



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : علوم التسيير

## دور نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي

تحت إشراف الأستاذ :

بكريتي بومدين

من إعداد الطالبتين :

ناصر أمال

نقمار نادية

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
مشرفا	د. بومدين بكريتي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
رئيسا	د. ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	د. براهيم عمر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020\_1019

# الإهداء

أولا و خير كلام يقال الحمد لله رب العالمين إله الأولين و الآخرين  
و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين  
أهدي عملي هذا

إلى التي سهرت الليالي لأجلي و أحسنت تربيتي ، إلى من وضعت  
الجنة تحت أقدامها إلى قرّة عيني و منبع سعادتي ، إلى التي هدتني الذفاء  
والحنان ، إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع و العز المنيع إلى أغلى شيء في الوجود  
إلى التي لا تستوفيه كل عبارات الشكر  
أمي الغالية رعاك الله ورزقك الفردوس الأعلى

إلى من اشترى لي أول قلم و دفعني لخوض الصعاب ، إلى من وهب عمره و حياته لكي  
يرانا على ما نحن عليه ، إلى باعث الحماس و الإرادة في نفسي ، إلى من أفخر كوني ابنة له  
أبي الغالي حفظه الله و رعاه صحبة الرسول صلى الله عليه و سلم في الجنة

إلى من شاركوني حنان أمي و أبي ويقاسمونني سقف بيت واحد سندي في الحياة  
إلى من هم أغلى ما أملك إخوتي محمد ، نبيل ، نجاه ، نرمن

إلى جميع أساتذة علوم التسيير ، والشكر و التقدير إلى الدكتور بكريتي الذي  
بذل جهودا مثمرة في الإشراف و التوجيه ، إلى كل ما ساندني في إنجاز هذا العمل  
من قريب أو بعيد

## أمال



## الإهداء

الذي خلقتني فهو يهديني و الذي هو يطعمني و يسقيني و إذا مرضت فهو يشفيني  
و الذي يميّتي ثم يحييني، و الذي أطمع أن يغفر لي خطيئتي يوم الدين إلى الله عزوجل  
أهدي عملي

إلى التي حملتني و هنا على و هن و بكيت من أجلي في صمت ، إلى التي أهدتنا الحياة التعب و  
الحرمان ، إلى القلب الناصع بالبياض

أمي الغالية حفصها الله و رعاها و أطال في عمرها

إلى روح أبي الغالي ، إلى من تشنق إليه روعي ، إلى من كنت ألتجىء لحضنه عندما تضيق  
بي الدنيا ، أبي طال منامك الطويل و رحم الله جسدك الذي امتلأ طهرا و غاب عن الدنيا

أبي غفر الله لك، ورحمك، و انس و حشك ، وجمعنا بك بجنّته

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي و سندي إخوتي و أخواتي

و إلى أختي فقيدتي و حزن قلبي فاطمة فأجعل فقيدتي سعيدة بجوارك يا أرحم الراحمين

إلى زوجي و أم زوجي ، إلى أمي الثانية حفظك الله و أطال في عمرك

إلى أستاذي بكريتي و إلى كل من ساعدني في هذا العمل

## نادية

## كلمة شكر

قال الله تعالى في محكم كتابه ( وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم )

صدق الله العظيم

الله الذي علمنا ما ينفعنا و نفعنا بما علمنا وزادنا علما

سبحانه يهب النور لمن يشاء

نحمد الله عزوجل على اتمام هذا العمل كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى

إلى الأستاذ المشرف ( بكريتي بومدين ) الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

فجزاه الله خيرا

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية

( حمادو حسين ) سيدي علي، مستغانم لتقديم يد العون لنا طيلة فترة التربص

وخاص بالذكر عمال مديرية الموارد البشرية

و في النهاية يسري أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون

والمساعدة و الدعم لإنجاز هذا العمل المتواضع

## أمال و نادية



## فهرس المحتويات

الإهداء.....	II-I
التشكرات.....	III
فهرس المحتويات.....	IV -V
قائمة الجداول.....	VI
قائمة الأشكال.....	VII
المقدمة.....	أ

### الفصل الأول : النظام والمعلومات، أساسيتهما

تمهيد .....	7
المبحث الأول : نظم ومراحل نظام المعلومات .....	8
المطلب الأول : ماهية النظام .....	8
المطلب الثاني : ماهية المعلومة .....	14
المطلب الثالث : الاتصال.....	17
المبحث الثاني : نظم المعلومات في المؤسسة .....	20
المطلب الأول : نشأة نظام المعلومات.....	20
المطلب الثاني : خصائص ، أهمية وأهداف نظام المعلومات.....	29
المطلب الثالث : أهم تحديات أنظمة المعلومات .....	31
خاتمة الفصل الأول .....	33

### الفصل الثاني :وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد الفصل الثاني .....	35
المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية.....	36
المطلب الأول : مفهوم وتعريف إدارة الموارد البشرية .....	36
المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .....	39
المبحث الثاني : وظائف ، تحديات وتنظيم إدارة الموارد البشرية .....	46
المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية .....	46
المطلب الثاني : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .....	52

## فهرس المحتويات

53.....	خاتمة الفصل الثاني .....
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"
55.....	تمهيد الفصل الثالث .....
56.....	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .....
56.....	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة .....
63.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية .....
66.....	المطلب الثالث : مهام ومصالح المؤسسة الاستشفائية .....
73.....	المبحث الثاني : دراسة تحليلية للمؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين" .....
73.....	المطلب الأول : مديرية الموارد البشرية ونظام المعلومات في المؤسسة الاستشفائية .....
84.....	المطلب الثاني : تحليل أسئلة المقابلة .....
87.....	المطلب الثالث : تحليل الاستثمارات .....
97.....	خاتمة الفصل الثالث .....
99.....	الخاتمة العامة .....
102.....	قائمة المراجع .....
106.....	قائمة الملاحق .....
109.....	الملخص.....

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
60	تعداد الموظفين لمستشفى سيدي علي	( 1 - III )
61	الامكانيات المادية التي يستحقها المريض	( 2 - III )
62	الميزانية النهائية لمستشفى سيدي علي	( 3 - III )
63	ميزانية التسيير للمؤسسة العمومية الاستشفائية	( 4 - III )
72	المصالح و القدرة الاستيعابية لكل مصلحة بمستشفى سيدي علي	( 5 - III )
87	توزيع الأفراد حسب النشاط	( 6 - III )
87	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	( 7 - III )
88	توزيع الأفراد حسب الأقدمية	( 8 - III )
89	توزيعات الأفراد حسب المستوى التكنولوجي	( 9 - III )
89	توزيعات الأفراد حسب مضاعفة استعمال التكنولوجيا	( 10 - III )
90	توزيعات الأفراد حسب العمل بالتكنولوجيا	( 11 - III )
90	توزيعات الأفراد حسب تأثير التكنولوجيا على تسيير الموارد البشرية	( 12 - III )
91	توزيع الأفراد حسب تأثير التكنولوجيا على تسيير الموارد البشرية بالسلب أو الإيجاب	( 13 - III )
91	توزيعات الأفراد حسب المهارات الجديدة في الاتصال الالكتروني	( 14 - III )
92	توزيعات الأفراد حسب سوق العمل الالكتروني عبر شبكة الانترنت	( 15 - III )
92	توزيعات الأفراد حسب التكوين الالكتروني	( 16 - III )
92	توزيعات الأفراد حسب حجم مكانة التكنولوجيا	( 17 - III )
93	توزيع الأفراد حسب استعمالهم للتكنولوجيا	( 18 - III )
93	توزيعات الأفراد حسب استعمال الانترنت	( 19 - III )
94	توزيعات الأفراد حسب أثر نظام المعلومات	( 20 - III )
94	توزيعات الأفراد حول تجهيزات الاتصال و المعلوماتية	( 21 - III )
95	توزيعات الأفراد حسب التأثير التكنولوجي	( 22 - III )
95	توزيعات الأفراد حسب دور التكنولوجيا في المؤسسة	( 23 - III )
96	توزيعات الأعطاب في أجهزة المعلوماتية	( 24 - III )

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	عملية التغذية العكسية	( 1 -I )
47	التكامل و الترابط بين أنشطة وظيفة التعويضات	( 1 -II )
49	الترابط و التكامل بين أنشطة وظيفة التعويضات	( 2 -II )
51	الترابط و التكامل بين مختلف وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية	( 3 -II )

# المقدمة العامة

في نظام الأعمال المعاصرة القائمة على العلنية و التنافسية و تكنولوجيا المعلومات و التغيير المستمر للمعطيات البيئية ،تدرك ادارة الموارد البشرية أهمية العنصر البشري المتميز الذي يستطيع أن يحقق أهدافها و أهداف المؤسسة كما تدرك أيضا أهمية المعلومة الصحيحة و الدقيقة في تحقيق هذه الأهداف بقيام ادارة الموارد البشرية بوظائفها بشكل جيد و صحيح تحتاج الى المعلومات اللازمة كما و نوعا و في الوقت المناسب اذ أن قلة المعلومات يجعلها في عجز عن القيام بأدوارها كما أن كثرتها و اختلاط المفيد منها بغير المفيد يقلل من فرص الاستفادة منها ،و يزيد من تكلفة التعامل معها من حيث البحث عنها و فرزها و تصنيفها و تخزينها للرجوع اليها ،مما ينعكس سلبا على أدائها و لذلك كان على ادارة الموارد البشرية أن تعمل على تصميم نظام معلوماتي يمكنها من الوصول الى المعلومة المناسبة في الوقت المناسب و في أحسن الظروف من جهة

ومن جهة أخرى يعد نظام المعلومات العصب الأساسي في أي منظمة و التي ترتبط النشاطات الادارية ببعضها ،حيث أصبح يتطلب من المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل الذي يساعد في إدارة حركات البيانات و العمل على تحليلها و توصيلها الى الإدارة العليا ،كما ان لنظام المعلومات دور الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة لما تمتاز به من سرعة في توفير المعلومات المطلوبة .وتتطلع المنظمات التي تطبق نظم المعلومات بتحقيق الأداء الأفضل و أصبحت الكثير من المؤسسات تستخدم أحدث التقنيات في مجال النظم المحسوبة القائمة على مبادئ الحداثة و التطور بما يوافق متطلبات العمل لبلوغ الأهداف المرجوة

لا سيما فإن نظام المعلومات يعيد تشكيل قواعد العمل في المنظمات فلا يوجد جانب من جوانب العمل لم يتأثر بالتكنولوجيا و المعلومات لذا فقد أصبح نظام المعلومات جزءا أساسيا من مقومات نجاح أي منظمة ،خاصة في عملية مساعدة اتخاذ القرارات ،كما اتجهت بعض المنظمات حديثا الى تطبيق نظم المعلومات تختلف عن أنظمة المعلومات الإدارية القديمة ،وذلك لأنها مبنية على الجانب الآلي الذي تم تصميمه بغرض تحسين الخدمة و زيادة الفعالية من خلال دعم متخذي القرار و ووضعي السياسات و تطبيق هذه النظم في مجالات التخطيط الطويلة الأجل و بناء على هذه المعطيات ألزم على المؤسسة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بالموارد البشري تم الرجوع اليها لاستعمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مما يساهم في كفاءتها من خلال تفعيل عملية الترقيات و الحوافز التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

و على ضوء التحليلات و ما سبق ذكره و من هذا المنطلق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما هو دور نظام المعلومات في تسيير ادارة الموارد البشرية ؟

وللإجابة على الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

\_ فيما يتمثل نظام المعلومات ؟

\_ هل تهتم المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة محل الدراسة بنظام معلومات الموارد البشرية باعتباره له دور في تحسين إدارة الموارد البشرية أم غاية تسعى لتحقيقها ؟

فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1\_ يزيد نظام المعلومات الحديثة من إمكانية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

2\_ تهتم المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بنظام المعلومات الموارد البشرية باعتباره له دور في تحسين إدارة الموارد البشرية .

دوافع اختيار الموضوع :

\_ يمثل موضوع الدراسة جزءا من التخصص الذي ندرسه ونأمل أن يكون إضافة لهذا المجال من معلومات تدعم البحث العلمي .

\_ ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي في المؤسسات .

\_ محاولة لفت الانتباه المسيرين بأهمية استخدام نظام المعلومات في المؤسسات و توعية الموظفين بالاعتماد على التقنيات الحديثة مثل شبكات الاتصال .

أهمية البحث : تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للمورد البشري من جهة و دور نظام المعلومات من جهة أخرى وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية :

\_ معرفة مدى استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية لنظم المعلومات الحديثة و كيفية استخدامها في إدارة الموارد البشرية .

\_ أهمية نظام المعلومات وتأثيره على اقتصاديات المؤسسات في تحسين الربحية و تنمية القدرة التنافسية و رفع معدلات الأجور للقوى العاملة .

\_ دور أنظمة المعلومات في تحفيز المنظمات في المنافسة .

أهداف الدراسة : تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي :

\_ إن النظام المعلوماتي له أثر هام على أي مؤسسة .

\_ التعرف على واقع تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية .

\_ تقديم منظور مفاهيمي لأداء المورد البشري .

حدود الدراسة : و المتمثلة في :

\_ المجال البشري : شملت هذه الدراسة على العاملين في إدارة الموارد البشرية .

\_ المجال المكاني : أجرت هذه الدراسة في مستشفى "حمادو حسين" بسيدي علي \_ مستغانم .

\_ المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2020/2019 .

\_ المجال الموضوعي : ركزت الدراسة على دور نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية .

المنهج المتبع :

للإجابة على الأسئلة المطروحة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي معتمدين في ذلك على الدراسة النظرية ، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الفصل التطبيقي ، وذلك من خلال خطة تشمل ثلاث فصول ، الفصل الأول تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى المعلومات و النظم و أساسياتها و إلى الاتصال فقمنا بدراسة ملمة لنظم المعلومات ، أما الفصل الثاني خصصنا هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، ليستكمل الفصل الثالث بدراسة كل من نظام المعلومات و الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية و معرفة أثر استخدام نظم المعلومات في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

صعوبات الدراسة :

لقد واجهنا صعوبات و مشاكل عديدة عند اعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي :

\_ الحجر المنزلي بسبب انتشار فيروس كوفيد 19 الذي صعب من التواصل مع الأستاذ المشرف و كذا زميلتي في المذكرة و صعب من العمل التطبيقي .

\_ ندرة المراجع و المواضيع ، التي ترتبط بين متغيرات الدراسة ، أي نظام المعلومات و إدارة الموارد البشرية .

\_ صعوبة الدراسة نظرا لقلّة المعرفة الجيدة لدى معظم الموظفين لنظام المعلومات و عدم اطلاعهم على أهمية استخدامه في المؤسسة .

# الفصل الأول

تمهيد :

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا وسريعا على مستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم فيما يطلق عليه بعصر مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه للمعلومة مكانة هامة في حياة البشرية وفي جميع المجالات خاصة في المؤسسات الصناعية والتجارية ، اذ نجد على مستوى كل مؤسسة نظم المعلومات والتي تعتبر من الأساليب الادارية الحديثة المساعدة في مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغير المستمر .

سنحاول في هذا الفصل تناول النظام ، المعلومات وأساسياتها والتي تتضمن مفاهيم أولية حول النظام والمعلومات للوصول الى المفهوم الشامل .

المبحث الأول : نظم ومراحل نظام المعلومات

\_ تعددت واختلفت النظرة إلى الأنظمة من حيث تعريفها ومكوناتها وأهدافها حسب المدارس الفكرية وحسب الاتجاهات في ادارة الأعمال لكن تبقى التعريفات الشائعة والأكثر استعمالاً هي تلك التعريفات نقدمها كما يلي:

المطلب الأول: ماهية النظام

1\_ تعريف النظام:

\_ تعددت التعاريف الخاصة بالنظم من حيث الألفاظ المستخدمة ولكنها تتفق من حيث المعنى ، ومصطلح النظام هو مصطلح عام وشامل فنقول نظام التعليم ، نظام الحساب الآلي ، النظام الشمسي ، النظام السياسي وغيرها ، ومفهوم النظام يزودنا بإطار مفيد لوصف وفهم الظواهر المحيطة بنا ومن هذه الظواهر ظاهرة التنظيم والتي تتضمن نظم المعلومات ، والنظم إما ان تكون نظاماً مجردة أو أن تكون مادية ملموسة والنظام المجرد هو اعداد مرتب لمجموعة من المفاهيم أو الأفكار المتفاعلة والتي تعتمد كل منها عن الآخر فالنظام الديني على سبيل المثال ما هو إلا مجموعة من الأفكار والمتداخلة والمرتبطة حول الإيمان بالله سبحانه وتعالى وعلاقة البشرية ، أما النظام المادي الملموس فهو مجموعة من الأفكار من العناصر والتي تعمل معا من أجل انجاز هدف ما ، فهو ليس تجميعاً عشوائياً لمجموعة من العناصر أو العوامل ولكنه يتكون من عناصر يمكن أن تكون شيئاً واحداً يعمل من أجل انجاز وتحقيق هدف محدد والنظم المادية الملموسة ليست مجرد مفاهيم نظرية فهي تعبر في الحقيقة عن مجموعة من الأنشطة فالأجزاء الخاصة بالنظام تكون في حركة تفاعل دائم من انجاز الهدف ، ونورد فيما يلي أهم التعاريف المقدمة للنظام .

فقد عرف النظام " بأنه مجموعة من الاجزاء التي ترتبط ببعضها البعض ومع بيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".<sup>1</sup>

كما يعرف النظام " بأنه مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها البعض بسلسلة من العلاقات بهدف أداء وظيفة أو مجموعة من الوظائف .

ويعرف كذلك بأنه مجموعة من المكونات المادية مثل الحاسب والشاشات وخطوط الاتصال ومكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات والعلاقات .

<sup>1</sup> -Schoderbek Charles and others « management systems » business publication dalos 1980 , p12 .

كما ينظر VAN GIGCH إلى النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة وهذه العناصر يمكن أن تكون مفاهيم وفي هذه الحالة يكون النظام الذي يتعامل معها نظاما مجردا CONCEPTUAL SYSTEM وتعتبر اللغة مثلا لهذا النوع من النظم ، كما أن عناصر النظام قد تكون أشياء أو أجزاء مثل الأجزاء المكونة للآلة الكاتبة وأيضا قد تكون عناصر النظام أفرادا SUBJECTS مثل أعضاء فريق كرة القدم . وأخيرا يمكن أن يكون النظام من مفاهيم وأشياء و أفراد كما هو الحال في النظم الاجتماعية ، الآلية أو نظم الانسان - الآلة - MACHINE SYSTEMS MAN<sup>1</sup>.

\_ تشير هذه التعاريف إلى أن النظام مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معا لتحقيق هدف محدد ، ويمكن القول أنه لتعريف النظام يجب أن تكون التعريف مشتملا على ثلاثة عناصر:

\_ انه يتكون من مجموعة من الأجزاء في علاقات متبادلة .

\_ انه يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على بعض .

\_ أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك .

وهناك أمثلة عديدة للنظم تبدأ من المثال الكامل للنظام النموذجي وهو جسم الانسان فيمكن النظر للإنسان كنظام للكائن الحي مكون من مجموعة من الأجزاء تتمثل في نظام الدورة الدموية ونظام الدورة العصبية ونظام الدورة التنفسية ونظام الدورة الهضمية وغيرها وتوجد بين هذه الأجزاء علاقات متكاملة ومترابطة ومعتمدة بعضها على بعض وتعمل بكفاءة بهدف حفظ الحياة وأداء الجسم لوظائفه المختلفة ، وهناك امثلة أخرى من حولنا مثل النظم الطبيعية مثل نظام المجموعة الشمسية أو من صنع الانسان مثل نظام التعليم أو الإدارات المختلفة ، والنظام الاقتصادي للدولة فهو يتكون من أجزاء عبارة عن مؤسسات صناعية وتجارية والهيئات المختلفة والأجهزة الحكومية والمستهلكين وهناك تفاعل فيما بينها في محاولة لتحقيق النتائج المتوقعة .

وكل نظام يمثل أحد الأنظمة الفرعية ضمن نظام أكبر وأشمل ، كما أن النظام يتكون بدوره من أنظمة فرعية ، فالمنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتمثلة في نظام التمويل ونظام الانتاج ونظام التسويق وغيرها ، وهذه الأنظمة الفرعية قد تضم بدورها أنظمة فرعية تابعة لها مثل نظام

التسويق يحتوي على نظام للبيع ، ونظام للتوزيع ، ونظام للتسعير ، ونظام للترويج وغيرها من الأنظمة الفرعية

**2\_ مكونات النظام وخصائصه:**

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الادارية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، الدار الجامعية ، مصر 2002 ، ص 50 .

يتكون النظام من مجموعة من العناصر المتكاملة والتي تسعى إلى تحقيق هدفه ، وهدف النظام كما له خصائص تميزه .

## 1\_2 مكونات :

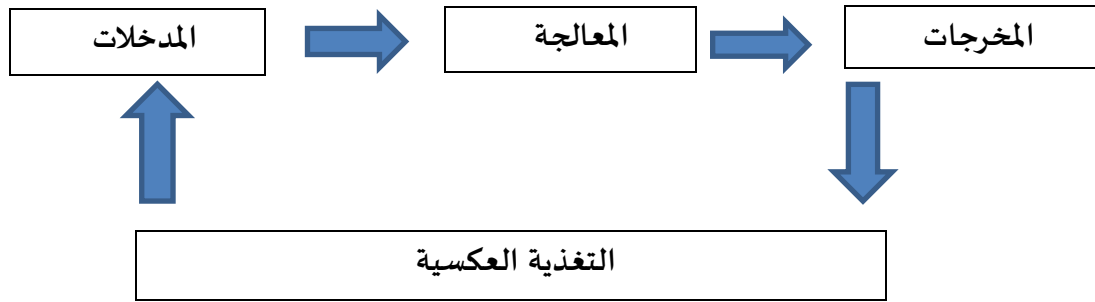
أ\_ المدخلات : بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أن مكوناته إذ لا بد من وجود مواد مادية أو بشرية والتي تشمل المادة الخام لهذا التفاعل ، لذلك فإن هذه المواد يمكن تسميتها بالمدخلات لكونها تشمل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ليتمكن أن يعمل النظام لغرض تحقيق الهدف المطلوب منه <sup>1</sup>.

ب\_ المعالجة : وهي أليها التفاعل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات .

ج\_ المخرجات : وهي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام ويمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر وبالعكس <sup>2</sup>.

د\_ التغذية العكسية : إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة ولذلك يتوجب توجيه ومتابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات ، لذا يتطلب فحص النظام من خلال النتائج والمخرجات الخاصة به ويطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية .

الشكل (1-1) : عملية التغذية العكسية.



المصدر: علاء السالمي وآخرون ، "أساسيات نظم المعلومات الادارية " الطبعة 1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر .

<sup>1</sup> - علاء السالمي وآخرون، "أساسيات نظم المعلومات الادارية" ، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر 2005، ص 46.45.

<sup>2</sup> - سلوى أمين السامرني، " نظم المعلومات الادارية " مطبعة الاشعاع الفنية ، مصر 1999، ص 12 .

