشر (10) سنوات.

المعيار التاريخي: هي الوثائق التي لها طابع خاص وتشكل مصدر للبحث العلمي.

* معايير الفرز:

³⁶-مستنبط من المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الفرز ورقة بورقة: يتم على مستوى المكتب الذي انتجها (حذف المسودات).

الفرز حسب أصناف الملفات: ينتج عنه إما الاحتفاظ أو الإتلاف الكلي للملفات مع الاحتفاظ بنموذج للدلالة على نوعية الوثائق المتلفة.

مدة الحفظ: تحديد مدة معينة للاحتفاظ بالملفات الخاصة بالأنشطة المختلفة حتى تضمن التسيير الفعال للأرشيف.³⁷

- ✓ لماذا الحفظ:
- ✓ -لربح المكان.
- ✓ -تحسين التسيير.
- ✓ -التقليل من حجم الوثائق وتخفيف كلفة الحفظ.
- ✓ -عملية الفرز من المهام الأساسية لمصلحة الأرشيف ينبغي القيام بها بحذر لأن الوثائق التي تلتف يصعب استرجاعها.³⁸

* دور أمين الأرشيف في الهياكل الإدارية:

يعهد إلى أمين المحفوظات في الهياكل الإدارية ضمان الحفظ المؤقت للوثائق بالسماح لهذه الأخيرة بحسن تسيير وثائقها، يجب على أمين الوثائق أن يؤكد على:

- ❖ -حفظ الوثائق في المكاتب.
- ❖ -الترتيب.
- ❖ -تشكيل الحزم.
- ❖ -تحرير جداول التسليم.
- ❖ * المهام المسندة للتسليم:

-استقبال الملفات والسجلات مرفقة بجداول التسليم ومرسلة من طرف الوحدات الإدارية وذلك لحفظها.

-مراجعة حسن تنفيذ شروط آجال الحفظ من قبل الوحدات الإدارية قبل تحويل الوثائق.

-تنظيم إلغاء الوثائق حسب القواعد المحددة.

-تقديم نصائح للوحدات الإدارية لتسيير وثائقها

³⁷-نفس المرجع.

- نفس المرجع السابق.³⁸

المبحث الثاني: دراسة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: تطور عدد العمال بالمؤسسة

تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية على إمكانيات وطاقات بشرية متنوعة، حيث تسهر على العمليات المختلفة للمؤسسة ويوضح الجدول التالي تطور عدد العمال بالمؤسسة من سنة 2014 إلى 2017.

الجدول (1-III): تطور عدد العمال بالمؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	970	984	992	1055
نسبة التغير	/	1,44 +	2,26 +	8,76 +

المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نستنتج أن عدد العمال في زيادة مستمرة، وذلك بنسبة متقاربة 1% كما بلغت في سنة 2017 نسبة 6,5%

إن هذا التزايد المستمر في عدد العمال يدل على كبر حجم المؤسسة وزيادة في نشاطاتها.

• التوظيف:

تقوم المؤسسة بإعداد التوقعات من احتياجات من الموارد البشرية، وهذا قبل شغور المناصب، وبذلك تحدد مسبقا التوظيف الداخلي أو الخارجي عن طريق الترقية أو النقل، وهنا الأولوية للتوظيف الداخلي، وفي حالة عدم وجود الأفراد المناسبين للشغل المناصب الشاغرة فإنها تلجأ إلى التوظيف الخارجي، حيث تقوم الإدارة المختصة بدراسة طلبات التوظيف واختيار المناسب منها، والجدول الموالي يبين عمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة خلال خمس سنوات.

الجدول (2-III): عمليات التوظيف بالمؤسسة من 2009 إلى 2013

العدد	الصف
45	الممارسون الاخصائيون
108	الأطباء العامون
08	جراحو الأسنان

06	تقنيين السامين في الإعلام الآلي
384	الشبه الطبيين
204	الموظفون الإداريون
300	التقنيون والمهنيون
1055	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة وعلى مدى خمس سنوات توظف عددا معتبرا من الأفراد في جميع الأصناف (إطارات، أعوان تحكم، منفذون)، وهذا بسبب تزايد نشاطها.

