



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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة
عنوان المذكرة:

دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية حالة بنك
BADR الفلاحة والتنمية الريفية
وكالة سيدي لخضر -

تحت إشراف الأستاذة:
* بن حليلة خيرة

من إعداد الطالبة:
✓ هنوس سهام

أعضاء لجنة المناقشة

مقرر

أستاذة مساعدة أ

أ.بن حليلة خيرة

رئيسا

أستاذة مساعدة أ

أ.حجار آسيا

مناقشة

أستاذة مساعدة أ

أ.برواين شهرزاد

السنة الجامعية: 2015 \ 2016

الإهداء

الذي خلقني فهو يهديني والذي هو يطعمني ويسقيني وإذا مرضت فهو يشفيني والذي يميتني ثم

يحييني ,والذي أطمع أن يغفر لي خطي يوم الدين ,إلى الله عزوجل.

إلى من سهرت الليالي لننعم بنوم هنيء إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى التي لا تستوفيهـا كل

عبارات الشكر حقها أمي الغالية.

إلى سندي في هذه الحياة إلى الذي تكب كل عناء ومشقة من أجل إبتسامتي الذي ضحى بالكثير دون

تفكير,الذي قدم كل شيء ولم ينتظر شيء والذي العزيز أطل الله في عمره.

أهدي هذا العمل إلى من رسما البسمة في حياتي ,إخوتي: محمد ,عبد الرحمان ,شيماء ,عبير ,عفراء.

وإلى من تشاركت معهم الحياة الجامعية بحلوها ومرها أخواتي: فتيحة ,حنان ,رشيدة.

أهدي عملي إلى كل من ذكره قلبي وغفل عنه قلبي ,إلى كل من رافقتني دعواته.

شكرا لكم

شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص, إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر: الأستاذة المشرفة بن حليلة خيرة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة, وأقدم شكري وتقديري لأعضاء اللجنة الموقرة كما أشكر السيد أحمد غزالي الذي ساعدني كثيرا في إتمام البحث دون أن أنسى مديرة بنك بدر على حسن الإستقبال.

الفهرس

الإهداء.....
شكر وتقدير.....
المقدمة العامة.....
الفصل الأول: دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية.....
مقدمة الفصل.....
المبحث الأول: أسس تقييم الأداء وأداء الموارد البشرية.....
المبحث الثاني: عموميات النظام, المعلومات ونظام المعلومات.....
خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بسيدي لخضر.....
مقدمة الفصل.....
المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
المبحث الثاني: واقع إعتمااد بنك بدر على نظام المعلومات كمحدد نحو تحسين أداء الموارد البشرية.....
خلاصة الفصل.....
الخاتمة العامة.....

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة تكون المؤسسة في وضعية صعبة , حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير مهما كانت إمكانياتها أو قدرتها للمحافظة على موقعها التنافسي بالعودة الى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعنا 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.

كما تواجه المنظمات الإقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطور سريع وعميق في مجالات عدة سواء إقتصادية , إجتماعية , سياسية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة , ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها وإزدهارها ولكن غالبا حفاظا على بقائها وكان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات وما سايه من تغير في المفاهيم وظهور موارد جديدة أصبح لزاما على المنظمة التحكم فيها وإستغلالها على أحسن وجه لتحقيق رقيها وعلى رأسها مورد المعلومات الذي يعتبر موردا إستراتيجيا في عملية تسيير المنظمة. كما أنه يتطلب فعالية وكفاءة في التعامل معه. لا تتحقق إلا بتوفر تكامل وتجانس بين جميع مستويات المنظمة وبين كل أنظمتها الوظيفية.

إشكالية البحث:

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة وإبراز أهمية الإرتباط بين نظام المعلومات وأداء الموارد

البشرية قمنا بطرح الإشكالية التالية:

- كيف يساهم نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية ؟
ولمعالجة هذه الإشكالية إرتأينا أن نطرح التساؤلات التالية:

1. ماذا نقصد بآداء المورد البشري؟ وكيف يتم بقيه؟
2. ماذا نقصد بنظام المعلوماتي؟ وماهي خصائصه ؟

فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. إن أسس نظم المعلومات تتفق على كونها المصدر الرئيسي لتزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة التي يعتمدون عليها في التوصل إلى القرارات الصائبة.

2. إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن إحتياج المؤسسة له ذلك من أجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها.

هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات المقدمة المتعلقة بموضوع بحثنا هذا تم تقسيمه إلى فصلين
فصل نظري وفصل تطبيقي على النحو التالي:

- الفصل الأول تطرقنا إلى دور نظام المعلومات في تحسين أداء المورد البشري إنطلاقا من مفهومهما
وأساسياتهما وصولا إلى توضيح العلاقة بينهما:

- الفصل الثاني خصصناه للدراسة الميدانية كمحاولة للإسقاط الجانب النظري على واقع بنك الفلاحة
والتنمية الريفية ومن ثم إستخلاص بعض النتائج.

المنهج المتبع في البحث:

للإجابة على الإشكالية وتوضيح الموضوع إختارنا المنهج الوصفي التحليلي ذلك بغرض تجلية المفاهيم العامة
ولتحليل المعطيات، أما في الجزء التطبيقي إختارنا منهج دراسة الحالة لأنه يناسب هذا الجزء .

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشري من جهة ودور نظام المعلومات داخل
المؤسسة من جهة ثانية وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

1. الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية والتي تستدعي
الإهتمام بالمورد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في ظل العولمة.
2. أهمية نظام المعلومات وتأثيره على إقتصاديات المؤسسات في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع
معدلات الأجور للقوى العاملة.

أهداف البحث:

من خلال ما سبق يكون هدفنا من هذه الدراسة يتمحور حول النقاط التالية:

- محاولة إبراز أساسيات نظم المعلومات.
- تقديم منظور مفاهيمي لأداء المورد البشري.
- إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع المعاش

أسباب إختيار موضوع البحث:

مبررات موضوعية:

1. نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة المرفقة بالتقنيات التسييرية الحديثة المستعملة.
2. بالنظر للتطورات التكنولوجية المعاصرة.
3. ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي في المؤسسات.

مبررات الذاتية:

- تركيز وحصر إهتمام الباحث في مجال المورد البشري ونظام المعلومات المستعمل.

حدود الدراسة: وقد تمت الدراسة وفق الإطار التالي:

الإطار الزمني: خلال الفترة الزمنية (2016 \ 2015).

الإطار المكاني: قمنا بإحتلو المؤسسة الإقتصادية بنك بدر نظرا للإمتلاكه على نظام معلومات وقابلية المؤسسة لإستقبال المتربصين.

صعوبات البحث:

- لقد واجهتني صعوبات ومشاكل عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيمايلي:
- صعوبة الحصول على مراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.
 - أغلبية المراجع التي عاجلت الموضوع تعتبر قديمة نسبيا.
 - صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد

البشرية

تمهيد

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم. وفي ظل التغييرات الظاهرة في بيئة التنظيم للعديد من الإدارات , أين السبب المباشر في إستعمال المعلومات أصبحت أداة واجبة لجمع المسيرين , كونها موردا إستراتيجيا يساعد المؤسسات في أداء وظائفها المختلفة ويمكنها من إتخاذ القرارات الرشيدة لتزيد من ربحيتها وتعزز بقائها والتكيف مع متغيرات البيئة.

ومما سبق فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: يهتم بأساسيات تقييم الأداء وأداء الموارد البشرية.

والمبحث الثاني: يدرس النظام المعلوماتي وعلاقته بأداء الموارد البشرية.

المبحث الاول: أسس تقييم الأداء وأداء الموارد البشرية.

يقوم العاملون في أي مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف إستقرت سياسة المؤسسة عليها, يلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم, وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيه, حيث أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة.

المطلب 1: مدخل إلى الأداء.

فرع 1: مفهوم الأداء وتقييمه.

• مفهوم الأداء:

تعريف الاول: يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها, كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج مدخلات معطاة لكن, هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة, بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة", وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة"¹.

تعريف الثاني: الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة - النوعية - ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحدد بأبعاد ثلاثة هي: كمية العمل, نوعيته ونمطه².

• مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء, رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية, فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر, وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر إنتشارا لهذا المفهوم :

تعريف الاول: عرف فيشر "عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة"³.

¹ : عبد المحسن توفيق محمد, "تقييم الاداء", دار النهضة العربية, القاهرة مصر, سنة 1998, ص3.

² : <http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html#>.

³ : حسن ابراهيم بلوط, "ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي", ط 1, دار النهضة العربية, لبنان 2002, ص360.

تعريف الثاني: كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة¹.

تعريف الثالث: يعرف تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"².

تعريف الرابع: ويمكن تعريفه على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"³.

الفرع 2: العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته.

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الأداء، رغم أهمية التي يكتسبها الأداء وتمثل في:

• العوامل المؤثرة في الأداء:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل: كمية الإنتاج، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الإستعداد للتطور والكفاءة.

ويرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل، خاصة في ما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بشكل سليم، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

العوامل الشخصية: على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

❖ غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق وحسب فهم القائم بعملية التقييم.

¹ : حداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة الجزائر، سنة 2004، ص 123.

² : صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية مصر، سنة 2002، ص 257.

³ : شحادة نظمي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الصفاء للنشر، عمان الاردن، سنة 2000، ص 75.

- ❖ ليس هناك إتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
 - ❖ تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.
- عوامل النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء , كما أنها في الغالب الهدف الاول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج , وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية , أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا , إستخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج , والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية:
- الكمية: ماهو حجم ما تم إنجازه , بالمقارنة مع ما كان متوقعا , وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا.
- الجودة: ماهي جودة النتائج ؟ وماهي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة ؟ وما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟.
- التكلفة: ماهي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام , الآلات والمعدات والخدمات , ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟.
- الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد ؟ وإذا لم ينجز لماذا ؟ هل يعود التأخر الى ظروف خارج إدارة العاملين ؟ أم يعود الى سوء التخطيط والادارة؟.
- عوامل السلوك:** بالرغم من انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج الا انها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة الى وضع النتائج في الاطار الملائم لها , ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل , ويشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الاداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل . وفيما يلي نعرض امثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:
- التخطيط: هي القدرة على النظر الى الامام , ووضع برنامج عمل ناجح.
- تحديد الاولويات: مهارات العامل في التعامل مع الامور حسب اولوياتها , وهل يقوم بمعالجة الامور المهمة قبل الامور الاقل اهمية.
- التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي , وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؟.
- التفويض: الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الافراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور, باتخاذ اجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الاحكام والاجراءات.

الاتصالات الشفوية: هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن افكاره بوضوح وفعالية مع الاخرين, وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته.

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الافكار بوضوح وفعاليتها¹.

● أهمية تقييم الأداء:

تتلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات, فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول, ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها, ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي, ولما كان من الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور, فإن من الأهمية أن تقييم أعمالهم من هاتين الزاويتين²:

❖ مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم, ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم./

❖ مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما, وحكم على قدرتهم وإستعداده للتقدم وأيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من³:

❖ أن نتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة, وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما, في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيتهم أو إنهاء خدماتهم.

❖ أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيدا لإتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

❖ إن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالإتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

❖ وأخيرا فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها, إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

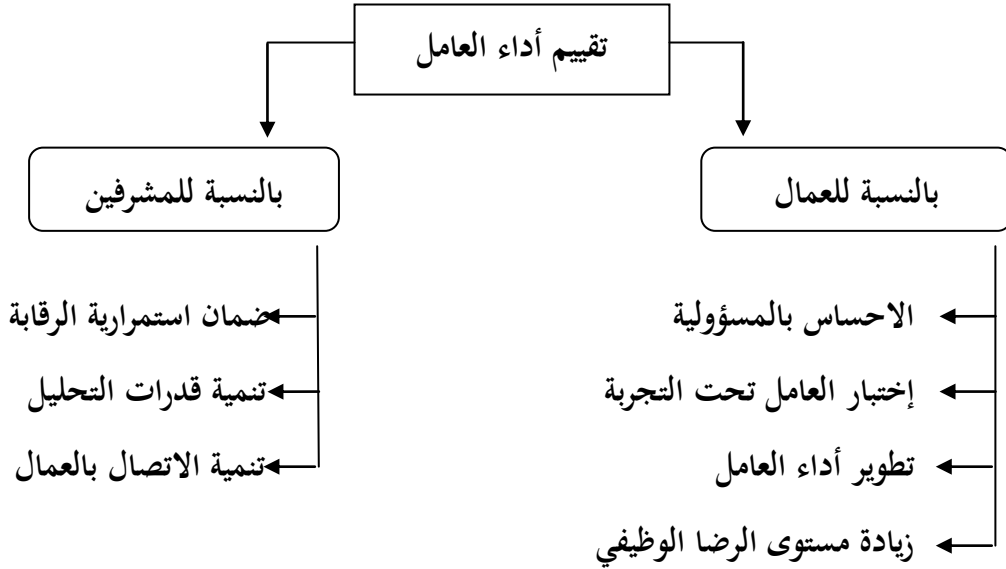
¹: زهير ثابت, "كيف تقييم الشركات والعاملين", دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة مصر, سنة 2001, ص 87-88.

²: رواية حسن وآخرون, "ادارة الموارد البشرية وتنمية الاداء- تقييم الاداء", دار التعليم الجامعي, الاسكندرية مصر, سنة 2011, ص 237-238.

³: مؤيد سعيد سالم وآخرون, "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي", للكتاب العالمي, عمان الاردن, سنة 2009, ص 103.

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال وبالنسبة للمسؤولين والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(1): أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر: عبد المحسن عبد الجودة, "ادارة الموارد البشرية", دار النشر غير مسجلة, القاهرة مصر, سنة 2002, ص 25.

من خلال الشكل يتضح لنا أن أهمية تقييم أداء العمال بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل بالمسؤولية إتجاه عمله وإتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله والوصول إلى الأهداف المسطرة بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة وإستمرارية العمل وذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

الفرع 3: أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها, وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف, بعد أن يتم تعيين الأفراد المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة, وفعالية ممكنة.

ومن هنا كان إلزاما على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة , من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال بدون إستثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان هما:

✓ أما الاول فهو متعلق بالبعد الإقتصادي ويشمل تقييم نتائج العامل للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة , التي ترتبط إرتباطا وثيقا ومباشرا بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الإقتصاد العام للدولة.

✓ أما الثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة¹.

كما أن أول خطوة في تقييم الاداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الفرد , مما يعني تحديد الابعاد التي سوف تستخدم في قياس الاداء , والبعد هو جانب من جوانب الاداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله . مثال لذلك كمية الاداء , جودة الاداء وسلوكيات العمل... ,ويجب إختيار أبعاد تقييم الاداء بعناية كبيرة حتى تحقق أهدافها , فإذا تجاهل تقييم الاداء أبعاد هامة في الوظيفة سوف يكون لذلك تأثير سلبي كبير على الروح المعنوية للأفراد وذلك أن الافراد المتميزين في أداء هذا البعد لن يتم الاعتراف بأدائهم أو إثباتهم كما أن إحتواء أداء تقييم الاداء على أبعاد غير هامة قد يؤدي إلى النظر لعملية التقييم ككل على أنها عملية ليس لها معنى.

لذلك فإن تقييم الاداء يجب أن يركز على الابعاد ذات صلة مباشرة بالاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها , وأ ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته , وهنا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم إستنادا إلى نتائج تحليل الوظائف , وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف ويجب أن يتم إختيار الابعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص أهمها: أنها قابلة للقياس , أنها خاضعة للسيطرة الفرد , أنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة².