## 2\_2 خصائص النظام :

أي كان نوع أو طبيعة النظام ، فإن هناك مجموعة من الخصائص تجمع بين هذه النظم وتتلخص هذه الخصائص في :

- \_ لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف محددة ، ويتكون النظام من عدة نظم فرعية تعمل وتتفاعل معها .
- \_ يشمل أي نظام على عناصر أساسية تكونه والتي سبق الإشارة .
- \_ يتميز النظام بالمرونة ، الموثوقية .
- \_ تعتمد النظم على ديناميكية التغذية العكسية ، وفي مجال النظام تعني التغذية العكسية تحول جزء من مخرجات النظام إلى مدخلات .
- \_ كل نظام له حدود يعرف بها وتميزه عن بيئته.

## 3\_ حدود النظام وبيئته :

لكل نظام حدود تفصله عن بيئته الخارجية

## 1\_3 حدود النظام :

تتميز النظم بخاصية وجود حدود لكل منها تفصلها عن غيرها ، وتساعد الحدود الخاصة بكل نظام فرعي في تحديد مكونات كل نظام فرعي على حدى ، وفي أحيان أخرى تكون الحدود بين مكونات كل نظام غير واضحة أو محدودة كما هو الحال في العديد من النظم الاقتصادية ونظم الاعمال ومن ثم فإن بناء الحدود الفاصلة بين النظم يعتبر واحد من الأمور الصعبة عند تصميم وبناء نظم معلومات جديدة ، أو تحليل أخرى قديمة<sup>1</sup>.

## 2\_3 بيئة النظام :

يعمل كل نظام في بيئة محيطة به تقع خارج حدود ويفترض أنها تؤثر فيه ، فهي كافة القوى ذات الصلة والتي تؤثر على أداء المنظمة منها : ( المنافسين ، العملاء ، الظروف السياسية... الخ ) . وهذه المؤثرات لا يمكن تجاهلها لأنها تؤثر بصفة مباشرة أو حتى غير مباشرة على المنظمة ، كما تشمل البيئة كافة التغيرات التي لا تخضع تماما للسيطرة ولكن تؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وتعد تلك التأثيرات بمثابة قيود على عمليات النظام .

## 4\_ أنواع النظام

\_ أعطيت عدة تصنيفات لأنواع النظم نذكر منها :

<sup>1</sup> - د. محمد الصيرفي ، " ادارة تكنولوجيا المعلومات "، الفكر الجامعي ، مصر 2009، ص113.

\_ النظم المفاهيمية والنظم المادية .

\_ النظم المحدودة والنظم الاحتمالية

\_ النظم المفتوحة والنظم المغلقة .

1\_4 النظم المحددة والنظم المحتملة : يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ\_ النظم المحددة : هي النظم التي تكون جميع مكوناتها وأحداثها متوقعة ، ويمكن وصف النظام وعملياته وتشغيله في فترة زمنية محددة ، ويمكن التنبؤ بما يتم في الخطوات التالية ومن الأمثلة على ذلك الحسابات الرقمية حيث يمكن التنبؤ بدقة جميع عملياتها المستقبلية .

ب\_ النظم المحتملة : وهي التي يصعب توقع أعمالها بدقة مثل ذلك نظام المبيعات حيث لا يمكن توقع ما سيحدث في الفترة المقبلة بدقة مثل هل سيزيد الطلب على السلعة أم سيقبل عليها ؟ وما هو مقدار الزيادة أو النقصان ؟<sup>1</sup>

2\_4 النظم المفتوح والنظم المغلق :

أ\_ النظم المفتوح : هو نظام القادر على التفاعل مع البيئة المحيطة وعلى استقبال المعلومات المرتدة واجراء التعديل أو التصرف المناسب لذلك .<sup>2</sup>

ب\_ النظم المغلق : هو نظام يتمتع بالاكتماء الذاتي ولا يوجد أي تجارب بينه وبين بيئته .<sup>3</sup>

3\_4 النظم الدائمة والنظم المؤقتة :

أ\_ النظم الدائمة : طالما ان النظم تميل إلى الفناء ، لذلك فإن مفهوم النظم الدائمة هو مفهوم نسبي ، فالنظم التي تستمر لفترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها يمكن انم تطلق عليها نظم دائمة .

ب\_ النظم المؤقتة : هي النظم التي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة ينتهي بعدها النظام .

<sup>1</sup> د. محمد الصبري ، "ادارة تكنولوجيا المعلومات " ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2009 ، ص 103.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس ، " نظم المعلومات الادارية المعاصرة " ، الدار الجامعية ، مصر 2005 ، ص 33.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 32 .

## 4\_4 النظم المفاهيمية والنظم المادية :

- أ\_ النظم المفاهيمية : تتكون أجزائها من مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت تلك الظواهر الطبيعية أو الاجتماعية ، وتعد النظريات خير مثال على ذلك النوع من النظم ، فعلى سبيل المثال النظرية النسبية لأينشتاين لتفسير ظاهرة الضوء في الأثر .
- ب \_ النظم المادية : هي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد أو خليط منها ، وعادة ما تكون النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية ، فمثلا ظهور القنبلة الذرية إلى حيز الوجود اعتمد على نسبة الكتلة التي قدمتها النظرية النسبية لأينشتاين .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أحمد فوزي ملوخية ، " نظم المعلومات الادارية " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 29 .

## المطلب الثاني : ماهية المعلومة

## 1\_ تعريف المعلومة :

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال وتؤثر على فاعلية المدير وأدائه في تسيير مهامه الإدارية ، فقد أشار الجندسية بأن كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني يعني تعليم المعرفة ونقلها .

ويعرف مصطلح المعلومات على أنه ما يمثل الحقائق والآراء والمعرفة المحسومة في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية ، كما تعرف بأنها نتائج عمليات التكوين والتنظيم او التحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المستوى المعرفي للمستقبل ، كما عرفت بأنها ذلك الشيء الذي يجلب لنا المعرفة التي تعدل من رؤيتنا للعالم حولنا والتي تخفض درجة الشك لدينا <sup>1</sup>.

ومن أبرز التعاريف التي اعطيت لها نجد :

« المعلومة عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنا كاملا بالنسبة لمستخدم ما ، مما

يمكنه من استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات » <sup>2</sup>.

« المعلومة عبارة عن البيانات تم تشغيلها طبقا لقواعد وإجراءات محددة أدت إلى حصول على نتائج ذات

معنى مفيد لمستخدمها » <sup>3</sup>.

« المعلومة عبارة عن مجموعات من الحقائق ذات المعنى والمفيد للعنصر البشري في عمليات معينة مثل عملية

صنع القرارات الإدارية » <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب ، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، دمشق 2004 ، ص 67 ، 68 .

<sup>2</sup> - شاهنדה محدوح حافظ وآخرون ، " أساسيات نظم المعلومات المحاسبية " ، دار الهاني للطباعة والنشر ، مصر ، بدون سنة النشر ، ص 34.

<sup>3</sup> - شاهنדה محدوح حافظ وآخرون ، مرجع سابق الذكر ، ص 35 .

<sup>4</sup> - نبيل مرسي ، " نظم المعلومات الادارية " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 16 .

2\_ خصائص المعلومة :

للمعلومات خصائص تتجلى في :

1\_2 البعد الزمني : يتضمن هذا البعد الجوانب التالية :

أ\_ التوقيت : يقصد به توفير المعلومات في الزمن المناسب لمتخذ القرار وقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر ولكن قد تفقد أهميتها بعد زمن قليل .

ب\_ الحداثة : أي يجب ان تكون المعلومات متجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها لمتخذ القرار .

ج \_ الفترة الزمنية : ويقصد بها الفترة الزمنية المطلوب توفير المعلومات عنها مثل يحتاج المدير معلومات عن حجم المبيعات للسنوات الخمس الماضية .

2\_2 البعد المضمون : ويتضمن ما يلي :

أ\_ الدقة : ويقصد به خلو المعلومات من الأخطاء حيث أن دقة المعلومات تساهم في وجود القرارات كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتضييع الوقت .

ب\_ الصدق والثبات : هي إعطاء المعلومات نفس النتائج التي أعطتها في كل مرة استخدمت فيها وأن تكون المعلومات التي يقدمها النظام تمتاز بالصدق والواقعية ، وتتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا .

ج\_ الملائمة : أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ولها دور تحسين عملية اتخاذ القرار .

د\_ الشمولية : ويقصد بها قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن الحقائق الظاهرة لموضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة في تأدية وظائفها المختلفة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الحسين آل فرح طائي ، "مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية" ، الطبعة الأولى ، الاردن ، داروائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 17.

### 3\_ أنواع المعلومة :

تتفاوض احتياجات المنظمة من المعلومات وتحديد طبيعة المعلومات يتوقف على المستخدم النهائي لتلك المعلومات ومن ثم يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر لكن بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية :

3\_1 درجة الرسمية : وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة ، أما المعلومات غير الرسمية فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة .

3\_2 مصدر المعلومات : هناك مصدري للمعلومات فأما أن تكون داخلية أو أن تكون خارجية فالمعلومات الناتجة عن عمليات المنظمة تعتبر داخلية أما المعلومات الناتجة عن بيئة المنظمة تعتبر معلومات خارجية . كما يمكن تصنيف المعلومات وفقا لهذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية ، فالمعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة أما المعلومات الثانوية فهي التي قامت المنظمة أو طرف آخر بجمعها وتخزينها .

3\_3 درجة التغير : فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير فعلى سبيل المثال نجد في مصلحة الأحوال المدنية والتي تقوم باستخراج بطاقات الهوية فان أسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير ، وقد تكون المعلومات متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- إسماعيل السيد " نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية " المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية 2003 ، ص 107.

المطلب الثالث : الاتصال

نظرا لأن كل من المعلومة والاتصال يسهم في ربط أجزاء النظام، فهما من الضروريات الأزمة لوجود أي نظام، قمنا في هذا المطلب بتسليط الضوء على الاتصالات بشكل مختصر باعتبارها أحد مرتكزات نظم المعلومات .

1\_ تعريف الاتصال :

« الاتصال هو عملية نقل رسالة بين طرفين ، ويتضمن ذلك تبادل الآراء ، الاتجاهات ، الإشارات والبيانات والمعلومات ، ويتم هذا التبادل باستخدام الطاقات البشرية ، أو الوسائل التكنولوجية المختلفة ، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه يتم من خلالها تبادل الرسائل بين مصدر الرسالة ومستقبلها <sup>1</sup> . ان الاتصال هو « العملية التي تمكن أي نظام من العمل ، فبدون الاتصال لا يمكن تفاعل النظام ، ولا يمكن أن تكون هناك مدخلات ولا مخرجات ولا استرجاع للنتائج » <sup>2</sup> .

2 \_ طرق الاتصال :

تتعدد وتنوع طرق الاتصال ، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي :

1\_2 الاتصال الشفهي : هو نقل مباشر للمعلومة يعتمد على كلمة المنطوقة أثناء نقل المعلومة إلى الأطراف المستهدفة ، وترجع سيطرة الاتصالات الشفهية كونها تمكن من الحصول على معلومات مرتدة فورية إضافية إلى كونها سهلة .

2\_2 الاتصال المكتوب : يعني كتابة رسائل بدلا من نقلها ، وهو غير شائع كما يتصور الغالبية فهو دقيق و واضح وموثوق فيه أين يلاحظ رسمية هذا الأخير .

<sup>1</sup> - نجم عبد الله الحميدي وآخرون ، "نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر" ، الطبعة الأولى ، وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 13 .

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريسي ، مرجع سابق الذكر ، ص 54 ، 60 .

### 3\_2 الاتصال الرقمي: digital communication

هو شكل جديد من أشكال الاتصال ، يستند إلى فكرة وتطبيقات الوسائط المتعددة multimedia وقد أدى هذا الاتصال إلى ظهور علاقة تفاعل جديدة واستجابة سريعة بين القارئ النص المكتوب ، بحيث أصبح بإمكان الملتقى أن يكون مرسلًا أو منتجًا للرسالة الإعلامية.<sup>1</sup>

أ\_ أدوات الاتصال الرقمي : تتمثل أدوات الاتصال الرقمي فيما يلي :

الحاسب اللائق في الاتصالات الرقمية : هو قمة استخدام التقنيات الرقمية ، بل أنه يمثل استخدامها الأوسع انتشارًا فأتاح إمكانيات وقدرات غير محدودة في المجالات كافة. وقد أتاح استخدام الحاسب الآلي أنواع جديدة من الخدمات لم تكن متاحة من قبل مثل تحويل المحادثات والبريد الصوتي الرقمي إضافة إلى إمكانية ربط الحواسيب الآلية بعضها بعض من خلال الخطوط الهاتفية بواسطة المودم modem لتكون شبكات الحاسب الآلي .

وقد حقق استخدام الحاسب الآلي في عالم الاتصال مميزات عديدة منها زيادة سرعة عملية الاتصال وتداول المعلومات وسرعتها وتصنيفها وتفسيرها تبويبها ، وذلك بسبب تحويل التراسل والمعلومات المتداولة إلى الأساليب الرقمية والقدرة على اختيار البدائل باختيار أقصر الطرق وأفضل وسيلة لتحقيق عملية الاتصال وإمكانية نقل النبضات والشفرات بأقل أخطاء ممكنة.<sup>2</sup>

الشبكة : هي عبارة عن ربط بين الحواسيب مع أدوات وبرامج متخصصة للعمل الشبكي ، وذلك لإتاحة التشارك فيما بينها وتدفق المعلومات عبر الشبكة على شكل إشارات كهربائية ويتم نقلها كحزم صغيرة من المعلومات بسرعة كثيرة جدا ، ويجب أن تسافر هذه الحزم بدرجة عالية من الدقة حتى تصل خالية من الأخطاء إلى الهدف المطلوب وهناك نوعين من الشبكة :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - [www.alefyaa.com](http://www.alefyaa.com) 11:24 /05 mars 2017 .

<sup>2</sup> - [http : www.buraydahcity.net](http://www.buraydahcity.net) 10:03 /09mars 2017

<sup>3</sup> - [http ://www.qalqilia.etu.ps](http://www.qalqilia.etu.ps) 15:25 /05 mars2017 .

\* الشبكة الداخلية :

وتعرف أيضا internet وهو مصطلح جديد نوعا ما وهي تطبيق الفعلي لشبكة الانترنت ولكن داخليا بالمؤسسة أو الشركة ، وهي من أهم وسائل التواصل الإداري مع الموظفين وتحسين لآلية العمل .

\*الشبكة الخارجية : ويقصد بها الانترنت الشبكة العنكبوتية التي تربط بين آلاف المشتركين وتعطى جميع أنحاء الكرة الأرضية ، وهي شبكة رابطة المجموعة الكبيرة من شبكات الحاسب الآلي وتعد الانترنت أكبر شبكة معلومات في العالم .

قاعدة البيانات : تعرف قواعد البيانات بأنها مجموعة من البيانات المرتبطة وذات الصلة مرتبة بطريقة معينة بحيث يمكن البحث فيها وتحديثها بسهولة ، ويتم فيها تحاشي تكرار البيانات .

\*قواعد البيانات الرقمية على الشبكة : تعرف بأنها مجموعة من البيانات المرتبطة والمنظمة في الصورة الإلكترونية التي يمكن الدخول إليها ومعالجتها بواسطة برمجيات كمبيوتر متخصصة .

\*نظام قاعدة البيانات : هو نظام إحصائي للحفظ والتسجيل بمعنى آخر كمبيوتر ، الغرض العام منه هو تخزين البيانات والسماح للمستخدمين باسترجاع وتحديث هذه البيانات عند الحاجة إليها .

## المبحث الثاني : نظام المعلومات في المؤسسة

نحصل على عبارة نظم المعلومات بضم كلمة نظم وكلمة معلومات، ولقد سبق لنا في المبحث الأول التعرف بشكل كاف على مصطلح النظام ، وعلى مصطلح المعلومات في المطلب الثاني . نتطرق من خلال هذا البحث إلى :

## المطلب الأول : نشأة نظام المعلومات

## 1\_ نشأة نظام المعلومات

نشأ نظام المعلومات الإدارية باستخدام الحسابات في بداية الستينات ولم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية امكانيات الحسابات الإلكترونية ورغم وجود لغات وقواعد ومعلومات ولكنها كانت غير شائعة وصعبة الاستخدام وهذه أهم أسباب عدم انتشار نظم المعلومات الإدارية في هذه الفترة

وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحسابات الإلكترونية في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحسابات الإلكترونية وبرمجياتها والتي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات DBMS التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الانجاز واستغلالها بشكل كبير ، وحققت هذه النظم تقدمها في بداية الثمانينيات وأصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول العالم المتقدمة حيث أصبحت 90% منها على معلومات هذه النظم و 10% على معلومات الخبرة الذاتية الإدارية ، وإن الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الادارة والحسابات بتكيف البحث في هذا الموضوع وتقييمه لكونهم ينظرون إلى هذه النظم كونها نظم رقابة للعمليات وتهيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة ولتوضيح هذه الأهمية سنذكر بعض ما كتبه المختصون في هذا النوع :

قال "دو 1967" : إن استعمال أنظمة المعلومات تقييد إدارة الأعمال بثلاث طرق :

\_ القدرة على تقييم احتمالات المستقبل

\_ تقليل الوقت والجهد للمدراء في انجاز الأعمال والبحث وتحليل المعلومات وتوفير وقت أكثر على التخطيط .

\_ مواجهة التغيرات البيئية عن رؤية الاجراءات اللازمة لمواجهتها .

ويرى " ديكارد 1969 " : أن منافع نظم المعلومات الإدارية كونها نظم تساعد على توفير المعلومات واستغلال أفضل لليد العاملة وتحسين في التخطيط الإداري واتخاذ القرارات الأكثر فعالية .<sup>1</sup>

## 2\_ مفهوم نظام المعلومات :

إن الفحص المتعمق للتعريف التي قدمت لنظم المعلومات يظهر مدى اخلافها ، كما يتبين أيضا غياب تحديد دقيق للأنواع المختلفة من تلك النظم ، وتجنبنا للدخول في الجدل المتوقع حول التعريفات سوف نشير إلى أكثر التعاريف شيوعا في هذا المجال بحيث يعكس كل تعريف منها وجه اختلاف عن الآخر مما يسهم في الوصول إلى التعريف المقترح .

اتفق فريق من الباحثين على أن نظم المعلومات يمكن أن تعرف بأنها " مجموعة مترابطة فيما بينها ، تقوم بتجميع وتخزين ( نشاط التشغيل ) ونشر المعلومات ( نشاط المخرجات ) واستقبال معلومات مرتدة عليها ( تغذية عكسية ) ، وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة " .<sup>2</sup>

بينما عرفها آخرون بأنها مجموعة من المكونات المنظمة لتجميع ونشر وفرز وتشغيل البيانات بهدف توفير المعلومات لمجالات التصرف .

وإذا كانت هذه المفاهيم قد ركزت على الجانب المتعلق بأنشطة النظام فقد اهتم فريق ثان بمكونات نظام المعلومات حيث عرفوا نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأفراد والبيانات والاجراءات التي تعمل معا لإنجاز هدف مشترك هو توفير المعلومات للإدارة .

كما ركز فريق آخر على الناحية الفنية فعرف نظام المعلومات من الناحية الفنية على أنه مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوسيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم والتصميم .

بينما جمع آخرون بين الاهتمام بمكونات نظام المعلومات والأنشطة التي يقوم بها عند تعريفهم لهذا النظام ، فعلى سبيل المثال عرف البعض نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأفراد والاجراءات والبيانات تقوم بجمع وتشغيل ونشر المعلومات داخل المنظمة .

<sup>1</sup> - علاء السالمي وآخرون ، مرجع سابق الذكر ، ص 57 ، 58 .

<sup>2</sup> -London , K .and London .j.," management information systems : new approaches of organization and technology " ;prentice haal ; inc , 1988.

وقد ادخل فريق آخر الحاسبات الآلية ضمن تعريفهم لنظم المعلومات وهو ما يعرف حاليا بنظم المعلومات القائمة على الحاسبات ، باعتبار أن نظم المعلومات المعاصرة تعتمد على وجود تلك الحاسبات ضمن عناصرها الأساسية وبالتالي أصبح مصطلح نظم المعلومات هو المرادف لنظم المعلومات القائمة على الحاسبات .

لذا عرفوا نظم المعلومات بأنها ترتيب من الأفراد والأنشطة والبيانات وتقنيات المعلومات ( المكونات المادية وغير المادية وشبكات اتصال الحاسبات ) يعما بصورة متكاملة بغرض دعم وتحسين العمليات اليومية للأعمال المختلفة ،ومساعدة الإدارة في حل المشاكل وتوفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات . وفي ضوء تناولنا للمفاهيم السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية على النحو التالي :

" نظم المعلومات المبنية على الحاسبات هي مجموعة مترابطة من المكونات المادية للحاسبات الآلية والغير مادية والأفراد والقواعد والبيانات والاتصالات التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم تحويل البيانات المدخلة لها إلى معلومات قابلة للاستخدام تفيد عملية اتخاذ القرارات " . وتتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات واتخاذ القرارات اللازمة لتشغيل المنظمة ، ونظرا لتعدد مكونات وامكانيات نظم المعلومات يكون من الصعب اعطاء تعريفا محدد لنظم المعلومات وقد اختلف الباحثين حول تعريف نظم المعلومات .

فقد عرف Scott 1986 نظام المعلومات الاداري باعتباره " مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة ، لتحويل بيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الانتاجية وبما يتفق مع أنماط وخصائص المديرين وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة " <sup>1</sup> . من الملاحظ على هذا التعريف انه يعارض فكرة بناء نظام كلي للمعلومات باعتبارها فكرة غير عملية وصعبة التطبيق والبديل هو قيام عدد من النظم الفرعية التي يركز كل منها على تلبية احتياجات بمجموعة متجانسة من المستخدمين ، ولكي تكون النظم الفرعية قادرة على تحقيق الأهداف الكلية لنظام المعلومات لابد أن

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي وجلال إبراهيم العبد ، مرجع سابق الذكر ، ص182 .

تتصف بالشمول والتنسيق. و يعني الشمول أنها تشمل جميع أنواع نظم المعلومات بما في ذلك نظم تشغيل البيانات و النظم التي تهدف لخدمة الإدارة و يؤدي ذلك التنوع إلى تغطية جميع احتياجات المديرين داخل المنظمة .

وتعتبر النظم الفرعية للمعلومات منسقة إذا تم بنائها في صورة تسمح بالتدفق السلس للمعلومات فيما بينها . و يمكن تحقيق ذلك من خلال اتباع منهج تخطيطي شمولي في إنشاء جميع النظم الفرعية . و يهدف التنسيق بين النظم الفرعية الى تحقيق التكامل الذي يؤدي إلى خدمة احتياجات المستخدمين المتداخلة من المعلومات . كما يؤدي التكامل الرشيد إلى الحد من الازدواجية و تخفيض تكاليف التشغيل الكلية بالإضافة إلى توفير معلومات يتعاون في إنتاجها عدد من النظم الفرعية ، و يعتبر مديري الإدارة العليا هم المستفيدون الأساسيين من تحقيق ذلك التكامل حيث تتميز احتياجاتهم من المعلومات بالشمول و النظرة الكلية .

وتتمثل وظيفة نظم المعلومات في تحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة بما يتفق مع نمط وخصائص المديرين ويشير ذلك إلى أهمية اخذ أنماط وخصائص المستخدمين في الاعتبار وإلى أهمية التنوع في أسلوب تقديم المخرجات كأداة لتكيف النظام مع الاحتياجات المتنوعة من المعلومات .