• المغادرون:

إن التوقف عن العمل له أسباب متعددة، يأتي في مقدمتها التقاعد الذي يعتبر أمرا حتميا، كما يمكن أن يكون التوقف عن طريق العجز أو الاستقالة والجدول التالي يوضح لنا عدد مغادري المؤسسة العمومية الاستشفائية للأسباب السابقة الذكر.

الجدول (3-III): عدد العمال المغادرين للمؤسسة 2013-2016

السنة	2013	2014	2015	2016
العمال	12	11	18	22

المصدر: من وثائق المؤسسة

يمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن نسبة المغادرة تعتبر صغيرة، وهي نسب متقاربة وبالتالي فالمغادرة تعتبر طبيعية ولا تدل على عدم الاستقرار وهي أقل من نسب التوظيف نوعا ما وهذا ما يفسر التوازن الموجود بين عدد الموظفين الجدد وعدد المغادرين.

المطلب الثاني: التكوين والتحفيز في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستغانم

• التكوين:

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية "شي قيفاري" لا تولي أهمية بالغة لعنصر التكوين حيث لا يوجد دائرة خاصة بالتكوين والتي تكون عادة مكلفة بوضع برامج للتكوين حسب متطلبات كل مؤسسة، وعليه فإن المؤسسة تعتمد على الخبرة والشهادة في شغل مناصب العمل ولا تدعمها بعمليات تكوينية إلا في حالات نادرة لبعض الفئات والشرائح العاملة بها.

• التحفيز:

تستخدم المؤسسة في إطار تحفيزها لمواردها البشرية نظاما تحفيزيا يضم الحوافز المادية والمعنوية فمثلا المادية منها منحة المردودية الجماعية والفردية بالإضافة إلى منحة الأقدمية وتعويض السنة.

كما تستخدم نظام للأجور يتناسب مع مجهود كل فرد، وتراعي إنتاجية العمل في وضع الأجور والظروف الاقتصادية التي تعيشها كذلك.

المطلب الثالث: البيانات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة

تتصف البيانات الشخصية بالعمومية وإمكانية القياس مثل: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية،... إلخ، وهي إن كانت لا تعدد شخصية الفرد من الناحية النفسية، إلا أنها تحددها من الناحية الديمغرافية، وبالتالي فمن الممكن أن تكون لها علاقة بالأداء بشكل أو بآخر وفيما يلي سنذكر بعض البيانات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ونتعرف كيف تؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

تصنيف أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

كلما زاد عمر الفرد كلما قل معدل تركه للخدمة وقل معدل غيابه وذلك لحرصه على عمله، كما يزداد الرضا بزيادة العمر، في حالة عدم وجود شعور ملموس بتقادم المهارات بسبب تطور التكنولوجيا، لكن إنتاجية العامل قد تخفض بتقدم العمر.

الجدول(III-4): توزيع الأفراد حسب السن

الفئة العمرية	العدد	النسبة
24-20 سنة	39	4
29-25 سنة	103	10
34-30 سنة	137	13
39-35 سنة	103	10
44-40 سنة	79	7
49-45 سنة	140	13

13	140	54-50 سنة
28	299	59-55 سنة
2	15	60 و أكثر
%100	1055	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نجد أن الفئات التي يبلغ عمرها أقل 39 سنة تمثل نسبة: 36,19%، أما الفئات التي يتراوح سنها ما بين 40 و 59 سنة فتمثل نسبة 62,36%، أما الفئات التي يبلغ سنها أكثر من 60 سنة فتمثل نسبة 1,42%.

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة:

للأقدمية تأثير على الأداء والإنتاجية فهي تشير إلى زيادة معارف ومهارات الفرد.

الجدول (III-5): توزيع الأفراد حسب الخبرة

الفئات	السنة	>5	10-05	20-10	30-20	>30
عدد العمال	العمال	39	240	322	439	15

المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يتضح أن النسبة الكبرى هي الأفراد الذي تتعدى مدة خدمتهم أكثر من 5 إلى 20 سنة وتمثل نسبة 94,88% من العدد الإجمالي، أما فئة الأفراد التي تتراوح مدة خدمتهم 5 سنوات فنسبتهم بلغت 03,69% من العدد الإجمالي، أما نسبة 1,42% تمثل الفئات التي تجاوزت مدة خدمتهم 30 سنة.

المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية

لاحظنا من خلال زيارتنا للمؤسسة إجماع غالبية أفراد على وجود بيان مكتوب يبين القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة ، وهذا يدل على مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافتها بين الأفراد العاملين كما يلعب هذا البيان دور مهم في تحديد أهداف المؤسسة والنتيجة التي يمكن استخلاصها هي أن المؤسسة تسعى لترسيخ ثقافة جيدة بين الأفراد.

كما أن المؤسسة تستخدم نظام حوافز من أجل دفع الأفراد نحو البذل والعطاء، وكذا الرفع من روحهم المعنوية وزيادة رضاهم عن العمل، كما تستعمل نظام مكافآت مناسب للعاملين حيث أن أفراد المؤسسة يجمعون بنسبة 100% على ذلك:

ويتضح أيضا أن نسبة 55% يرون أن الأجر يعكس مجهوداتهم المبذولة كما نستخلص أيضا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية مستغانم تنتهج نظام حوافز ومكافآت يلائم إلى حد بعيد جميع العمال، أما فيما يخص الحصول على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب فإن نسبة 90% يرون أن العملية سهلة وسريعة، وكما أن المؤسسة تهتم بهذه العملية من حيث امتلاكها القاعدة بيانات تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالأفراد، كما نستخلص نتيجة أخرى متمثلة في أن طريقة ممارسة العملية القيادية تعتمد بالدرجة الأولى على النظام الرسمي، أي القادة هم المسؤولون المباشرون عن عمليات اتخاذ القرارات.

أما بخصوص الاتصال الداخلي فإن نتائج البحث الميداني تؤكد لنا أن الاتصال الأفقي هو الغالب في المؤسسة، فعملية الاتصال المتبعة بالمؤسسة تدل على وضوح التعليمات التي تنشرها الإدارة العليا، فاتصال الأفراد غالبا ما يكون عن طريق الرئيس المباشر أو كتابيا.

من خلال التفسير السابق والنتائج المتوصل إليها تبين لنا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية مستغانم تسعى بشكل كبير إلى تسيير الموارد البشرية بالشكل الصحيح ومنه الفرضية الثانية محققة إلى حد كبير.

من خلال النتائج وملاحظات الدراسة الميدانية بصفة عامة يمكننا معرفة الارتباط بين القدرة على العمل والرغبة فيه، أي بعبارة أخرى هل الاهتمام بجانب دون الآخر يساعد الأفراد على أداء مهامهم بفعالية، أو أن للجانبين الأهمية نفسها ويجب التأثير عليهما معا حتى يمكن تفعيل الأفراد والرفع من مستوى أدائهم.

أكدت لنا نتائج البحث الميداني أن هناك اتجاهات مختلفة للأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي قيفارى" بمستغانم وتظهر لنا آثار هذا الاختلاف في الفروق الواضحة بين إجاباتهم والتي تمثل في الواقع اتجاهات نفسية وسلوكية أكثر منها منطقية.

فغالبية الأفراد يشاركون في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وهذا ما يعكس حسن العلاقة بين العمال والرؤساء، كما أن النمط الثقافي السائد أن الانجاز الجيد يدخل في صميم عمل الفرد، حيث تقوم المؤسسة بمكافئهم في حالة جهود إضافية وهذا ما يحفزهم أكثر على العمل.

ومن هذا نستخلص أن الأفراد قادرين على العمل بكفاءة وفعالية.

كما أن غالبيتهم يتطلعون بقدرات ومهارات تستغل في أغلب الأحيان، والأفراد يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب والسبب راجع إلى توفر مجموعة من العوامل ساهمت في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي نستخلص أن تلازم الرغبة والقدرة على العمل معا شرط أساسي لتقديم أداء جيد.

المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة.

تعتمد مؤسسة العمومية استشفائية "شي قيفارى" على استخدام برنامج حاسوبي ممتاز HRSANTE

يقوم هذا البرنامج بتغطية جميع وظائف ادارة الموارد البشرية بالاضافة الى وظائف اخرى في المؤسسة؛ وسنقوم في دراستنا بشرح او توضيح مهامه في ادارة الموارد البشرية وبالاخص في مصلحة المستخدمين وذلك لكون العنصر البشري القلب النابض لاي مؤسسة مهما كانت طبيعتها و يعتبر المسير الاساسي لجميع تعاملات المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية ؛ وللتعرف على نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة "شي قيفارى" بمستغانم قمنا بدراسة استخدامات في ادارة الموارد البشرية.