المطلب 2: مدخل لتقييم أداء المورد البشري

فرع 1: مفهوم تقييم أداء العاملين:

¹: Y Ves Emery ,François Gonin , "dynamiser les ressources humaines", presses polytechniques et universitaires romandes, PARIS(France) p14.

²: صلاح الدين عبد الباقي ,علي عبد الهادي مسلم , "ادارة الموارد البشرية", جامعة الاسكندرية , مصر , سنة 2007, ص240.

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين, لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المرجو بلوغها¹.

فعملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية إتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة, فنقصد بمفهوم تقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية وإستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا, وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها, وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة².

كما يعرف تقييم أداء العاملين أنه ذلك الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل, وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه³.

إن عملية تقييم أداء العاملين هي وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته, والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل, ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته. وأخيرا, من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية, وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر, واستمرار بقائها في المستقبل أيضا⁴.

فرع 2: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

● أهمية تقييم أداء العاملين:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة, إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل, وتتجلى الأهمية من خلال مايلي:

¹ : خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشنة, "ادارة الموارد البشرية", ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان الاردن, سنة2007, ص149-150.

² : حنا نصر الله, "ادارة الموارد البشرية", ط1, دار زهران للنشر والتوزيع, جامعة الزيتونة الاردنية, عمان الاردن, سنة2011, ص129.

³ : هاشم حمدي رضا, "إدارة وبناء نظم الموارد البشرية", ط1, دار الراجحة للنشر والتوزيع, الاردن, سنة2010, ص154.

⁴ : نادر احمد ابو شيخة, "ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية", ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان الاردن, سنة2010, ص331-332.

تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق, لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره, إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط الضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنها أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إستثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

تحديد الإحتياجات التدريبية: إن تقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة, إذ أن الإحتياجات التدريبية وتحديثها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: إن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات ووجبات العمل بدقة, لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقوم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم, ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الاداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة, ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس إستخدامه.

إنجاز عمليات النقل والترقية: ساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الاداء, وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الاداء.

معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات, أي يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين

والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية¹.

• أهداف تقييم أداء العاملين:

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداته الشخصية ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف, في أن الاول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف ولا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلائم مع صفاته ومؤهلاته, كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها, لذلك تستخدم برامج تقييم أداء العاملين أساسا في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم فلا شك أن برامج تقييم العاملين تعبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم.

إن عملية تقييم أداء العاملين تستخدم في إتخاذ العديد من القرارات الادارية والفنية والتي لها أهميتها سواء على مستوى الفرد, وتجدد الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب أن تكون موضوعية وغير متحيزة, وأن تعتمد على صدق المعلومات ودقة التحليلات².

كما أن هناك من يقول أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء العاملين هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل, كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها, ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي³:

التوفيق بين الاهتمامات والواجبات: يقوم الأشخاص بتأدية الاعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك

تقديرات ما بين 80% و 90% من المشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها, لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

إن التقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل, وبالتالي معالجة ذلك إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكل الوظائف.

¹: خضير كاظم حمود, واخرون, "ادارة الموارد البشرية", ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان الاردن, سنة2007, ص152.

²: انس عبد الباسط عباس, "ادارة الموارد البشرية", ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان الاردن, سنة2010, ص259-260.

³: Henry carre, Diriger des salariés aujourd'hui, édition: maxima i'eurent du mesnil, paris 1991, p11,31.

إن التوجه الوظيفي يجوز على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء, فمن خلال التوجه يمكن أن يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ارشاد العاملين: تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي اقناع العاملين بضرورة الاقلاع عنها, وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة الى الانجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل: المشكلات المالية, العائلية والارشاد المهني. إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة, حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل. ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالاضافة لما سبق:

- ✓ تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
 - ✓ يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
 - ✓ تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
 - ✓ إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
 - ✓ الاحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
 - ✓ شعور العامل بمسئوليته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم إيتاح له من فرص في الترقى والحصول على المكافاة.
- وأما من وجهة نظر المؤسسة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:
- ✓ بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووحداهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الانتاجية.
 - ✓ تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا ومازالو تحت الاختبار.
 - ✓ تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
 - ✓ تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب كما تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب.
 - ✓ تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل.
 - ✓ وضع المشرف المناسب في المكان المناسب وبناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
 - ✓ تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل, بمراجعة أن تقدير العامل بمرتبته ممتازا أو ضعيفا, لا بد وأن يرتبط بتقييم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل المؤثرة وأسباب وقوعها.

- ✓ التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء , كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد. وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المؤسسة تركيزا أكبر على المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمل بالمؤسسة.
- ✓ إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الادارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤسيهم.
- ✓ بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤسين من سنة لأخرى.
- ✓ مراجعة الأجور حيث اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء فهناك من يقول: يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي المسائل المالية في عملية التقييم بينما آخرون يرون أن الأجر وتحديدده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة لها , حيث ذلك من شأنه أن يكون حافزا للتطوير والتجديد¹.

الفرع 3: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين:

- هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين , هذه الأطراف مهما اختلفت تجاربها , إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه بحيث يستطيع المقيم من خلال إتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة , ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد:
- الموظف نفسه (التقييم الذاتي):** إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره , غير إن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته .
- ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الإستشارات².
- المشرف:** هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه. على الرغم من ذلك , إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعامل بعد إنتهاء الدوام الرسمي , وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي , وبالتالي قد تحسب على أنها من مظاهر المواطنة التنظيمية ولكنها لا تؤخذ بعين الإعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم³.

1 : عبد المحسن توفيق محمد , "تقييم الاداء", دار النهضة العربية , القاهرة مصر, سنة 1998 , ص 57-58.

2 : محفوظ احمد جودة, "ادارة الموارد البشرية", دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الاردن , سنة 2010, ص 246-254.

3 : طاهر محمود الكلالدة , "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية", دار اليازوري العلمية للنشر , عمان الاردن , سنة 2011, ص 92.

الزملاء: هم أعضاء فريق العمل, زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الآتية:

- ✓ أن تكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
 - ✓ أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
 - ✓ أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- المروسين:** يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته, إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى إسترضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه, مما قد يشوه من عملية التقييم.

العلاء: يمكن إستخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات, وبذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الإستبيانات يدا بيد أو بواسطة الأنترنت.

الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات : يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:

- ✓ الاتجاه إلى الأسفل من المشرف.
 - ✓ الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين.
 - ✓ الاتجاه الجانبي من الزملاء.
 - ✓ الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.
- وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها, كل من وجهة نظره, ومن الزاوية التي يطلع عليها علاقاته مع من يجري تقييمه.

وبعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم فنأتي إلى مدة التقييم والتي تكون عادة مرة في السنة, في آخرها, فهي عملية مستمرة بإستمرار العمل, ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة, ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحدها في سجل خاص به, ويحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة, حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة¹.

المطلب 3: المسالك المعتمدة لتقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع 1: معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

¹ : نور الدين حاروش, "ادارة الموارد البشرية", ط1, دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع, بدون بلد للنشر, سنة 2000, ص87.

وجود العديد من المعايير التي يتم أساسها تقييم أداء العاملين الا أنه يمكن تصنيفها الى معيارين أساسيين هما: **معايير موضوعية أو كمية:** وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجوده ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

معايير سلوكية: وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع الزملاء, المبادأة, المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل, المحافظة على مواعيد العمل, عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية, السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء. وبذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيها يلي:

- ✓ سهولة الاستخدام والفهم والوضوح من جانب الرؤساء والمرؤوسين.
 - ✓ الصدق فلا بد أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية
 - ✓ الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه.
 - ✓ تغيير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد.
 - ✓ صحة وسلامة تقييم الأداء وإجراءاته التي تشير الى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة, ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل, ويتطلب ذلك أن يتم التوصيل الى معايير أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرافقها من تحيز, ولكي يتوفر عنصر الصحة والسلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوافر العوامل التالية:
 - ✓ وصف مكتوب لكل وظيفة.
 - ✓ وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.
 - ✓ التأييد في إختبار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين, من أجل ترصين الموضوعية, والابتعاد عن التحيز والمحاباة في هذه العملية.
- لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين, على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

الصدق: يقصد به إمكانيةه في تقييم وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء, فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه, وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعية متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات, فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاتها لهذه العوامل الموضوعية.

الثبات: يقصد به الإستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين, أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد, ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار, أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على النتائج المنحزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكيات المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية. اما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة¹.

الفرع 2: طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء والأعمال إلى مجموعتين, نستعرضها على النحو التالي:

الطرق التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة وهذا ما يجعلها عرضة للكثير من الأخطاء وهي:

❖ طريقة الترتيب البسيط²: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع

المقيم كل فرد عامل من ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى أسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل. كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل. ومن مزاياها سهولتها ووضوحها.

❖ طريقة المقارنة المزدوجة³: يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين.

بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل.

❖ طريقة التدرج البياني: وتعتبر أكثر الطرق استعمالا, ومن بين خصائصها ما يلي:

¹ : سهيلة محمد عباس, "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي", ط2, دار وائل للنشر, بدون بلد للنشر, سنة2006, ص142-143.

² : كامل بربر, "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي", ط1, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر, لبنان, سنة1997, ص131.

³ : نظمي شحادة, محمد الباشا, "إدارة الموارد البشرية", ط1, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, سنة2000, ص79.

دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية

- ✓ الإعتماد على درجة الصفات والخصائص المتوفرة لدى الفرد مثلاً: التعاون, الإبتكار, جودة الأداء, المعرفة بالعمل...إلخ.
 - ✓ قيام المشرف بوضع مقياس للتقدير من تقدير منخفض إلى تقدير مرتفع مثل: ضعيف, متوسط, جيد جداً, ممتاز.
 - ✓ وضع أرقام (لإعطاء علامات) لكل درجة تقدير مثل: ضعيف.
 - ✓ إمكانية التعرف على الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء, وذلك من خلال تحليل العمل.
- والجدول التالي يبين أحد أشكال طريقة التدرج البياني:

الجدول رقم 1: يوضح طريقة التدرج البياني

الصفات	الموظف (أ)	الموظف (ب)	الموظف (ج)
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	5	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في إنجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر: أحمد صقر عاشور, "ادارة القوى العاملة", دار النهضة العربية, بيروت, سنة 1983, ص 92.

يمثل هذا الجدول طريقة كل فرد على حدى, حيث يتم جمع التقديرات فيتحصل المقيم على مستوى الذي يمثل الفرد, ويتم تحديد قيمة الفروق بين هذه الدرجات عند الفرد, من خلال الجدول يتضح أن الفرد "ب" يتصف بتقدير أعلى يساوي 18 بالنسبة للموظفين الآخرين ثم يليه الفرد "أ" وبعده الفرد "ج" لأنه يتصف بتقدير منخفض نوعاً ما يساوي 15.

❖ طريقة قوائم المراجعة: تستعمل هذه الطريقة لتقليل العبء الذي يقع على المقيمين خاصة طريقة التدرج

البياني حيث تقوم هذه الطريقة كالاتي:

- ✓ قيام إدارة الأفراد بتحديد الأوصاف السلوكية.
- ✓ إختيار المقيم ويؤشر إما "بنعم" أو "لا" أمام كل عبارة.
- ✓ إختيار المقيم للعبارة التي تصف وتوضح أداء الفرد.

✓ عند الإنتهاء من قائمة المراجعة تسلم لإدارة الأفراد.

قيام هذه الأخيرة بتقسيم وتحديد درجات وأوزان الإجابات حسب الدليل الموجود لديها . تقلل هذه الطريقة من التحيز , ذلك لأن المقيم لا يعرف الدرجات المحددة لكل عبارة . كما أن هذه الطريقة تكفل أكثر ذلك لأنه على المنظمة إعداد قوائم لكل فرد على حدى هذا هو عيب هذه الطريقة . والنموذج الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 2: نموذج قائمة المراجعة لتقييم أداء مندوب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف ؟		
هل يقترح منتجات جديدة للزبائن ؟		
هل يكون مشغولا حق وان لم يكن له زبائن ؟		
هل يفقد توازنه وهدوءه امام الزبائن ؟		
هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل ؟		
هل يشكو ويتمرد من كثرة العمل ؟		
هل يرتكب اخطاء في العمل ؟		

المصدر: سهيلة محمد عباس, "إدارة الموارد البشرية", دار وائل للنشر والتوزيع ,عمان, سنة 1999 ,ص 82.

❖ **طريقة الإختيار الإختباري¹:**

✓ وضع عبارات تشير إلى صفات سلبية أو إيجابية موجودة في الفرد.

✓ إختيار المشرف لعبارتين من بين مجموعتين بحيث تكون العبارة أكثر إنطبعا على الفرد.

*المجموعة الاولى:

■ يجب المسؤولية.

■ يمكن الإعتماد عليه في تنفيذ المهام الموكلة إليه.

*المجموعة الثانية:

■ يتصف بالسلبية(أي أنه جامد لا يجب المسؤولية).

■ يعطي وعود وهو يعلم أنه لا يمكنه الوفاء بها.

¹ : صلاح عبد الباقي , "إدارة الموارد البشرية", دار الجامعية(طبع.نشر.توزيع) ,الإسكندرية , سنة 2000 ,ص 303.

- ✓ جمع الإدارة لهذه التقييمات وتعطي لها درجات تكون سرية وغير معروفة لدى المشرف حتى لا يعرف أي العبارات لها وزنها وأهميتها أكثر من الأخرى.
- ✓ تقلل هذه الطريقة من التحيز الشخصي لكنها لا تحدد النقص في الأداء.
- ✓ عدم معرفة السلوك المرغوب فيه من أجل أداء العمل بالنسبة لكل من الفرد والمشرف.
- ❖ **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس (فكرة) أو مفهوم التوزيع الطبيعي وذلك كمايلي¹:
- ✓ وضع مقياس يحتوي على مجموعة من التقديرات أو الدرجات.
- ✓ توزيع الأفراد على هذه التقديرات حسب كفاءتهم.
- وبذلك تضع هذه الطريقة قيود تحد من حرية المقيم في توزيع العاملين في تقييم أدائهم.
- مثال:** الجدول التالي يوضح توزيع 20 فردا على 05 تقديرات (درجات) تبعا لكفاءتهم.

الجدول رقم 3: يوضح طريقة التوزيع الإجباري

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10 %	كفاءة ممتازة	ممتاز
20 %	كفاءة عالية	جيد جداً
40 %	كفاءة متوسطة	جيد
20 %	كفاءة مقبولة	مقبول
10 %	كفاءة منخفضة	ضعيف

المصدر: أحمد صقر عاشور, "إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)", دار النهضة العربية, بيروت, سنة 1983, ص92.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة إلا أن إستخدامها يصبح صعباً إذا كان عدد الأفراد صغيراً نظراً لصعوبة توزيعهم إلى خمسة فئات لذلك فهي تحتاج إلى عدد كبير من الأفراد حتى يتم تقسيمهم بالشكل المطلوب ومن الملاحظ أن منظمات تعتمد في كثير من الأحيان على هذا الأسلوب عندما يهدف التقييم إعطاء الأفراد الذين يحصلون على درجة معينة علاوة أو مكافأة أو أي مزايا أخرى.

¹: محمد فالج صالح, "إدارة الموارد البشرية(عرض وتحليل)", ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, بدون بلد للنشر, سنة2004, ص140.

