

شروط كتابة مذكرة التخرج

على كل طلبة قسم علوم التسيير دفعة 2010-2011 الالتزام بشروط كتابة المذكرة حسب المذكور أدناه:

1. حجم كتابة المذكرة يكون: 14 نوع Simplified Arabic.
2. عنوان الفصول يكون: 18 خط داكن نوع Simplified Arabic.
3. عنوان المباحث يكون: 16 خط داكن نوع Simplified Arabic.
4. عنوان المطالب يكون: 14 خط داكن نوع Simplified Arabic.
5. التهميش يكون:
6. الهوامش:
 - ◀ بالعربية حجم 10 نوع Simplified Arabic.
 - ◀ بالفرنسية حجم 11 نوع Time New Roman.

Haut	الأعلى : 1.5	Droite	اليمين : 2.5
Bas	الأسفل : 1.5	Gauche	اليسار : 1.5

7. عدد النسخ:

◀ 05 مذكرات + CD 02 .

8. الغلاف الخارجي للمذكرة: تكون على الشكل المبين.



ملاحظة: نلفت انتباه الطلبة بأن تكون الواحدة بدون زحرفة أو ألوان.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور نظام المعلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل لبسكرة
(EN.I.CA.B)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

← هاشمي عباسية

← سايحي خولة

رقم التسجيل: /Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011.....	تاريخ الإيداع
.....	

الموسم الجامعي: 2010-2011

تمهيد

لا شك أن المعلومات تلعب دورا حيويا و حاسما في شتى نواحي الحياة، بما في ذلك حياة المنظمات، فالمعلومات تمثل مورد استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في مواجهة المنافسة و تغيرات البيئة المستمرة و السريعة، و لمواكبة ذلك يجب على أي منظمة أن يتوافر لديها نظام يمكن من خلاله توفيرها ما تحتاج إليه من معلومات تساعد في صنع القرارات و لاسيما ذلك بعد الانتشار الواسع لأجهزة الحسابات الالكترونية و شبكات الاتصال التي لها الفضل في تطور مفهوم و أهمية نظام المعلومات في جميع المجالات و بجميع أنواعه بما فيه نظام معلومات الموارد البشرية.

المبحث الأول: نظام المعلومات

المعلومة مورد هام تفوق أهمية باقي الموارد الأخرى، أصبحت المؤسسة تعطي اهتماما واضحا لنظام المعلومات باعتباره يسمح لها بالبقاء و الاستمرار و المضي قدما إلى الأمام و الاستحواذ على أكبر نصيب من السوق، و بالتالي كان لزاما عليها إنشاء نظام خاص بالمعلومات، يسمح لها بتحقيق الفائدة المثلى من المعلومة.

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات.

أولاً: مفهوم النظام و عناصره

مفهوم النظام:

إن مصطلح النظام شائع الاستخدام في مختلف المجالات و هو مشتق أساسا من الكلمة « systema »¹ اليونانية التي تعني الكل مركب من عدد من الأجزاء.

تعددت التعاريف بشأن مصطلح النظام من بينها نورد ما يلي:

" هو مجموعة من الأجزاء تعمل مع بعضها بصورة مترابطة و غير مستقلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف معينة"²

" هو مجموعة من الأجزاء التي يتم التنسيق فيما بينها لإنجاز أهداف معينة"³

من خلال التعريفين السابقين يتميز النظام بعدة خصائص:

- مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي من الممكن أن تكون مادية أو بشرية أو كليهما، و ذلك تبعا لطبيعة النظام.
- التناسق و الترابط بين الأجزاء بصورة متبادلة تخدم بعضها البعض.
- السعي لتحقيق صرف أو مجموعة أهداف محددة و معلومة.

¹:محمد حسن آل فرج الطائي: المدخل نظم المعلومات الإدارية، دار وائل الأردن عمان. طبعة 2005، ص 18.