اولا :مكونات النظام:

1/مدخلات النظام :

تتمثل مدخلات النظام في :

- ❖ بيانات شخصية للعامل :الاسم ،اللقب ،الجنسية،الحالة العائلية،عدد الاولاد،مكان الاقامة...الخ.
- ❖ بيانات ذاتية للعامل:تاريخ التعيين،العلاوات الممنوحة له،العقوبات التي صدرت بحقه ،قرارات الترقية، قرارات النقل...الخ.
- ❖ بيانات تقييم الاداء:حجم العمل،المواضبة على العمل،جودة العمل...الخ.

2/ العمليات:

تقوم المصلحة بتصنيف وترتيب هذه البيانات وتدقيقها و انتاج معلومات يتم تخزينها بواسطة وسائط التخزين في الحاسوب، اي تشكيل قاعدة بيانات تسمح بالمحافظة على المعلومات من التلف والضياع وتسهيل استرجاعها عند الضرورة.

3/ مخرجات النظام:

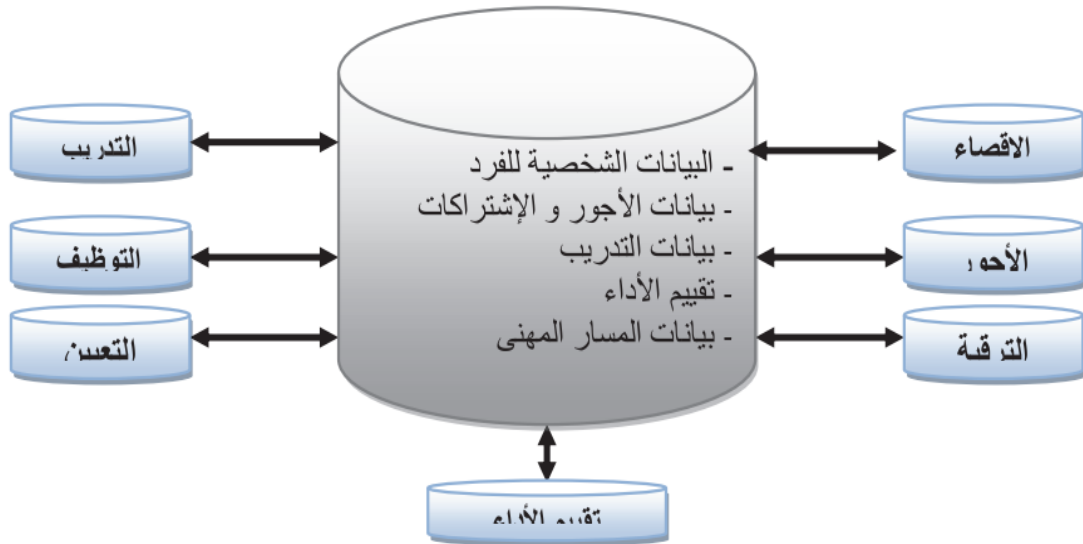
- ✓ (انتاج المعلومات): تنتج مصلحة الموارد البشرية معلومات في شكل تقارير منها:
- ✓ -التقارير التي ترسل الى المصالح للتبليغ عن القرارات الجديدة المتخذة.
- ✓ -التقارير التي ترسل الى مديرية المراقبة والتسيير في 25 و 30 من كل شهر.
- ✓ -تقارير التوظيف او التسريح.
- ✓ -التقارير التي تضم الرد على طلبات الافراد.
- ✓ -تقارير تضم معلومات عن الافراد الذين سيخضعون للتدريب وكل ما يخص هذه العملية التي ترفع للادارة العامة للمصادقة عليها.