الطرق الحديثة:

باعتبار طرق القياس التقليدية طرق قديمة إلى حد ما , لجأ الباحثون إلى البحث عن طرق أحسن لقياس أداء الأفراد للتقليل من درجة الأخطاء والصعوبات ومن بين هذه الطرق مايلي:

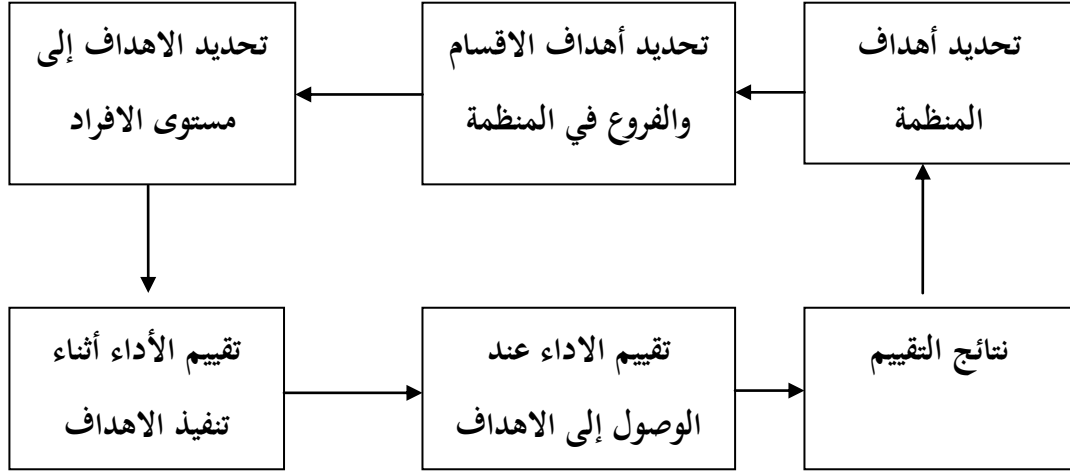
❖ طريقة الإدارة بالأهداف: ويتم التقييم بإتباع الخطوات التالية¹:

- ✓ يتم وضع الأهداف أو الإنجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة , وذلك من قبل الرئيس لوحده , أو بمشاركة المرؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك لتكتسب الأهداف صفة التأجيل والإقناع من المرؤوس . فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه , وهي بالتالي بمثابة معايير يتم على أساسها تقييم أداء المرؤوسين .
- ✓ يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة . أي يضع التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف , فمن خلال هذا الجدول يعرف كلاً من الطرفين ما يلي:
 - ماذا يؤدي من عمل؟
 - وماذا أنجز منه؟
 - ما تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس؟
- ✓ يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الإنجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعه له في الخطوة الأولى التي وافق عليها , وهنا يجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة , وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها.
- ✓ يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أداءه بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه , وتقوية النواحي الإيجابية , في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر .

¹ : عمر وصفي عقيلي , "إدارة الموارد البشرية المعاصرة", دار وائل للنشر والتوزيع , سوريا , سنة 2005 , ص 420.

والشكل التالي يعبر عن مراحل إستخدام الإدارة بالأهداف :

الشكل رقم (2): التقييم بإستخدام الإدارة بالأهداف



المصدر: يوسف حجيم الطائي, مؤيد عبد المحسن الفضل, "إدارة الموارد البشرية", ط1, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, الاردن, سنة 2006, ص 253.

❖ الوقائع الحرجة: ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تعليق مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء.

يتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين: الأول وله علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه. ويحدد عادة قيما موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الإيجابية، وقيما سالبة للسلبية، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضمنا لتوفير الموضوعية في التقييم. بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الإيجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه. فإذا كانت القيم الإيجابية التي حصل عليها الفرد 90 من 100، وكانت القيم السلبية 30 من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60 من 100 نقطة. بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية (مقبول، ضعيف... إلخ) توضح مستوى أداءه.

يتضح مما تقدم أن السلوكيات والتصرفات الحرجة، هي بمثابة معايير لتقييم الأداء، كما يتضح أن القيم السلبية تفقد من يقيم أدائه نقاطا إيجابية حصل عليها نتيجة التقييم.

❖ طريقة البحث العلمي¹: وتتضمن هذه الطريقة مايلي:

- ✓ مشاركة إدارة الأفراد في عملية قياس أداء الأفراد.
- ✓ قيام ممثل عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس مكتب والحصول منه على بيانات شفوية تخص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.
- ✓ صيانة هذه البيانات في شكل مكتوب.
- ✓ يشير ترتيب الأفراد الذين تم قياس أدائهم حسب التقديرات الموضوعية.

الفرع 3: مؤشرات قياس نتائج تقييم الأداء:

من الجدير بنا قبل الشروع في إبراز مؤشرات قياس نتائج تقييم الأداء أن نشير إلى مفهوم الأداء الذي يعتبر قياس للأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث وما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وتحديد قدرة المنظمة على البقاء والنمو في الأجل القصيرة والطويلة، والتعرف على موقف المنظمة من المنظمات الأخرى المنافسة.

إذا حاولنا قراءة تاريخ الأفراد والمنظمات وحاولنا التركيز على أدائهم وفعاليتهم، قد نحاول اللجوء إلى مؤشرات إعتدنا عليها وكانت بمثابة الدليل الوافي الذي يسمح لنا بالحكم على الفرد أو على العمل بأنه جيد أو سيء، مفيد، أو غير مفيد... إلخ. إلا أن هذه المؤشرات قد تبدلت مع تبدل الزمن ومعطياته، وتبدل الأفراد وفقا لتبدل إحتياجاتهم ومعاييرهم في الحياة، يتم تقييم الأداء بواسطة مقاييس خاصة به، ولكن على ما يبدو أن عددا كبير من المنظمات لا يدرك أهمية قياس الأداء أو حتى لم يسمع مطلقا به.

ولعل الكثيرين يعرفون تماما مؤشرات الأداء التي كانت في الماضي لا تتعدى النتائج المالية وبالتحديد نتائج آخر السنة المالية، إلا أن مع مرور الزمن والتبدلات الحاصلة كانت كفيلا في بدء إحداث تغيير في طبيعة المقاييس نفسها، ففيما كانت المقاييس كلها تقليدية في السابق، أي تقيس النتائج، بدأ بعض المقاييس يبصر النور في عدد من المنظمات التي تريد معرفة ما الذي يحدث الآن فيها، أي في الزمن الحاضر لأنها لا تكتفي بقراءة التاريخ وتحليله علما أن هذا الأسلوب مهم ولكن غير كاف والفرق بين الأسلوبين القديم والحديث هو أن الاول يقيم النتائج

¹ : معين أمين السيد، "إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية"، ط1، سنة 2010، ص321.

والثاني يتناول التقدم والتطور، بعبارة أخرى يساعد الأسلوب القديم في إعطاء النتيجة النهائية التي تم التوصل إليها بعد فترة من أداء معين، أما الأسلوب الحديث فيحولنا إستباق النتيجة التي من المتوقع أن يعطينا إياها هذا الأداء. صحيح أن إيجاد هذا النمط من المقاييس ليس بالسهل لذلك نجد المنظمات المهتمة بالأمر تحاول خلق معايير ومقاييس خاصة بها، تطبقها في تقييمها الحديث لأداء كل من يعمل فيها وبالتالي لأدائها الإجمالي إدارة وأفراد. إن وضع هذه المقاييس وتطبيقها للمرة الأولى يكونان بمثابة إختبار يخضع له واضع المقياس والمنظمة على حد سواء، وفي حال فشل الإختبار يكون الفشل داخليا وإذا نجح يمكن تقاسم النجاح وتطبيقه في مختلف المنظمات. تسمح فكرة قياس الأداء وتقييمه بخلق تركيز - في حين يغيب غالبا في منظمات اليوم- ويتوفر المعلومات اللازمة، بحيث كان يعتمد على التخيل والتقدير وإيجاد جو من العمل المتجانس والتعاون الفعال، بحيث يعمل كل على هواه وباتجاه مختلف، فكل ما نحتاج إليه هو جعل كل فرد في المنظمة يركز على نوعية أدائه وأهميته في تقدم المنظمة واعتبار نفسه الركيزة الأساسية لاستمرارها، إذ نصب إهتمامنا على رضاه كونه الدعامة الرئيسية لنجاحها وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضائه أو عدم رضائه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، هذا ما دفع إلى ضرورة البحث عن حل لهذه المعضلة وذلك عن طريق واحد هو تحسين مستوى رضا العاملين. كذلك الاهتمام بالإنتاجية كمؤشر حيوي للحكم على مدى كفاءة وفعالية أداء العامل¹.

¹ : سيد خطاب عايدة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر"، ط2، المكتبات الكبرى، القاهرة مصر، سنة 1990، ص 229.

المبحث الثاني: عموميات نظام ,معلومات ونظام المعلومات

قبل التطرق الى نظام المعلومات يجب توضيح بعض المفاهيم الاساسية التي تقوم عليها مفردات ومصطلحات النظام المعلوماتي ومن خلال ذلك سنتطرق لمفهوم النظام بشكل عام وكذلك لمفاهيم عن البيانات والمعلومات لأنهما يمثلان مدخلات ومخرجات نظام المعلومات كما ان المعلومات تعتبر موردا رئيسيا في اي مؤسسة حديثة.

المطلب 1: ماهية المعلومة

الفرع 1: تعريف المعلومة والبيانات

• تعريف البيانات:

هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن المواقف وافعال معينة سواء كان التعبير عنها بالارقام ام الرموز او الكلمات او الاشارات, ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة او مهيكلة وغير مجددة وهي على صورتها الحالية والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة للمصنع لانتاج سلعة معينة¹.

• تعريف المعلومة:

يعرف مصطلح المعلومات على انه ما يمثل الحقائق والاراء والمعرفة المحسومة في صورة مقروءة او مسموعة او مرئية او حسية , كما تعرف بأنها نتائج عمليات التكوين والتنظيم او تحويل البيانات بطريقة تؤدي الى زيادة المستوى المعرفي للمستقبل , كما عرفت بأنها ذلك الشيء الذي يجلب لنا المعرفة التي تعدل من رؤيتنا للعالم حولنا والتي تخفض درجة الشك لدينا².

الفرع 2: العلاقة بين المعلومات والبيانات ومصادر المعلومات

• العلاقة بين المعلومات والبيانات:

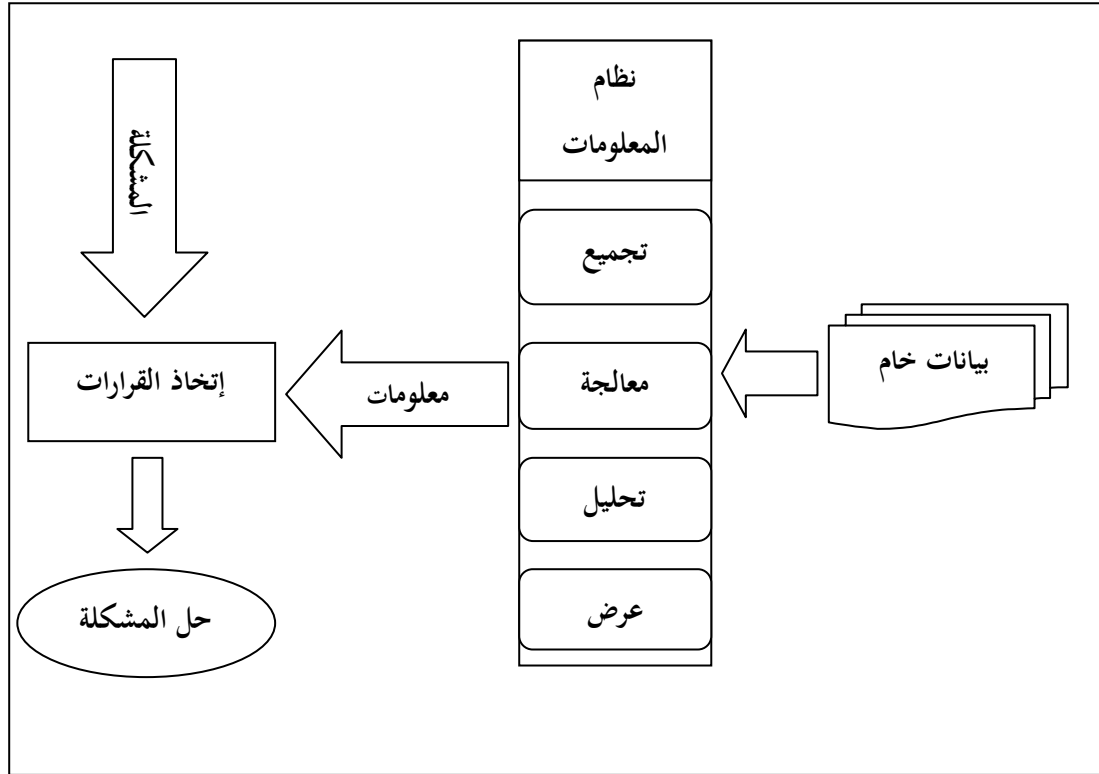
ان علاقة البيانات بالمعلومات هي علاقة ذات طبيعة دورية حيث يتم تجميع وتشغيل البيانات للحصول على المعلومات وتستخدم هذه المعلومات في اتخاذ القرارات تؤدي بدورها الى تنفيذ مجموعة من الاجراءات التي تؤدي الى مجموعة اضافية من البيانات يتم مرة اخرى تجميعها ومعالجتها للحصول على معلومات اضافية وهكذا³. ويمكن توضيح العلاقة بين المعلومات والبيانات من خلال الشكل التالي:

¹ :علاء عبد الرزاق السالمي , "نظم ادارة المعلومات", المنظمة العربية للتنمية الادارية , قطر سنة 2003, ص8.

² : احمد الخطيب , "ادارة المعرفة ونظم المعلومات", دار الثقافة للنشر والتوزيع , دمشق سنة 2004, ص67-68.

³ : محمد صيرفي , "نظم المعلومات الادارية", مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع , ط1 سنة 2005, ص127.

الشكل رقم (3): العلاقة بين المعلومات والبيانات



المصدر: محمد أحمد إحسان, "نظم المعلومات الادارية", الدار الجامعية, الاسكندرية, سنة 2008, ص 20.

• مصادر المعلومات:

تنتج المؤسسة أشكالاً متعددة من البيانات بحكم نشاطها وأوضاعها الداخلية وتصنف مصادر هذه البيانات الى

مصدرين اثنين هما :

1- المصادر الداخلية والخارجية:

المصادر الداخلية: هذه المصادر تعطي بيانات على أساس رسمي من داخل المؤسسة ويتم تجميعها طبقاً

للاحداث الواقعة حقيقة, وبمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب لجمعها وإستخراج الحقائق منها

, إضافة إلى هذا تستقبل البيانات أيضاً من مصادر داخلية غير رسمية من خلال إتصالات عرضية غير نظامية

ومناقشات غير رسمية والبيانات المجمعّة داخلاً ترتبط بصفة عامة بأعمال المؤسسة والأنشطة المرتبطة بهذه الأعمال

وهي تستخدم لإنتاج معلومات مفيدة في إتخاذ القرار.

المصادر الخارجية: تتشكل من المعطيات الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة. وتشمل أطرافاً متعددة

, الحكومة مثلاً: تصدر معلومات عن القوانين والسياسات الاقتصادية كما ان المؤسسات الاعلامية تصدر

معطيات في اشكال مختلفة (مكتوبة, مسموعة, مرئية) وتعتبر ذات اهمية لانها تقدم معلومات تخص الازواض البيئية اضافة الى هذا توجد مصادر اخرى كالموردين والعملاء¹.

2- المصادر الشفهية والوثائقية:

المصادر الشفهية: تعرف على انها المناقشات التي تجري بين العمال وكذا اللقاءات والاجتماعات, او ان يسأل احد الزملاء سواء في نفس المؤسسة او في مؤسسة اخرى, وعلى هذا الاساس يمكن اعتبار المصادر الشفهية مصدرا داخليا من مصادر المعلومات.

المصادر الوثائقية: وتنقسم الى نوعين مصادر اولية والمصادر الثانوية.