كما يتناول التعريف رفع الإنتاجية باعتباره هدف نظم المعلومات النهائي ويتطلب ذلك زيادة كفاءة أداء العمليات الروتينية وتوفير خدمات أفضل للأطراف الخارجية وإمداد المديرين بمؤشرات مبكرة عن المخاطر والفرص في البيئة الداخلية والخارجية ومساعدتهم على أداء جميع وظائفهم الإدارية وبمعنى آخر فإن تحسين الإنتاجية يرتبط إلى حد كبير بتحقيق فعالية أداء جميع نظم المعلومات الفرعية .

وأخيرا فإن خدمات ومخرجات نظم المعلومات يجب أن يتم تقديمها استنادا إلى معايير متفق عليها للجودة مثل مستوى الدقة والشمول وملائمة التوقيت ودرجة الاعتمادية والملائمة والمرونة وزمن الاستجابة والتي تحدد في ضوء طبيعة احتياجات المهام والقرارات التي تهدف تلك المخرجات لخدمتها .

ومن الملاحظ أن تعريف Scott 1986 يعتبر محاولة لتوصيف الطريقة التي ينبغي أن يكون عليها تصميم نظم المعلومات وأهدافها ووظائفها الأساسية وهو لذلك يعتبر تعريفا مجردا من الصعب تحقيقه عمليا إلا في حدود معينة ووفقا للعديد من العوامل مثل الإمكانيات المالية للمنظمة والحجم والنمط الإداري ودرجة المركزية .

أما Senn 1982 فقد عرف نظام المعلومات الإدارية باعتباره " نظاما متكاملًا يهدف إلى تدعيم وظيفي التخطيط والرقابة وتنفيذ العمليات وذلك عن طريق توفير معلومات ومنتظمة عن الماضي والحاضر والمستقبل بخصوص العمليات الداخلية والخارجية. ويتم تصميم نظام المعلومات بحيث ينتقي البيانات الملائمة من نظام تشغيل البيانات ومن بيئة المنظمة الخارجية لتوفير معلومات مناسبة لاحتياجات الإدارة ويتضمن النظام الأفراد والإجراءات والأجهزة وبرامج التشغيل وقواعد البيانات " ويعني التكامل أن النظام يربط بين المجالات الوظيفية التي ترتبط معا بعلاقات اعتماد متبادلة حيث يتم القيام بوظائف التخطيط والرقابة وأداء العمليات التشغيلية في جميع المجالات الوظيفية على مستوى الفردي لأداء الأعمال. وتركز نظم المعلومات على خدمة وظائف الإدارة المختلفة وتعتبر عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات من أهم تلك الوظائف وتتفاوت احتياجات القرارات من المعلومات وفقا لدرجة هيكلتها ومستوى اتخاذها مما يدعو إلى الحاجة إلى أنواع مختلفة من المعلومات .

ويشير تعريف Senn إلى أهمية توفير معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل بالإضافة إلى توفير معلومات عن العمليات الداخلية كي تساعد في الرقابة على العمليات التشغيلية وتقييم الأداء وعن البيئة الخارجية لمساندة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتدعيم قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها، هذا وقد أستبعد التعريف نظم تشغيل البيانات كما تمت الإشارة إلى مكونات الحاسب الآلي باعتباره الأداة التي تستخدمها نظم المعلومات في أداء وظائفها .

وقد عرف دافيز والسون DAVIS & OLSON سنة 1985 نظم المعلومات الآلية على أنها " نظام متكامل للإنسان والآلة يوفر المعلومات اللازمة لتدعيم وظائف التشغيل والإدارة واتخاذ القرارات في المنظمة ويتكون هذا النظام من الحاسب الآلي وبرامج التشغيل والإجراءات اليدوية والنماذج الخاصة بالتحليل والتخطيط واتخاذ القرارات وقاعدة للبيانات "

وحيث أن نظم المعلومات تعتمد على تفاعل الإنسان مع الحاسب الآلي فإن معرفة مصممي نظم المعلومات لخصائص الأفراد سلوكهم كمستخدمين للمعلومات وللإمكانيات الفنية لنظم الحاسب الآلي ويعتبر أمراً ضرورياً عند تصميم هذه النظم كما أن وصف النظام بأنه متكامل يعني احتوائه على عدد من التطبيقات المستقلة ، والتي ترتبط معا بسبب تداخل احتياجات المستخدمين من المعلومات ، كما يمكن تحقيق هذا التكامل المنشود من خلال تصميم التطبيقات وفقا لخطة عامة تضمن توحيد إجراءات التشغيل ومعايير جودة المخرجات من خلال استخدام البيانات .

وقد ركز التعريف على أن وظيفة نظم المعلومات بصفة عامة هي توفير المعلومات بهدف تدعيم وظائف التشغيل والإدارة واتخاذ القرارات ولذلك فالنظم المعلومات الآلية تعتبر المظلة التي تشمل جميع أنواع نظم المعلومات داخل المنظمة بما في ذلك نظم تشغيل البيانات .

من الملاحظ أن التعاريف السابقة لنظم المعلومات الآلية تمثل محاولة لتوصيف نظم المعلومات كأنه حقيقة قائمة ومثل هذه التعاريف صنفها ديكسون Dickson 1981 على أنها متوجهة نحو المنتج ، في حين تركز التعاريف المتوجهة نحو العملية على توضيح وظيفة نظم المعلومات داخل المنظمة بغض النظر عن أسلوب تصميمها أو الإمكانيات الفنية التي تستند عليها .

فمثلا تعرف البكري ( البكري 1993 ) نظم المعلومات الإدارية على أنها " مجموعة من العمليات المنظمة التي تمتد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم على أن تتميز هذه المعلومات بالكمال والشمول والصحة والدقة وان تكون ملائمة من ناحية الجودة والتوقيت " ويتميز هذا التعريف بتركيزه على وظيفة نظم المعلومات داخل المنظمة ، كما أنه يبرز الخصائص الهامة التي ينبغي توافرها في المعلومات التي يتم توفيرها للمديرين<sup>1</sup>.

أما هودج وآخرون ( HODGE,1984 ) فقد عرفوا نظام المعلومات سواء كان يدويا أو آليا على أنه عملية اتصال يتم خلالها تجميع البيانات تشغيلها وتخزينها ونقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ويتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل ، له نمط نفسي معين ،

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد ، مرجع سابق الذكر ، ص 186 .

ويواجه مشكلة ما ، داخل نسق تنظيمي معين ، ويحتاج حلها إلى وجود بعض الحقائق ( معلومات ) والتي يتم من خلال وسيلة معينة " <sup>1</sup>

يصف هذا التعريف نظام المعلومات باعتباره عملية اتصالي لأنه ينطوي على توصيل رسالة رسالة معينة وهي مخرجات نظام المعلومات المختلفة إلى الأفراد المناسبين ، وقد حدد التعريف عملية اتخاذ القرار باعتبارها الوظيفة الأساسية التي تعمل نظم المعلومات على مساندها .

ويتكون أي نظام للمعلومات وفقا لماسون (1973 MASON & MITROFF) من خمسة عناصر هي المستخدم و قد ركز التعريف على الخصائص النفسية للمستخدمين مثل النمط المعرفي وطبيعة مشكلة القرار والتي تتفاوض بين مستوى التخطيط الاستراتيجي والرقابة التشغيلية والمعلومات اللازمة لحل المشكلة وهذه المعلومات قد تكون تاريخية أو في شكل تنبؤات و أسلوب عرض تلك الحقائق ، حيث توجد العديد من البدائل التي يمكن من خلالها توصيل نفس المعلومات مثل الرسومات البيانية أو الأشكال أو الجداول .

ويتميز تعريف هودج وزملاؤه بتركيزه على وظيفة نظم المعلومات داخل المنظمة بالإضافة إلى استناده إلى تعريف ماسون وميتروف بقبول كثير من الباحثين نظرا لإبرازه العناصر الأساسية التي يمكن تناولها بالدراسة والبحث ، كما انه يشير إلى أن ما يعتبر معلومات بالنسبة لفرد معين قد لا يعتبر كذلك من وجهة نظر فرد آخر، لذلك يجب أن يتوفر النظام معلومات مناسبة لأنماط مستخدميها النفسية وان يتم تنوع أساليب عرض تلك المعلومات لتلائم احتياجات وتفضيلات هؤلاء المستخدمين .

ومن الملاحظ اختلاف التعريفات السابقة في طريقة تغطيتها للجوانب المختلفة لنظام المعلومات الإدارية ففي حين أن تعريف Scott 1986 لها يصلح كهدف نهائي يسعى مصممو نظم المعلومات إلى تحقيقه إلا انه لا يعتبر معيارا للحكم على نظام معين باعتباره نظاما للمعلومات الإدارية .وتعتبر تعريفات دافيز والسن محاولة لتوصيل مكونات ووظائف أحد نظم المعلومات الإدارية الحقيقة كأنه حقيقة واقعة وهي بذلك تستبعد نظم المعلومات التي تتوافر فيها هذه المكونات حتى لو كانت تقوم بوظيفة تلك النظم داخل المنظمات.

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي ، مرجع سبق ذكره ، ص 187 .

ويتميز تعريف البكري بتركيزه على وظيفة نظم المعلومات الإدارية داخل المنظمات بالإضافة إلى إبرازه للعناصر التي ينبغي التركيز عليها عند تصميم نظم المعلومات .

وبعد هذا الاستعراض يمكن القول بأن نظام المعلومات الآلية هي : تلك النظم التي تستخدم نظم الحاسب الآلي في توفير احتياجات المديرين المختلفة من المعلومات اللازمة لأداء وظائفهم واتخاذ قراراتهم ، ويتكون نظام المعلومات من شخص واحد على الأقل ، له نمط نفسي معين ، ويواجه مشكلة معينة ، داخل نسق تنظيمي معين ، ويحتاج إلى وجود بعض المعلومات والتي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة . ووفقا لهذا التعريف يمكن تصنيف أي نظام باعتباره نظاما للمعلومات الإدارية على أساس مدى قدرته على توفير معلومات وخدمات نافعة للمديرين في أداء وظائفهم المختلفة .

### 3\_ نظام المعلومات في وظائف الأعمال :

وظائف الأعمال في المنظمة مختلفة وكثيرة وهي تعمل مجتمعة لدعم عمل المنظمة ويمكن جمعها في خمسة وظائف عمل رئيسية وهي :

الموارد البشرية وإدارة المعلومات والتسويق وإدارة العمليات والمحاسبة والتمويل وهناك وظائف مساعدة يمكن اضافتها تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والتقنيات التابعة لها ، ومن نظم المعلومات في وظائف الأعمال ما يلي :

3\_1 نظم المعلومات الموارد البشرية : حيث تعتبر الموارد البشرية عماد المنظمة و أنها تعنى من أجل تجاوز ادوار الإدارة والموظف وينظر لتكون فعالة ومشاركة في الإدارة العليا على الرغم من أنها تواجه صعوبات كثيرة في الشركات التقليدية وفي الآونة الأخيرة ساعدت البحوث على تطوير النماذج لمساعدة الموارد البشرية في إضافة قيمة حقيقية للأعمال تساعد أنظمة الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات وتقييم العاملين حيث أن كل منظمة يجب أن تحتفظ بسجل دقيق للعاملين يتضمن معلومات كاملة عن كل فرد أما أنظمة تقييم الأداء فإنها تزود بقوائم التدقيق والتي بإمكان المديرين الدخول إليها من أجل متابعة المرؤوسين

وتخدم نظم المعلومات الموارد البشرية أهدافا كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين لملء فرص العمل ، الاختيار ، التنسيب ، متطلبات ومهارات العاملين وخدمات أخرى <sup>1</sup> .

2\_3 نظم المعلومات المحاسبية : إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات لتساعد في اتخاذ القرار وقد كانت هذه النظم في القديم عبارة عن نظم تقليدية ورقية ، أما الآن فأصبحت تعتمد على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في اغلب عملياتها وتساعد هذه النظم في فعالية الأعمال وتزويد البيانات المالية الدورية وتزويد التقارير المطلوبة قانونا والتي تساعد المدراء في فهم تغيرات تمويل المنظمة وتشمل هذه النظم المراقبة للتأكد من الالتزام بالمعايير .

3\_3 نظم المعلومات المالية : أصبحت هذه النظم الآن معتمدة على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتزويد المنظمة وإدارتها بالمعلومات المالية والتي تركز على تقارير التغيرات المالية والهدف من هذه النظم هو تسهيل وضع الخطط المالية وفعاليات الأعمال وكذلك تساعد المنظمة في تنظيم الميزانية وإدارة تدفق النقد والأموال وتحليل الاستثمار واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات وزيادة الأرباح .

4\_3 نظم المعلومات التسويقية : إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص والمنظمات والاكثر رغبة في الشراء وما هي مبيعات المنظمة وكذلك لترويج المنتجات والخدمات المناسبة لتلك المنظمات والأشخاص وتساعد هذه النظم في تحليل الطلب لمختلف البضائع في الأماكن المختلفة والمجاميع السكانية لكي يكون السوق أكثر دقة وتكون البضاعة المناسبة إلى المستهلك المناسب وتزويد هذه النظم معلومات تساعد الإدارة لتحديد طلبات الشراء لمختلف البضائع وفي المناطق الجغرافية المختلف <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاي ، " نظم المعلومات الإدارية" ، مدخل إداري ، مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1999، ص 26 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 30 .

المطلب الثاني : خصائص، أهمية وأهداف نظام المعلومات

### 1\_ خصائص نظام المعلومات :

يمكن اجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية :

1\_1 شبكة الاتصال : يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى كثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع .

2\_1 مراحل تحويل وتوظيف البيانات : تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، ومن هنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل وهي مرحلة الإدخال ومرحلة التشغيل ومرحلة الإخراج وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيلها وإنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة وإدارة البيانات .

3\_1 إدخال البيانات وإخراج العمليات : يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات وعليه فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف والمسمن طرف المستخدمين .

4\_1 مستخدمو المعلومات : يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي ويشمل المستخدم الداخلي للمديرين والموظفين بالمشروع ، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين والموردين وجملة الأسهم وأغلب المنظمات والمؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات ، الموازنات الشهرية<sup>1</sup>.

### 2\_ أهمية نظام المعلومات :

تتمثل أهمية نظام المعلومات فيما يلي :

\_ تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الحديثة .

\_ تنمية وتطوير شبكات الاتصال والمعالجة الدقيقة .

\_ تغيير مفهوم ودور المعلومات وتنامي هذا الدور في المؤسسات الحديثة .

<sup>1</sup> صونيا البكري و ابراهيم سلطان ، " نظم المعلومات الإدارية " ص 33 .

- \_ المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية .
- \_ المعرفة والمعلومات هما المصدر الحقيقيان للسلطة في المؤسسة الحديثة .
- \_ أصبحت المعلومات أحد عناصر مخرجات المنظمة الجديدة ، وليس مجرد مدخلات تستخدم في الأنشطة الإدارية .
- \_ الاستخدام المكثف لتقنيات الحاسب الآلي في تطبيقات متعددة وشاملة لمختلف مجالات العمل الإداري .
- \_ التطوير المتسارع للبرمجيات لتسيير انتشار استخدام الآلية في كافة فروع النشاط الإداري .
- \_ يؤدي التوظيف الفعال للمعلومات إلى تزايد الفرص وإمكانية التنوع وعدم الانحصار في دائرة التخصص<sup>1</sup> .
- 3\_ أهداف نظام المعلومات :
- لكي يكون نظام المعلومات جيدا في المنظمة يجب توفر عدة عناصر نذكر منها ما يلي :
- 3\_1 تحقيق الكفاءة : يساهم نظام المعلومات في الرفع من كفاءة المنظمة بأسرع وقت وأقل تكلفة كتقليل تكاليف العمالة وإحلال الحاسوب الآلي .
- 3\_2 الوصول الى الفعالية : ونعرف ذلك من خلال التوافق مع أهداف المنظمة ومن هنا يساعد نظام المعلومات المديرين في اتخاذ القرارات الأصوب .
- 3\_3 تحسين أداء الخدمة : من خلال نظم المعلومات يمكننا تحسين الخدمات للزبائن كاستخدام آلات الصرف في البنوك مما يمكن الزبائن من الصرف من حساباتهم على مدار 24 ساعة .
- 3\_4 تطوير المنتج : لنظام المعلومات دور رئيسي في تطوير المنتجات كما يحدث في البنوك والوكالات السياحية وشركات التأمين... الخ .
- 3\_5 التعرف على الفرص واستغلالها : ان مناخ سريع التغير والتطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح يفرض على المنظمات استخدام نظم المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات للحفاظ على الفرص واستغلالها .

<sup>1</sup> - محمد اسماعيل بلال ، " نظم المعلومات الإدارية " ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2005 ، ص 27 .

3\_6 ربط العملاء بالشركة : أصبح جو المنافسة الذي تعيشه المنظمات يفرض عليها استخدام نظم المعلومات لتحسين خدماتها وتسهيل الاطلاع على المعلومات التي تحتاجها الزبائن وذلك لكسب زبائنها والحفاظ عليهم من أن يتجهوا إلى المنظمات المنافسة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث : أهم تحديات انظمة المعلومات

إن أنظم المعلومات تؤثر على أهداف المنظمة والعلاقات مع المستهلكين والموردين ، والعمليات الداخلية وأحدثت بها تغيرات متلاحقة ونورد في هذا الصدد عدة تحديات قد يواجهها المسير في المؤسسة :

1\_ التحديات الاستراتيجية : كيف يمكن أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتصميم التنظيم التنافسي الفعال ، حيث أن المتغيرات الفنية تتسارع وتنمو بمعدل متزايد عن قدرة المؤسسة على تطبيق واستخدام التكنولوجيا ، ولكي تظل المؤسسات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من استخدام التكنولوجيا وتنسق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات والعمليات الإنتاجية والتسليم والصيانة للمنتجات والخدمات والقضاء على الإسراف وعدم الكفاءة من الأنشطة .

2\_ التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة : ماهي أساليب المؤسسة لفهم احتياجات المؤسسة للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة وتتجه نحو العالمية ، فظهور ونمو مثل هذه الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج وبيع السلع والخدمات المنتجة .

3\_ تحدي بناء هيكل للمعلومات : كيف يمكن للمؤسسة ان تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهدافها بينما تقدم أنظمة المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة ، فقد تكون المنظمة ليست لديها فكرة واضحة عن أهداف المؤسسة ، وكيف يمكن أن تدعم بأنظمة المعلومات بعض المؤسسات وبعض المؤسسات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة أنظمة المعلومات .

<sup>1</sup> - محمد اسماعيل بلال ، " نظم المعلومات الإدارية " ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2005 ، ص 27 .

4\_ تحدي الاستثمار في أنظمة المعلومات : كيف يكمن للمنظمة أن تحدد قيمة أنظمة المعلومات ، ولقد أدى تطوير أجهزة الكمبيوتر ذات القوة وغير المكلفة والتي تتطلب تكنولوجيا متطورة وأيضا نظم إدارية وتنظيمية توأكها .

5\_ تحدي المسؤولية والرقابة : كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل أنظمة المعلومات الذي يمكن للأفراد الفهم والرقابة عليه ، وكيف يضمن استخدام أنظمة المعلومات بطريقة مسؤولة ومقبولة من الناحية الاجتماعية .

### خلاصة الفصل :

يمكن أن نلخص من خلال هذا الفصل إلى أن نظام المعلومات يلعب دورا هاما وحساسا داخل المؤسسة ولا يستهان به لا سيما إذا تم استغلالها بأحدث الطرق باعتمادها على أحسن المصادر بصفته العصب المحرك للمؤسسة وشرائها الذي يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات .

إن أنظمة المعلومات إدماجها واستغلالها على جهاز الإعلام الآلي إذ تلعب دورا هاما وحيويا في حياة المؤسسات والمنظمات الحكومية ، بالتالي لا بد من أن تؤخذ الخطوات الضرورية للتأكد من صحة المعلومات ومدى الاعتماد عليها وضمن سريتها لقد ثبت أن الأنظمة التي لا تؤدي الغرض منها تمثل الكارثة على أية مؤسسة ، ولهذا لا بد من أن يتم تصميم أنظمة المعلومات حتى تؤدي الوظائف كما هو مخطط لها ويستطيع الأفراد مراقبة عملياتها ولا بد من مراعاة تأثير هذه الأنظمة على النواحي الاجتماعية والإنسانية للمنشأة .

---

# الفصل الثاني

تمهيد :

إن تسيير الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع عنصر من عناصر الإنتاج أكثر موارد المنظمة عرض للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية لبيئة المنظمة ، و التغيرات البيئية الخارجية ، البيئة العامة و الخاصة ، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى كالإنتاج ، والتسويق ، والتمويل كذلك لأهمية العنصر البشري في المؤسسة الذي أصبح استثمارا جيد لأنه من أئمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة وهو الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق وبالتالي فإن متابعتها و تكوينها جيدا و تطويرها يولد لنا أفراد مؤهلين و مبدعين وهو يؤدي إلى نقلة نوعية في المؤسسات و المنظمات مختلفة ورائها عوائق التقدم و الازدهار التي تنتج عن المعاملات التقليدية و الأشخاص في المنظمة .

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) من النشاطات المستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى ، لأنه يتعلق بالعنصر الإنساني في التقييم ، وتعتبر هذه الوظيفة فرعاً من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية ، تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، فعملية إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد المنظمة في مواجهة تحديات المنافسة وخلق قيمة وذلك عن طريق إيجاد بيئة منظمة تمكن مواردها من النمو والتطور .

المطلب الأول : مفهوم وتعريف إدارة الموارد البشرية

1\_ مفهوم إدارة الموارد البشرية :<sup>1</sup>

لمعرفة إدارة الموارد البشرية ومفهومها عند بعض المفكرين ونميز هنا بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة .

1\_1 وجهة النظر التقليدية : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت .

2\_1 وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشآت وشملت أنشطة رئيسية أهمها :

\_ توصيف الوظائف .

\_ تخطيط الموارد البشرية .

\_ جذب الموارد البشرية المناسبة للعمل .

\_ تدريب وتنمية الموارد البشرية .

<sup>1</sup>- فيصل حسونة ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى ، دارأسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 05 .

وبالإضافة إلى نشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت ، ويمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتحفيز وتتضمن كافة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة فعالية.

## 2\_ أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب<sup>1</sup>:

أورد العلاق في معجمه تعريفا لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة ونعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم وأورد الخزامي تعريفا لها بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة ، أما نيجرو فيرى أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم ، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء وذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام الأجور .  
فرنش : هي عملية الاختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة .

ويعرف كل من PIGROS و MYRES إدارة الموارد البشرية عبارة "عن قانون أو نظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الافراد العاملين بالمؤسسة ، بحيث يمكنكم تحقيق أذواقهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية >> .<sup>2</sup>

ويعرف أيضا كل من Chru den & Sher man إدارة الموارد البشرية أنها " تشمل العمليات الأساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكّنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر .

وعرفها Clueck. w " هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 10 .

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، " الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية للنشر ، مصر 2002 ، ص 17.

التخطيط للاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها >> .

Smith .gegrant. d" هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيفهم لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت<sup>1</sup>.  
وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأمس تهدف إلى تنظيم الافراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية .

<sup>1</sup>- فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 13 .

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر توفير العاملين واستخدامهم حاجة أساسية لكل منظمة ، لذلك اهتمت المنظمات على مدى التاريخ بهذه  
الفعالية .