ثانيا: استخداماته:

1-قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتطلب توفير قاعدة البيانات الاطلاع الدائم على وضعية الموارد البشرية، حيث يتم استخدام المعلومات الناتجة وتزويدها في نفس الوقت بالبيانات التي تطرا حسب الحاجة ،ولتوضيح قاعدة بيانات الموارد البشرية نورد الشكل التالي:

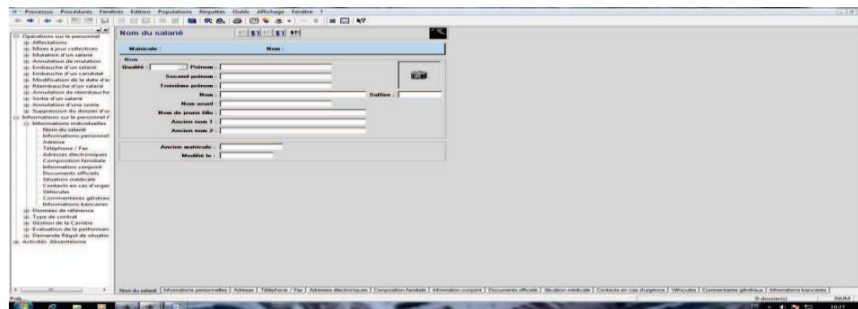
الشكل رقم(III-3) :



Source : Robert Reix , système d'information et management des organisations , édition 5 vuibert –gestion , paris , France , 2009 p92

يحتوي برنامج HRSANTE على قاعدة بيانات عامة تخص كل المصالح لكن سنركز على التي تهتم بتخزين معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة و سوف نشرح كل عنصر على حدى بالاضافة الى نوع المعلومات التي يحويها.

الشكل الرقم (III-4): يبين قاعدة بيانات الموارد البشرية

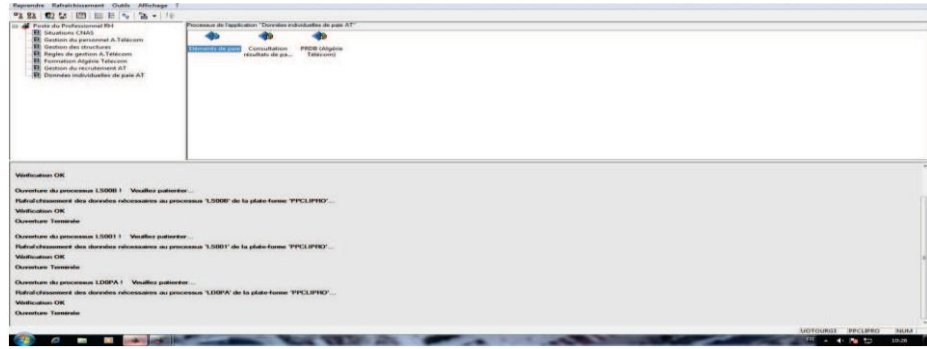


معلومات عامة – الحالة الاجتماعية – etat civile

الجنس ، الاسم و اللقب ، تاريخ و مكان الازدياد ، الجنسية ،

الرقم السري ، الحالة الاجتماعية ، عدد الاطفال ، رقم الضمان الاجتماعي

الشكل رقم (5-III): بين قاعدة البيانات الخاصة بمصلحة المستخدمين



حيث توضح كيفية قيام عملية التسيير بالنسبة للمصلحة المستخدمين وهي على النحو التالي

أولاً : تسيير خدمات الموظفين تحوي على النقاط التالية :

- ❖ عملية بعث العمال
- ❖ نشاط الغيابات
- ❖ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

ثانياً :

- ❖ تسيير الهياكل فيها وحدة التنظيم

ثالثاً قواعد التسيير

❖ اختبار المهمات

❖ الوقاية و الامن

رابعا التكوين تحوي النقاط التالية

❖ الراتب

❖ طلب التكوين

❖ التريص التطبيقي

❖ تخطيط للتكوين (مخططات)

❖ التنازل

❖ قواعد معطيات التكوين

خامسا معطيات الشخصية للاجور :

مكونات الاجور

مراقبة نتائج الاجر

2- تطبيقات SIRH في مجال ادارة الموارد البشرية

معلومات شخصية :

عند اختيارنا لاي اسم من اسماء تظهر لنا بطاقة تحتوي على معلومات تخص العامل و هي :

أ) معلومات حول الحالة الاجتماعية مثل الاسم و اللقب و تاريخ و مكان ازدياد

ب) معلومات عامة تتمثل في الرقم السري يركب من 12 عدد هي : مكان ازدياد ، ورقم الولاية التي يعمل فيها