المصادر الاولية: تتمثل في الدوريات العملية, وقائع المؤتمرات, المطبوعات الرسمية والاحصائية, الدراسات والبحوث الميدانية وكذلك الاطروحات الجامعية, وهناك ايضا قوانين وتشريعات وجميع الوثائق الادارية والمنشورات. من مميزات هذه المصادر انها وسيلة للوصول الى الكثير من الناس كما أن واضعيها يكونون في اغلب الاحيان من الخبراء.

المصادر الثانوية: فيمكن حصرها في القواميس والاجهزة الحكومية وكذا المطبوعات والمنشورات, من مميزات هذه المصادر انها محددة وجاهزة وتكلفتها منخفضة نسبيا وتقدم حجما كبيرا من المعطيات, لكن يعاب عليها انها قد لا تكون ملائمة للوقت, كما ان معلومتها غير مميزة سواء كانت مصادر اولية او ثانوية فهي تندرج تحت اطار المصادر الخارجية².

الفرع 3: أنواع وشروط المعلومة الجيدة

• أنواع المعلومات:

معلومات إنجازية: المعلومات التي يحتاجها الاداري في إتخاذ قرار وإنجاز عمل أو مشروع.

معلومات إنمائية: المعلومات التي يحتاجها الاداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.

معلومات تعليمية: المعلومات التي تحتاجها الادارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.

معلومات إنتاجية: المعلومات التي تفيد في اجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الانتاج واستثمار الموارد الطبيعية والامكانيات المتاحة بشكل احسن كمعلومات انتاج سلعة معينة.

• شروط المعلومة الجيدة:

¹:ROBER PEIX: traitement des information ,edition foucher ,paris ,1980 ,p94.

² : سونيا محمد البكري, "نظم المعلومات الادارية, المفاهيم الاساسية", دار الاشعاع الجامعية, الاسكندرية مصر, سنة 1997, ص82.

للمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات الرسمية يمكن تحديد عدة عوامل نأخذ في الاعتبار منها:

سهولة وسرعة الحصول : هذا الشرط يشير الى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات وسرعة المعلومة يمكن قياسها مثلاً "دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24س" وذلك بالمقارنة بنظم تشغيل البيانات الالية مع اليدوية.

التمويل: هذا الشرط يشير الى كمال المعلومات ,وهذا الشرط غير ملموس ويصعب قياسه ووضع قيمة رقمية له.

الصحة " الدقة ": هذا الشرط يشير الى درجة الخلد من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة او احجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الاخطاء هما أخطاء في النقل وأخطاء في الحساب. وكثيراً من المفاهيم الصعبة يمكن ان تقاس كمياً مثلاً يمكن التعرف على معدل الخطأ في 1000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسب الالى.

الملائمة : هذا الشرط يشير الى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم يجب ان تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث وهذا معيار صعب قياسه كمياً.

الوقت المناسب: هذا الشرط يشير الى الوقت المنقضي في دورة تشغيل اي مدخلات عمليات وتقديم تقارير مخرجات لمستخدم المعلومات ,وحتى يكون معيار الوقت الملائم فان مدة الدورة لا بد ان تنخفض في بعض الحالات يمكن القياس كمياً لشرط الوقت مثلاً: ماهو مقدار زيادة المبيعات المتوقع الحصول اذا اشترط منا ان نجيب على تساؤلات المستهلكين عن توافر المخزون لمنتجات معينة في مدة قصيرة لاتتراوح دقائق معدودة.

الوضوح: يشير هذا الشرط الى الدرجة التي يجب ان تكون فيها المعلومات خالية من الغموض يمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح اذا كانت زيادة الوضوح تؤدي الى تكلفة مراجعة المخرجات.

المرونة: تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام باكثر من مستخدم هذا الشرط او المعيار يصعب قياسه بدقة ولكن يمكن تقييمه بمدى اوسع.

التصحيح: لهذا الشرط مفهوم نسبي ويشير الى درجة الدقة التي يمكن الوصول اليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومة.

عدم التحيز: هذا الشرط يشير الى غياب القصد في التحريف او تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول الى نتيجة معينة ,اي خلو المعلومات من التحيز.

قابلية القياس: هذا الشرط يشير الى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي وامكانية قياسها في شكل كمي¹.

¹ : سونيا محمد البكري ,مرجع سابق ,ص85.

المطلب 2: النظام وعناصره

الفرع 1: مفهوم النظام وأنواعه

• تعريف النظام :

النظام هو مجموعة من المكونات التي تربطها ببعضها البعض وبيئتها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

كما عرفه Van Gigch¹: "النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة وعناصر النظام يمكن أن تكون مفاهيم

أو أشياء وأجزاء وأيضاً أفراد وبالتالي النظام يتكون من مجموعة من الكينونات الحية والغير حية".

وعرف Louis Riyaud²: "النظام مجموعة متغيرات قابلة لأخذ قيم متنوعة وبفضلها وعن طريق

العلاقة بين المدخلات والمخرجات تقيم كفاءة النظام.

ومن خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى أن النظام هو مجموعة من المكونات والعناصر والمتغيرات للتفاعل

كنظم فرعية ضمن بيئة معينة, تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد أو مجموعة أهداف عن طريق قبول مدخلات

من بيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات وعليه تقيم كفاءة النظام .

• أنواع النظام :

يمكن تصنيفها وفق معايير عديدة نذكر منها مايلي:

حسب طبيعة النظام : وتنقسم إلى مايلي:

نظام طبيعي: وهي نظم موجودة أصلاً في الطبيعة ولا دخل للإنسان في وجودها, مثل دوران الأرض ونظام الكون

والكواكب.

نظام اصطناعي: وهي من صنع الإنسان كنظام الحاسوب ونظام المعلومات.

حسب درجة الانفتاح:

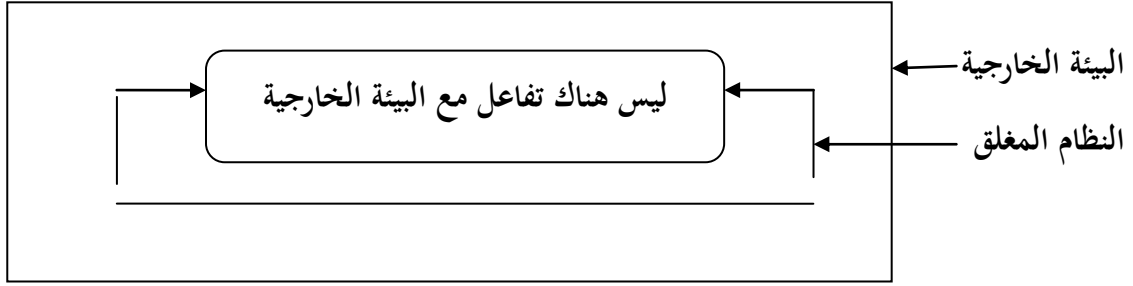
○ النظام المغلق: هو نظام الذي ينحصر عمله داخل بيئة المؤسسة, لا يتصل ولا يتأثر بالبيئة الخارجية, كإشارة

المرور الضوئية, والشكل التالي يبين ذلك:

¹ : ابراهيم سلطان , "نظم المعلومات الادارية (مدخل اداري)", الدار الجامعية , سنة 2005, ص 17.

² : محمد الطويل , "اهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات , سنة 1997, ص 32.

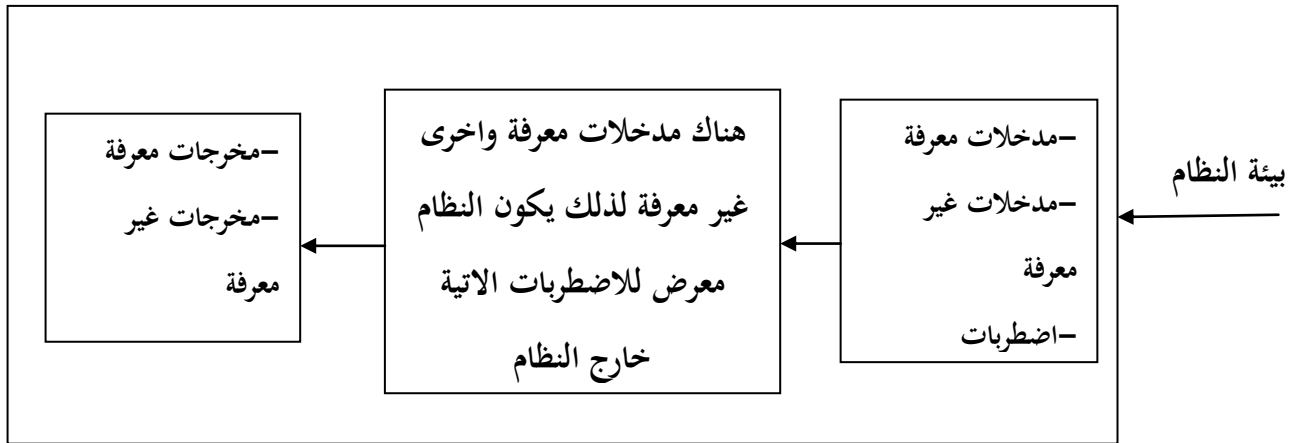
الشكل رقم(4): النظام المغلق



المصدر: نجم عبدالله الحميدي اخرون , "نظام المعلومات الادارية مدخل معاصر", دار وائل للنشر , عمان الاردن, سنة2004 , ص20.

- النظام المفتوح: وهو نظام يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ,وللمحافظة على استقرار النظام واستمراره يجب ان يتصف بالمرونة للتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة التي تؤثر بشكل مباشرة في مدخلات ومخرجات هذا النظام ,ومثال ذلك تغيير السلع المنتجة وفقا لتغير رغبات الزبائن والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم(5): النظام المفتوح

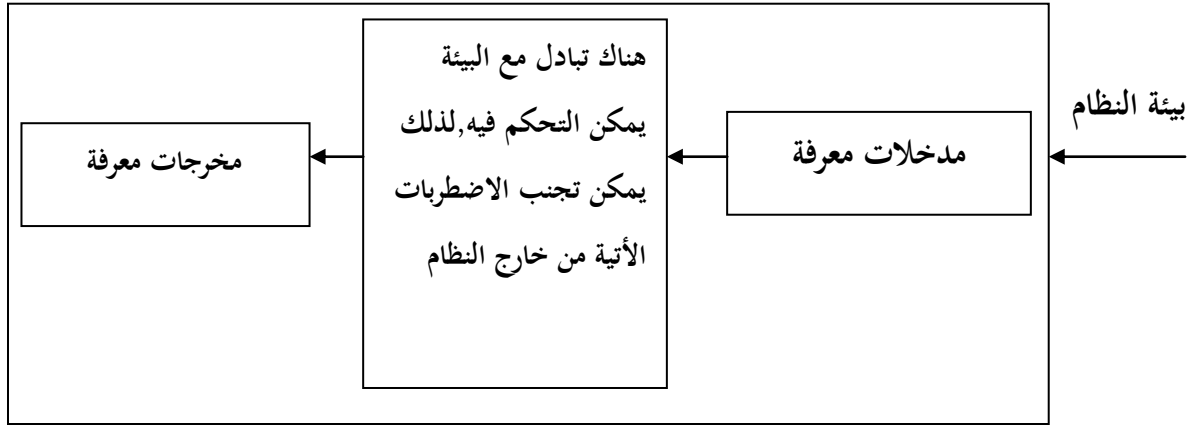


المصدر: نجم عبد الله الحميدي واخرون , نظام المعلومات الادارية مدخل معاصر , دار وائل للنشر , عمان الاردن , سنة2004 , ص21.

- النظم النصف مفتوحة أو (النصف مغلقة): لصعوبة تحديد النظم المغلقة او المفتوحة نلجأ الى النظم النصف مفتوحة ,فهذا النظام يحدد مسبقا المدخلات ومن هنا لا يكون النظام معرضا للاضطرابات التي تأتي من بيئة النظام الخارجية وهكذا يصمم النظام بأن لا يتأثر بالبيئة الا بما يحدده النظام مسبقا¹ .والشكل التالي يبين ذلك.

¹ : فايز جمعة النجار , نظام المعلومات الادارية , دار حامد , عمان , سنة2005 , ص8.

الشكل رقم (6): نظام نصف مفتوح أو نصف مغلق



المصدر: نجم عبد الله الحميدي, نظم المعلومات الادارية, دار واقل للنشر, عمان الاردن, سنة 2004, ص 21.

حسب درجة التجريد: يمكن ان نصنف النظم تحت هذا العنوان على الشكل التالي:

نظم محسوسة (مادية): تكون من عناصر مادية يمكن لمسها ورؤيتها مثل: المنظمة, الحاسوب, المباني

, الشاحنات, والافراد وتقع مهمة ادارتها على الانسان.

النظم المجردة (الفكرية او الافتراضية او التخيلية): ويمثل النظام الافتراضي التخيلي الذي لا يمكن التعامل معه

بالمس وانما بالتصور والتخيل مثل العد والمعدلات الجبرية.

حسب درجة التغير: ويمكن ان نفرق بين النظم في هذه الحالة كما يلي:

النظام الثابت: وهو النظام الذي يعمل وفق آلية محددة سابقا كما يمكن التنبؤ بسلوكه في المستقبل ويطلق عليه

ايضا (النظام الحقيقي) كالنظام الكوني, نظام برنامج الحسائي.

النظام المتغير او (شبه المتغير الاحتمالي): وهو النظام الذي لا يعمل وفق آلية موضوعة مسبقا كما لا يمكن

التنبؤ بسلوكه بشكل حتمي في المستقبل مثل النظم الادارية, والمالية والاجتماعية. كما أنه بالإمكان التحكم

في هذا النظام نوعا ما, عن طريق مجموعة من الادوات والاساليب, وبالتالي يكون توقع مستقبله حالة محتملة

, الا انها غير حتمية.

حسب البساطة والتعقيد: ويتوقف تعقيد النظام هنا على عدد النظم الفرعية وتعدد العلاقات بينها:

النظام البسيط: يظهر كلما تقل النظم الفرعية وتقل العلاقات والمعاملات بينها.

النظام المعقد: يظهر كلما كثرت عدد النظم الفرعية وتنوعت العلاقات والمعاملات بينها¹.

الفرع 2: عناصر النظام

يتكون النظام من عناصر متفاعلة لتحقيق أهداف مشتركة:

المدخلات: هي كل ما يدخل الى النظام من خارجه او من البيئة الداخلية للمنظمة.

العمليات (المعالجة): تجري فيها العمليات والوظائف والانشطة الكفيلة بتحويل المدخلات الى مخرجات او

بعبارة اخرى هي طريقة لتحويل المدخلات الى مخرجات.

المخرجات: تأتي المخرجات كنتيجة للإجراء التحويلات اللازمة على المدخلات والوصول الى تحقيق الهدف.

حدود النظام: لكل نظام محيطين داخلي وخارجي ومن خلال الحدود يمكن التمييز بين المكونات التي تنتمي الى

النظام والتي لا تنتمي وذلك اثناء تصميم هذا النظام .

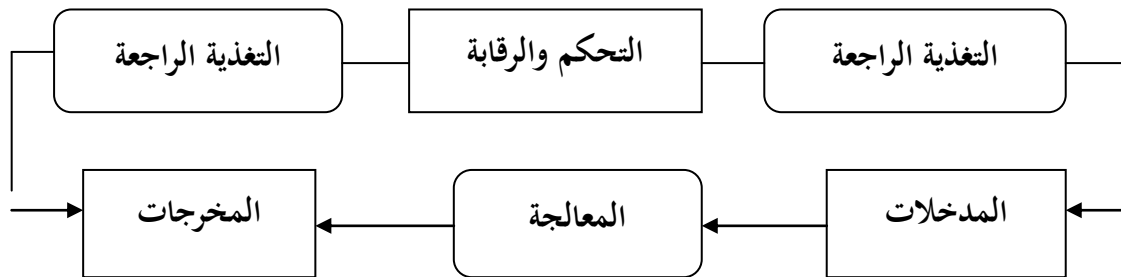
آلية التحكم والمراقبة: تعمل على التحكم والمراقبة على العمليات داخل النظام وتعد هذه العملية من اخطر

العمليات وتؤثر كفاءتها بشكل مباشر على كفاءة النظام ومدى فعاليته.