²:معتز سليمان عبد الرزاق الدوري:أنظمة البحوث التسويقية و اكتساب المزايا التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث حول نظم المعلومات و دورها في تطوير منظمات الأعمال-جامعة الزرقاء الأهلية-الأردن-25/23-11-04

³:يوسف حجيم الطائي لآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الوراق، الأردن، 2006، ص542.

_عناصر النظام

تتكون الأنظمة مهما كان نوعها من مجموعة من العناصر التي تعكس الى حد ما طبيعتها و شروط بقاءها و تطورها، و أهم هذه العناصر هي:

- 1- المدخلات: هي مجموعة المفردات يتكون منها النظام و يعتمد عليها بشكل أساسي، و تتعدد مدخلات النظام و تتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها فقد تتكون من بيانات أو مواد خام أو رأسمال أو موارد بشرية.
- 2- المعالجة (العمليات): و هي آليات التعامل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.
- 3- المخرجات: هي نواتج الأنشطة و التي بدورها تشبع حاجات و رغبات المستفيد و تحقيق أهدافه.¹
- 4- التغذية العكسية: و هي تأثير البيئة الخارجية عن النظام و التي تحدد مدى صلاحية النظام و كفاءته في تحقيق أهدافه.²

ثانياً: نظام المعلومات:

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة.

" فالمعلومات هي حقيقة أو ملاحظة أو إدراك تستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين "³ يتم الحصول عليها عن طريق " تحليل البيانات التي تخص مشكلة معينة أو قرار معين، و تشغيلها، أو استخلاص نتائج معينة منها "⁴ بحيث يمكن القول أن المعلومات هي نتائج أو حقائق ذات قيمة يتم التوصل إليها بطريقة معينة بهدف استعمالها في مواقف أو قرارات معينة. و نتيجة لتراكم المعلومات تولد معارف سواء كانت معارف جديدة، أو إضافة إلى معارف قديمة، أو تغييراً في المعارف السابقة. و عليه نلاحظ أن المعلومات مرتبطة بالمعارف من جهة بحيث يمكننا الاستفادة منها في الوصول إلى معركة، كما ترتبط بالبيانات المنظمة و المنسقة، لذا من الضروري التفرقة بين المعلومات، و البيانات، المعارف،

¹:إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى- مرجع سابق، ص 30-31.

²:أحمد فوزي ملوخية..

³:كامل سيد غراب،نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليل)،مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1997،ص 28.

⁴:نهال فريد ،نبيلة عباس: أساسيات الأعمال في ظل العولمة،دار صفاء-عمان-2004-ص 15.

فالبيانات هي " مجموعة من الحقائق المجردة كالأرقام، الحروف و الرموز الخاصة، القابلة للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي كأسماء الأشخاص، بيانات الطلبة...الخ"¹

أما المعارف: " العملية المنهجية المنظمة لا تشاد المعارف، استخدامها و تقاسيمها يهدف إيجاد قيمة محددة"²

مفهوم نظام المعلومات:

تعددت التعاريف حول نظام المعلومات نذكر منها:

" هو ذلك النظام الذي يعمل على جمع المعلومات و توجيهها و تحليلها و استلامها و تخزينها و استرجاعها و استخدامها في المنظمة"³.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن نظام المعلومات هو عبارة عن جمع معلومات و تخزينها و استخدامها وفق حاجة المنظمة.

وعرف: " هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع و معالجة و تخزين و نشر المعلومات بهدف دعم عملية صنع القرار و تحقيق الرقابة في المنظمة"⁴

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن الهدف من عملية جمع المعلومات هو مساعدة في اتخاذ القرار و الرقابة داخل المنظمة.

وعرف أيضا: " هو توفير البيانات و استخدامها أكثر الطرق كفاءة و إنتاج معلومات دقيقة و وافية لكل مستوى إداري"⁵

من خلال هذا التعريف نجد أن المعلومات هي عبارة عن نتائج لاستخدام البيانات بحيث تكون في الوقت المناسب و لكل مستوى إداري.