العامل ، ورقم الشهادة الميلاد الأصلية

ج) معلومات حول الاجر المتفق عليه

د) معلومات عن شروط و مدة العقد

و) معلومات بخصوص الوظيفة

2) تسيير التكوين :

حيث يحرص المسؤول على ادارة الموارد البشرية ان يكون التكوين ناجح وباقل تكلفة وله فعالية وهذا ما يساعد HRsanté على فعله اذ يحدد الاحتياجات التكوينية و يدرس التكاليف

(3) تسيير الاجور

تستخدم المؤسسة هذا البرنامج لأنه في حال اذخال معلومات خاطئة يصححها وفقا للسلم المتبع اذ يدفع لكل عامل اجرا يقابل مركزه ورتبته و بمنحه الامتيازات الازمة

(4) تسيير المستخدمين

هو التسيير للملفات الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث يقوم البرنامج بتوقيف اجور العمال المستقبلين أو المتوقفين

عن العمل تحت اي ظرف وذلك لانه يحتوي على كل المعلومات الخاصة بالعمال و التي تتميز بالتحديد اليومي إذ يقوم المسؤولين بإدخال كل ما هو جديد بخصوص العمال في البرنامج .

المبحث الرابع : تحليل مدى مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة الموارد البشرية (تحليل نتائج المقابلة و الملاحظة)

المطلب الاول :منهجية الدراسة الميدانية (الادوات المستعملة في جمع البيانات)

من اجل الحصول على البيانات و المعلومات في الدراسة الميدانية اعتمدنا على ادوات التالية :

أ-المقابلة :تعتبر المقابلة اداة هامة من ادوات البحث العلمي قمنا بإستخدامها للحصول على المعلومات حول مصالح المؤسسة ، نشاطها ، نظام المعلومات في المؤسسة ، نظام معلومات خاص بموارد البشرية

قمنا بإجراء مقابلات مع رؤساء مصالح مديريةية الموارد البشرية من أجل الحصول على المعلومات حول :

-نشاطات التي تقوم بها

البيانات التي تتلقاها و كيفية معالجتها أو اليا

مدى توفر برامج جاهزة (logical) لتسيير الموارد البشرية

مدى استفادة ادارة الموارد البشرية من هذه الأجهزة ، عن إمكانية ، استخدام وسائل إتصال حديثة

ب) الملاحظة:بالإضافة الى المقابلة استخدمنا الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث ، من أجل التشخيص المباشر لواقع المؤسسة ، من خلال ملاحظة عمل رؤساء بعض المصالح بالحواسيب ووسائل الإتصال الأخرى (الانترنت) وكذلك مدى توفر مصلحة الموارد البشرية على برامج جاهزة و كيفية تعامل بها

المطلب الثاني:تحليل نتائج اسئلة المقابلة

اثناء تواجدها بالمؤسسة قمنا بإجراء مقابلة مع السيد مدير و طرحنا عليه الموارد البشرية و طرحنا عليه مجموعة من اسئلة (اطلع على الملحق) فأجابنا كالتالي :

تقسم الوظائف الممارسة بإدارة البشرية على المصالح التالية :

- ✓ مصلحة المستخدمين :تقوم بمتابعة عملية التوظيف و العطل و الترقيات و الإمتيازات الممنوحة للعمال و الأجور و التعويضات
- ✓ مصلحة الإمداد : توفر جميع الوسائل و المعدات التي تستعمل في العمل مثل التجهيزات المكتبية و أجهزة الكمبيوتر
- ✓ مصلحة تسيير الممتلكات :تقوم بعمليات الجرد و تتبع جميع تحركات الشركة و تتكلف بعملية نقل العتاد و العمال
- ✓ مصلحة التكوين :تهتم بكل ما هو جديد في المجال و نقله للعمال عن طريق دورات تدريبية

من اهم المعلومات التي تتوفر عليها قاعدة بيانات المورد البشري :

- ❖ معلومات شخصية
- ❖ معلومات مدنية
- ❖ خبرة العامل
- ❖ الشهادات التي يمتلكها

و تتعامل ادارة الموارد البشرية مع :

- ❖ مديرية التشغيل
- ❖ مديرية التكوين المهني
- ❖ المقاولين

يتم استعمال نظام المعلومات في جميع مصالح RH لكنه لا يساعد في اتخاذ القرارات

نظرا لعدم الإطلاع الكافي على استخدام النظام المستعمل، وبالرغم ذلك لم يتم تدريب أفراد إدارة الموارد البشرية على استخدام HRSANTE.