التغذية العكسية: يقصد بها قيام نظام التحكم والمراقبة بعمله لقياس أداء النظام بكل أجزائه وقياس المخرجات

بالتحديد لمقارنتها مع المعايير والمواصفات ويكون قبول أو رفض أو تعديل للمخرجات بناء على ذلك².

الشكل رقم (7): مكونات وآلية عمل النظام



المصدر: سليم الحسينية, نظام المعلومات الادارية ادارة المعلومات في عصر المنظمة الرقمية, الوراق للنشر والتوزيع, عمان الاردن

, سنة 2006, ص 17.

¹ :سليم الحسينية, "نظام المعلومات الادارية", ط3, دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, سنة 2006, ص 12.

² : نجم عبد الله الحميدي وآخرون, "نظام المعلومات الادارية مدخل معاصر", دار وائل للنشر, عمان الاردن, سنة 2004, ص 12.

الفرع 3: خصائص النظام

كما تقدم يمكن استخلاص مجموعة من خصائص النظام:

هدف النظام: يمثل نقطة البداية في تصميم النظام، وهي تحديد الهدف الذي يريد النظام الوصول اليه ومع تعاملنا مع النظام تواجهنا حالتين الاولى وجود نظام قائم وبالتالي يجب التعامل معه، او ايجاد نظام جديد وفي اي حال من الاحوال السابقة يجب البدء بتحديد اهداف النظام، وإلا فلا مبرر من وجود النظام بدون هدف ومن هنا يجب تحديد الهدف العام للنظام ثم تحديد الاهداف الفرعية لأجزاء النظام التي تعمل وفق انسجام وتناسق تام والتي بدورها تساهم في تحقيق الهدف العام للنظام.

شمولية النظام: عن طريق تجميع عناصر النظام بطرق مختلفة لتحقيق هدف النظام، من وحدة شاملة تصل الى هدف نهائي ويتصف النظام بطبيعته بالشمولية، لتحقيق هدف معين لا تستطيع عناصر النظام تحقيقه منفردة. **شكل المكونات الرئيسية:** يأخذ شكل اي نظام (ادخال، تشغيل واخراج) فيعمل النظام من خلال المدخلات وتتم عملية التشغيل والتحويل للمدخلات، لتتحول الى مخرجات.

آلية عمل النظام: يجب ان يعمل النظام وفق آلية منسقة لتحقيق اهدافه، فوجود عناصر النظام وتكاملها لا يكفي إذ لم تكن هناك آلية عمل تحكم علاقاتها وتكاملها.

حدود النظام: لكل نظام حدود، وان كانت متداخلة مع حدود أنظمة اخرى في بعض الاحيان.

مستويات النظام: يحتوي كل نظام عادة على أنظمة فرعية، وهذا النظام كذلك هو موجود في نظام أكبر

منه. ولكل نظام بيئة تحيط به ينبغي التمييز بينها وبين بيئة النظام الأكبر التي تحيط به.

الاتصال: هو عملية نقل رسالة تتضمن تبادل آراء، اتجاهات و اشارات و بيانات ومعلومات، ويمكن تبادلها بطرق مختلفة بين مرسل الرسالة ومستقبلها. وتمكن عملية الاتصال أجزاء النظام من التفاعل وهذا ينطبق ايضا على النظام الفرعية داخل النظام¹.

¹ : محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الادارية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2005، ص 30-31.

المطلب 3: نظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية

الفرع 1: مفهوم نظام المعلومات وأهميته

• تعريف نظام المعلومات:

ان المعلومات سواء كانت للفرد او المؤسسة وفي اطار مدخل النظام المستخدم في ادارة المنشآت المعاصرة ,ارتبطت هذه النظم بالمعلومات فكانت ما إتفق عليه حديثا ب"نظم المعلومات".
تعددت واختلفت تعاريف نظم المعلومات باختلاف خلفيات معرفيها ومنهم¹:

حسب **Murdick-Ross** "نظام المعلومات هو عبارة عن نظام يدور من قبل البشر والتجهيزات والاجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لإستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات السيطرة والعمليات الاخرى"².

عرف ايضا " نظام المعلومات مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منظم من اجل انتاج المعلومات المفيدة وايصال هذه المعلومات الى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من اجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكولة اليهم"³.

حسب **Reix** "نظام المعلومات هو مجموعة موارد منظمة من وسائل وبرامج وموظفين ومغطيات واجراءات ,تسمح بجمع وتخزين وايصال المعلومات في شكل معطيات او نصوص او صور...الخ"⁴.

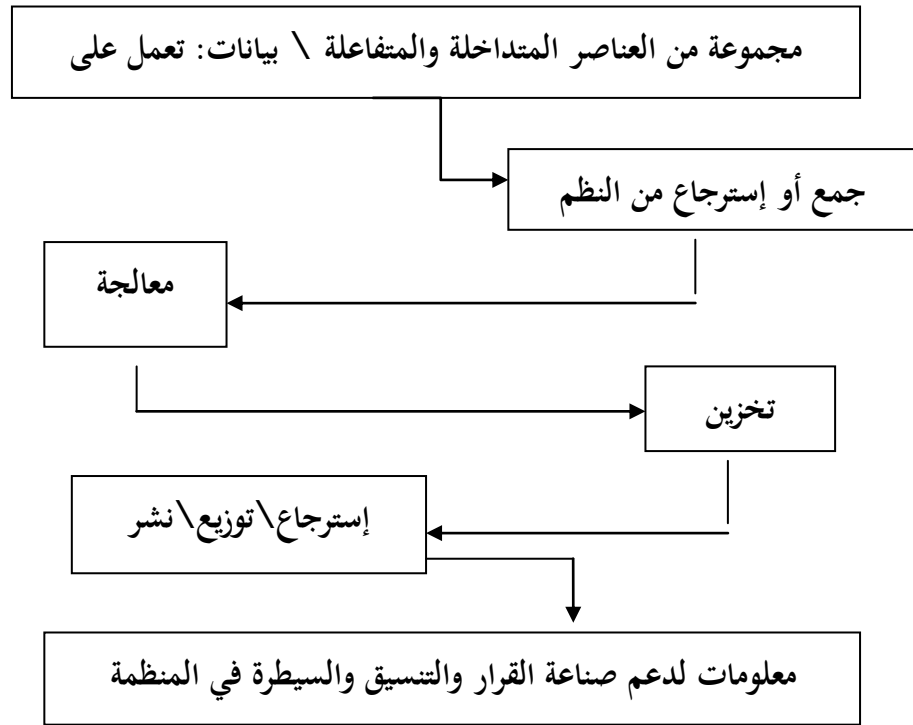
¹ :علي عبد الهادي مسلم , "نظم المعلومات الادارية مبادئ وتطبيق", مركز التنمية الادارية , سنة 2005, ص16.

² : رياض حامد دباغ, "تقنيات المعلومات الادارية", دار وائل للنشر , سنة 2001, ص23.

³ : عبد الرزاق محمد القاسم , "نظم المعلومات المحاسبية", الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع , عمان الاردن , سنة 2003, ص18.

⁴ : Reix® "Systèmes D'information et Managment des Organisation" edition vuibert , 1995, p73.

الشكل (8): تصور لمفردات التعريف بنظام المعلومات



المصدر: عامر إبراهيم قندلجي, علاء الدين عبد القادر الجباني, نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات, دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان الاردن, سنة 2005, ص 2.

● أهمية النظام المعلوماتي :

- هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات وبالتالي تتضح أهمية نظم المعلومات في:
 - قدرتها على تحسين عمليات وأداء جميع أنواع واحجام المنظمات, تلاحق التطورات التكنولوجية في اساليب وادوات الانتاج.
 - كذلك في مساندة عملية اتخاذ القرارات وتدعيم الاعمال التعاونية بين فرق العمل مما يؤدي الى تقوية مراكز التنافسي للمنظمة في السوق الذي تعمل فيه, كما تزايدت مساهمة نظم المعلومات المستندة على الانترنت في تحقيق نجاح المنظمات الحديثة التي تعمل في ظل المنافسة العالمية تتميز بالجدة والسرعة التغير وعدم التأكد¹.

¹ : عبد الرحمان الصباح, "نظم المعلومات الادارية", دار الزهران للنشر, عمان, سنة 1998, ص 36.

الفرع 2: أهداف والتحديات التي تواجه نظم المعلومات.

• أهداف نظام المعلومات:

لكي يكون نظام المعلومات جيدا في المنظمة يجب توفر عدة عناصر نذكر منها مايلي:

تحقيق الكفاءة: يساهم نظام المعلومات في الرفع من كفاءة المنظمة بأسرع وقت وأقل تكلفة كتقليل تكاليف العمالة وإحلال الحاسوب الآلي.

الوصول الى الفعالية: ونعرف ذلك من خلال التوافق مع أهداف المنظمة ومن هنا يساعد نظام المعلومات المديرين في اتخاذ القرارات الأصوب.

تحسين أداء الخدمة: من خلال نظم المعلومات يمكننا تحسين الخدمات للزبائن كإستخدام آلات الصرف في البنوك مما يمكن الزبائن من الصرف من حساباتهم على مدار 24 ساعة.

تطوير المنتج: لنظام المعلومات دور رئيسي في تطوير المنتجات كما يحدث في البنوك والوكالات السياحية وشركات التأمين... الخ.

التعرف على الفرص واستغلالها: ان المناخ سريع التغير والتطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات اصبح يفرض على المنظمات استخدام نظم المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات للحفاظ على الفرص واستغلالها.

ربط العملاء بالشركة: اصبح جو المنافسة الذي تعيشه المنظمات يفرض عليها استخدام نظام معلومات لتحسين خدماتها وتسهيل الاطلاع على المعلومات التي تحتاجها الزبائن وذلك لكسب زبائنها والحفاظ عليهم من أن يتجهوا الى المنظمات المنافسة¹.

• التحديات التي تواجه نظام المعلومات:

لإقامة نظام معلومات يتحتم المرور على عقبات وتحديات يجب التغلب عليها ونذكر منها:

صعوبة إدخال بعض المعلومات الهامة في نظام المعلومات: هناك بعض المعلومات المهمة يصعب ادخالها في نظام المعلومات وذلك لطبيعة هذه المعلومات التي لا يمكن او حتى يصعب تحويلها الى شكل يتعامل معه نظام المعلومات .

إحتياج المعلومات الى سياق يمكن من تفسيرها: عادة تهتم المنظمات بإدخال البيانات الكمية وذلك لسهولة ادخالها الا ان هذه البيانات قد لا تكون بتلك الاهمية عند اتخاذ القرار ما لم توضع ضمن معلومات اخرى تتحدد

¹ : معالي نهمي حيدر, "نظام المعلومات الادارية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية",الدار الجامعي ,الاسكندرية ,سنة2002, ص36-37.

قيمة المعلومات تبعا لسياق الذي يفسرها مثل رصيد المخزون قد لا يكون له أهمية إلا إذا تم ربطه بحجم الطلب المتوقع.

تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن: تقل قيمة المعلومات مع مرور الزمن, فإذا كانت المعلومات ذات قيمة عالية الآن قد لا تكون بنفس القيمة مستقبلا, إذ يعتبر توقيت المعلومات محددًا في إمكانية الاعتماد عليها.

تغير بيئة المنظمة: قد تواجه المنظمة بعد اقتناء نظام للمعلومات والبذل فيه بمجهودات ضخمة وانفاق أموال طائلة تغير البيئة المحيطة أما بانداماجها مع منظمة أخرى أو إصدار تشريعات مختلفة وبالتالي يضيع ما بدلته المنظمة من جهد ومال نتيجة التغيرات الحاصلة.

النقص في العملة الماهرة: أحدث النقص الكبير في مصممي ومحلي نظام المعلومات من أصحاب المهارة العالية إلى زيادة تكاليف العمل كما أن الزيادة في طلب التطبيقات الحاسوبية نتج عنه نقص العملة الماهرة.

التغير المستمر في متطلبات العمالة: أن العمل في مهن مرتبطة بنظام المعلومات والحاسب الآلي يحتاج إلى تطوير معارفهم وتدريبهم بشكل مستمر وهذا نتيجة للتغيرات الهائلة في التكنولوجيا المعلومات.

التوقعات الخاطئة: يعتقد بعض المديرين أن تصميم نظام معلومات متكامل وفعال لا يحتاج إلى تكلفة ضخمة وجهد كبير دون أي اعتبار لحجم المنظمة مما يستوجب دراسة خاصة لكل منظمة.

التغيير المستمر في تكنولوجيا الحاسوب: أدى التطور المستمر والمتسارع في تكنولوجيا الحاسب إلى قدم نظام المعلومات الذي تقتنيه المؤسسة بعد فترة قصيرة من استعماله وظهور الحاجة إلى تغييره أو تحديده مما يكلف المؤسسة أعباء مالية أخرى¹.

الفرع 3: علاقة نظم المعلومات بأداء الموارد البشرية.

تؤدي نظم المعلومات بأنواعها المختلفة دورا هاما في الأداء فهي أصبحت تشكل جزءا هاما من الوقت الذي يقضيه الفرد في أداء عمله وبالتالي أصبحت أحد العوامل التي تحدد أداء المنظمات.

- تساعد نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمة فمن خلالها يتم الوصول إلى حلول للمشاكل والمعوقات الممكنة فالهدف من تفعيل نظم المعلومات الحاسوبية هو تطوير أداء العاملين في المنظمة.
- كما ساعدت نظم المعلومات على تداول المعلومات بين العاملين في المنظمة بسرعة وسلاسة وهذا ما يضمن اتخاذ قرارات صحيحة فالمعلومة المفيدة هي التي تصدر في الوقت والمكان المناسب.

¹ : اسماعيل مناصرة, "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية", مذكرة ماجستير ير منشورة, مسيلة, سنة 2004, ص106-107.

- وتساعد نظم المعلومات على العمل الجماعي داخل المنظمة اي ان هناك بعض البرامج تمكن من العمل الجماعي وفي نفس الوقت مع عدم الحضور الجسدي وهو ما يحقق للاشخاص المنظمين لنفس العمل او نفس الوظيفة العمل بأعلى كفاءة , ويستعمل في الاشراف على الموارد البشرية في المهام الموكلة اليهم , خاصة تلك الاعمال التي تستوجب العمل الجماعي كالبحث والتطوير كما تعمل نظم المعلومات على اقامة الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد وزيادة عملية الاتصال مما يساهم في خفض تكاليف التنقل والايواء وغيرها من التكاليف الاضافية وهو ما يسهم في الاثر الايجابي وفي زيادة القيمة المضافة.
- كما ساهمت هذه التطبيقات في ابتكار ادارة علاقات العمال , وتتلخص في ان العامل هو زبون داخلي يجب مراعاة رغباته واحتياجاته بأسرع وقت ممكن وبأفضل الطرق وأنجعها , وبهذه الطريقة ينتج عنها زيادة شعور العمال بالمسؤولية تجاه المنظمة التي يعملون بها وتوثق الروابط أكثر مع المنظمة¹.
- أصبح تطوير الاداء البشري أهمية قصوى في وقتنا الحاضر خاصة في ظل المنافسة القوية التي يعيشها قطاع الاعمال ومنه فهو السبيل الوحيد للبقاء والمحافظة على مركز المؤسسة في السوق وذلك م
- خلال العمل على رفع كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية الكامنة داخل المنظمة ومن هذا المنطلق ساهمت تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى اداء الافراد لذلك اصبح يعتبر ضمن المؤشرات الفاعلة في التنمية البشرية².