و عموما نعرف نظام المعلومات على انه:

"ذلك الإطار الذي يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية و المادية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع أو المنظمة ككل"⁶

¹قندليجب عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها. الوراق عمان- 2002، ص 28.

²إيمان فاضل السامرائي: هيثم محمد الزغبى. نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء- عمان 2004، ص 15..

³حسن حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي) دار حامد. عمان.الأردن 2003.ص 121.

⁴خليل محمد العزاري: إدارة اتخاذ القرار الإداري. دار المعرفة. عمان.الأردن 2006، ص 121.

⁵محمد إسماعيل بلال: نظم المعلومات الإدارية. الدار الجامعية. الإسكندرية-مصر -2005ص 24.

⁶نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة- جدار الكتاب العالمي. عمان.الأردن 2009، ص 190

نلمس من هذا التعريف أنه يجب أن تكون أجزاء نظام المعلومات مترابطة و متناسقة حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه.

تتفق معظم التعاريف على أن نظام المعلومات هو نظام معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات بواسطة الأفراد و الأجهزة و البرامج لذلك يتكون نظام المعلومات-كأي نظام- من مدخلات، عمليات و مخرجات.

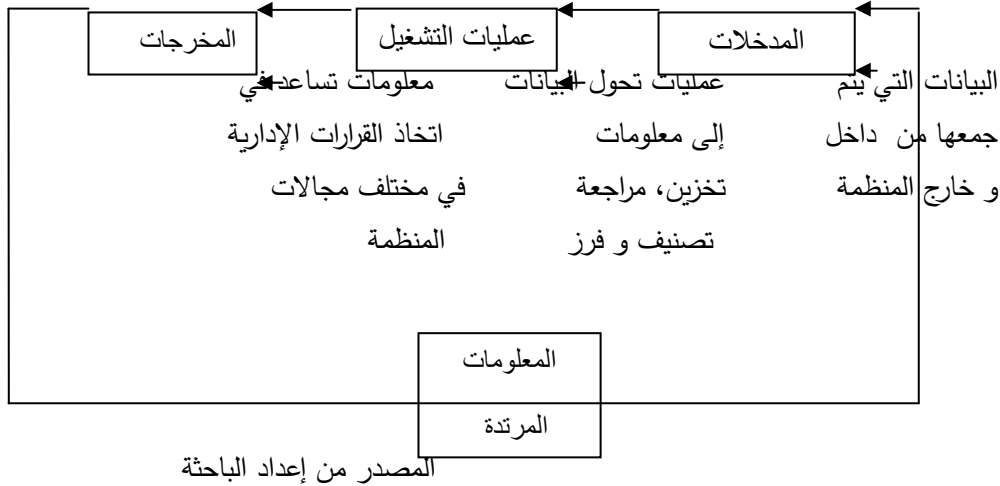
- المدخلات Input و هي البيانات.

- العمليات ومعالجة للبيانات

- المخرجات Output و هي المعلومات Information

- و يمكن التعرف على عناصر نظام المعلومات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: عناصر نظام المعلومات



المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات و أهدافه.

تلعب المعلومات دورا في نجاح التنظيمات و ذلك يتوقف على مقدار ما توفره المنظمة من معلومات دقيقة، صحيحة و واضحة.

أولاً: أهمية نظام المعلومات

تظهر أهمية نظم المعلومات من خلال الأدوار التي يمكن أن تلعبها في حياة المنظمات، هذه الأدوار منها ما هو تقليدي، ارتبط بنشأة هذه النظم و منها ما هو استراتيجي ناتج عن التطور الكبير لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال من بين هذه الأدوار الإستراتيجية نذكر ما يلي:

1- من خلال الرؤيا الواضحة، الحقيقية و ذات الشمولية-فضلا عن تحقيق أعلى قدر من المشاركة في عملية صياغة تلك الرؤيا.