التطور في مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم والدول المتقدمة :

تغيرت أهمية هذه العملية والفعاليات التي احتاجت الاهتمام بها على مدى التاريخ يمكن أن نميز بين 5 مراحل  
رئيسية وهي :

#### 1\_ مرحلة العبودية ونظام الرق :

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

فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما شراء إنسان آخر وبيعه ويستخدمه كما يستخدم أي سلعة  
ما حصان أو أرض أو مكانة .

لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية ،  
فاهتماماته تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر ففي هذه المنظمة ينحصر دور "إدارة الموارد  
البشرية " بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعويض من يموت منهم ومن دون الحاجة  
للإتمام بتعويضهم أو منحهم أجورا أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم أو غير ذلك من فعاليات ، كما لا  
تحتاج الاهتمام بحقوقهم ، حيث ليس لهم حقوق تذكر وكلما كان الرق أكثر توفرا كلما انعكس ذلك على  
ثمنهم وبالتالي على الحاجة للاهتمام بحسن استخدامهم .

وللعلم فإن نظام الرق انقرض ولأكثر دول العالم منذ مئات السنين ، ولكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة  
أخيرة، أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر وبدون قيمة أو حقوق تذكر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي ، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)" ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007. ص 26 ، 32 .

2\_ مرحلة الطواف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة اليدوية<sup>1</sup>:

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة مساعدين وخلف ولتنظيم شؤون الحرفة ومستعدة أفرادها ، فمثلا قد يحتاجها حرفي معين مساعدين يهيئهم ويؤيد كونهم مؤهلين ليعملوا كحرفيين وقد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز ، كما يحتاج أن يبرئ خلفا لها إذا ما مرض او شاح أو مات ، هذه وغيرها حاجات تولدت بنمو الحرفة كصناعة لها متطلبات خاصة بالنسبة للمساعدة والخلف كان أبناء الأقارب والجيران هم أول المرشحين لذلك وكان العمل لدى صاحب الحرفة موقع عمل ومدرسة لتعليم الحرفة ( أي مدرسة مهنية ) .

لم يحتاج أصحاب العمل في تلك الفترة أنظمة عمل وأجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي :

\* برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشبخوخة والإصابة بالحوادث .

\* قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعدين لمنع الاستغلال .

\* قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو "معلم" في صنعتهم .

هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشرية ، وقد عالج أصحاب الحرف والأعمال هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أطلق عليها اسم " طائفة "

وهذه الطوائف شكلت نواة ولما تطور لاحقا ليصبح " نقابة " في الطائفة هي أنها تتكون من أصحاب حرفة معينة ، فمثلا قد يشمل البنائون طائفة البنائون والحدادون طائفة الحدادون .

هذه الطائفة أو الجمعية التعاونية توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة ، كما تصنف المنتمين إليها ، أي تحدد من هو معلم .

أي ان الطوائف كانت بالأساس منظمات لأصحاب العمل وليس للعمال وطورت هذه الطوائف نظام " التلمذة الصناعية " كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ وغالبا ما كان التلميذ يعمل دون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى .

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 35 .

وباعتباره يعمل ليتعلم الحرفة ، ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف فيها له مدربه بامتلاكه المؤهلات لممارسة الحرفة .

يعكس ذلك كان الاهتمام بالإنسان جزء من الاهتمام بأفراد الأسرة فلم تكن هناك حاجة للوظائف المعقدة التي تندرج اليوم ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية استمر الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي وبدرجات فحيثما يسود اقتصاد تقليدي وتنتشر المنظمات الصغيرة ذات الطابع الأسري والحرفي تبقى المسؤوليات الأسرية بدون الحاجة إلى ممارسات متخصصة ومتطورة ويبقى التأهيل للعمل بصيغة التلمذة لدى معلم .

### 3\_ مرحلة التصنيع وتساعد الحاجة للعاملين ولأنظمة عمل<sup>1</sup> :

الثورة الصناعية خلقت الطلب الكبير على العاملين وعلى أنظمة استخدامهم ، أي قيام الطلب لكل ما تشمله وظيفة إدارة الموارد البشرية وولدت الثورة الصناعية والحاجة للنشاطات التي تهتم بها لتخصيص إدارة الموارد البشرية .

فعندما بدأت الدول تهتم بالتصنيع بدأ اقتصادها يضم أعدادا كبيرة من منظمات تستخدم مكائن تعمل بالطاقة البخارية وتحقق إنتاج كبير وتحتاج إلى إعدادات كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام ولهذا بدأت تظهر الحاجة لاختيار العاملين وتدريبهم على المكائن المعقدة وتحديد اجورهم وساعات عملهم وغيرها من قضايا هي من اهتمام إدارة الموارد البشرية ، بل وفي بدايات الثورة الصناعية كانت أهم وظيفتين تشغلان أصحاب هذه المشاريع بالإضافة إلى الإدارة ، الصرف ، هما الإنتاج و الأفراد أي إدارة الموارد البشرية فلم يشكل التسويق وإدارة الموارد الملحة .

وكانت القضايا الأهم هي تحديد مواصفات العاملين ووظائفهم واختبارهم وتدريبهم ، وقد لخص فايول و أتباع مدرسة العمليات الإدارية و هذه الاهتمامات بكونها تتلخص بالتوظيف فهي تشمل ما يتعلق بتعيين و استخدام العاملين الذين تحتاجهم المنظمة وهذا كان ملحا في تلك المرحلة .

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 36 .

واهتمت مدرسة الادارة العلمية بتطوير دراسة الوقت والحركة للمساعدة في تحديد مهام كل عامل وحركاته و مؤهلاته و كان الرواد مثل تايلور قد طوروا منهجيات متفرقة لدراسة الوقت ودراسة الحركة فقام تايلور بدمجها في أداة واحدة تستخدم بشكل يساعد أيضا في تحديد ساعات العمل وغيرها .

وشكلت قضايا الأجور والرواتب والحقوق الموضوع الثاني بعض التوظيف الذي التوظيف الذي احتاج أصحاب العمل تنظيمه والاهتمام به .

رافقت الثورة الصناعية تغيرات سياسية كالثورة الفرنسية وتغيرات اجتماعية و عملية أسهمت في تغيير الاهتمام بالإنسان ، فالتصنيع أدى إلى تمركز أعداد كبيرة من العاملين في مراكز صناعية ، ثم بدأ العمال المدربين الواثقين من أنفسهم وأهميتهم للعمل و إدراك قوتهم و حقوقهم فبدؤوا يطالبون بشروط استخدام عادلة .<sup>1</sup>

هذه المطالب قادت إلى التحويل التدريجي لنظام الطوائف و إلى قيام نقابات تتكلم باسم العمال وتطالب بحقوقهم وتفرض شروطها على أرباب العمل ثم أدى هذا إلى تنامي الاهتمام بالتعامل مع النقابة أي ما يندرج حاليا تحت موضوع الإدارة الصناعية .

ومن هنا نجد بأن التصنيع والتحديث والاقتصاد المعاصر يفرض الاهتمام بالإنسان و إلى اهتمامات تتغير و تتوسع تدريجيا ، فقد بدأ بالاهتمام بالتوظيف ثم الرواتب والأجور والحقوق ثم التعامل مع حقوق العامل عموما والنقابات التي قد يكونها .

أدت الحرب العالمية الأولى ثم الثانية إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في مواقع العمل و على اهتمامات إدارة الموارد البشرية نحصر التغيرات بنقطتين هما :

### 3\_1 إنضاج أدوات عملية للقياس والاختيار التقييم<sup>2</sup> :

من أولى المتطلبات التي ولدتها الحرب هي حجة حكومات الدول التي دخلت الحرب إلى وسائل علمية لتكليف المجندين بمهام تناسب مع مؤهلاتهم فكلفت بعض الحكومات خاصة الحكومة الأمريكية المختصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات وللخصائص النفسية التي تتطلبها مهام قتالية معينة و خطيرة كقيادة دبابة او طائرة أو التكيف بمهمة فدائية أو سرية وغيرها وفعلا تم تطوير هذه الأدوات بسرعة، ثم استمر العلماء بإنضاجها كما انعكس هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات ، فهي تعتمد حاليا إعدادات مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس والتقييم وغيرها .

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 38 .

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، " إدارة الموارد البشرية ( المفاهيم الأسس الاستراتيجية ) " ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 53 .

2\_3 تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام<sup>1</sup> :

أدت مجموعة تغيرات إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل و العمال ومن بين هذه التغيرات ما يلي :

أ\_ تنامي الشعور بقيمة : و أهمية الاعداد الواسعة من مواطنين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت قضايا حقوقهم في حياة كريمة و شروط استخدام لاثقة مسؤولة أساسية للحكومات التي جندتهم و استخدمتهم .

ب\_ تنامي قوة العمال : و تنامي نقاباتهم مما جعل منهم سياسة مهمة استدعت أن تهتم الحكومات بهذه القوة وتنظيمها .

ج\_ تنامي أثر العمال : على حالة الاقتصاد عموما حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر بشروط الاستخدام و مستوى الأجور و معدلات البطالة وغيرها .

د\_ تصاعد إعداد الحوادث : والإصابات ذات الآثار السلبية كل من العاملين ولالاقتصاد بسبب زيادة إعداد و أحجام الشركات الصناعية ، مما دفع الحكومات للتأكد من توفير هذه الشركات لبيئة عمل آمنة فأخذت قضايا حوادث العمل و الضمان الاجتماعي موقعا مهما في اهتمامات المنظمات و الحكومات .

هذه التغيرات و غيرها أدت إلى تصاعد اهتمام الحكومات و عدم تركها للعمال و أصحاب العمل وتم تنظيمها بقوانين تعتمد مبدأ العدالة و سياسات تنطلق من المصالح الوطنية العليا كما أسهمت في إنضاج عمل إدارات الموارد البشرية و إخضاعها لعوامل علمية و موضوعية و قانونية .

4\_ المرحلة الحالية و منذ الربع الأخير في القرن العشرين :

يتميز القرن العشرين بتغير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل.

4\_1 أثر نظرية و مدرسة المنظومة :

كانت التسمية و النظرة إلى فعاليات التي تتعلق بالإنسان في الستينات لتسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين ..... الخ للتأكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين و معالجة الاستخدام ساهمت مدرسة

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 56 .

المنظومة بتحويل النظرة إلى معاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين و هو مورد تختلف ندرته و أهميته بمدى توفره و أهميته للمنظمة .

هذه النظرة أدت إلى الاهتمام بصيانة هذا المورد و تطويره و الحفاظ عليه لذلك أخذت شكل العاملين في منظمة ما موردا مهما و نادرا يقتضي الصيانة و التطوير أخذت المنظمات تعطي أولوية بقضايا الصيانة و التطوير و تغيرت تسمية النشاط إلى إدارة الموارد البشرية .

### 2\_4 أثر التطور العلمي و التكنولوجي و العولمة :

أدت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع و صناعات بالغة التقييد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا و وقت طويلا و نجد المنظمات التي تتعامل مع هذه التكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين و الحفاظ عليهم يضمنها منح امتيازات و اللجوء إلى عقود عمل تقلل من احتمالات الترك كل ذلك أكد لها أهمية الإنسان كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره كما أسهمت في توفير صيغة عمل جديدة ، منها العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته بالانتقال حاسوبيا و الذي يعني بأن الفرد في دارة ، ويتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا على الحضور إلى مبنى مكتبة للعمل فيه .

### 3\_4 التغيرات في خصائص و تركيبة القوى العاملة :

أدت التغيرات التكنولوجية و كذلك التغيرات الاقتصادية على تغير جذري في تركيبة القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا من أهمها :

\_ ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية و الخدمية و الذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل فتدفع لهم رواتب مقطوعة في حين انخفضت نسبة فئات العمال الذين غالبا ما يتم استخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير .

\_ ارتفاع نسبة حملة الشهادات العالية و أصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة و يتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود استخدام طويلة الأجل و قد تحدد أجورهم على أساس سنوي مع مكافئات و مزايا إضافية متنوعة قد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون فيها .

\_ توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث العاملين بعد ان كان قطاع الصناعة هو الأكبر و الأسهم و هم يشملون العاملين في البنوك و المؤسسات المالية و الصحية و العلمية ... الخ

و كذلك في خدمات الحواسيب و المعلومات و الاتصالات و غيرها ممن يمتلكون مؤهلات بسيطة و يحتاجون أنظمة عمل بسيطة و مرنة كل هؤلاء يعملون في مكاتب و ليس ورش عمل و بحاجة إلى أنظمة استخدام خاصة .

هذه التغيرات و غيرها أصبحت تقتضي أنظمة استخدام مرنة و متعددة الخصائص لتلائم هذه الفئات المختلفة و ظروف عملها .

لذلك نجد بأن المنظمات الكبيرة و العملاقة أكثر من نظام وصيغة عمل للتعامل مع الفئات المختلفة مع العاملين و هذا زاد من أهمية و تعقيد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : وظائف ، تحديات وتنظيم إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

تنطوي نشاط و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف و النشاطات بشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الادارية ، يغطي مجالات التوظيف و العمل في منظمات على اختلاف انواعها ، ويشمل اطار عملها على العديد من الوظائف نذكرها على النحو التالي :

1\_ وظيفة تكوين الموارد البشرية :

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة و مترابطة ، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بالنشطة التالية :

1\_1 تصميم و تحليل العمل : يعمل هذا النشاط أو وظيفة على تحديد واجبات و مسؤوليات وظائف المنظمة و المواصفات و الشروط الواجب توافرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها .

2\_1 تخطيط الموارد البشرية : يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل ، من حيث اعدادها و نوعيتها و يجري ذلك في ضوء تصميم العمل .

3\_1 استقطاب الموارد البشرية : في ضوء النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب و جذب للموارد البشرية في سوق العمل للتقدم و طلب التوظيف في المنظمة .<sup>1</sup>

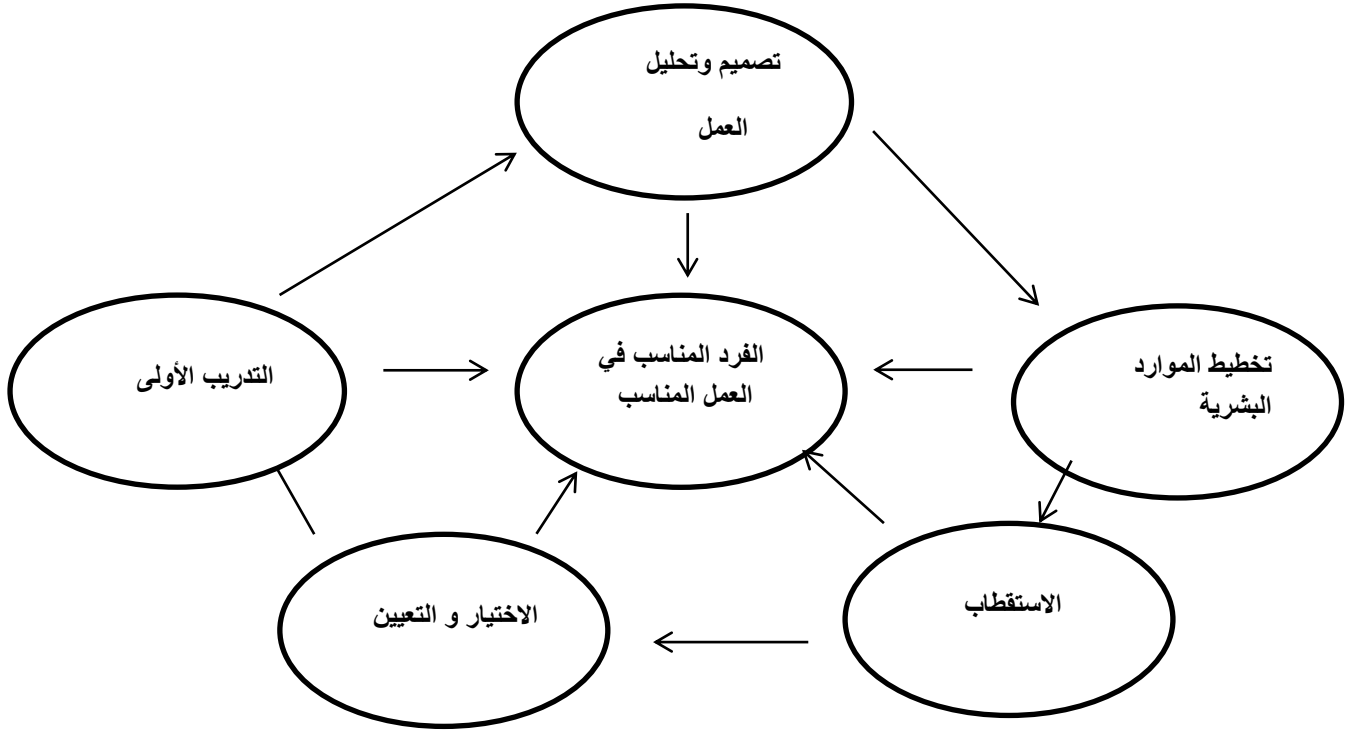
4\_1 اختيار و تعيين الموارد البشرية : يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف ممن جرى استقطابهم و ذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم و تحليل العمل ، و تعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم .

5\_1 التأهيل : يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها و تعيينها تدريباً أولياً ، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد من البداية .

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي الى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل و استناد الأعمال لهم كما يتضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي " ، داروائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن 2005 ، ص 15 .

الشكل (II-1) : الترابط و التكامل بين أنشطة وظيفة التكوين<sup>1</sup>



المصدر: عمروصفي ، "إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي" ، داروائل للنشر ، عمان ،الأردن،2005،ص16.

## 2\_ وظيفة التعويضات :

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية ، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها تجري وضع تعويضات و مكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة ، وذلك وفق أسس و قواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنظمة ما يلي :

1\_2 نظام تقييم الوظائف : هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة ، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل ، التي توضح حجم مسؤوليات و صعوبات الوظائف و مواصفات شاغلها ، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة و الذي يتقاضاه شاغلها .

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي ، المرجع سبق ذكره ، ص 16 .

2\_2 نظام التعويض المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه ادارة الموارد البشرية ، يشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب و أجور الموارد البشرية ، ويجري تصميم هذا الهيكل ووضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل اليها تقييم الوظائف

3\_2 نظام المكافآت المالية : هو نظام للتحفيز المالي تعده ادارة الموارد البشرية ، لإثبات من يعمل بجد و نشاط و كفاءة ، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية ، ويعتبر هذا النظام دعما لنظام التعويض المالي المباشر.

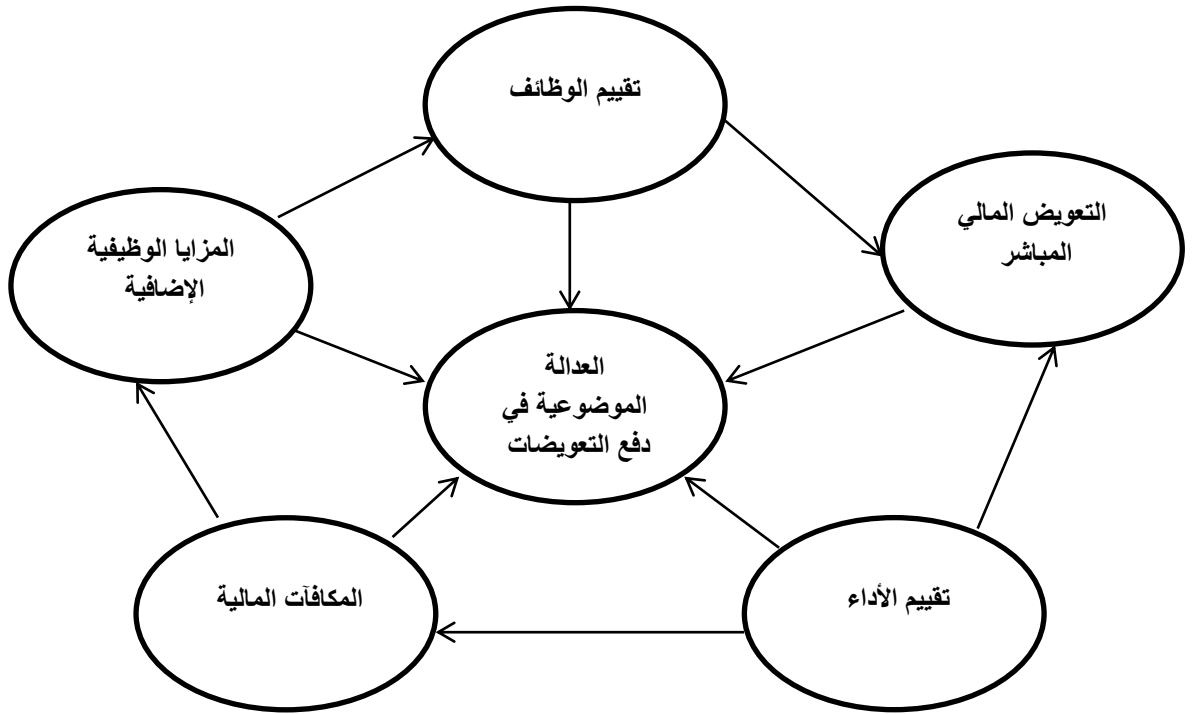
4\_2 نظام المزايا الوظيفية : ويسميه بعضهم بالتعويض الغير المباشر ، وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة ، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال : التأمين الصحي ، الضمان الاجتماعي ..... الخ .

5\_2 نظام تقييم الأداء : هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل ، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض و مكافأة المجدين .

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن الوظائف الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة و متكاملة تسعى جميعها الى تحقيق غاية رئيسية هي : توفير العدالة و الموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية و الشكل الآتي يوضح ذلك :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

الشكل (II- 2) : الترابط والتكامل بين أنشطة وظيفة التعويضات



المصدر: عمروصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

### 3 تدريب و تنمية الموارد البشرية :

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، تتكون من وظيفتين :

**1\_3 التعلم و التدريب :** يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية، في ضوء تقييم أدائها يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

**2\_3 التنمية :** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء المورد البشري المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة .

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره ن ص 19 .

### 4\_ صيانة الموارد البشرية :

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين متكاملين يهدفان الى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية

4\_1 توفير السلامة : وذلك من خلال تصميم برامج فنية ادارية مشتركة لحماية المورد البشري من حوادث و اصابات العمل ، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها .

4\_2 توفير الصحة : وذلك من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية ، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل و مناخه العادي .