¹ : محمد عبد العليم صابر , "نظم المعلومات الادارية", دار الفكر الجامعي , الاسكندرية , سنة 2007 , ص 171.

² : مراد رايس , "اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة", مذكرة ماجستير غير منشورة , الجزائر, سنة 2006 , ص 132-133.

خلاصة

لنظام المعلومات علاقة وطيدة بتحسين الأداء في المؤسسة, لأن نجاح هذه الاخيرة مقرون قبل كل شيء بطريقة جزء مؤقت في الاعمال الروتينية, وجزء يدوي قادر على ضمان الجودة, الليونة, الاثراء, في تحسين العلاقات بين افراد المنظمة, فقد تبين لنا ان نظم المعلومات تتدخل في مختلف الوظائف والمستويات الادارية في المنظمة اذ نلمس تدخله في وظيفة جد هامة, وهي وظيفة تحسين أداء الموارد البشرية فهي تضمن تحقيق النتائج المرغوبة, وتصحيح مسار الوصول الى الهدف, ولكي يكون تحسين الاداء فعال لابد ان تستخدم نظام المعلومات, وهذا ما يبرر أهميته في المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

بسيدي لخضر

تمهيد

تسعى البنوك الجزائرية للحصول على نظم المعلومات المتطورة من أجل خدمة أهدافها المسطرة والوصول إلى قمة الأداء إلا أن نظام المعلومات الفعال يحتاج إلى موارد مادية وبشرية كافية.

ويعتبر الأداء عاملا مهما يجب على إدارة البنك متابعته وإعطائه الأهمية اللازمة من خلال تحسينه وقياسه والسعي إلى تطويره ومن هذه البنوك بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) الذي يتميز بقوة إنتشاره الجغرافي وكذلك قوة مركزه بين البنوك الأخرى ,وذلك لما له من مؤهلات إقتصادية وكذلك التنوع في نشاطه وهذا أدى إلى حصوله على أكبر حصة في السوق المصرفية.

لذلك قمنا بدراسة حالة بنك بدر لبلدية سيدي لخضر لنلمس واقع ومدى تطبيق المؤسسة بالنظام المعلوماتي لتحسين أداء مواردها البشرية. وسنتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: واقع إعتقاد البنك بدر على نظام معلومات كمحدد نحو تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم نظرة شاملة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعتبار أن دراستنا التطبيقية قد تمت بإحدى وكالات هذا البنك وذلك للإحاطة بأسباب الإنشاء والهيكل التنظيمي والنشاطات لهذا البنك.

المطلب 1: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرع 1: نشأته:

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة وذلك بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 والهدف الأساسي من إنشاء البنك هو تنمية القطاع الفلاحي والعمل على ترفيقته وكذلك دعم الصناعات التقليدية والحرفية, وطبقا لهذا عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تمويل المؤسسات الفلاحية سواء كانت مزارع تابعة للدولة وللتعاونيات أو مزارع القطاع الخاص أو قطاع الصيد البحري. وبعد عام 1988 تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة رأس مالها 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم ومع بداية سنة 2000 إرتفع رأس مالها إلى 33 مليار دينار مقسمة إلى 3300 سهم مكتتبه من طرف الدولة وبعد قانون التخصيص أصبح بموجب بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإمكانه القيام بجميع وظائف البنك التجاري فقام البنك بالتوسع الجغرافي ليغطي التراب الوطني بما يفوق 300 وكالة¹.

الفرع 2: تعريف وكالة سيدي لخضر:

تأسست وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 867 في سنة 1982 بسيدي لخضر حيث تحتل موقعا إستراتيجيا, وتقع هذه المديرية في 2 شارع بن سليمان الطريق رقم 11 الرابط بين مستغانم وتنس وعلى بعد 50 كلم من مركز الولاية. تجدر الإشارة إلى أن مقر الوكالة من البيانات الموروثة عن الإستعمار وكان فيها سابقا مقر للبنك الوطني الجزائري BNA ثم تحول الى مقر لوكالة BADR, الوكالة هي الوحيدة على مستوى المنطقة المتواجدة بها بإستثناء وكالة التنمية المحلية BDL بدائرة سيدي علي على بعد 10 كلم من دائرة سيدي لخضر.

¹ <http://www.badr-bank.Dz/index.php>.

وتقدم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات من أولاد بوغانم المجاورة لولاية شلف إلى بن عبد المالك رمضان على بعد 32 كلم من الولاية¹.

المطلب 2: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

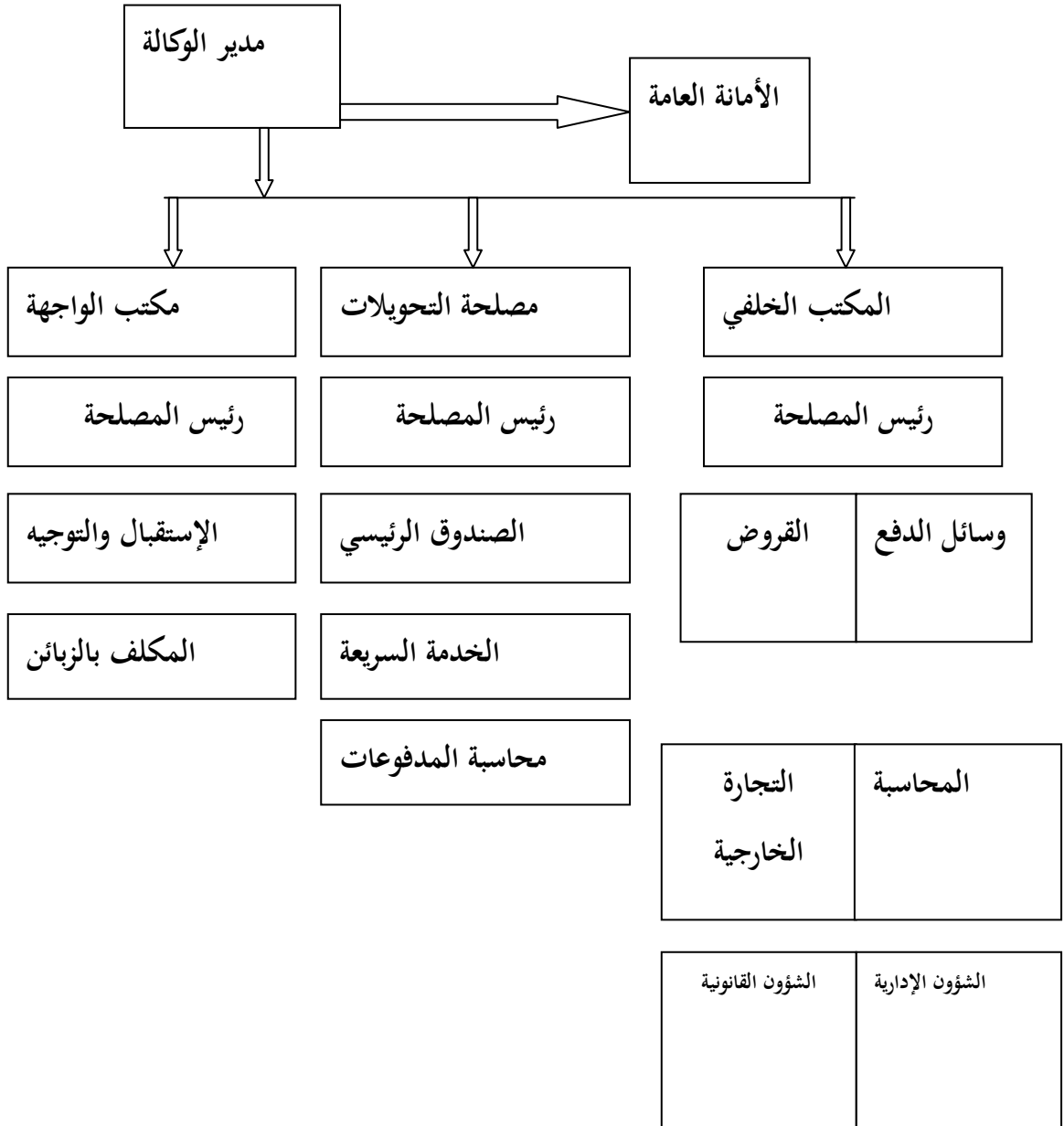
الفرع 1: الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر:

يعد تنظيم الوكالة الركيزة الأساسية للتعبير عن حجمها وطبيعة نشاطها الذي تمارسه وأهمية الدور الذي تلعبه كمؤسسة, وبالتالي وضع الخطط التنظيمية بشكل سليم, وتوزيع مختلف المهام بمختلف الكيفيات الملائمة لتوضيح العلاقات الوظيفية وتسلسل المسؤولية بين مختلف مصالح الوكالة يسهل عملية المراقبة والتقييم. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر:

¹ : أفغول فتيحة, " أثر القيادة الادارية على أداء العاملين دراسة حالة بنك بدر سيدي لخضر", مذكرة تخرج شهادة ماستر, سنة 2013, ص 64.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر - 867-

الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر - رقم 867



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا الى وثائق بنك BADR لوكالة سيدي لخضر.

الفرع 2: التعريف بمصالح الوكالة

المديرية: مسيرة من طرف مدير يختار نظرا لكفاءته وخبرته في الميدان, ولا يلحقهم ضرر بحياتهم المهنية ماعدا حالة ارتكابهم خطأ مهنيا والمدير هو الذي يتولى تسيير برامج عمل البنك, وتنفيذ القرارات وهو يسعى دائما لتحقيق الربح للبنك, مراقبة كافة المصالح, رسم إستراتيجية لبلوغ الأهداف المسطرة, سهر على تطبيق القانون الداخلي للوكالة.

نيابة المديرية: نائب المدير هذا أيضا هو السلطة الثانية بعد المدير العام, بسبب تغيبه أو حصول مانع له على دراسة التدابير, والعمليات اللازمة لتسيير هياكل بدر ووسائله وأعماله سيراً عادياً.

الامانة العامة: مسيرة من متخصص في الأمانة, تسجيل البريد الوارد والصادر, وتسجيل ملاحظات عن البريد, وتحويلها لدى المديرية العامة مع إشهار بالإستلام, حيث أن المدير العام, يكون على علم بكل بريد صادر أو وارد في البنك والمكالمات الهاتفية.

مكتب الواجهة:

المشرف: يقوم بمراقبة العمال ويكون عملياً ومنظماً ومسير على أحسن وجه.

الإستقبال والتوجيه: توجيه الزبائن حسب متطلباتهم.

المكلف بالزبائن: إستقبال زبائن المؤسسات وتلبية مستحقاتهم, وإستقبال الأفراد وتلبية متطلباتهم.

مصلحة التحويلات: منح وتحويل المبالغ المالية من طرف للآخر.

الصندوق الرئيسي: سحب وإيداع المبالغ المالية.

الخدمة السريعة: تقديم خدمات سريعة للزبائن في حالة إيداع أو سحب الأموال.

المكتب الخلفي:

القروض: مسيرة من طرف مهندس, تتكفل بإستعمال الزبائن لطلب قرض فلاحى او تجارى والموافقة طبعا تتم بعد أخذ إجراءات البنكية.

المحاسبة: متابعة حسابات البنك الداخلية من ميزانية التسيير والتجهيز ودفع أجور العاملين.

التجارة الخارجية: تسهيل عمليات التجارة الخارجية مثل فتح الاعتمادات السندية والتحصيل المستندي.

الشؤون الإدارية: تهتم هذه المصلحة بالشؤون التالية:

- الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم والمكافآت الخاصة وكذا الدورات المنتظمة لأجلهم.
- الإعلانات: الإحتياجات والدعوات وغيرها من المهام الأخرى.
- الأمن والأرشفة.

الشؤون القانونية: هذه المصلحة تتخصص في متابعة قانون النظام الداخلي للبنك, وهي المكلفة عن المنازعات

القضائية أو الخارجية, وهي مسيرة من طرف خبير في المحاكم, ومن أهم وظائفها:

- تمثيل البنك أمام الجهات القضائية والإدارية والأمنية.
- تقديم التوجيهات والإستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.
- الإشراف على فتح وغلق الحسابات.
- دراسة الملفات القانونية للأشخاص المعنوية والطبيعية وتسيير الحسابات.
- توقيع جميع عقود الرهن الحيازي, والعقاري بإسم وحساب البنك.
- متابعة القروض المصدرة وإيجاد الحلول المطمئنة للإسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.

المطلب 3: مهام ونشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

فرع 1: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أدى توسيع فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى توسيع وظائفه ومهامه ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- منح الإئتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا مع مساهمة في الرقابة على وحدات الانتاج الزراعي.
- يساهم في جمع الإدخار الوطني.
- يقبل الودائع الجارية أو الأجل من أي شخص (مادي او معنوي).
- يقوم بكل الأنشطة الممهدة للزراعة والصناعة الزراعية.
- يمول المشاريع الزراعية المختلفة.
- يساهم في تطبيق المخططات الفلاحية.
- تنفيذ سياسة الإئتمان قصيرة الأجل وفقا للقواعد الضابطة للمجال المصرفي.

- تمويل عمليات التجارة الخارجية.
- تسديد وإستلام المدفوعات, عن طريق الشيكات أو التحويلات بالإضافة إلى باقي العمليات الأخرى للبنك.
- قبول كل الأوراق التجارية المتمثلة في الأذونات, المداخيل السنوية والأوراق المالية المصدرّة من طرف الخزينة العمومية وبصفة عامة كل إلتزام ذو مدة محدودة قابل للتحويل بأمر ناجم عن عمليات صناعية, تجارية, زراعية.

الفرع 2: نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

له دور هام في النشاط الإقتصادي فهو يعمل على:

- تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل قطاع السياحة والصيد البحري.
- تقديم خدمات للعملاء بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية.
- القيام بعملية البناء والتشييد من خلال القروض المتوسطة وطويلة الأجل.
- إجراء عمليات الإيداع والسحب أي تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية الخاصة بالقرض والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو إستخداماته.
- إضافة إلى مهامه المتعلقة بسلك الموظفين حيث يتولى إستقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة إلى حساب الموظفين.
- تقديم القروض والسلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية.
- إعادة إستثمار مبالغ الودائع في شكل قروض فلاحية أو تجارية تمنح للقطاعين العام والخاص سواء بالعملة الوطني أو الصعبة حسب إستراتيجية المشاريع الممولة.
- يكتب بجميع السندات العمومية التي تصدرها الدولة أو تضمناها, ويؤجرها ويقتنيها, يحافظ عليها ويرهنها, ويوظفها ويتعامل بها, كما يقوم بالخدمة المالية لهذه العقود.

المبحث الثاني: واقع اعتماد بنك BADR على نظام معلومات كمحدد نحو تحسين أداء الموارد البشرية.

عمدت البنوك إلى استعمال مختلف أنواع نظم المعلومات سعياً وراء السرعة في أداء العمليات وتخفيض الجهد البشري والعمل على الرفع من أداء العاملين. حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى واقع تطبيق نظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية في البنك.

المطلب 1: واقع تطبيق طرق تقييم الأداء في البنك:

الفرع 1: أهداف تقييم أداء العاملين في البنك:

- 1 توفير ملاحظات عن أداء العاملين.
- 2 التعرف على إحتياجات الموظف للتدريب.
- 3 تشكيل اساسا للقرارات الشخصية : زيادة الرواتب , والترقيات ,والإجراءات التأديبية...إلخ.
- 4 هو وسيلة تهدف الى تحفيز العاملين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ,ودفعهم الى تطوير وتحسين أدائهم. وبالتالي رفع من الكفاءة الإنتاجية للوكالة.
- 5 التعرف على أسباب تأخر العمل عن المقياس المحدد له وأي مشاكل تواجه العاملين ومناقشة الحلول المقترحة لهذه المشاكل.
- 6 اعتماد الحياد المهني البحث في التقييم من أجل تحقيق الإنصاف والعدل للعاملين.
- 7 تجنب الآراء الشخصية في تقييم العاملين.
- 8 تسهيل الإتصال بين العاملين والإدارة.
- 9 للتحقق من صحة تقنيات الإختيار وسياسات الموارد البشرية لتلبية متطلبات تكافؤ فرص العمل أي الشخص المناسب في المكان المناسب.