- 2- دعم رسالة المؤسسة من خلال تحديد أنواع الأنشطة، الأعمال، الحصول على المعلومات من الأسواق التي تستهدفها المنظمة و تحليل الميزات التنافسية الإستراتيجية.
- 3- صياغة الأهداف الإستراتيجية كالمنظمة و تتمثل ذلك فيس مقارنة نقاط القوة و الضعف الداخلية مع الفرص و التهديدات الخارجية مع المحيط الخارجي سواء الحالية أو المستقبلية. و هذا ما يعرف بعملية التحليل الاستراتيجي (swot).¹

ثانياً: أهداف نظام المعلومات

- تهدف نظم المعلومات إلى جمع البيانات بطريقة متكاملة و تشغيلها بالطرق المناسبة.
- و نجد أن الأغلبية من المؤلفين يحددون هدفا واحدا لنظم المعلومات من حيث أنه يهدف إلى تقديم الخدمة للمستفيد النهائي و يمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف التالية:²
- 1- مساعدة المسيرين في مهامهم من تخطيط و تنفيذ و رقابة بحيث تنجز هذه المهام فقط عند ما تصل المعلومات كاملة دقيقة، و في الوقت المناسب.
 - 2- إعطاء المعلومات و التقارير بأقل تكلفة مع المحافظة على الدقة العالية.
 - 3- انتقاء و تصفية المعلومات، بحيث لا تصل إلا المعلومات المطلوبة.
 - 4- الاستفادة القصوى من وقت المديرين، و ذلك عن طريق إمدادهم بمعلومات ملخصة و جاهزة للاستخدام النهائي.
 - 5- سهولة و يسر صنع القرارات، و على قدر كبير من الكفاءات و المعرفة بعد أن كان اتخاذ القرار يعتمد على أفراد من أصحاب الخبرة و المعرفة

المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات و أنواعه

حيث يكون لنظام المعلومات التأثير الواضح في نشاط المؤسسة و يحقق أفضل أداء له يجب أن يتوافر على مجموعة من الموارد تكمل بعضها البعض، و تتربط بشكل يجعل النظام يعمر بطريقة فعالة في الأفراد، البيانات، العناصر المادية، المنظمة البرمجيات، الشبكات.

¹:محمود جودة و آخرون- منظمات الاعمال- دار وائل: الطبعة الثانية. عمان الأردن. 2008،ص 279

²:محمود جودة و آخرون،مرجع سابق،ص 274.

أولاً: مكونات نظام المعلومات

1- تتمثل المصادر الداخلية في الأفراد الذين يتم استقدامهم (الحصول عليهم) من الأنظمة الفرعية في المؤسسة، خاصة إذا كانوا - (الأفراد) - يملكون قدرات عالية في انجاز المهام بينما تتمثل المصادر الخارجية في العنصر البشري الذي تتحصل عليه المؤسسة من مختلف المؤسسات التعليمية و الوكالات المتخصصة، و المؤسسات الأخرى... الخ¹

2- يمكن تقسيم أفراد نظم المعلومات إلى ثلاث أنواع هي:²

أ- الفنيون: و هم الأفراد الذين يتولون تصميم النظام بناء على المتطلبات المعلوماتية للمستفيد النهائي، و هم يعملون لأجل إدامة و حفظ و حماية قواعد البيانات، و تشغيل نظام المعلومات، و ذلك بتطوير النظام فنيا، و من هؤلاء الأفراد نذكر مطورو البرمجيات.

ب- أفراد الدعم الفني: و هم الأفراد المسؤولين عن صيانة و حفظ جميع المعدات الأجهزة و الحرص على سلامة البرمجيات، و يعملون على مراقبة و إدارة نظم الحواسيب المختلفة و الشبكات.

ت- المستخدمون النهائيون: و هم الأفراد الذين يستخدمون المعلومات التي ينتجها النظام، و يمكن أن يكونوا الأفراد المكلفين بإنجاز المهام، أو أصحاب القرار أو مختلف المتعاملين مع المؤسسة.