### 5\_ علاقات الموارد البشرية :

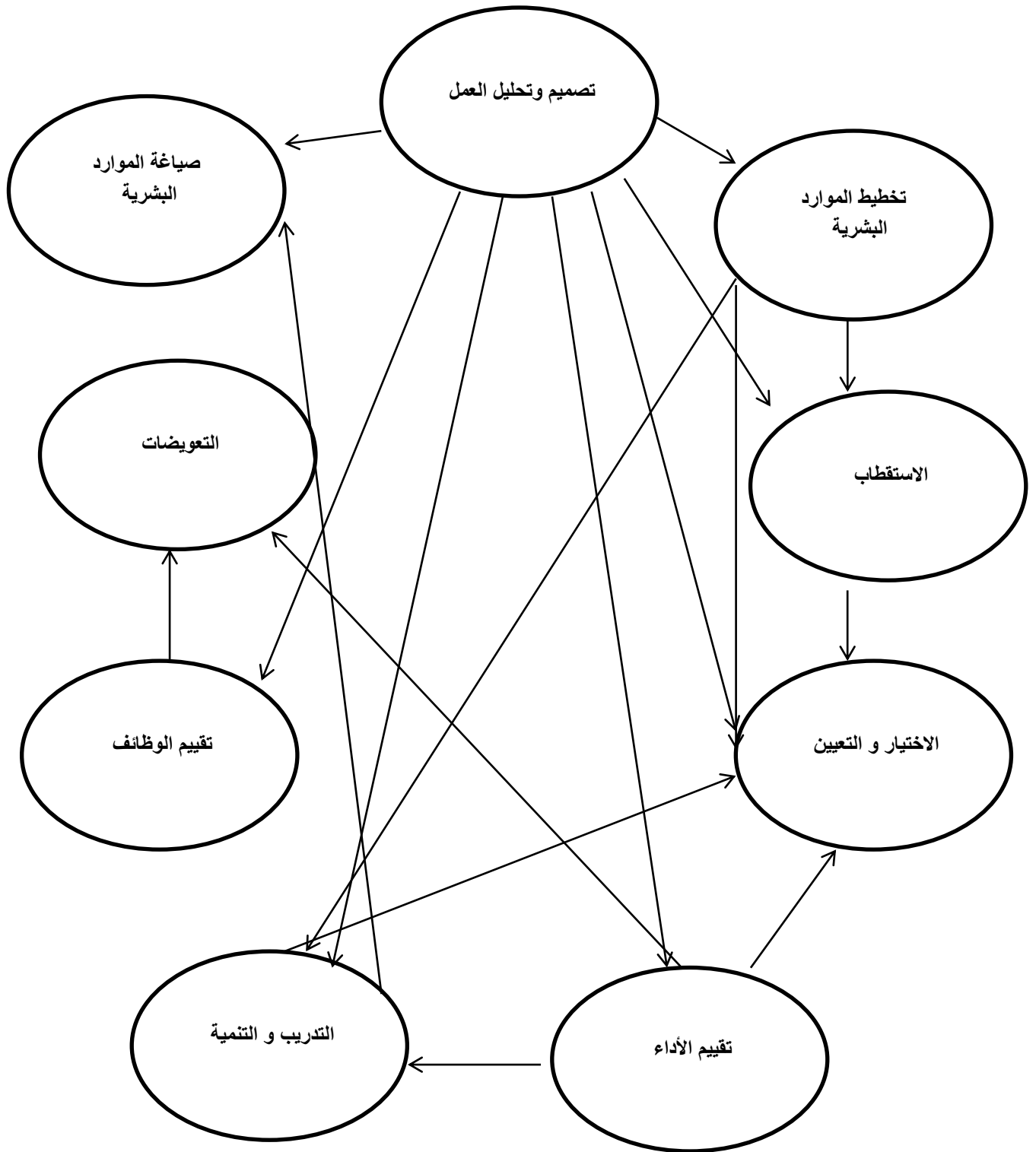
تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما :

5\_1 دمج الموارد البشرية : نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشمل على سبيل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل و اتخاذ القرارات ، وتوفير الرعاية الاجتماعية ، و المعاملة الإنسانية الطبية لهم و حل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل ، أو بينهم و بين غدارة المنظمة ، وكذا كله لتحقيق الولاء و الانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها .

5\_2 علاقات العمل : يمثل هذا النشاط علاقة المنظمة من خلال ادارة الموارد البشرية مع النقابات ، حيث تقوم هذه الادارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل و التوظيف و إبرام اتفاقيات معها بالخصوص ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي ، المرجع سبق ذكره ، ص 19 .

الشكل (II-3) : الترابط و التكامل بين مختلف وظائف و أنشطة ادارة الموارد البشرية<sup>1</sup>



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، "ادارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2005 ، ص 23 .

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، نفس المرجع سبق ذكره ، ص 23 .

المطلب الثاني : التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات و العقبات امام ادارة الموارد البشرية و سنذكر فيما يلي بعض التحديات

### 1\_ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :

ان التطورات التكنولوجية تشكل قيда على ادارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية داخل المؤسسة ، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها ، وهناك تزايد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات .

### 2\_ التغيرات في تركيب القوى العاملة :

نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال .. أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة |،ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات و المشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي اضافة الى اعداد سياسات خاصة بالنساء .

### 3\_ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية :

يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات ، لكي تساهم ادارة الموارد البشرية بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم المعلومات حديثة تشمل كل من البيانات و الخطط ادارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة ، فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدمتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية .

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 27 .

### خلاصة الفصل :

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المنظمة من يد عاملة و العمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة و أفرادها ، وكذلك دعمهم و تحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز و المتوافق مع الغداة الساعية إلى تحقيق النتائج المرغوبة و تصحيح المسار للوصول إلى الهدف .

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول النامية و المتقدمة على السواء ، و يجعل الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصر الإنتاج ، و التسويق ...الخ لآبد من توافر الخيرات و المهارات البشرية اللازمة ، فالعنصر البشري ما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في زيادة مردودية و تحقيق الكفاءة و الفاعلية .

---

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

---

تمهيد :

بعدها تعرفنا من خلال الفصلين النظريين على مختلف الجوانب المتعلقة بوظيفة تسيير الموارد البشرية الذي تناولنا تطور إدارة الموارد البشرية وكذا نظام المعلومات ، نجد من الضروري أن تقوم بدراسة ميدانية لتحديد فعالية المورد البشري بالمؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي ولاية مستغانم وكذا دور نظام المعلومات داخل المؤسسة ، والذي نتطرق فيه إلى تحليل استمارات استبيانيه وتحليل أسئلة مقابلة ، بعدها تفسير النتائج .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

يمكن تعريف المؤسسات العمومية الاستشفائية بصفة عامة حسب منظمة الصحة العالمية بأنه ملجأ للمريض و العلاج و مزاولة الصحة الوقائية وبث الثقافة الصحية بين الجمهور و معالجة الشؤون الاجتماعية الخاصة بتمريض .

وهناك تعريف أكثر تطوراً يرى أن المستشفى جزء متكامل من تنظيم اجتماعي و صحي يعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة بشقيها العلاجي و الوقائي للمواطنين و يصل بخدماته إلى الأسرة في بيئتها المنزلية بجانب أنه مركز لتدريب العاملين في الخدمة الصحية و اجراء الاختبارات الطبية ، ولذلك يمكن تعريف المستشفى بأنها عبارة عن منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية و الوقائية و التدريبية و العلمية .

وتعتبر هذه المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" احدى هذه المؤسسات التي يجري عليها قوانين الجمهورية و تعليمات الوزارة الوصية .

تقديم عام حول اسم المؤسسة

إن صحة الأفراد تتمثل وبدون شك حاسماً في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في أي دولة ، كما أن المستشفى وسيلة مهمة من الوسائل التي تساهم في تحقيق هذه الأخيرة ، فقد زاد الاهتمام بإنشاء المستشفيات و الانفاق عليها ، نذكر من بين هذه المستشفيات المؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين" ببلدية سيدي علي ولاية مستغانم .

النبذة التاريخية للشهيد "حمادو حسين" : من مواليد 05 أفريل 1928 ببلدية سيدي علي ولاية مستغانم ابن ميلود و قدار حليلة التحق بصفوف المنظمة المدنية لجهة التحرير الوطني سنة 1954 منشط بالولاية الخامسة التاريخية ، وشارك عدة عمليات رفقة اخوانه المجاهدين إلى أن استشهد عام 1956 و عمره 28 سنة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مستنبت من المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

حيث استبدل اسم المؤسسة من المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي الى اسم الشهيد وكان التدشين يوم 11 ديسمبر 2015 المصادف للذكرى 55 لمظاهرات 11 ديسمبر 1960 من طرف السيد والي ولاية مستغانم والسلطات الولائية المحلية .

### تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي

عملت الحكومة على تدشين العديد من المستشفيات عبر ربوع الوطن لتخفيض من الضغط من المتزايد من أبرزها " حمادو حسين " الذي يقع في دائرة سيدي علي و التي بدورها تقع على بعد 45 كلم شرق ولاية مستغانم و تعتبر المقر الرئيسي لهذا القطاع ، يتربع على مساحة قدرها 07 هكتارات يحدها من الشمال الطريق المؤدي إلى بلدية تازقايت ومن الجنوب الطريق المؤدي إلى بلدية حجاج ومن الغرب دائرة سيدي علي ، افتتحت المؤسسة عام 1990م و امتدت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني لسنة 2013 و على طول هذه الفترة قام الباحث بملاحظة الجانب السلوكي بمجتمع البحث و تحديد مجموعة من المعطيات الخاصة بميدان البحث من أجل الدقة في جمع البيانات .

يغطي هذا القطاع الحاجات الصحية 213183 نسمة موزعين على 10 بلديات و 03 دوائر بنسبة كثافة سكانية 250 نسمة كلم ،(احصائيات 2012) .

أما بالنسبة للإطار القانوني في عبارة عن مؤسسة ذات طابع اداري يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي يخضع لوصايا الوالي مصنف من الصنف ب- د بقدرة استيعاب 72 سرير فإن توزيع المؤسسات العمومية الاستشفائية كالتالي :

\_ مستشفى مستغانم .

\_ مستشفى سيدي علي .

\_ مستشفى عين تادلس .

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية " حمادو حسين " كغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى طرقت عليها تغيرات متعددة و مختلفة منذ افتتاحها سنة 1990 إلى يومنا هذا ، فما يخص الاسم سميت هذه المؤسسة على الشهيد " حمادو حسين " رحمه الله سنة 2015 و هذا طبقا للقرار الولائي بناء على موافقة وزارة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

المجاهدين و باقتراح من السيد مدير المجاهدين لولاية مستغانم ، بالنسبة للقطاع كان القطاع صحيا يشمل 03 دوائر وهي سيدي علي كالعيادة ، سيدي لخضر ، عشعاشة لنقص إمكانيات هاتين الأخيرتين وهذا كان في سنة 2007 ، أصبحت مؤسسة عمومية استشفائية بناء على المرسوم التنفيذي 140\_07 المؤرخ في 2005/05/20 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية و مؤسسة عمومية صحية جوارية تشمل بلديات سيدي علي ، عشعاشة و سيدي لخضر و كل مؤسستين استشفائيتين و الجوارية يديرها مدير يترأسه مدير الصحة و السكان لولاية مستغانم ، إضافة الى هذا يشمل التغيير التخصصات حيث أضيفت سنة 2012 التغيرات التالية :

\_ أمراض المسالك .

\_ أمراض الغدد .

\_ أمراض التأهيل الوظيفي .

\_ تصفية الدم .

\_ أمراض الأشعة ( السكانير ) .

كما زود القطاع بسيارة إسعاف متنقلة متخصصة في نقل المريض لمختلف المناطق المرفقة بطبيب عام و ممرض وقابلة وهذا كان سنة 2014 .

مجال نشاطات المؤسسة و امكانياتها :

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

\_ تنظيم و توزيع الاسعافات و برمجتها .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

- \_ تنفيذ نشاطات الوقاية ، التشخيص ، العلاج والاستشفاء .<sup>1</sup>
- \_ تنفيذ البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان .
- \_ ترقية و حماية المحيط في مجال الوقاية ، النظافة ، الصحة و مكافحة الآفات الاجتماعية .
- \_ توفير وسائل الراحة و المتعة و التسهيلات التي يجدها المريض في المستشفى .
- \_ حسن التدبير التقني للرعاية الطبية و المتعلق بتطبيق علوم التكنولوجيا الطب و العلوم الصحية الأخرى.
- \_ حسن التدبير في العلاقات الشخصية المتبادلة فيما بين الطبيب ومريضه المتعلق في التفاعل الاجتماعي و النفسي وذلك لتسهيل نجاح تشخيص المشاكل الصحية.
- \_ توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية فالمستشفيات بدورها تقوم بتقديم المساعدات الأولية.
- \_ تعليم و تدبير العاملين في المجالات الطبية و التمريضية و في العلوم الطبية المساعدة ، أي أن المستشفيات في وقتنا الحالي قد أصبحت مركزا لتنمية معلومات عدد كبير من العاملين في المجالات الطبية و تطويرا لمهاراتهم و قدراتهم .

### إمكانيات المؤسسة :

المؤسسة العمومية الاستشفائية " حمادو حسين " كغيرها من المستشفيات الأخرى تحتاج إلى وجود إمكانيات بشرية ، مادية و أخرى مالية من أجل حسن سيرها و التمكن من تحقيق أهدافها .

### \* الامكانيات البشرية :

تعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الرئيسي الفعال لتكوين المؤسسة الاستشفائية ، وهو المساهم الأساسي في سير المؤسسة من الحسن إلى الأحسن فبفضله تحقق المؤسسة أهدافها و نشاطاتها و يشكل هذا الهيكل مجموعة متكاملة فيما بينها فكل شخص منها مكمل للآخر بداية من المدير الذي يعين مهامه و ينتهي بقرار من الوزير المكلف بالصحة و يساعده في تأدية مهامه مديرون مساعدون يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة و باقتراح منه ( مدير المؤسسة ) .<sup>2</sup>

و يساعد المدير في تقديم مهامه مجموعة من العمال تحتوي على 474 عاملا مقسمة كالتالي :

<sup>1</sup> - مستنبت من الوثائق الموجودة في المؤسسة .

<sup>2</sup> - المديرية الفرعية للموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

الجدول (III-1) : تعداد الموظفين لمستشفى سيدي علي

العدد	الصنف
28	الممارسين الأخصائيين
32	الأطباء العاملون
0	عدد جراحو الأسنان
08	الأخصائيون في علم النفس العيادي
174	الشبه طبيون
132	التقنيون المهنيون
10	المخبريين
07	المساعدين الطبيين
09	البيولوجيين
20	أعوان الطبيين في التخضير والانعاش
19	قابلات
16	مختص في العلاج الطبيعي و الفزيائي
02	مختص في التغذية
03	مساعد اجتماعي
14	مشغل أجهزة التطوير الطبي
02	ملحق بالمخبر
01	تقني سامي في الصيانة و المخبر
11	سائقي السيارات
474	المجموع

المصدر : المديرية الفرعية للموارد البشرية ( مكتب الموظفين )

\* الإمكانات المادية :

توجد في المؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين" عدة أجهزة ووسائل التي من دورها تسهل العمل داخل هذه المؤسسة من بينها :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المديرية الفرعية للوسائل المالية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

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

\_ الانترنت : قامت ادارة المستشفى بإدخال تقنية الانترنت لأجل مساعدة العمال على أداء واجبهم ولتسهيل الاتصال في الداخل و الخارج .

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

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

الجدول (III- 2) : الإمكانيات المادية التي يستحقها المريض

الوسائل ( العتاد )	العدد
الأسرة	272
قارورات إطفاء النار	68
أنبوب ماء	01
سيارة الإسعاف	06
حبل	100
حامل السيروم	200
طاولات الأكل	98

المصدر : المديرية الفرعية للوسائل المالية ( مكتب الجرد )

### \* الإمكانيات المالية :

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

\_ الإيرادات : أصبحت مصادر تمويل ميزانية المؤسسة العمومية الاستشفائية على هيئات الدعامة الأساسية الرئيسية للمؤسسة الصحية وتمثل في كل من مساهمة الدولة باعتبارها العون الاقتصادي الأكثر عنى ،

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

وهذا بطريقة جزافية ترتفع من سنة إلى أخرى ومساهمة الضمان الاجتماعي خاصة بعد اعتماد سياسة الطب المجاني لإعفاء المريض من دفع نفقات العلاج .

إضافة إلى هذا فمداخل الفحوصات الطبية تعتبر مساهمة رمزية من المواطنين في تمويل الخدمات الصحية التي يتلقونها ما عدا الفئات الاجتماعية التي تتكفل بها الدولة و هذا بناء على القرار المؤرخ في 07 جانفي 1995 التي جاءت لتوضيح كيفية تطبيق القرار سابق الذكر.<sup>1</sup>

ملاحظة :

الفحص الطبي العام 50 دج ، والفحص الطبي المتخصص 100 دج و زيادة على ما ذكرناه سابقا نضيف المداخل الناتجة عن بيع العتاد الغير صالح للاستعمال .

\_ النفقات : توجد الإيرادات لتغطية النفقات ولكن ليس بشكل متساوي فالتوزيع يكون فيه الأولوية لبعض النفقات عن البعض الآخر ، وهذا راجع عن طبيعتها وأهميتها للتسيير الحسن للمؤسسة العمومية و التوزيع يكون بداية السنة المالية للمؤسسة الصحية .

والجدول التالي يوضح إيرادات و النفقات سنة 2018 \_ 2019 :

الجدول (III \_ 3) : الميزانية النهائية لسنة 2018 \_ 2019

السنوات	الإيرادات	النفقات
2018	618.910.000.00 دج	687.874.081.51 دج
2019	607.360.000.00 دج	645.538.443.71 دج

المصدر: المديرية الفرعية المالية و الوسائل المحاسبية و الميزانية .

<sup>1</sup> - قسم المديرية الفرعية للمالية و الوسائل المحاسبية و الميزانية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

الجدول (III\_4) : يمثل ميزانية التسيير لسنة 2019 للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي

النسبة	المبالغ ( دج )	طبيعة المصاريف
0.30%	800.000.00	تسديد النفقات
0.76%	2000.000.00	العتاد والأثاث
1.52%	4000.000.00	اللوازم
0.27%	700.000.00	الملابس
1.90%	5000.000.00	حاضرة السيارات
7.62%	20.000.000.00	تصليح الهياكل الصحية
7.62%	20.000.000.00	التغطية و مصاريف الإطعام
11.43%	30.000.000.00	الأدوية و المواد الصيدلانية
30.48%	80.000.000.00	مواد التلقيح والأمصال
30.48%	80.000.000.00	نفقات الأبحاث الطبية
7.62%	20.000.000.00	اقتناء الأجهزة الطبية
100%	26.250.000.000	المجموع

المصدر: المديرية المالية و الوسائل المحاسبية و الميزانية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية

1\_ التنظيم في مستشفى "حمادو حسين" بسيدي علي و الهدف منه :

لا يعتبر التنظيم داخل المؤسسة هدفا يحدد ذاته ولكنه وسيلة من أجل تحقيق أهداف أخرى ويجدر الإشارة

ان تنظيم داخل المستشفى محل الدراسة هو ثابت و محدد بقانون منشور في الجريدة الرسمية من طرف

الوزارة الوصية كون المستشفى ذو طبيعة عمومية و يمكن و يمكن تحقيق الأهداف من خلال التنظيم التالي :

\_ تحديد الوحدات التنظيمية التي تستند عليها طبيعة العمل بصورة دقيقة و محددة و واضحة .

\_ تحديد سلطات و مسؤوليات العاملين بشكل واضح .

\_ تحديد إجراءات و أساليب العمل في الوحدات التنظيمية التي تقوم بمهام تنفيذية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

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

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

\_ بيان التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة داخل الوحدات الإدارية .<sup>1</sup>

\_ تجنب التناقص في القرارات وتجنب عدم موضوعيتها بالإضافة إلى التنظيم في توضيح الأدوار لكل فرد ولكل وحدة إدارية ضمن التنظيم .

\_ تحقيق حدة الصراع التنظيمي والاحتكار والدفع نحو الابداع والتطوير .

\_ السيطرة على الموارد المالية المتاحة للمستشفى .

\_ توزيع الوظائف والأعمال والوحدات الإدارية دون وجود أي نوع من الازدواجية .

### 2\_ الهيكل التنظيمي لمستشفى "حمادو حسين" ببلدية سيدي علي :

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

\_ تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المستشفى .

\_ تجميع أعمال ووظائف المستشفى المتشابهة في وحدة إدارية واحدة .

<sup>1</sup> - وثائق مستنبطة من المؤسسة العمومية الاستشفائية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

---

\_ توزيع النشاطات على اقسام ووحدات إدارية مختلفة و تتحكم في اختيار الهيكل مجموعة من العوامل نذكر

منها: <sup>1</sup>

\_ حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء ودرجة التعقيد المستخدمة فيه .

\_ القدرات الإنسانية و المؤهلات العالمية و العلمية المتوفرة .

\_ عمر المستشفى كلما زاد عمرها كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا و ثباتا .

\_ موجودات المستشفى الثابتة و تشمل الأراضي و الأبنية و التجهيزات الأساسية و التكنولوجيا المستخدمة

... الخ ، بناء على جميع العوامل المذكورة سابقا و التي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي .

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق .

المطلب الثالث : مهام ومصالح المؤسسة الاستشفائية

1\_ شرح مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" :

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي كباقي المؤسسات تشمل وجود هيكل تنظيمي و تتفرع الى مكاتب مختصة و مجالس و التي تتمثل :

1\_1 مكتب المدير : يعين المدير و ينتهي مهامه بقرار من الوزير المكلف بالصحة و يساعده في تأدية مهامه مديرون مساعدون ، كما أن المدير كافة المسؤوليات الداخلية للمؤسسة فهو مكلف بتنفيذ قرارات المجلس الإداري المقبولة قانونيا كما أنه يسهر على السهر الحسن للمؤسسة ، يستعمل كل حقوقه من أجل حفظ الممتلكات و حسن استعمالها يمثل أمام السلطات القضائية ، يستعمل السلطة السلمية على كافة المستخدمين .

2\_1 المجلس الاداري : يضم المجلس الإداري 11 عضوا معينين لعهد مدتها 3 سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي و باقتراح من السلطات التي ينتمون لها ، ويجتمع هذا الأخير في دورة عادية كل 06 أشهر ، وفي دورة استثنائية إذا اقتضى الأمر بطلب من رئيسه 3/2 أعضائه ، ويتولى المدير أمانة الجلسات و يتدخل بصوت استشاري ، ويتداول مجلس الإدارة المواضيع التالية:

\_ المصادقة على مشروع ميزانية المؤسسة .

\_ مخطط التنمية القصير و المتوسط المدى .

\_ الحسابات التقديرية .

\_ مشاريع الاستثمار و برامج صيانة البيانات و التجهيزات .

وتمثل أعضاء المجلس فيما يلي :

\_ مدير الصحة ممثل عند الوالي رئيسا .<sup>1</sup>

\_ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي .

\_ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق .

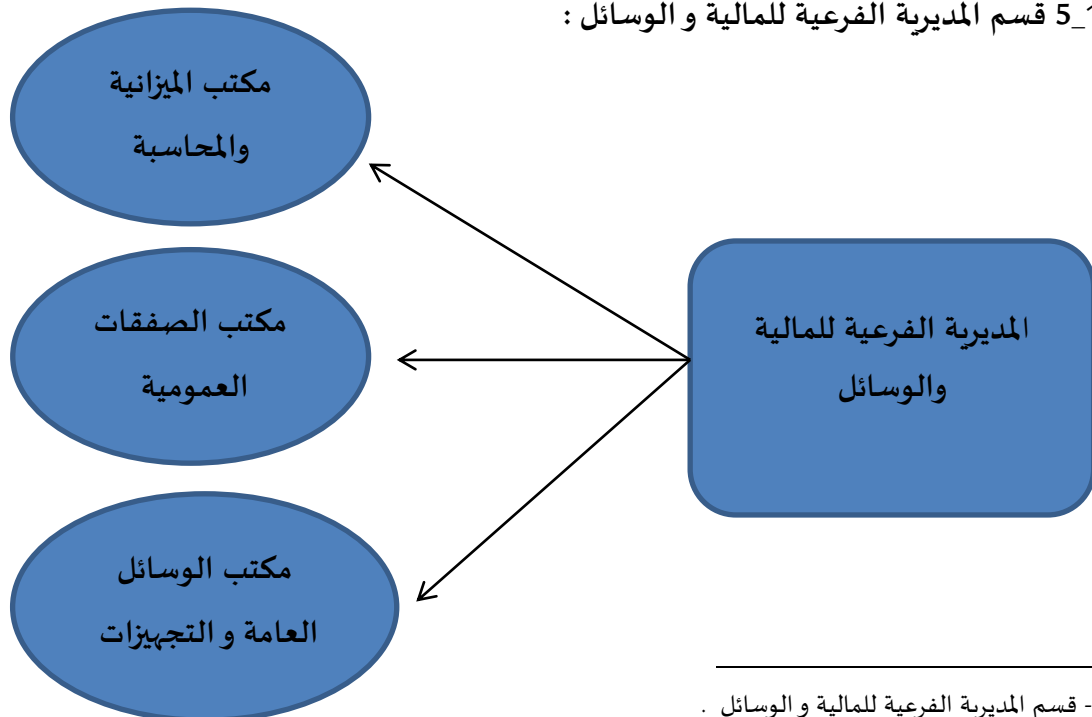
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

- \_ رئيس المجلس الطبي .
- \_ ممثل المستخدمين الطبيين (منتخب) .
- \_ ممثل المستخدمين الشبه طبيين (منتخب) .
- \_ ممثل العمال .
- \_ ممثل جمعية المرض السكري .
- \_ ممثل الإدارة المالية .
- \_ ممثل التأمينات الاجتماعية \_
- \_ ممثل التأمينات الاقتصادية \_.
- \_ مدير المؤسسة (يتولى أمانة المجلس).

3\_1 مصلحة الأمانة العامة : همزة وصل بين المدير المسؤول و بين كافة عمال المؤسسة والمصالح الأخرى و تعتمد أساسا على البريد الوارد ،البريد الصادر و الأرشيف كما تتميز بالأمانة و سر المهنة .

4\_1 المجلس الطبي : يتمثل في إنشاء مجلس طبي و التي تقوم بتسليم الدعوات إلى الأعضاء قبل موعد الاجتماع<sup>1</sup> .

5\_1 قسم المديرية الفرعية للمالية و الوسائل :



<sup>1</sup> - قسم المديرية الفرعية للمالية و الوسائل .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

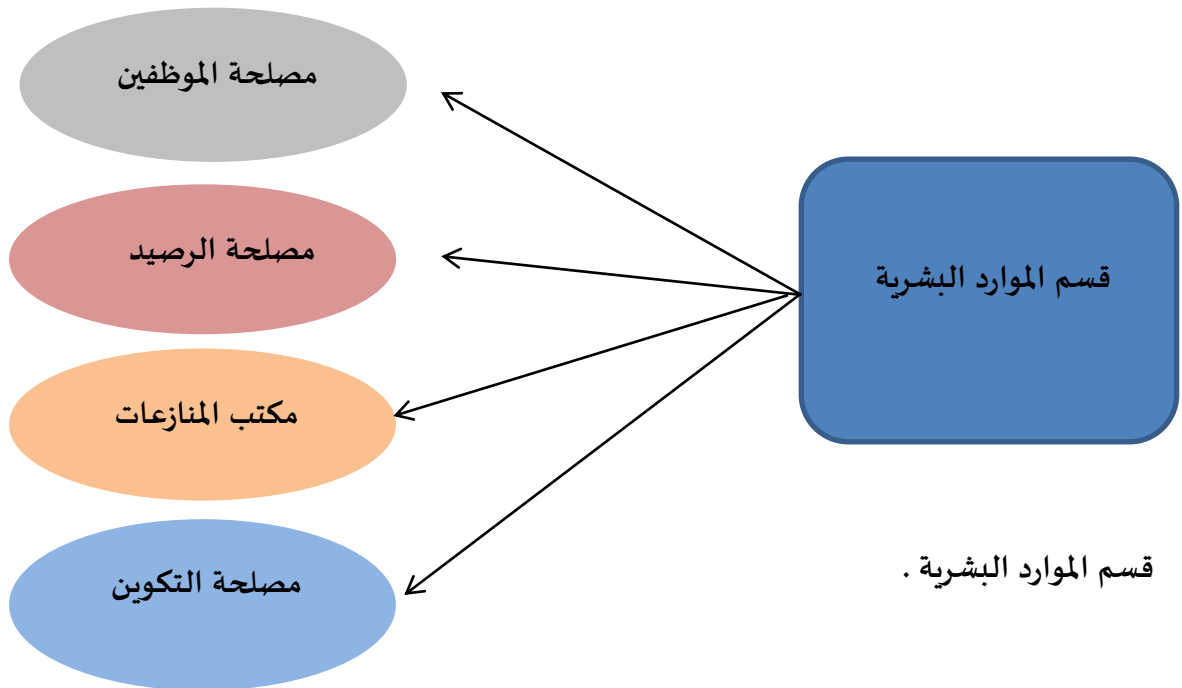
المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : لها مكانة كبيرة في المؤسسات العمومية من بينها المؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث تلعب دورا هاما في نظام تسيير مستخدمي المديرية في السير الحسن للميزانية حيث تنقسم الى ثلاث مكاتب وهي كالتالي :

\* مكتب الميزانية و المحاسبة : تكمن مهامه في ترتيب و تنظيم الرواتب للعمال و تسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى و اعداد الكشوف و الفواتير و أيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية و متابعة الوضعية المالية .

\* مكتب الصفقات العمومية : من مهامه إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة من أدوية ، أغذية و الاستثمارات ... الخ حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها و إرسالها إلى وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها ، و يقوم بنشرها في جريدتين رسميتين و بعدها يتقدم العارضين لأخذ جدول يحتوي على السلع و به حانات الأسعار يملئها العارض بالإضافة إلى دفتر الشروط ، وبعدها يتم إعادة دفتر الشروط من طرف العارض تكون مرفقة بجدول الأسعار و ملف العرض ، هذا المكتب يقوم باستقبال الملفات و فتحها بحضور المدير لاختيار أحسن عرض ، هنا تقوم المؤسسة بالتعامل مع الفائز بالصفقة وذلك بعد التوقيع على العقد من طرف العرض ، يأخذ إلى المراقب المالي من أجل التأشيرة .

\* مكتب الوسائل العامة و التجهيزات : من مهامه التي يقوم بها هذا المكتب ، المحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى و على ممتلكاتها ، و هو المسؤول على نظافة المستشفى و حظيرة السيارات ، و على سلامة الإسعاف ... الخ .

### 1\_6 قسم الموارد البشرية :



قسم الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية :

\* مصلحة الموظفين : تقوم أساسا على استخراج الوثائق الإدارية للموظفين من محضر التنصيب ، مقرر

تعيين ، مقرر الترسيم ، شهادة عمل ، التقاعد.... الخ وبالتالي فهي ترتبط بإدارته فهي الأساس الإداري .

\* مصلحة الرصيد : هي مصلحة تشرف على منح مستحقات العمال بما فيها الراتب الشهري ، المنحة

المردودية، منحة المناولة ، منحة الخدمة المهنية و المنحة المدرسية وهذا تحت اشراف المراقب المالي وأمين

الخزينة .<sup>1</sup>

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

\* مصلحة التكوين : من خلال هذه الأخيرة يكون للموظف الحق في إجراء تكوين ميداني داخلي و خارجي على

حساب المؤسسة المستخدمة ن سواء كان لاكتساب خبرة في مجال العمل أو لأجل الترقية في منصب أعلى .

7\_1 المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و التجهيزات : لها علاقة مع مكتب الدخول و جميع المصالح ،

متابعة الأطباء ومراقبتهم ، الكشف على الاحصائيات الثلاثة ، الشهرية ، السداسية و السنوية ، و تتفرع إلى

مصلحة الصيانة و العتاد الطبي .

8\_1 المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

تحتوي على ثلاث مكاتب :

مكتب الدخول : يعد من أهم المصالح الإدارية بالمستشفى إذا لا يقتصر دوره على تسجيل حركة المرضى

(دخول ، إقامة و خروج المرضى ) بل يسمح بتقييم و استغلال و الاحصائيات المرتبطة بحساب أيام الإقامة

بالمستشفى .<sup>2</sup>

كما أنه الى التكفل و التوزيع لمجموع العمليات التي تدخل في ميدان اختصاصه ابتداءا من دخول المريض

حتى خروجه لكي نصل إلى ترتيب و حساب التكاليف الاستشفائية .

9\_1 المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و التجهيزات :

تتمثل في :

<sup>1</sup> - قسم الموارد البشرية .

<sup>2</sup> - مستنيط من الوثائق العمومية الاستشفائية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

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

10\_1 الأرشيف : هو عبارة عن مجموعة من الوثائق المنتجة من الحزب و الدولة و الجماعات المحلية ولأشخاص الطبيعيين أو المعنويين أثناء ممارسة نشاطهم معروفة بفوائدها و قيمتها سواء كانت محفوظة من مالكةا أو حائزها أو نقلت على مؤسسة الأرشيف المختصة .

\* أعمار الأرشيف:

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

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

العمر الثالث : هي الملفات التي لم تعد الإدارة بحاجة إليها و انتهت صلاحيتها و تنتقل إلى مخزن الأرشيف المهياً خصيصاً لهذا النوع من الوثائق .

\* معايير تحديد مدة الحفظ :

المعيار الإداري : هو حاجة الإدارة لمدة معينة لملف ما .

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

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

معايير الفرز :

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

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

مدة الحفظ : تحديد مدة معينة للاحتفاظ بالملفات الخاصة بالأنشطة المختلفة حتى تضمن التسيير الفعال للأرشيف<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - مستنبت من الوثائق الموجودة بالمؤسسة .

لماذا الحفظ :

\_ لريح المكان .

\_ تحسين التسيير .

\_ التقليل من حجم الوثائق وتخفيف كلفة الحفظ .

\_ عملية الفرز من المهام الأساسية لمصلحة الأرشيف ينبغي القيام بها بحذر لأن الوثائق التي تلتف يصعب

استرجاعها .<sup>1</sup>

\* دور أمين الأرشيف في الهياكل الإدارية :

يعهد إلى أمين المحفوظات في الهياكل الإدارية ضمان حفظ المؤقت للوثائق بالسماح لهذه الأخيرة بحسن تسيير

وثائقها ، يجب على أمين الوثائق أن يؤكد على :

\_ حفظ الوثائق في المكاتب .

\_ الترتيب .

\_ تشكيل الحزم .

\_ تحرير جداول التسليم .

\* المهام المستلمة للتسليم :

\_ استقبال الملفات و السجلات مرفقة بجداول التسليم ومرسلة من طرف الوحدات الإدارية وذلك لحفظها.

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

\_ تنظيم إلغاء الوثائق حسب القواعد المحددة .

\_ تقديم نصائح للوحدات الإدارية لتسيير وثائقها .

\* المصالح الموجودة في مستشفى "حمادو حسين" لبلدية سيدي علي :

مستشفى "حمادو حسين" كغيرها من المستشفيات الأخرى مقسم إلى مصالح إدارية و أخرى استشفائية و

الجدول التالي يوضح هذا :

<sup>1</sup> - مستنبت من الوثائق العمومية الاستشفائية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

الجدول (III\_5) : المصالح و القدرة الاستيعابية لكل مصلحة بمستشفى سيدي علي

الاختصاص	قدرة استيعاب المصلحة
الطب الداخلي	74
الطب الأطفال	30
الجراحة العامة	60
أمراض النساء و التوليد	60
جراحة الأطفال	30
جراحة العظام	40
الأمراض الصدرية	30
طب العيون	30
الاستعدادات الطبية الجراحية	17
الإنعاش الطبي	30
الأمراض المعدية	20
المجموع	421

المصدر: عن رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي .

إضافة إلى المصالح المذكورة في الجدول أعلاه هناك مصالح أخرى منها : الإدمان ، تصفية الكلى ، قسم العمليات ، الصيدلية ، المخبر الداخلي كما تم تدعيم المستشفى مؤخرا بمركز لمكافحة السرطان .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مستنيط من المؤسسة العمومية الاستشفائية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

المبحث الثاني : دراسة تحليلية للمؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين"

المطلب الأول : مديرية الموارد البشرية ونظام المعلومات في المؤسسة الاستشفائية

1\_ مديرية الموارد البشرية بمستشفى "حمادو حسين" :

تعتبر المديرية الفرعية للموارد البشرية من أهم الهياكل الوظيفية للمؤسسة ، فهي وظيفة أو إدارة أساسية في المؤسسة ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي فيها ، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية في ظل استراتيجية خاصة بالمؤسسة ، وتشمل هذه الأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف و المهام تختص جميعها بجوانب هامة تشمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة و الوقت المطلوب ، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية و أهدافها ، والعمل على تدريب و تنمية و تطوير هذه الموارد البشرية ، وتوفير شروط توظيف عادلة لها ، و مناخ عمل مادي و اجتماعي مناسب يساعدها على أدائه بمستوى عالي من الفاعلية و تحفيزها و مساعدتها لتحقيق التكامل و التوافق بين أهدافها و أهداف المؤسسة . وتنقسم هذه المديرية إلى :

1\_1\_ المديرية الفرعية للمستخدمين : تهتم ب :

أ\_ تسيير المسار المهني للموظف بداية إرضائه محضر التنصيب إلى غاية خروجه على المعاش .

ب\_ مهام مكتب العمال و التنظيم و الأجور و يتمثل في تسوية أجور الموظفين حسب المسالك و أيضا التعويضات و المنح المدرسية و العائلية والخ .....

ج\_ المسار المهني للموظف و يتمثل في تنصيب العمال و الاحتفاظ بملفاتهم و تمر عملية التنصيب بالعمليات التالية :

\_ محضر التنصيب : فيه السنة و اليوم و الشهر و اسم الموظف و صنف الوظيفة مع إرضاء المدير والشخص المعني .

\_ مقرر التعيين : يضم قرار تعيين الموظف مع إرضاء المدير العام .

\_ تكوين الملف الخاص بالموظف و الاحتفاظ بع في مكتب مديرية الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

حيث يكون الشخص في العام الأول متريص من درجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" وبعدها يدخل في الأقدمية .

\_ التكفل برتبة العميل : وتكون من حسب الدرجة و الصنف حيث أن الدرجة (2\_1) حالية ومن (10\_1) قديمة .

\_ وضع التكفل بأجور العمال حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات و ليس المهنة في حد ذاتها ، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه أجر المهارة (حسب الدرجة) .

\_ تتكفل بالعطل الاستثنائية أو المرضية .

\_ تتكفل بوضع ملفات التقاعد .

2\_1 المديرية الفرعية للتكوين و الوثائق : تتكون من :

أ\_ مكتب التكوين : يتمثل في التكوين المتواصل ولديه برنامج محلي و برنامج وطني .

ويوجد أيضا التكوين قصير المدى بالخارج و مخطط التكوين لتحسين و تجديد المعلومات فيما يخص الوظيف العمومي .

ب\_ مكتب الوثائق : يقوم بتزويد العمال (جميع الفئات) بالكاتب و المراجع وذلك في الأداء الجيد للخدمة .

3\_1 نظام المعلومات الموارد البشرية بالمستشفى : المديرية الفرعية للموارد هي جزء من الادارة يعني بشؤون

الأفراد و العاملين ، بحيث تقوم بجمع بيانات عن موظفيها و معالجتها بغرض الوصول إلى قرار معين يخص التعيين ، التأهيل ، التدريب ، تطوير الكفاءات ، وصف المناصب ، التكوين .

تتوفر المديرية على الكفاءات البشرية التي تقوم بوضع و تطوير البرامج و تطبيقات أنظمة المعلومات لمختلف

أقسام المديرية و مركز التكوين لغرض تسهيل انجاز المهام الموكلة ، كما تلجأ المديرية في بعض الأحيان إلى

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

شراء هذه البرامج لكونها متطورة ومستحدثة بصفة تتلاءم و متطلبات أقسام المديرية بما في ذلك مركز التكوين ومن بين البرامج والأنظمة سواء المشتراة أو المطورة داخليا ومن بينها :

1\_4 نظام تسيير الموارد البشرية RESHUM : فهو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة حول أي عامل من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده بما في ذلك من الحوافز و الترقيات و الإنجازات المقدمة له حيث يقوم العامل بمجرد توظيفه بتقديم ملف معنوي إلى مصلحة تسيير الموظفين و من ثم يحول هذا الملف إلى مصلحة التسيير المهني حيث يتم إدخاله إلى النظام بإعطائه ترقيم معين حيث يقوم النظام بثمانية مجموعات من المعطيات في ملف كل عامل وهي :

الإجازات ، مخطط الحضور و الغياب ، المسار المهني للعامل ، الأجرة الشهرية ، السكن سواء على كل مستوى قاعدة الحياة إذا كان غير مقيم بالمنطقة أو السكنات العائلية الوظيفية ، الدورات التكوينية ، الملف العائلي ، فيمكن ببعض النقرات فقط أن تتطلع على الملف الكامل للعاملين هذا بطبيعة الحال إذا كنت مخول لذلك حيث يلاحظ في نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على قياسات مختلفة فإذا كنت تعمل في مصلحة الأجور يخول لك الاطلاع على النوافذ التي تخص أجور العمال فقط و يمكنك بإجراء تغييرات عليها و تحديثها أي إدخال معلومات المتعلقة بأجرة العامل بينما لا يمكنك الاطلاع على مخطط العامل و التكوين الذي قام به على مستوى المؤسسة ، وانطلاقا من نظام تسيير تتم طباعة شهادات العمل الشاملة لمختلف تفاصيل العقود المبرمجة مع العامل شهادات الأجر الشهرية ، تصاريح الإجازات و غيرها من الوثائق ، بالإضافة لكل هذا يعمل هذا النظام دور لوحة القيادة بحيث يقدم إحصائيات مفصلة حول معدل دوران العمال وغيرها من الإحصائيات التي تساعد متخذي القرار.

كما يسجل المبرمج لهذا النظام كل معلومة كتبت في أي ملف كان ومتى كتبت و الشخص الذي قام بإدخالها في النظام لمزيد من الرقابة و لتحميل المسؤولية الشخصية للفرد المعني بذلك عن أي خطأ صادر.

الرقابة : يشكل نظام تسيير الموارد البشرية نظام رقابة آلي للمؤسسة حيث أنه صمم بدرجة عالية من الكفاءة تمنع من اختراقه أو تسريب أية معلومات مهما كانت وبالتالي فإن أي حوادث أو أخطاء يكون هناك

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

مسؤول مباشر عليها وكذلك يضمن هذا النظام بقاء العامل تحت وصاية ورقابة المؤسسة إلى غاية تقاعده وحتى بعد التقاعد لأنه يكون مسؤول عن تقديم معلومات لمصالح أخرى لحساب الأجر التقاعدي .

الجانب التنظيمي : يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المرسلات و نقل الملفات الرقمية بين العمال داخل المؤسسة و المركز بسرع و سهولة ، حيث يتم تفادي التنقل الشخصي وما ينجز عنه من تأخير الأعمال إلا أنه لا يوجد تعليمة مشرعة و موجهة للتعامل بالبريد الإلكتروني بين الموظفين .

### 1\_5 استخدام نظام المعلومات في تحديد نظام لدفع الأجر :

أ\_ نظام الأجر الزمني : حسب هذا النظام يحدد الجر على أساس وحدات من الزمن كالساعة أو اليوم أو الشهر التي يقضيها العامل في عمله مضروبة في معدل الأجر ، كما أن العامل يتقاضى الأجر خلال الفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة سواء أنتج أو لم ينتج ، ولا يتغير هذا الأجر بتغير كلمة الإنتاج و تصلح هذه الطريقة في الأحوال الآتية :

\_ الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها .

\_ الأعمال التي يصعب تحديد العلاقة بين الإنتاج و الجهد المبذول فيه .

\_ الأعمال التي يكون عامل الجودة فيها أهم من كمية الإنتاج .

\_ الإنتاج الغير المتماثل

\_ الأعمال التي يحدث أعطال يصعب تفاديها

وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها شيوعا في أغلبية المؤسسات إضافة إلى ذلك فهي تحضى بقبول

أغلب أفراد القوى العاملة وذلك للمزايا التالية :

\_ سهولة تطبيقها نظرا لسهولة حساب الأجر على أساسه.

\_ ضمان دخل معين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

\_ قلة النفقات الإدارية المتعلقة بإعداد الكشوف وسجلات الأجور.

\_ يرحب الكثير من النقابات العمال بالعمل بهذا النظام تجنباً لنزاعات التي كثيراً ما تنشأ بسبب إتباع نظام الجر على أساس الإنتاج .

ورغم كل هذه المزايا فإن هذا النظام لدفع الأجور لا يخلو من بعض العيوب أهمها :

\_ إن نظام الجر الزمني لا يشجع روح الابتكار والمبادرة ولا يوفر حافزاً كافياً أمام أفراد القوى العاملة لتحسين إنتاجيتهم .

\_ إن هذا النظام لا يفرق بين الفرد المنتج و غير المنتج ، وبالتالي فهو لا يراعي الفروق بين الأفراد من حيث الأداء .

\_ فيظل هذا النظام صعب التنبؤ مقدماً بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج ، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة ، بينما لا يختلف أجر العامل و نتيجة لذلك فإن تكلفة الوحدة من العمل قد تختلف من وقت لآخر .

ب\_ مراحل إعداد نظام الأجور و الرواتب : تمر عملية نظام الأجور و الرواتب بعدد من المراحل الضرورية و هي :

\_ تحديد الأهداف و الاستراتيجيات .

\_ مسح بيئة المنظمة .

\_ تصميم نظام الأجور و الرواتب .

\_ صيانة نظام الأجور و الرواتب .

\* المدخلات : ومن أهم المدخلات التي يركز عليها نظام الأجور و الرواتب و تشمل على البيانات التالية التي يتم إدخالها للنظام وهي :

\_ رقم الموظف .

\_ اسم الموظف .

\_ الدرجة الوظيفية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

\_ الراتب الأساسي .

\*العمليات و الأنشطة : وهي الأنشطة و العمليات التشغيلية المتصلة بالتعامل مع البيانات و هذه العمليات تشمل :

\_ تجميع البيانات .

\_ تصنيف و تحليل البيانات .

\_ تداول و حفظ و استرجاع البيانات .

\*المخرجات : وهي تتمثل في مجموعة التقارير و الإحصاءات التي تنتج عن عمليات الأجور و المرتبات و تشمل على :

\_ قوائم مرتبات .

\_ قوائم بأسماء العاملين .

\_ قوائم بتوزيع العاملين على الإدارات .

\* تصنيف البيانات :

\_ الأجور .

\_ ساعات العمل .

\* إعداد سياسة الرواتب و الأجور : يساعد الحاسب الالكتروني في إعداد كشوف الرواتب و الأجور للعاملين في المنشأة ، و إعداد سياسات سليمة للرواتب و الأجور مثال ذلك تقرير بإجمالي رواتب على مستوى المنشأة وعلى مستوى الإدارات أو الفروع ، ثم إجراء مقارنة على فترات زمنية معينة لمعرفة تكلفة العمالة و تطورها .