الفرع 2: طرق تقييم الأداء في البنك:

1- **تقييم الأداء المخطط:** يتم تحديد أهداف معينة يجب أن يحققها كل عامل خلال فترة زمنية معينة، ثم يقارن الأداء الفعلي لموظفي الوكالة خلال هذه الفترة الزمنية مع الأهداف التي تم تحديدها. هذه المقارنة تمكن الوكالة من إيجاد الإنحرافات في أداء العاملين عن الأداء المطلوب منهم ويساعدها على ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم وتحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب وتطوير ومن يجب ترقيته لمنصب وظيفي أعلى.

2- **تقييم الأداء بالأحداث الحرجة:** فهذه الطريقة يقيم أداء العاملين وفق سلوكياتهم، حيث تسجل الأحداث الرئيسية التي تطرأ على أداء العامل سواء كانت إيجابية أو سلبية وذلك خلال فترة زمنية معينة وبناءً على هذه الأحداث يتم تقييم العامل.

3- **تقييم الأداء بقائمة الاختبار:** يتم إعداد قائمة من العبارات التي تتعلق بسلوك العامل وطريقة أدائه المهمات. يضع المدير إشارة بجانب العبارة التي تعبر عن صفة معينة يملكها العامل.

4- **تقييم الأداء بالتدرج البياني:** يقاس أداء العامل وفقاً لمجموعة من المعايير مثل المظهر، الإلتزام بالعمل، التعاون مع الزملاء في العمل، ويعطى الموظف درجة لكل معيار تراوح بين 1 و 5 وتمثل الدرجة 1 أقل درجة في التقييم، ويعطى وزن معين لكل معيار من المعايير، وكلما كبر وزن المعيار دل ذلك على أهمية هذا المعيار، ثم تضرب درجة التقييم المعيار بوزن المعيار وتجمع النتائج لجميع المعايير لتظهر بالنهاية درجة معينة في التقييم للموظف.

المطلب 2: واقع تطبيق نظام المعلومات في البنك.**الفرع 1: وصف نظم المعلومات البنكية:**

لا يختلف نظام المعلومات البنكي عن أي نظام في أجزائه الثلاثة المدخلات، العمليات والمخرجات، يضاف إليها التغذية الاسترجاعية وهو ما سنبينه في ما يلي:

أ - مدخلات النظام ويتكون من:

1- **نظم معالجة البيانات (نظم معالجة العمليات):** ودور هذا النظام يتمثل في جمع البيانات والمعلومات للقيام بالأعمال المعتادة في البنك كعمليات الإيداع والسحب، فتح وإغلاق الحسابات، دفع الفواتير والمحاسبة والكفالات والاعتمادات وغيرها من العمليات الروتينية وتعتبر هذه السجلات مهمة في توثيق الأنشطة التي يقوم

البنك ، كما أن هذه السجلات يجب تحليلها وتبسيطها وتلخيصها لتسهيل فهمها من قبل المستخدم النهائي للنظام.

2-نظم البحث البنكي: يعتبر نظامًا فرعيًا من أنظمة معلومات البنك مهمته إعداد دراسات وبحوث عن عملاء البنك وهذه البحوث تعمل على تحقيق أهداف البنك وهو ما يستوجب إعداد فريق البحث وأدواته وكذلك عينة البحث وبعد المعالجة نتحصل على مدخلات نظام معلومات البنكي.

3-نظم مخابرات المصرف: وهو جزء من النظام الشامل للبنوك مهمته تجميع البيانات على البنوك المنافسة، تتميز هذه البيانات بالسرية وتتمتع بأهم جوانب البنوك المنافسة كالمركز المالي، الجودة التي تتمتع بها خدمات هذه البنوك، تسهيلات العملاء وحوافز الموظفين وغيرها من البيانات المهمة عن البنوك وطريقة جمع البيانات فيحصل عليها البنك إما بالبيانات التي قام البنك المنافس بنشرها أو تنشئها جهة أخرى عنه دولية أو محلية أو في المعارض أو حتى الزيارات الميدانية وفتح حساب لدى البنوك المنافسة أو ربما القيام بمعاملات بنكية عن طريق البنك المنافس وغيرها من الأدوات الممكنة.

ب - عمليات النظام : وهي المعالجة للمدخلات للتحويل إلى مخرجات أو هي تحويل البيانات الخام لمعلومات يمكن الاستفادة منها عن طريق جمع، ترتيب، تصنيف، فرز، حساب وحفظ ... البيانات.

ج - مخرجات النظام : تتمثل مخرجات النظام في المعلومات والتقارير والرسومات البيانية والتوزيعات التكرارية... إلخ . وتوزع هذه المخرجات على فروع البنك وتقسيماته الإدارية.

الفرع 2: مراحل استعمال الحاسوب في الأنشطة البنكية:

ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى : استخدام الحاسب في الأعمال اليومية

أستعمل الحاسب في البداية في الأغراض والأعمال اليومية كحساب الفوائد البنكية أو قيود اليومية والحسابات الجارية، واستعملت كذلك في تداول المعلومات والغرض منه السرعة في إنجاز الأعمال مما يوفر الوقت والجهد إلا أن هذه المرحلة تميزت بالاستخدام الجزئي للحاسوب في بعض العمليات وبشكل محدود . وعموماً كان ينظر للحاسب على أنه آلة تساعد في العمل المحاسبي داخل المصرف، وهو ما يمكن أن نقول بأنه تغيير الدفاتر الرئيسية إلى سجلات إلكترونية، وكان سائداً في هذه المرحلة أن العمل بالحاسوب ليس ذا جدوى إلا في البنوك كبيرة

الحجم، كما أن هذه المرحلة تميزت بعدم استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال مما لم يظهر تغيرات ملموسة في أداء العمل البنكي.

المرحلة الثانية : استخدام الحاسب في ترشيد القرارات البنكية

أدت التطورات التي شهدتها القطاع المصرفي إلى سعي البنوك في زيادة الارتباط بعملائه، ولن يتحقق هذا إلا من خلال وجود ملف خاص بكل عملاء المصرف في حاسب البنك وهذا ما يضمن تحليلاً أفضل للمركز المالي للعملاء، كما تم الاعتماد على الحاسب في الرقابة على الخطط وإدارة محفظة الأوراق المالية . وهكذا فإن هذه المرحلة تميزت بتحسين عملية صناعة القرارات البنكية وهذا من خلال:

أ - زيادة مساهمة التطبيق الإلكتروني لتشغيل البيانات في البنك.

ب - الربط بين أنظمة المعلومات الفرعية بما يسمى سجلات قاعدة المعلومات الأساسية.

ج - إعداد التقارير الدورية بجهد وتكلفة أقل.

د - السعي إلى تصميم نظام للتكاليف البنكية ويتحقق بتحليل مكونات النشاط البنكي وتحديد التكاليف وربحية المركز المالي للعملاء والخدمات البنكية.

هـ - أدى استعمال التطبيقات الإلكترونية خلال هذه المرحلة إلى تبسيط الإجراءات البنكية وتحسن الخدمات المقدمة للعملاء.

و - وقد ساعد في تحقيق هذه الإنجازات التقدم التكنولوجي والاستخدام المكثف للحاسوب في البنوك واستخدام أجهزة حاسوب أكثر تقدماً مما أدى إلى زيادة طاقة التخزين وتطوير الاسطوانات الممغنطة وغيرها.

المرحلة الثالثة : استخدام الحاسب في نظم المعلومات البنكية

تميزت هذه المرحلة بتحويلات كبيرة في العمل البنكي فقد استخدمت نظم المعلومات في جميع فروع العمل المصرفي وهذا التحول نتيجة:

*التقدم في تكنولوجيا المعلومات مما مكن من تطوير أجهزة جديدة للحاسبات تتميز بأدائها المتميز وانخفاض تكلفتها مما أثر إيجابياً في زيادة الطاقة الإنتاجية للوحدات المصرفية إضافة إلى تخفيض العمل المصرفي.

*تنوع الخدمات المصرفية وزيادة الطلب عليها وذلك لنمو الثروات وزيادة الموارد والوعي المصرفي للعملاء.

*زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات البنكية مما أدى بالبنوك إلى استعمال النظم الفورية للمعلومات On Line Real Time Systems بما يساهم في استعمال البيانات بأكثر سرعة لتكون متاحة لفروع البنك، كما استعملت قواعد البيانات الواسعة التي تضم كلا من سجلات العملاء والحسابات والفروع كما ساهمت نظم

المعلومات أكثر في اتخاذ القرارات المصرفية. و استحدثت خدمات جديدة كأداء الخدمات عن بعد Remote Banking في أي مكان في المحلات أو السيارات أو حتى المنازل كما استخدمت البطاقات الائتمانية ذات القبول العالمي.

المطلب 3: نتائج الدراسة الاستطلاعية حول نظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية في البنك.

خلال زيارتنا الميدانية لوكالة سيدي لخضر قمنا بمقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة وكانت الإجابة كالتالي:

1-هل يوجد على مستوى بنكم نظاما للمعلومات؟ وماهو البرنامج المستعمل فيه؟

نعم يوجد نظام للمعلومات على مستوى البنك ,وكل بنك يستعمل برنامج خاص به فا لبنوك-CPA " BNA" تستعمل برنامج (Delta-Bank) أما بنك " BADR " يستعمل برنامج (Systeme Sybu).

تعريف (progiel Systeme Sybu) : وهو نظام بنكي متكامل للقيام بمختلف المهام والأعمال البنكية ومن خلاله أصبحت جميع الأعمال البنكية محوسبة ,يتميز نظام المعلومات Sybu بأنه نظام مرجعي موحد ويقدم مجموعة واسعة من التطبيقات من أجل تسريع العمليات المصرفية وبالتالي زيادة رضا عملاء البنك ، كما يعمل Systeme Sybu للسيطرة على التكاليف وتخفيضها والعمل على الحد من المخاطر المختلفة وهو قادر على ربط مختلف الوكالات التابعة للبنك في شبكة موحدة¹.

2-ماهو السبب الرئيسي في إتجاه البنوك إلى إستعمال نظام المعلومات ؟

السبب الرئيسي هو:

- ✓ حاجة البنوك إلى توزيع البيانات والإتصال بين المستخدمين.
- ✓ إشتداد المنافسة.
- ✓ السعي إلى التطوير المستمر.

¹ : http://www.delta-informatique.com/about_us_fr.htm

3- هل كل المعلومات البنك يمكن الإطلاع عليها من كافة موظفي البنك؟

لا يمكن لكافة موظفي البنك الإطلاع على كل المعلومات في البنك , حيث يوجد لكل موظف نطاق للصلاحيات من خلال دخوله لنظام المعلومات فلا يمكن لموظف الدخول لمعلومات خارج إختصاصه.

4- هل يوجد في نظام المعلومات نظام تشفير أو كلمة مرور للدخول للمعلومات؟

إن نظام المعلومات في البنك يعمل بنظام تشفير حيث يستعمل إسم المستخدم وكلمة المرور وهذا للتأكد من هوية المطلع على المعلومات , وضمان عدم إستخدام النظام من الأشخاص الغير مخول لهم الإطلاع عليها وذلك لحماية معلومات العملاء.

5- هل يصاب نظام المعلومات بأعطاب توقف العمل ؟

إن نظام المعلومات في البنك يصاب بأعطاب توقف العمل وهذا في حالات نادرة وهنا يتم الإستعانة بمهندس مختص ترسله الإدارة الجهوية للبنك لمعالجة الأعطاب الحاصلة في النظام.

6- هل يمكن تغيير المعلومات من طرف الأشخاص الغير المسموح لهم بتغييرها؟

لا يمكن تغيير المعلومات من الأشخاص غير المخول لهم بتغييرها لأن نظام التشفير الموجود في البنك لا يعطي صلاحية تغيير المعلومات إلا للأشخاص المخول لهم بذلك. وبالتالي تكون هناك حماية للمعلومات من التخريب.

7- هل المخاطر على نظام المعلومات تكون أكثرها من الداخل أو الخارج ؟

أكثر المخاطر على نظام المعلومات تكون من الإثنين من داخل البنك وذلك من خلال الإستخدام السيئ لنظام المعلومات بمختلف أشكاله لأن الموظفين أكثر دراية بنقاط القوة والضعف في هذا النظام وكذلك لهم القدرة للوصول للمعلومات وبالتالي تغييرها أو تدميرها إن لم يكونوا أمناء. ومن خارج البنك أي مخاطر قادمة من جهة ليس لهم علاقة مباشرة بالبنك كقراصنة المعلومات والمنافسين الذين يريدون معلومات سرية عن البنك لا يحق لهم

الإطلاع عليها ويدخل في ذلك أيضا الزلازل والبراكين والكوارث الطبيعية التي قد تدمر المعلومات داخل البنك. و لذلك على البنوك التوعية بالإستخدام الصحيح والتعامل الأمثل لنظام المعلومات مما يحقق الأمن للنظام.

8- هل توفر المعلومات يرفع من مستوى أدائكم ؟

نعم توفر المعلومات يرفع من مستوى أدائهم وهذا يظهر أهمية نظام المعلومات في تحسين الأداء البشري. ويرفع من مردودية العمل في البنك.

9- من هو المسؤول عن تقييم أداء العمال في الوكالة؟

المسؤول الأول عن التقييم هو المدير والمسؤول الثاني بعد المدير هو ممثل العمال (الفرع النقابي).

10- هل يقيم العامل بصفة دورية ؟

نعم وذلك إما تقييم شهري أي كل شهر على أساس: كمية العمل, إتقان العمل, الغيابات, المواظبة والإلتزام. وإما سنوي أي آخر السنة على أساس: إتقان العمل, السلوك الشخصي, المواظبة والإلتزام, المهارة في العمل, التعاون مع الآخرين, المعاملة, المبادرة والإلمام بواجبات العمل. ويكون التقييم منقط على 20 نقطة بحيث إذا كانت النقاط المحصل عليها من 13 إلى 20 فهناك ترقية وتحفيزات للعمال وهذا ما يساهم في تحسين أداء العمال.

11- ما هو دور النظام المعلومات بأداء المورد البشري؟

- يساعد على تسهيل العمل من خلال اللجوء إلى قاعدة البيانات المخزنة في الكمبيوتر.
- يساعد على تقييم العمال وهو أيضا يعد حافز للتحسين.
- سرعة تداول المعلومات بين العمال.
- تساعد نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية داخل البنك فمن خلالها يتم اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأداء الأعمال بشكل أسرع ومن خلالها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل والمعوقات الممكنة.
- ويساعد نظم المعلومات على العمل الجماعي داخل الوكالة أي أن هناك بعض البرامج تمكن من العمل الجماعي وفي نفس الوقت مع عدم الحضور الجسدي.

خلاصة

من خلال دراستنا التطبيقية لبنك "BADR" تبين لنا أنه يستخدم برنامج Systeme Sybu وهو برنامج يستعمل لإدارة ومعالجة المعلومات البنكية. كما أن لنظام المعلومات أثر مباشر على تحسين أداء الموارد البشرية إذا كان نظام المعلومات يتمتع بالكفاءة والفعالية اللازمة.