العمال راضيين تماما على نظام المعلومات حيث في القديم واجهوا مصاعب مع النظام السابق GPE أما حاليا فإن HRSANTE يقوم بالعمليات الحسابية في منتهى الدقة و السرعة و بدوت أخطاء

خلاصة الفصل:

يقدم نظام المعلومات المؤسسة مجموعة من المعلومات و النتائج التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من تخطيط و رقابة و اتخاذ القرار، ومنه برز الاهتمام بنظم معلومات الموارد البشرية كمصدر أساسي للمعلومات و وسيلة للاتصال بين مختلف المصالح و الأقسام داخل المؤسسة، كما يعمل على تولي تسيير إجراءات تناول المعلومات و تسهيل عملية الاتصال بن النظام و مستعمليه، وهذا ما سعينا إليه من خلال دراستنا الميدانية بمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بمساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل إدارة الموارد البشرية بمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي قيفارى" بمستغانم. بحيث افتتحنا الدراسة بإلقاء الضوء على المؤسسة من خلال شرح الهيكل التنظيمي، مهام و أهداف المؤسسة، ثم انتقلنا إلى شرح أو تفسير نظام المعلومات المعمول به في المؤسسة و ذلك من خلال دراسة العناصر المكونة له.

وقد توصلنا من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تستخدم نظام معلوماتها بطريقة تساعد على أداء و وظائفها و كما يسهل عملية تسيير الأجرور بفعالية، برغم من ذلك تواجه المؤسسة نقص من جانب مصلحة الموارد البشرية، و يعود هذا النقص إلى عدم تمكثهم من الاستخدام الأمثل للنظام، مما يتطلب من المؤسسة إجراء دورات تكوينية في مجال نظام المعلومات للوصول إلى الاستعمال المثل لموارد المؤسسة

الخاتمة

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

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

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

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث و التعميق في اشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، و قد اخترنا مؤسسة " شي قيفارا" الإستشفائية لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

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

و انطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكننا عرض النتائج التالية:

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

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

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

4- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، و تشتد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط واستراتيجيات واتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة ، و تحقيق النمو و الازدهار، أو تؤدي إلى الفشل والانهيار

5- إن استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير الفعال داخل المؤسسة.

اقتراحات و توصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تأثير دور نظام المعلومات على فعالية التسيير في المؤسسة يمكن ان نقدم توصيات للاستفادة منها لاستفادة منها، سواء في الدراسات العلمية، أو على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، و من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

1. يجب على المؤسسة الإستشفائية اعتبار مواردها الداخلية، و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات، و معرفة مصدر ميزتها التنافسية ، بسبب إمكانية التحكم فيها، و السيطرة عليها خاصة الموارد البشرية، و الكفاءات الفردية، بسبب قدرتها على خلق القيمة، و بالتالي يجب على تلك المؤسسة، ضرورة استقطاب تلك الموارد و الكفاءات القليلة و المتميزة، و الاحتفاظ بها.
2. إعطاء الأولوية لنظام المعلومات من خلال القدرات و المهارات البشرية، بتطبيق أنظمة التدريب، التحفيز، والاتصال، و تقييم الأداء، و وضع خطط، و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.
3. ضرورة اهتمام المؤسسات بصفة عامة و المؤسسة الإستشفائية بصفة خاصة برأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ، ذات القدرات المعرفية، و التنظيمية، و الإبداعية، و الابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية، و اقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الأفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة.

آفاق البحث:

و في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء و التجديد، و نذكر على سبيل المثال:

1- نظام المعلومات و أثره على الاستثمار الأجنبي

2- عوامل و نقاط ضعف نظام المعلومات في المؤسسات الجامعية

3- مقارنة نظام المعلومات في الدول المتطورة مع نظام المعلومات في الدول المختلفة

4- نظام المعلومات وأثره على التنمية المحلية.