\* إعداد نظام الرواتب و الأجور : يقتضي هذا النظام إنشاء ملفات خاصة لحفظ بيانات أساسية عن الوضع المالي الحالي لكل موظف و بأي تغير يطرأ على حالة الموظف ، ويمكن استخراج كشوف معينة مثل كشوف الرواتب و الأجور و التعويضات بالإضافة إلى مجاميع نهائية إجمالية لكل بيان مالي .

\* ملف معلومات الرواتب و الأجور الرئيسي : ينشأ هذا الملف لحفظ بيانات الأجور و ملحقاتها للعاملين في المنشأة وهو يحتوي على بيانات أساسية مثل رقم العامل ، سنة الإدارة التي يعمل بها ، الراتب الأساسي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

والبدلات المختلفة و يعدل هذه الملف بكافة المتغيرات التي تحدث في الاستحقاقات أو الاستقطاعات في أي وقت من كشف الإدخال الشهري يعد هذا التقرير شهريا ليوضح كافة التغيرات التي تحدث في المعلومات الخاصة بالاستحقاقات و الاستقطاعات للموظف أو التعديل في الراتب الأساسي و يجب أن يغذي جهاز الحاسب الآلي بهذه المعلومات أولا بأول .

\* كشف ملخص الرواتب و الأجور : وهو يوضح لإجمالي الأجور و الرواتب للموظفين ن وكشف إجمالي الرواتب و الأجور للمنشأة ككل وكما يوضح إجمالي الرواتب و الأجور لجميع العاملين بالمنشأة .

\* دراسة النظام القائم : نبذة عامة عن النظام له عدة أعمال وتم تقسيم إلى ثلاثة مراحل مقسمة كالتالي :

أولا : مرحلة استلام البيانات : وفيها يتم استقبال البيانات الخاصة بالموظفين الجدد و الموظفين القدامى بكل ما يتعلق بالأجور و الرواتب من ترقيات و علاوات و قروض وبدلات و مخالفات و يعتبر المصدر الوحيد لهذه البيانات عبر إدارة شؤون الموظفين الحالية .

ثانيا : مرحلة معالجة البيانات : ويتم في هذه المرحلة إدخال البيانات و حساب الصافي للراتب وذلك بعد المعالجة المالية لكل ما يخص الموظف في هذه الناحية ويتم تحديث هذه العملية شهريا .

ثالثا : مرحلة توزيع الرواتب و الأجور : هذه المرحلة التي يتم فيها صرف و توزيع صافي الرواتب وهذه هي الوظيفة الأساسية التي من أجلها عمل النظام .

\* تصنيف البيانات : يمكن تصنيف أهم البيانات حسب المادة العلمية التي تم جمعها على النحو التالي :

بيانات خاصة بالموظفين :

\_ وتنقسم إلى بيانات شخصية و بيانات مالية .

\_ بيانات خاصة بالعمل الإضافي .

\_ بيانات خاصة بالرواتب .

\* متطلبات بناء النظام : تتمثل فيما يلي :

\_ وجود أجهزة لكل قسم لها القدرة على العمل في النظام الجديد .

\_ وجود العتاد الخاص بالشبكة .

\_ وجود أشخاص لهم القدرة على العمل في النظام الجديد .

### 2\_ نظام المعلومات بمستشفى "حمادو حسين"

يتمثل نظام المعلومات المؤسسة الاستشفائية فيما يلي :

#### 2\_1 السجل الصحي ( ملف المريض ) :

عند دخول أي مريض لمستشفى "حمادو حسين" بسيدي علي ولاية مستغانم يتم تشخيص حالته وبأمر الطبيب إما بمكوثه لفترة معينة للعلاج أو خروجه إذا رأى ذلك مناسباً لحالة المريض ففي حالت مكوثه سوف يوجه إلى القسم المناسب لحالته و سوف المريض بطاقة تدعى بالبطاقة المكوكية ، تحتوي هذه الأخيرة على معلومات عن المريض مثل الاسم و اللقب ، السن ، الزمرة الدموية ، تاريخ الدخول ، ساعة الدخول ، المصلحة ، اسم الطبيب المعالج ، وفي حالة انتقال المريض لقسم آخر ستبعه هذه البطاقة أيضا ، أي أنها توافق المريض فترة مكوثه بالمستشفى ، وفي كل قسم يعالج فيه المريض سوف يسجل في هذه البطاقة التاريخ ، المصلحة ، العمليات و الفحوصات ( الرمز ، الصفة ، السعر ) وعند نقل المريض إلى مؤسسة استشفائية خارجية أخرى سوف يتم أيضا تسجيل نفس المعلومات التي تسجل حين انتقاله من قسم لآخر ، وهذه البطاقة أيضا جزء مخصص للأدوية بحيث يتم فيه تسجيل تاريخ الوصفة ، الرمز التجاري الدولي للدواء ، صيغة وشكل الرمز التجاري ، الكمية الموصوفة ، الكمية المقدمة ، اسم ولقب واصف الوصفة وحين يأمر الطبيب بخروج المريض سوف يسجل هذا أيضا هذه البطاقة في إطار مخصص للطبيب به تاريخ الخروج ، توقيت الخروج ، طريقة الخروج ، تشخيص الخروج ، رمز تشخيص الخروج ، كما يوجد إطار مخصص لإدارة المستشفى به رمز الفاتورة ، التاريخ ، المبلغ النهائي للخدمة ، رقم وثيقة الدفع ، حصة الضمان الاجتماعي ، حصة المريض ، رقم الملف ، كل هذا يتم يدويا أي لا وجود لشبكة بين الأقسام تحوي ملفات المرضى المتواجدين بالمستشفى ، وبالمستشفى يوجد سجل مقسم حسب الأقسام ، وفي كل قسم يسجل اسم المريض ، تاريخ الدخول والخروج ، الترميز أي أن المريض لا يسجل إلا في الأقسام التي دخلها وذلك بعد تسلمهم للبطاقة المتنقلة التي تحتوي معلومات المريض وبذلك يتم الحفظ اليدوي لملف كل مريض لأنه ما يسجل أليا هو فقط ما سجل في السجل الخاص بكل الأقسام أي أن المعلومات التي سوف تبقى آلية هي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

فقط اسم المريض ، تاريخ الدخول والخروج ، الترميز دون الحفظ الآلي لما قام به من علاجات سواء بين الأقسام أو في مؤسسة استشفائية خارجية ، أو أدوية بالكميتين الموصوفة و المقدمة و اسم الدواء ، أي أنه أليا سوف نستفاد فقط من معرفة عدد المرضى و الأقسام التي دخلوها أي إمكانية معرفة قدرة استيعاب المصالح للمرضى ، وهذه الطريقة لحفظ معلومات المريض سوف يعاني المستشفى من السلبيات التالية :

- \_ بطء و صعوبة استرجاع معلومات المريض بسبب المسلك اليدوي للملف و العدد الكبير من المرضى .
- \_ صعوبة التواصل بين فرق تقديم الخدمة من أطباء و ممرضين و إداريين .
- \_ صعوبة خلق تواصل مع المستشفيات الأخرى .
- \_ زيادة التكاليف بسبب بطء تبادل المعلومات و عدم توفير العمالة و الجهد المبذول من طرف العمال .
- \_ بالإضافة إلى هذه السلبيات سوف تخسر عامل الوقت في استرجاع المعلومات و منه عدم إنقاذ حياة المريض في الوقت المناسب.

### 2\_2 آلية عمل نظام معلومات المخبر بالمستشفى :

يجرى جمع طلبات إجراء تحليل يدويا عند مكتب الاستقبال الخاص بالمخبر أي عند قدوم أي مريض سواء خارجي أو مريض ماكب بالمستشفى سوف يقدم الورقة المحررة من طرف طبيبه التي تحتوي اسم المريض و سنه ، التحليل المراد إجراؤه و يتم جمع لهذه الأوراق و من ثم الحصول على العينات و بعدها إجراء تحاليل و صدور النتائج ، ما يتم أليا فقط هو حفظ لاسم المريض ، اسم و رمز التحليل المجرى له دون اتصال بالأقسام الأخرى للتبليغ أي نتائج التحليل ، أي أنه كان يجدر بالعاملين في المخبر أي يجري تسليم طلب إجراء تحاليل إلكترونيا مباشرة من الطبيب المعالج عن طريق نظام معلومات المستشفى و من هذا الأخير يمكن لنظام المعلومات المختبر أخذ معلومات عن المريض مثل رقم الملف الطبي ، السن ، السوابق المرضية ، و نظام معلومات المختبر بدوره يقوم بتقديم معلومات عن نتائج التحاليل المجرأة لحفظها في ملف المريض ، وإذا تم العمل هذا سوف يمكن تحقيق ما يلي :

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

\_ تقليص الاتصالات المتبادلة بين المخبر و باقي أقسام المستشفى أي أنه يمكن معرفة توفر تحليل ما ، جاهزية نتائج تحاليل مريض معين وغيرها .

\_ تخفيض استعمال الورق لطباعة النتائج أي استعراضها في الحواسيب دون طباعتها .

\_ منع تكرار طلب التحاليل نفسها لمريض معين دون علمه بذلك ، فحين توفر نظام معلومات كفاً سوف يمنع هذا التكرار.

\_ إمكانية معرفة الطبيب التحاليل المتوفرة بالمستشفى وهو متواجد بقسمه ومنه تحديد التحاليل الممكن إجراؤها لمريضه .

### 2\_3 آلية عمل نظام معلومات الأشعة :

يتم عمل نظام معلومات الأشعة بمثل طريقة عمل نظام معلومات المختبر بحيث يتم جمع طلبات إجراء الأشعة ، ومن ثم إجراء هذه الأشعة على المرضى كل حسب حالته وعند الحصول على الصور المراد إجراؤها سوف يقوم العمال القائمين على الأشعة بحفظ اسم المريض ، رمز الأشعة ، دون الربط مع نظم المعلومات الأخرى بسبب عدم توفر شبكة بين الأقسام ، فيفترض وجود علاقة من أنظمة المعلومات الأخرى لغرض تسهيل العملية و القيام بها بسرعة .

### 2\_4 نظام معلومات الصيدلة بالمستشفى :

يهدف مسيري مستشفى "حمادو حسين" بسيدي علي ولاية مستغانم من استخدام نظام معلومات الصيدلة إلى ما يلي :

\_ صرف الأدوية .

\_ مراقبة المخزون و مراعاة تاريخ صلاحية الأدوية .

\_ تجميع بيانات عن الأدوية و المستلزمات الطبية مثل السعر، الكمية .

\_ معرفة رصيد الأدوية و إصدار أوامر الشراء .

إلا أنه كغيره من الأنظمة يعاني نظام المعلومات الصيدلة من عدم اتصاله بنظم المعلومات الأخرى المتواجدة في المستشفى و لذلك نجد الغرض النهائي هو فقط توفير الأدوية المطلوبة ذات الصلاحية دون التسريع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

الصيدلي الوصول إلى ملفات المرضى يوميا و تحديد ما يلزمهم من أدوية دون توجه الممرضين له و كذلك يستطيع حفظ ما تم تقديمه للمريض في ملف المريض مباشرة .

### 2\_5 نظام إدخال الأوامر الطبية إلكترونيا :

على عكس أنظمة معلومات المستشفى الأخرى فإن هذا النظام يحتاج كليا إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، بما أن المستشفى يفتقر استعمال الشبكة المحلية سوف يحتاج الطبيب لاستخدام أساليب يدوية للاتصال مع الأقسام الأخرى لإرسال وصفاتهم الدوائية ، التحليلية ، فعند تحديد الطبيب مثلا لطبيعة الغذاء ، الأدوية و الجرعات ، التحاليل و الفحوصات الطبية سوف يقوم بتسجيل ذلك يدويا للمريض وهو بدوره يتصل بالأقسام الأخرى ، فمثلا لو توفر الاتصال بين الطبيب مع الأقسام الأخرى سوف لن يحتاج لذلك و يقوم الطبيب بالاتصال مباشرة مع الصيدلي العامل في المخبر ، العامل في الأشعة ، وهم بدورهم يقدمون نتائجهم .

### 2\_6 نظام تسيير المرضى (مكتب الدخول):

يعد مكتب الدخول من أهم المكاتب في المستشفى بحيث لع علاقة مع المصالح الطبية و لع علاقة مع المصالح الإدارية فيتصل مع المصالح الطبية لمعرفة الوفيات ، المواليد ، تحويلات بين الأقسام و غيرها ، ويتصل مع المصالح الإدارية للتصريح بالتكاليف و بعض الإحصائيات الأخرى ، كما له اتصال خارجي أيضا مع البلدية ، وكيل الجمهورية و الشرطة .

فعند دخول أي مريض للمستشفى سوف يتصل أولا هذا المكتب سواء كان المريض في حالة استعجالات أو محول من مستشفى آخر أو له موعد مسبق و بذلك يملأ المريض بطاقة دخول تدل على دخوله للمستشفى بها معلومات عن الحالة المدنية للمريض ، ثم بعد ذلك يعرض على الطبيب فإن كانت حالة المريض تستوجب مكوثه في المستشفى سوف يأمر الطبيب بخلق ملف للمريض و يقوم مكتب الدخول بمنح المريض الطاقة المكوكية التي تتبع المريض فترة مكوثه بالمستشفى و التي يسجل فيها معلومات عن المريض و كل إجراء طبي لابد أن يسجل فيها إلى أن يأمر الطبيب بخروجه وكذا توجيه المريض إلى المصلحة التي أمر بتوجيهه إليها .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

المطلب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة

من خلال زيارتنا الميدانية إلى مستشفى "حمادو حسين" بسيدي علي ولاية مستغانم أجرينا حوار مع مدير مصلحة الموارد البشرية السيد بخاس أبو بكر الصديق وطرحنا عليه بعض الأسئلة تخص وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وكانت المقابلة بالشكل التالي :

\*س1\_ ماهو تقييمك لاستخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ؟

ج1\_ نظرا للعصرنة فإن نظام المعلومات قد سهل الكثير في المؤسسة الاستشفائية في تقديم المعلومات الخاصة بالموظفين خاصة شهادة العمل المتداولة كثيرا .

س2\_ ماهو النظام المتبع لدفع الأجور على مستوى المؤسسة ؟

ج2\_ عند التوظيف يقدم محضر التنصيب و مقرر التوظيف المباشر .  
حيث أنه نسخة تبقى عند الموظف .

\_ نسخة تبقى في الملف .

\_ نسخة تبعث إلى الوظيف العمومي .

\_ مصلحة الأجور تطلب من الموظف شيك يؤخذ منه الرقم البريدي .

وبعد توظيف العمال وتوجيههم حسب التخصصات الموجودة في المستشفى :

\_ شبه طبي .

\_ الطب .

\_ الإدارة .

س3\_ هل تحتوي المؤسسة الاستشفائية على مصلحة "قسم" يقوم بمناقشة المشاكل التي تواجهونها ؟

ج3\_ نعم هناك قسم خاص بالمؤسسة يطلق عليه قسم المنازعات ، ويقوم على مستوى هذا القسم مناقشة كل ما يتعلق بالمؤسسة الاستشفائية والأطراف المتعامل معها ، سواء زبائن أو إدارات .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

س4\_ بالنسبة للغيبات هل العامل مجبر بإحضار وثيقة قانونية للمؤسسة العامل فيها يؤكد غيابه ؟ وهل هذا الأخير يتقاضى أجره ؟

ج4\_ العامل مجبر على احضار وثيقة سواء شهادة مرضية أو وثيقة تثبت الغياب حيث نصت المادة 207 بإستثناء الحالات المنصوص عليها ، وإن لم يحضر العامل الوثيقة فسوف يقوم المدير بخصم أيام الغياب ومهما كانت رتبة الموظف .

س5\_ ماهو الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة في تقييم عملها ؟

ج5\_ تحتوي على أسلوب الرقابة حيث تحتوي على قسم خاص بها ، حيث تضع عمال خاصين بمراقبة كل ما يتعلق بالمستشفى و على مستوى كل قسم

مثال : على مستوى قسم الجراحة يقوم المراقب ، بمراقبة ما إذا الممرضين قاموا بإعطاء الإبر و الأدوية في الوقت المناسب ، وكذا اتباع أكلهم هل هو وفق ما وصفه الطبيب أولاً.... الخ وفي حالة وجود تهاون يحذر العاملين مرة ، وإذ لم يصغي لتحذير يقوم بإجراء مجلس تأديبي له .

س6\_ إذ تم اعتماد تعليمة داخلية في المؤسسة ماهي سرعة وصولها أو تنفيذها داخل المؤسسة ؟

ج6\_ في حالة دخول تعليمة للمدير يبعثها إلى مكتب الاتصال و مكتب الاتصال يبعثها إلى المصلحة المعنية و المصلحة المعنية تنشرها بين العمال.

س7\_ هل ترون من الضروري استخدام خرائط أو مخططات لحركة المعلومات في المؤسسة و إذا كانت الاجابة بنعم هل تعتقدون أن هذا سيسهل عملية التسيير في المؤسسة ؟

ج7\_ نعم من الضروري استخدام مخطط لحركة المعلومات داخل المؤسسة وذلك من أجل التنظيم و ضمان سير العمل .

س8\_ هل تهتم المؤسسة الاستشفائية بنظام المعلومات الموارد البشرية باعتباره له دور في تحسين ادارة الموارد البشرية أم غاية تسعى لتحقيقها ؟

ج8\_ تهتم المؤسسة الاستشفائية بنظام المعلومات الموارد البشرية فهو في بداية مراحلها الأولى لكن من خلال استعماله وجدنا أن له دور في تحسين إدارة الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

س9\_ إذا أردتم قياس أداء أحد المستخدمين فكيف يتم ذلك ( كيف يتم جمع المعلومات )؟

ج9\_ نحن كإدارة نقيمه تقييم معنوي ومادي ، من خلال التقارير التي تبعث من طرف رئيس المصلحة التابع لها تعرف سلوكات هذا الموظف :

\_ من خلال المعاملات .

\_ من خلال تصرفاته مع المرضى .

\_ من خلال الانضباط في العمل .

قبل اتخاذ أي إجراء قانونيا يبعث له تنبيه .

س10\_ في حساب العلاوات و المكافآت هل تعتمدون على المعطيات المتعلقة بالأفراد ؟

ج10\_ لا نعلم على المعطيات المتعلقة بالفرد في حساب العلاوات و المكافآت ، لأن الإدارة لا تستطيع مكافأة العمال ، بل هناك مكافآت قانونية تدخل ضمن الأجر تبعث من طرف الوزارة الوصية مثلا العاملين ليلا و العاملين ( في العطلة الأسبوعية ) ، كما أن هناك مبلغ خاص ، خارج الميزانية يوجه إلى مصلحة الخدمات الاجتماعية لمكافأة العمال ، كخدمة تحفيزية له مثلا ( بعثه تتراوح بين 25\_30 ) شخص إلى العمرة ، بعثات طلبية من (01\_10) أفراد إلى الخارج ، زيادة مواليد مكافأة تقدر ب 1000 دج ، وفاة مكافأة تقدر ب 10000 دج ، البيع بالتقسيط ... الخ .

من خلال مقابلتنا الشخصية مع مدير الموارد البشرية في المؤسسة اتضح أن لهذه المصلحة " الموارد البشرية" دور بارز على مستوى المؤسسة، كما يظهر انه على مستوى هذه المصلحة يوجد نظام معلومات لكن غير معتمد بصفة رسمية لكن بآلية تلقائية ، من خلال وسائل الاتصال فيما بين غدارات المؤسسة .

كما تبين أنم لهذا النظام الموجود بصفة تلقائية دورا هاما من خلال الأهمية البارزة لهذا النظام إذ يساهم في تجنب الكثير من الصعوبات والمسائل المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسة .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

المطلب الثالث : تحليل الاستثمارات

عند زيارتنا على المستشفى ، تم توزيع استمارات إستبائية على العمال ، وكانت الأراء تختلف حول الأسئلة المطروحة

س1\_ ماهي الفئة الأكثر نشاطا في المؤسسة ؟

الجدول (III\_6) : توزيع الأفراد حسب النشاط

البيان	الإجابة	النسبة
29_20	05	25%
49_30	10	50%
60_50	05	25%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمستشفى

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة العاملة في المؤسسة يتراوح سنها ما بين 29\_30 وهي الفئة الأكثر رشادة ، وهذا يدل على حسن التسيير في الجهاز الإداري وتناسق أفكارهم و خروج بقدرات سليمة تخدم المصلحة الخاصة والعامة

س2\_ ماهو المستوى التعليمي للعاملين داخل المؤسسة ؟

الجدول (III\_7) : توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الإجابة	النسبة
بكالوريا أو أقل	11	55%
جامعي أو ليسانس	04	20%
خريجي معاهد أو مدارس	05	25%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

من خلال الجدول أعلاه يمكن تصنيف المستوى التعليمي في هذه المؤسسة إلى ثلاثة أصناف مستوى تعليمي ومستوى تعليمي متوسط يتمثل في المستوى الجامعي أو % جيد ويتمثل في خرجي معاهد ومدارس بنسبة 25 وهو المستوى الغالب في % ومستوى تعليمي دون المتوسط ويضم بكالوريا و أقل 55% ليسانس بنسبة 20 المؤسسة .

وهذا يعني وجود كفاءات ومهارات مختلفة داخل المؤسسة ، مما يدل على حسن التصرف واتخاذ القرارات السليمة في هذه الأخيرة .

### س3\_ الأقدمية في الوظيفة

الجدول (III\_8) : توزيع الأفراد حسب الأقدمية

الأقدمية	الإجابة	النسبة
أقل من 6 سنوات	04	20%
20_06 سنوات	12	60%
أكثر من 20 سنة	04	20%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

يبين لنا الجدول أعلاه من خلال دراستنا له ، أقدمية العمال داخل المؤسسة وتقسيمهم إلى فئات ، نجد أن موزعة بالتساوي ، أما % الفئة الأولى والثالثة أي أقل من 6 سنوات وأكثر من 20 سنة تمثل نسبة 40 ، هذا يدل على وجود خبرات متنوعة % بالنسبة للفئة الثانية من 6 سنوات إلى 20 سنة فهي تمثل نسبة 60 ، تختلف من فئة إلى أخرى حسب الأقدمية في العمل ومنه نستنتج أن الفئة الثالثة فئة ذات أقدمية طويلة جدا وخبرة ومهارة في مجال العمل ، أما بالنسبة للفئة الأولى فهي فئة جديدة ذات أقدمية متوسطة ، أما

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

بالنسبة للفئة الثانية فهي الفئة التي تمثل أكبر نسبة في الأقدمية داخل المؤسسة وهي أقل خبرة من الفئة الثالثة و أكثر خبرة من الفئة الأولى .

س4\_ كيف تقيم مستوى التكنولوجيا الجديد للمعلومات والاتصال المعتمد في المؤسسة ؟

الجدول (III\_9) : توزيعات الأفراد حسب المستوى التكنولوجي

البيان	الإجابة	النسبة
متطورة	04	20%
متوسطة	14	70%
سيئة	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال المعتمدة في المؤسسة عن باقي المستويات هذا يدل على أن المؤسسة مازالت بحاجة إلى الوسائل %متوسطة إذا تم نسبة 70 القديمة لتسيير شؤونها فهي لا تعتمد التكنولوجيا بشكل كبير .