وإستخلاصا لهذه الدراسة نجد بأن كلما كان نظام المعلوماتي في البنك كان هناك أداء فعال وعليه فيمكن القول بأن العلاقة التي تربط النظام المعلوماتي والأداء هي علاقة طردية لذا يجب على إدارة البنك الأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية:

- دراسة مشاكل العمال.
- الإستغلال العقلاني للموارد البشرية المتاحة وذلك بتخصيص لها وسائل وتحفيزات .
- تقييم أداء العامل على حسب النتائج التي حققها.
- وفرة التكنولوجيا والإعلام والإتصال.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

قد حاولنا في بحثنا هذا تحديد دراسة مدى مساهمة نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية و ذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث ،ولالإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين ،جزء نظري وآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث فبدأنا في المبحث الأول منه بمحاولة إبراز مفاهيم حول الأداء وطرق تقييمه أما في المبحث الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز أساسيات حول النظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية. أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث و التعميق في إشكاليته والإحاطة من خلال دراسة ميدانية، و قد اخترنا مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية " لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

إختبار الفرضيات:

1- إن أسس نظم المعلومات تتفق على كونها المصدر الرئيسي لتزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة التي يعتمدون عليها في التوصل إلى القرارات الصائبة.

ولقد أفادت نتائج الفصل النظري والتطبيقي بما يلي:

- ✓ أصبح هناك إتفاق على أهمية المعلومات ودورها المؤثر في صناعة القرار لذلك تعتبر المعلومات موردا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تختلف مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرار فإما أن تكون من مصادر داخلية كالمعلومات المقدمة من قسم المحاسبة وقد تكون مصادر المعلومات من خارج المؤسسة كالتقارير الرسمية أو الدراسات التي تقوم بها جهات خارجية وذلك لأن المؤسسة تسعى للتعرف على بيئتها الخارجية كدراسة السوق، الزبائن والموردين وغيرها من المعلومات المفيدة لمتخذ القرار.
- ✓ يتكون نظام المعلومات من مجموعة من العناصر التي يمكن إجمالها في الأفراد، التجهيزات، الإجراءات، البرمجيات وقواعد البيانات.

✓ يواجه نظام المعلومات العديد من التحديات ومن أهمها التطور التكنولوجي المتسارع وتناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن وقلة العمالة المدربة وكذلك تحدي التحديث المستمر لنظام المعلومات في ظل التكلفة المرتفعة كما يجب توفير حالة من القبول العام لنظام المعلومات في المؤسسة.

✓ يتميز هذا العصر بالسرعة والتطور الهائل مما استدعى إستخدام تكنولوجيا المعلومات للحفاظ على الفرص وإستغلالها وهو ما يستلزم سرعة إتخاذ القرار.

2- إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن إحتياج المؤسسة له ، ذلك من أجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها.

من خلال النتائج السابقة فقد كشفت أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية وبصفة خاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن بداية تطبيقاته كانت بمقتضى مرسوم وضع للمؤسسة في إطار إعادة هيكليتها و إعتماها نظام إقتصاد السوق، و لكن وبعد فترة من تطيقه وتمتع المؤسسة بنوع من الإستقلالية في التخطيط والتسيير تبين أن هذا النظام ضرورة لا بد منها ، فهو يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قصورها خاصة فيما تعلق بأداء العاملين بها.

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

-إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء العمال ، ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية. كم أن التقييم و عرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و العاملين حيث يخبرهم بنواحي الضعف و الخطأ لتفاديها في المستقبل. وفي الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز و المكافآت والترقيات.

-يرى العاملون أن نظام تقييم الأداء له أهمية ، ذلك لتحسين إنتاجيتهم و ما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الإسفوار وتحقيق النمو لإنتاجية العامل مما ينعكس بالإيجاب على البنك من أجل تحقيق إستراتيجياته.

-يعتمد نظام تقييم الأداء في البنك على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك العاملين و صفاتهم الشخصية، من أدب و مثابرة و روح المسؤولية، و لكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء، ذلك أن البنك يحد بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجياته.

- يعتبر نظام المعلومات كأداة تقييم لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بالإضافة إلى المساعدة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كما يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- يساهم نظام المعلومات في إرضاء العمال فيما يخص توزيع الأجور بدقة وتزامن.
- يوفر نظام المعلومات الجهد العقلي للفرد وتفادي تكرار نفس العمل بالإضافة إلى السرعة، والدقة في الأداء.
- ساهم نظام معلومات بشكل فعال في الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية أهمها:
 - 1- وضع الخطط الإستراتيجية لقوة العمل.
 - 2- بناء ملفات شخصية خاصة لكل عضو في المؤسسة تحتوي على المعلومات الضرورية عنه ووصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة.
 - 3- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية كالإجازات، التعيين، الترقية... .
 - 4- تفعيل عملية تقييم أداء العاملين من خلال توفير المعلومات الخاصة بكل عامل.
 - 5- نظام المعلومات يرفع من الأداء من خلال زيادة جودة العمليات وسرعة القيام بها وتحسين عملية الاتصال في البرك.

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أهمية تقييم أداء العاملين	6
2	التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف	21
3	العلاقة بين المعلومات والبيانات	25
4	النظام مغلق	29
5	النظام المفتوح	29
6	نظام نصف مفتوح او نصف مغلق	30
7	مكونات وآلية عمل النظام	32
8	تصور لمفردات التعريف بنظام المعلومات	34
9	الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر -867-	42

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	يوضح طريقة التدرج البياني	1
17	نموذج قائمة المراجعة لتقييم أداء مندوب المبيعات	2
19	يوضح طريقة التوزيع الإجباري	3

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

المؤلفات:

- 1- إبراهيم سلطان, نظم المعلومات الادارية (مدخل إداري), الدار الجامعية, سنة 2005.
- 2- أحمد الخطيب, إدارة المعرفة ونظم المعلومات, دار الثقافة للنشر والتوزيع, دمشق سنة 2004 .
- 3- أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي), دار النهضة العربية, بيروت, سنة 1983.
- 4- أنس عبد الباسط عباس, إدارة الموارد البشرية, ط 1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان الاردن, سنة 2010.
- 5- حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, ط 1, دار النهضة العربية, لبنان 2002.
- 6- حمداوي وسيلة, ادارة الموارد البشرية, مديرية النشر الجامعية, قالملة الجزائر, سنة 2004.
- 7- حنا نصر الله, ادارة الموارد البشرية, ط 1, دار زهران للنشر والتوزيع, جامعة الزيتونة الاردنية, عمان الاردن, سنة 2011.
- 8- خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشنة, ادارة الموارد البشرية, ط 1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان الاردن, سنة 2007.
- 9- رواية حسن وآخرون, ادارة الموارد البشرية وتنمية الاداء- تقييم الاداء, دار التعليم الجامعي, الاسكندرية مصر, سنة 2011.
- 10- رياض حامد دباغ, تقنيات المعلومات الادارية, دار وائل للنشر, سنة 2001.
- 11- زهير ثابت, كيف تقيم الشركات والعاملين, دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة مصر, سنة 2001.
- 12- سليم الحسينة, نظام المعلومات الادارية ادارة المعلومات في عصر المنظمة الرقمية, دار الوراق للنشر والتوزيع, ط 3, عمان الاردن, سنة 2006.
- 13- سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, سنة 1999 .
- 14- سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, ط 2, دار وائل للنشر, بدون بلد للنشر, سنة 2006.

- 15- سونيا محمد البكري, نظم المعلومات الادارية, المفاهيم الاساسية, دار الاشعاع الجامعية, الاسكندرية مصر, سنة 1997 .
- 16- سيد خطاب عايدة, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, ط2, المكتبات الكبرى, القاهرة مصر, سنة 1990.
- 17- شحادة نظمي وآخرون, ادارة الموارد البشرية, ط1, دار الصفاء للنشر, عمان الاردن, سنة 2000.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي, الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات, الدار الجامعية للتوزيع والنشر, الاسكندرية مصر, سنة 2002.
- 19- صلاح عبد الباقي, إدارة الموارد البشرية, دار الجامعية (طبع.نشر.توزيع), الإسكندرية, سنة 2000 .
- 20- صلاح الدين عبد الباقي, علي عبد الهادي مسلم, ادارة الموارد البشرية, جامعة الاسكندرية, مصر, سنة 2007.
- 21- طاهر محمود الكلالدة, الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية, دار اليازوري العلمية للنشر, عمان الاردن, سنة 2011.
- 22- فايز جمعة النجار, نظام المعلومات الادارية, دار حامد, عمان, سنة 2005.
- 23- عامر ابراهيم قندلجي, علاء الدين عبد القادر الجباني, نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات, دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان الاردن, سنة 2005.
- 24- علاء عبد الرزاق السالمي, نظم ادالرة المعلومات, المنظمة العربية للتنمية الادارية, قطر سنة 2003.
- 25- عبد الرحمان الصباح, نظم المعلومات الادارية, دار الزهران للنشر, عمان, سنة 1998.
- 26- عبد الرزاق محمد القاسم, نظم المعلومات المحاسبية, الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع, عمان الاردن, سنة 2003.
- 27- عبد المحسن توفيق محمد, تقييم الاداء, دار النهضة العربية, القاهرة مصر, سنة 1998.
- 28- عبد المحسن عبد الجوده, ادارة الموارد البشرية, دار النشر غير مسجلة, القاهرة مصر, سنة 2002.
- 29- علي عبد الهادي مسلم, نظم المعلومات الادارية مبادئ وتطبيق, مركز التنمية الادارية, سنة 2005 .
- 30- عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة, دار وائل للنشر والتوزيع, سوريا, سنة 2005 .
- 31- كامل بربر, إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي, ط1, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر, لبنان, سنة 1997 .
- 32- مؤيد سعيد سالم وآخرون, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, للكتاب العالمي, عمان الاردن, سنة 2009.

- 33- محفوظ احمد جودة ,ادارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر والتوزيع ,عمان الاردن ,سنة 2010.
- 34- محمد احمد احسان ,نظم المعلومات الادارية ,الدار الجامعية ,الاسكندرية ,سنة 2008 .
- 35- محمد الطويل ,اهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات , سنة 1997.
- 36- محمد صيرفي ,نظم المعلومات الادارية ,مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع , ط 1 سنة 2005.
- 37- محمد فالخ صالح ,إدارة الموارد البشرية(عرض وتحليل) , ط 1, دار الحامد للنشر والتوزيع ,بدون بلد للنشر ,سنة 2004 .
- 38- محمد عبد العليم صابر ,نظم المعلومات الادارية ,دار الفكر الجامعي ,الاسكندرية ,سنة 2007.
- 39- معالي نهمي حيدر ,نظام المعلومات الادارية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ,الدار الجامعي ,الاسكندرية ,سنة 2002 .
- 40- معين أمين السيد ,إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الإقتصادية العالمية الحالية , ط 1 ,سنة 2010.
- 41- نادر احمد ابو شيخة , ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية , ط 1, دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان الاردن ,سنة 2010.
- 42- نجم عبد الله الحميدي ,نظام المعلومات الادارية مدخل معاصر , دار وائل للنشر ,عمان الاردن ,سنة 2004.
- 43- نظمي شحادة ,محمد الباشا ,إدارة الموارد البشرية , ط 1, دار الصفاء للنشر والتوزيع ,عمان ,سنة 2000 .
- 44- نور الدين حاروش ,ادارة الموارد البشرية , ط 1, دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع ,بدون بلد للنشر ,سنة 2000.
- 45- هاشم حمدي رضا ,إدارة وبناء نظم الموارد البشرية , ط 1, دار الراية للنشر والتوزيع ,الاردن ,سنة 2010.
- 46- يوسف حجيم الطائي ,مؤيد عبد المحسن الفضل , "إدارة الموارد البشرية", ط 1 ,مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ,الاردن ,سنة 2006.

مراجع باللغة الأجنبية:

المؤلفات:

01 -Reix® "Systèmes D'information et Managment des Organisation"edition vuibert ,1995.

02-ROBER PEIX: traitement des information ,edition foucher ,paris ,1980.

03-Henry carre ,Diriger des salariès aujourd'hui, èdition: maxima i'eurent du mesnil ,paris 1991.

04-Y Ves Emery ,François Gonin , "dynamiser les ressources humaines",presses polytechniques et universitaires romandes,PARIS(France).

المذكرات:

01-اسماعيل مناصرية ,دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية ,مذكرة ماجيستر ,مسيلة ,سنة 2004.

02-أفغلول فتيحة ,أثر القيادة الادارية على أداء العاملين دراسة حالة بنك بدر سيدي لخضر ,مذكرة تخرج شهادة ماستر ,سنة 2013.

03-مراد رايس ,اثار تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ,مذكرة ماجيستر ,الجزائر,سنة 2006.

مواقع الانترنت:

01-[http://www.badr-bank. Dz/ index .php](http://www.badr-bank.Dz/index.php).

02- http://www.delta-informatique.com/about_us_fr.htm.

03- <http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html>.

فهرس المحتويات

I	الإهداء.....
II	شكر وتقدير.....
III	الفهرس.....
ج-أ	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية	
1	مقدمة الفصل.....
2	المبحث الأول: أسس تقييم الأداء وأداء الموارد البشرية.....
2	المطلب الأول: مدخل إلى الأداء.....
8	المطلب الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين.....
14	المطلب الثالث: المسالك المعتمدة لتقييم أداء الموارد البشرية.....
24	المبحث الثاني: عموميات النظام, المعلومات ونظام المعلومات.....
24	المطلب الأول: ماهية المعلومات.....
28	المطلب الثاني: النظام وعناصره.....
33	المطلب الثالث: نظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية.....
38	خلاصة الفصل.....
بسردي لخضر BADR الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	
39	مقدمة الفصل.....
40	BADR.....المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
40	المطلب الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسري لخضر.....
44	المطلب الثالث: مهام ونشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....

46	المبحث الثاني: واقع اعتماد بنك بدر على نظام المعلومات كمحدد نحو تحسين اداء الموارد البشرية.....
46	المطلب الأول: واقع تطبيق طرق تقييم الأداء في البنك.....
47	المطلب الثاني: واقع تطبيق نظام المعلومات في البنك.....
49	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الإستطلاعية حول نظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية في البنك.....
53	خلاصة الفصل.....
54	الخاتمة العامة.....
57	قائمة الأشكال والجداول.....
59	قائمة المراجع.....
64	قائمة الملاحق.....
64	فهرس المحتويات.....
66	الملخص.....

ملخص البحث :

تواجه المنظمات في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين ما يلزمها مواكبة هذا التغيير لضمان الإستمرار ، وباعتبار أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها , لجأت إلى تصميم نظام معلومات يساعدها على التسيير الفعال لهم. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية. من خلال عينة من البنوك في بلدية سيدي لخضر بنك الفلاحة والتنمية الريفية. ومن خلال بحثنا هذا توصلنا الى النتائج التالية إحتياج نظام المعلومات في البنك إلى التحسين والتطوير و التدريب عليه يشمل جميع الموظفين، وأن نظام المعلومات الفعال يرفع من أداء الموارد البشرية. **الكلمات المفتاحية :** نظام المعلومات , الأداء , الموارد البشرية.

RESUME :

organisations Face à l'époque moderne le cas d'un défi à la suite de la révolution scientifique et de la technologie dans tous les domaines est nécessaire de se tenir au courant de ce changement est d'assurer la poursuite et considérant que la ressource humaine des piliers les plus importants de la Fondation sont basés en augmentant la rentabilité et l'efficacité a recouru à la conception d'un système d'information pour les aider au fonctionnement efficace eux.

Le but de cette étude était de déterminer la mesure dans laquelle le système d'information pour améliorer la performance des ressources humaines. Grâce à un échantillon de banques dans la municipalité de Sidi Lakhdar Banque de l'agriculture et du développement rural, et à travers nos recherches, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes ont besoin système d'information dans la banque à l'amélioration et le développement, la formation, et il comprend l'ensemble du personnel et que le système d'information efficace augmente la performance des

ressources humaines.

Mots clé:

Systeme d'information, Performance ,des ressources humaines.