مصادر ومراجع :

- 1- احمد الخطيب ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، دمشق سنة 2004 ص 67,68
- 2- ذياب محمد ، معجم مصطلحات ، نظم و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، الدار الدولية للنشر ، سنة 1995 ، ص 37
- 3- محسن زبيدة ، التسيير المتكامل للمياه للتنمية المحلية المستدامة ، مذكرة لنيل الدكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة سنة 2013 ص 243
- 1 علاء السالمي - عثمان الكيلاني - هلال البياني أساسيات نظم المعلومات الإدارية . دار المناهج للنشر و التوزيع الاردن 2005 ، ص 45
- 4- سونيا محمد البكري : نظم المعلومات الادارية الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص 14
- 5- رجم خالد ، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012 ص
- 6- مراد مرمي - اهمية نظام المعلومات الادارية كاداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية . مذكرة ماجستير غير منشورة - تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2007 جامعة فرحات عباس سطيف - ص 24
- 8- نجم /نجم عبود ، "ادارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات" كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية الطبعة الاولى 2005 ص 146 .
- 9_ محمد الصيرفي ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر 2008 ، ص 117
- 10- يوسف حجيم الطائي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الاولى ، الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2006 ، ص 55
- 11- زاوي صورية دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الادب و العلوم الانسانية و علم الاجتماع ، العدد السابع بسكرة 2010 ، ص 4-5
- 12- رايموند مكليود ، جورج شبل ، نظم المعلومات الادارية ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ ، السعودية ، 2006 ، ص 936 ، ص 937 ، ص 939
- 13- Ousa 2002,p5. edition information système 7th managment Jane laudon laudon Kenneth and
2010 october international journal of Business ABD management vol5.no.10-5

HR À COMPLETE PARADIGM SHIFT streven.J.Gara MSILR.PHR HOW AN HRIS CAN IMPACT-14
P01.,FOR THE 21ST CENTURY 2001

ملخص الدراسة:

تواجه في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية، في جميع الميادين و ما نجم عنه تعقد مهام الإدارة و متطلباتها ما يلزمها مواكبة هذا التغيير لضمان الاستمرار، و باعتبار أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مرد وديتها و كفاءتها الإنتاجية، و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في و القادر على الابتكار و التحديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى اهتمام أكثر في أدائه بطريقة علمية فعالة، و نجد أن أهم سياسات و وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي: الجور و الحوافز، التكوين، تخطيط القوى العاملة، تصميم و تحليل العمل، سياسة الاختيار و الاستقطاب... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها، لذلك و جب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد ، فلجأت المؤسسة إلى تصميم نظام معلومات يساعدها على التسيير الفعال لهم ، والذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة بهم و معالجتها و إنتاج معلومات دقيقة ، تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين و كل ما يتعلق بهم داخليا، مما من اتخاذ قرارات أكثر و فعالية .

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، نظام المعلومات الموارد البشرية ، الفعالية.

RESUME :

Dans la nouvelle ouvré les aier les organisations sont affrontées à une ambiance de concurrence. Suite a révolution scientifique est technologique dans tous les domaines ,ce qui on résulte la complication des missions administrative ,ainsi que ces principes et obligations ce qu'il oblige de ce maintenir et de ce prospérer du faite que les ressources humains reste l'action fondamental et révérencielle pour l'entreprise .A fin d'augmenter ça productivité et ces capacité du production, et la fonction de toute ces taches étant donné que ces le seul paramètre pensons et capable de que pousse l'entreprise a lui octroyé une importance majeure pour la gestion des ressources humains et l'orientation a ça gestion d'une déférentes fonctions des ressource humain : la paie ,les prime, la formation ,programmation des force ouvriers, plan de charge et analyse du travail politique du sélection...cette politique aide l'entreprise à attendre ces objectif et mission, ce qui l'oblige à gérer et soft gardes et développé ces ressource .

Ce qui a pousser l'entreprise et à élaborer un programme d'information à fin de l'aider a gérer d'une façon réaliste l'ensemble des donnees layées aux ressources humains et les analysés pour produire des donnée exacte qui adouer l'administration des ressources humains à suivre activité des personnes. Ainsi que tout ce qui liés avec aux .ce qui facilite la pris en charge des décisions juste et recensable.

Mots clé : ressources humains. Système d'information des ressources humaines, efficacité.