س5\_ هل توافق على مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديد للمعلومات والاتصال في المؤسسة ؟

الجدول (III\_10) : توزيعات الأفراد حسب مضاعفة استعمال التكنولوجيا

البيان	الإجابة	النسبة
موافق	12	60%
معارض	00	00%
غير مهتم	08	40%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

موافقة على استعمال %من خلال الإجابة على هذا السؤال تبين أن هناك نسبة عالية من العمال تمثل 60

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

غير مهتمة لذلك ، ولا توجد أية % جديدة للمعلومات والاتصال في المؤسسة في حين أن هناك نسبة 40 معارضة على استعمال التكنولوجيا .

س6\_ هل العمل باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال ؟

الجدول (III\_11) : توزيعات الأفراد حسب العمل بالتكنولوجيا

البيان	الإجابة	النسبة
جيد	05	25%
حسن	10	50%
سيء	02	10%
لم يتغير	03	15%
المجموع	20	100%

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

%استنادا إلى هذا الجدول هناك استعمال حسن للتكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال يقدر بنسبة 50

س7\_ هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال على المؤسسة يؤثر على

طريقة سير الموارد البشرية ؟

الجدول (III\_12) : توزيعات الأفراد حسب تأثير التكنولوجيا على تسيير الموارد البشرية

البيان	الإجابة	النسبة
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر : مصلحة الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

بناء على الإجابة المقدمة فإن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للعمليات و الاتصال على المؤسسة يؤثر على

ممن شملهم الاستبيان أن ذلك ممكن ، مما يبرز %على طريقة تسيير الموارد البشرية ، إذ يرى أكثر من 90

الأثر الواضح لأنظمة معلومات على تسيير الموارد البشرية .

س8\_ إذا كانت الإجابة بنعم فهل يؤثر ذلك ؟

الجدول (III\_13) : توزيع الأفراد حسب نوع الإجابة ( بالسلب أو الإيجاب )

البيان	الإجابة	النسبة
سلبا	02	10%
إيجابا	18	90%
المجموع	20	100%

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

من خلال الإجابة السابقة يتضح لنا أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة و الاتصال على المؤسسة يؤثر بالإيجاب على تسيير الموارد البشرية بنفس النسبة التي ترى إدخال نظام المعلومات .

س9\_ هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني ؟

الجدول (III\_14) : توزيعات الأفراد حسب الإجابة بنعم أو لا

البيان	الإجابة	النسبة
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

بناء على الإجابة يتضح لنا أن مصلحة الموارد البشرية تلجأ في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى اتصال الإلكتروني .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

س10\_ هل تلجأ المؤسسة في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت ؟

الجدول (III\_15) : توزيعات الأفراد حسب الإجابة

البيان	الإجابة	النسبة
نعم	04	20%
لا	16	80%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

من خلال هذه النسب تلجأ المؤسسة في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت

س11\_ هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني ؟

الجدول (III\_16) : توزيعات الأفراد حسب التكوين الإلكتروني

البيان	الإجابة	النسبة
نعم	02	10%
لا	18	90%
المجموع	20	100%

المصدر : مصلحة الموارد البشرية .

من خلال الجدول تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين على التكوين الإلكتروني.

س12\_ هل استطاعت باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال أن تثبت مكانتك داخل

المؤسسة بشكل ؟

الجدول (III\_17) : توزيعات الأفراد حسب حجم مكانة التكنولوجيا

البيان	الإجابة	النسبة
كبير	04	20%
متوسط	10	50%
ضعيف	06	30%
المجموع	20	100%

المصدر : مصلحة الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

من خلال الجدول يتضح أن استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال لم يكن لها أثر بشكل كبير داخل المؤسسة ودليل ذلك النسب المبينة في الجدول والتي توضح أن نسبة العمال الذين أثبتوا مكانتهم داخل المؤسسة هي نسب متوسطة تقدر ب 50%.

س13\_ هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال إلى تمكين العاملين من معلومات الموارد البشرية و سهولة وصولهم إليها ؟

الجدول (III\_18) : توزيع الأفراد حسب استعمالهم للتكنولوجيا

البيان	الإجابة	النسبة
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

نحن استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال أدى إلى تمكين العاملين من معلومات الموارد البشرية و سهولة وصولهم إليها وذلك من خلال البيان الموضح أعلاه .

س14\_ هل تستعمل شبكة الانترنت للوصول إلى معلومات التي تحتاجها داخل المؤسسة ؟

الجدول (III\_19) : توزيعات الأفراد حسب استعمال الانترنت

البيان	الإجابة	النسبة
غالباً	02	10%
أحياناً	14	70%
أبداً	04	20%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

هناك نقص في استعمال الانترنت داخل المؤسسة ، هذا يدل على ضعف التكنولوجيا بهذه المؤسسة وذلك من خلال الإجابة المبينة في الجدول .

س15\_ هل أدى ادخال نظام المعلومات الموارد البشرية إلى المؤسسة إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها ؟

الجدول (III\_20) توزيعات الأفراد حسب أثر نظام المعلومات

البيان	الإجابة	النسبة
جيدة	00	00%
كافية	04	20%
تتطلب التحسين	08	40%
لم تتغير	08	40%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

إن إدخال نظام المعلومات الموارد البشرية على المؤسسة ساهم بشكل كبير في إعطاء أحسن لمعلومات مما يسهل التعامل معها وفقا لنتائج الجدول أعلاه

س16\_ هل ترى أن التجهيزات الاتصال و المعلوماتية في مكتبك قد أصبحت بعد ادخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال ؟

الجدول (III\_21) : توزيعات الأفراد حول تجهيزات الاتصال و المعلوماتية

البيان	الإجابة	النسبة
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

من خلال الإجابة الموضحة في الجدول أعلاه نرى أنه هناك اختلاف آراء العاملين ادخال التكنولوجيا الجديدة بالتساوي ومنهم من يرى أنها % للمعلومات الاتصال فمنهم من يرى أنها تتغير وتتطلب التحسين بنسبة 40 . % كافية وهذا بنسبة 20 .

س17\_ هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة إلى تفعيل دور هذه الوظيفة بشكل ؟

الجدول (III\_22) : توزيعات الأفراد حسب التأثير التكنولوجي

البيان	الإجابة	النسبة
كبير	04	20%
متوسط	14	70%
ضعيف	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

نلاحظ أن استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل

. % المؤسسة أدى إلى تفعيل هذه الوظيفة بشكل متوسط بنسبة 70 .

س18\_ هل تعتقد أن استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال قد سمح بوظيفة الموارد البشرية من أن تكون أكثر استراتيجية و بأن تمثل مكانه هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

الجدول (III\_23): توزيعات الأفراد حسب دور التكنولوجيا في المؤسسة

البيان	الإجابة	النسبة
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

المصدر : مصلحة الموارد البشرية .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

لقد أدى استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال إلى السماح لوظيفة الموارد البشرية من أن تكون أكثر استراتيجية و بأن تحتل مكانة هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و ذلك من خلال إجابة العمال .

س19\_ هل تؤدي الأعطاب في أجهزة المعلوماتية إلى الإخلال بدور إدارة الموارد البشرية بشكل ؟

الجدول (III\_24) : توزيعات الأعطاب في أجهزة المعلوماتية

البيان	الإجابة	النسبة
كبير	20	60%
متوسط	06	30%
ضعيف	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر : مصلحة الموارد البشرية .

بناء على المعلومات المقدمة يتضح أنه عطب في أجهزة المعلوماتية هذا يؤدي إلى الإخلال بدور إدارة الموارد

. %البشرية بشكل كبير و هذا بنسبة 60

إن الاستقرار العام لمختلف أسئلة الاستبيان يوحى بشكل واضح إلى بيان الدور الهام و البارز لنظام المعلومات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسة ، إذ تمحورت جمل الإجابات من شملهم الاستبيان حول دعم استخدام أنظمة معلومات متناسقة لدعم أداء الموارد البشرية ن من خلال مواكبة التكنولوجيا الحديثة و كذا مساندة آليات التسيير الحديث و الفعال لمختلف الوظائف داخل المؤسسة رغم محدودية الوسائل المستخدمة في نقل المعلومة داخل هذه المؤسسة ( كما ونوعا) إلا أن الأهمية البالغة لأنظمة المعلومات و خصوصا المتعلقة بالموارد البشرية تبقى في تزايد ملحوظ وفقا لما يبينه مدير مصلحة الموارد البشرية في هذه المؤسسة وكذا ما يؤيده من مختلف إجابات المستخدمين على مستوى المؤسسة ، مما يظهر جليا الدور المتزايد لأنظمة المعلومات بالموارد البشرية في تحسين آليات هذه الوظيفة ورفع أدائها ، في المضي بها نحو الأحسن .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

### خلاصة الفصل :

مستشفى "حمادو حسين" كغيره من المؤسسات العمومية الاستشفائية فإنه يعاني من بعض النقائص رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية الضخمة ، إلا أن الواقع أنها تفتقر للمادة المعرفية في تسييرها ، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب كعدم استفادة عاملها من الدورات التدريبية التي من شأنها أن تحسن أداءهم و كذا عدم الاستغلال الأمثل وصل به إلى تقديم خدمات لا تلي رغبات المرضى أو لا تلي الرضا الوظيفي عند بعض العمال، إذا تفتقر أيضا إلى الحفاظ على عاملي الوقت و التكلفة ،رغم أهمية الوقت بالنسبة للمريض، رغم أهمية أنظمة المعلومات المتواجدة في المستشفى إلا أنها تتطلع إلى تحسين جودة الخدمة .

# الخاتمة العامة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة دور نظام المعلومات في تسيير إدارة الموارد البشرية وذلك عبر الإجابة على التساؤلات تمثل إشكالية البحث ، للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة أجزاء جزأين نظريان و جزء تطبيقي .

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتنا النظرية ، فتطرقنا في الفصل الأول إلى نظام المعلومات من حيث المفهوم والنشأة والخصائص والأهمية والأهداف وأهم تحديات أنظمة المعلومات . وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في عدة نقاط رئيسية تتمثل في التطور والتعريف والوظائف ومختلف التحديات .

أما الدراسة التطبيقية فتمت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي ولاية مستغانم ، فهي عبارة عن دراسة ميدانية لواقع تطبيق نظام المعلومات و الموارد البشرية في المستشفى و توصلنا إلى النتائج التالية :

نتائج اختبار الفرضيات :

\*الفرضية الأولى :

يزيد نظام المعلومات من إمكانية إدارة الموارد البشرية وبالتالي الفرضية الأولى محققة .

\*الفرضية الثالثة :

تمت المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بنظام المعلومات الموارد البشرية باعتباره له دور في تحسين إدارة الموارد البشرية ، وقد ترتبط فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية بالتحديد الدقيق للهدف أو الغرض من تطبيق هذا النظام و بالتالي الفرضية الثانية محققة .

### التوصيات :

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة نتقدم لمؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي ولاية مستغانم بجملة من التوصيات تعدها في تحسين مستوى تطبيقها لنظام المعلومات الموارد البشرية :

\_ تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع التكنولوجيا ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي أي ضرورة التنسيق و الربط بين الجانب الإنساني و الجانب التكنولوجي لضمان قيام النظام الآلي للمعلومات بوظائفه على أحسن ما يرام لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها .

\_ تدريب و تكوين الموظفين على نظم المعلومات الموارد البشرية المراد تطبيقها في المؤسسة .

\_ توفير وسائل أكثر تطوراً لتسهيل استغلال النظام و ضمان راحة أكثر للمسيرين .

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع:

1\_ الكتب:

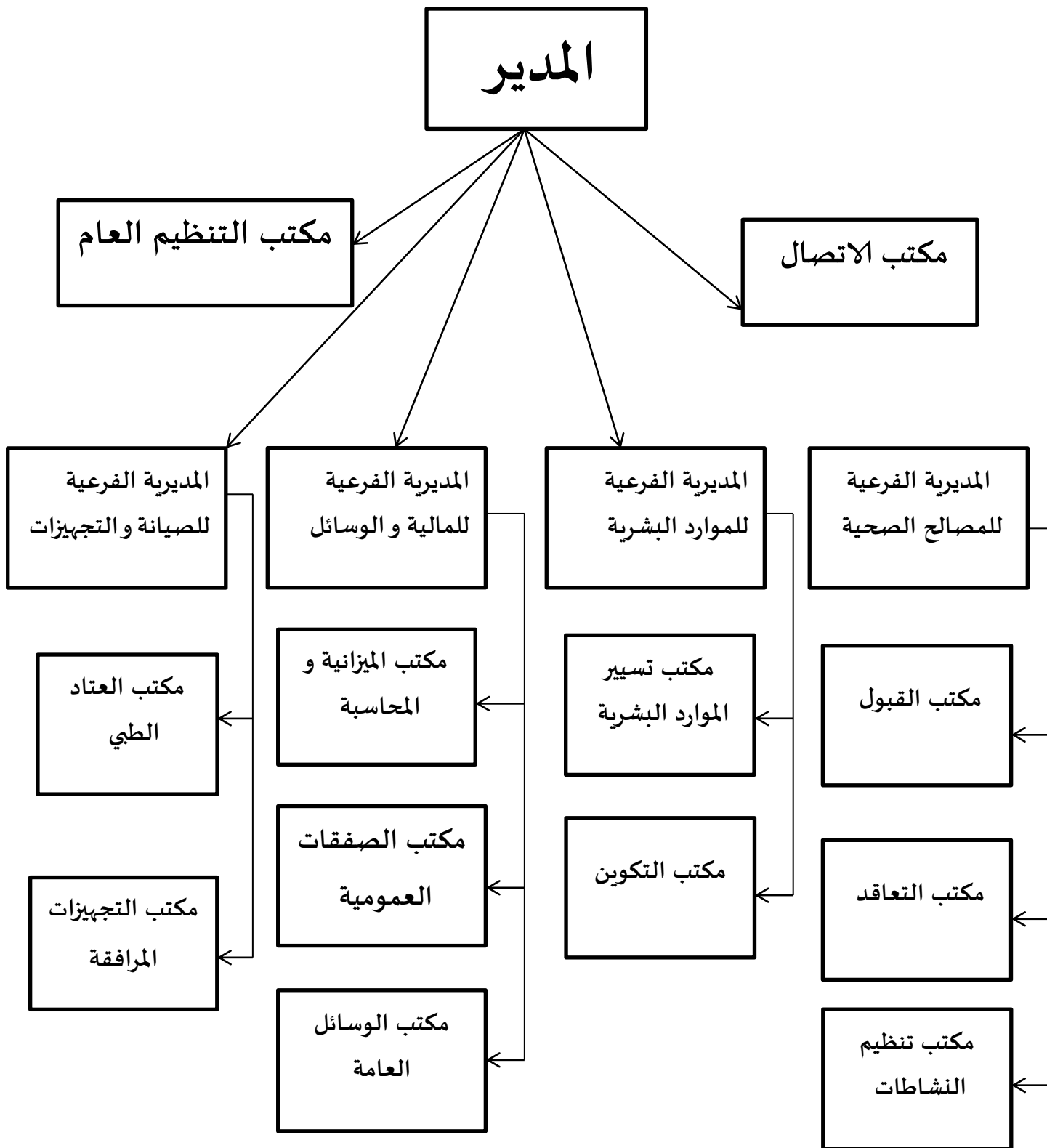
- 1\_ منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، الدار الجامعية ، مصر 2002 .
- 2\_ علاء السالمي وآخرون ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر 2005.
- 3\_ سلوى أمين السامرئي ، نظم المعلومات الإدارية ، مطبعة الاشعاع الفنية ، مصر 1999.
- 4\_ د. محمد الصيرفي ، ادارة التكنولوجيا المعلومات ، الفكر الجامعي ، مصر 2009.
- 5\_ ثابت عبد الرحمان ادريس ، نظم المعلومات الادارية المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر 2005.
- 6\_ أحمد فوزي ملوخية ، نظم المعلومات الادارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر 2006.
- 7\_ أحمد الخطيب ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، دمشق 2004 .
- 8\_ شاهنדה محدوح وآخرون ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية ، دارهاني للطباعة و النشر ، مصر بدون سنة نشر.
- 9\_ نبيل مرسي ، نظم المعلومات الادارية ، الدار الجامعية ، مصر 2006 .
- 10\_ محمد عبد الحسين آل فرح طائي ، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، الأردن ، داروائل للنشر والتوزيع ، 2005 .
- 11\_ إبراهيم الجزراوي ، عامر الجبائي ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
- 12\_ سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، المفاهيم الأساسية ، دار الاشعاع الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، سنة 1997 .
- 13\_ اسماعيل السيد ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية 2003

- 14\_ نجم عبد الله الحميدي وآخرون ، نظم المعلومات الادارية مدخل المعاصرة ، الطبعة الأولى ، داروائل للنشر والتوزيع ، أردن ، 2004 .
- 15\_ مزهر شعبان العاي ن نظم المعلومات الادارية ، مدخل إداري ، مطبعة الاشعاع الفنية ، مصر ، 1999.
- 16\_ صونيا البكري و إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الادارية .
- 17\_ محمد إسماعيل بلال ، نظم المعلومات الادارية ن الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2005 .
- 18\_ فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دارأسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 19\_ صلاح الدين الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دارالجامعية للنشر ، مصر 2002 .
- 20\_ سعاد نائف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) ، الطبعة الثالثة ، داروائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 21\_ بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ( المفاهيم الأسس الاستراتيجية ) ، داراليازوري للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 22\_ عمرو صفى عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، داروائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 23\_ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دارزهرا للنشر والتوزيع ، 2009 .
- مراجع باللغة الانجليزية :

- 1\_ Schoderbek Charles and others , management systems ,business publication dalos 1980.
- 2\_ ROBER PEIX :traitment des information , edition foucher ,paris , 11980 .
- 3\_ London, k .and London .j., management information systems : new approaches of organizatuon and technology ;prentice haal ; inc , 1998 .
- \_4 Sikula, a, personnel and administration humain de source management, John wily , New York, 1976 .

- 1\_ [www.alefyaa.com](http://www.alefyaa.com) 11 :24 / 05 mars 2017 .
- 2\_ [http : www.buraydahcity.net](http://www.buraydahcity.net) 10: 03 / 09 mars 2017 .
- 3\_ <http://www.qalqilia.etu.ps> 15 : 25/ 05 mars 2017 .

# الهيكل التنظيمي لمستشفى سيدي علي



جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير استراتيجي

السيدة / السيد المحترم :

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة الدراسة التي سوف تكون أداة الدراسة الميدانية في إطار إعداد شهادة ماستر بعنوان دور نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات ، لما لكم من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فإني أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بتمعن و الاجابة على ما يوافق رأيكم بوضع علامة (X) المكان المناسب بعد الاطلاع على الاختيارات الموجودة لكل إجابة ، علما أن الأسئلة المطروحة تتعلق برأيكم الشخصي في عملكم اليومي وتحتوي على مواضيع تخصصكم و تفيدنا في بحثنا هذا وإن إجاباتكم تعنى بسرية تامة .

ونشكركم على حسن تعاونكم

ضع إشارة (X) في المربع المناسب التي تنطبق عليك :

- 1- توزيع الأفراد حسب النشاط:  [ 29 - 20 ]  [ 49 - 30 ]  [ 50 - 60 ]  [ 50 فأكثر ]
- 2\_ المستوى التعليمي:  بكالوريا أو أقل  جامعي أو ليسانس  خريجي معاهد أو مدارس
- 3- الأقدمية في التوظيف:  [ 6 - 0 سنوات ]  [ 20 - 6 سنة ]  [ 20 سنة فأكثر ]
- 4- توزيع الأفراد حسب المستوى التكنولوجي :  متطورة  متوسطة  سيئة

5- توزيع الأفراد حسب مضاعفة استعمال التكنولوجيا :

- |                          |       |                          |          |
|--------------------------|-------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | معارض | <input type="checkbox"/> | موافق    |
| <input type="checkbox"/> |       | <input type="checkbox"/> | غير مهتم |

6- توزيعات الأفراد حسب مضاعفة استعمال التكنولوجيا :

- |                          |          |                          |     |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | حسن      | <input type="checkbox"/> | جيد |
| <input type="checkbox"/> | لم يتغير | <input type="checkbox"/> | سيء |

7\_ توزيعات الأفراد حسب نوع الاجابة ( بالسلب أو الايجاب ) :

- |                          |        |                          |      |
|--------------------------|--------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | إيجابا | <input type="checkbox"/> | سلبا |
|--------------------------|--------|--------------------------|------|

8\_ توزيعات الأفراد حسب حجم مكانة التكنولوجيا :

- |                          |       |                          |      |
|--------------------------|-------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | متوسط | <input type="checkbox"/> | كبير |
| <input type="checkbox"/> |       | <input type="checkbox"/> | ضعيف |

9- توزيعات الأفراد حسب استعمال الانترنت :

- |                          |        |                          |       |
|--------------------------|--------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | أحيانا | <input type="checkbox"/> | غالبا |
| <input type="checkbox"/> |        | <input type="checkbox"/> | أبدا  |

10- توزيعات الأفراد حول تجهيزات الاتصال و المعلوماتية :

- |                          |          |                          |              |
|--------------------------|----------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | كافية    | <input type="checkbox"/> | جيدة         |
| <input type="checkbox"/> | لم تتغير | <input type="checkbox"/> | تتطلب التحسن |

11- توزيعات الأفراد حسب التأثير التكنولوجي :

- |                          |       |                          |      |
|--------------------------|-------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | متوسط | <input type="checkbox"/> | كبير |
| <input type="checkbox"/> |       | <input type="checkbox"/> | ضعيف |

12- توزيعات الأفراد حول الأعطاب في أجهزة المعلوماتية :

كبير  
 متوسط  
 ضعيف

المعيار		العبارة	الرقم
لا	نعم		
		هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال تؤثر على طريقة سير الموارد البشرية ؟	01
		هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني ؟	02
		هل تلجأ المؤسسة في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت ؟	03
		هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني ؟	04
		هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال إلى تمكين العاملين من معلومات الموارد البشرية وسهولة وصولهم إليها ؟	05
		هل أدى إدخال نظام المعلومات الموارد البشرية إلى المؤسسة إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها؟	06
		هل تعتقدان استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال قد سمح بوظيفة الموارد البشرية من أن تكون أكثر استراتيجية و بأن تمثل مكانه هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟	07

### الملخص :

باعتبار أن المؤسسة تنشط في محيط يتصف بالتغير المستمر ، خاصة في المجال التكنولوجي و المعرفي فإنها ملزمة على مواكبة هذا التغير و إلا أصبح مصيرها الزوال

باعتبار أن العاملين بما يملكونه من مهارات و معارف ، السلاح الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ، فإنها لجأت إلى تصميم نظام المعلومات يساعدها على التسيير الفعال .

حيث يقوم نظام المعلومات بجمع البيانات ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم داخليا مما مكنا من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية .

### الكلمات المفتاحية :

نظام المعلومات ، ادارة الموارد البشرية ، نظام معلومات المستشفى .

### Résume :

Etant donné que l'entreprise active dans un environnement qui se caractérise de changement permanents spécialement dans le domaine du savoir et de la technologie , pour ceci il doit s'adapter aux changements, sinou il s'extendra .

Vu que ses employés sont en possession d'une arme stratégique , qui permet à l'entreprise de créer une spécificité concurrentielle , c'est pour cela qui a recourt à un system information qui lui permet une aide .

Ce system d'information des ressources humaine permet leur cursus, ceci permet aussi de prendre des décisions avec plus d'efficacité et compétence , quant à leur évaluation .

### Most clés:

\_les ressources humaines .

\_systeme des information des ressources .

\_ systeme des informations de l'hopital .