ث- قواعد البيانات: تعرف قاعدة البيانات أنها " مخزن لجميع البيانات ذات الأهمية لمستخدمي نظام المعلومات"³ تعد البيانات المادة الأولية التي تقوم عليها نظام المعلومات، فهي مورد ذو قيمة باعتبارها مصدرا للمعلومات التي تؤثر على نشاط المؤسسة و بدونها لا يؤدي نظام معلومات ثماره.

ج- الموارد المادية: و تشمل جميع أنواع المكونات المادية التي تمثل البنية التحتية لنظام المعلومات، و من بين هذه العناصر المادية نذكر منها:

3- الحاسوب: يعتبر من أهم المكونات المادية لنظام المعلومات، ذلك أنه يعطي التسهيلات في انجاز الوظائف المختلفة، و يزيد من فعالية العمل بالمنظمة.

و من أهم المزايا التي تجعل الحاسوب يتقاسم انجاز المهام مع الفرد نجد: السرعة و الدقة في التنفيذ، و تخزين المعلومات و استرجاعها، و القدرة على معالجة أكبر كمية من البيانات.

¹:بلمقدم مصطفى و آخرون: نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال. الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، لكلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة 3-4-ماي 2005.

²:إيمان فاضل السامرائي. هيثم محمد الزغبى - مرجع سابق.ص 56.

³:عماد الصباغ، نظم المعلومات. دار الثقافة- الطبعة الأولى- الدوحة- قطر 2000.ص 104

يضطلع الحاسوب بمجموعة من المهام نذكر منها ما يلي:¹

- استبعاد البيانات الغير ضرورية و لاكتفاء بالبيانات الضرورية فقط.
- ترتيب البيانات من خلال استعمال طرق الترميز المختلفة.

4- معدات الاتصال: مع التطور التكنولوجي الكبير الذي تشهده تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كان لزاما على المسير التفكير في طرق تحسين الاتصال داخل المؤسسة، و ذلك في تحديث معدات الاتصال، و التي يطلق عليها البعض شبكة الشبكات الواسعة الانتشار التي تتيح للفرد خاصة و المؤسسة عامة إمكانية نقل البيانات سواء داخلها أو خارجها.²

ثانياً: أنواع نظم المعلومات

يختلف العديد من الباحثين في تصنيف نظم المعلومات، فهناك من يصنفها حسب الوظائف الأساسية أو حسب الدعم المقدم أو حسب بنية النظام.³ و هناك من يصنفها على أساس نظم المعلومات الإدارية أو نظم دعم القرارات.⁴ وعلى أنه حال ممكن تصنيف نظم المعلومات إلى التصنيفات الأساسية تتمثل في : التصنيف حسب وظائف المؤسسة، التصنيف حسب الدعم الذي تقدمه.

1- أنواع نظم المعلومات حسب الوظائف

تقوم المؤسسة بوظائف مختلفة تتمثل في التموين، الإنتاج و تسيير الموارد البشرية، و التسويق و المالية، و لأجل تحقيق الأهداف الخاصة بكل وظيفة، يتطلب وجود نظام معلومات خاص بكل وظيفة.

1-1- نظام معلومات التموين: يعرف نظام معلومات التموين على انه النظام الذي يزود القائمين على وظيفة

التموين بالمعلومات الضرورية بعد معالجة مختلف البيانات المتعلقة بالآلات و الأفراد و البرمجيات و الأجهزة المختلفة و المادة الأولية... الخ

يشتغل هذا النظام انطلاقاً من المدخلات التي يحصل عليها من محيط المؤسسة و من داخلها.

بحيث يقوم بجمع البيانات كتلك الخاصة بالمادة الأولية، الموردين، طبيعة المنافسة السائدة في سوق المادة الأولية... الخ

¹:محمد حسين، فرج الطائي. مدخل إلى نظم معلومات- مرجع سابق، ص 154.

² Frédérie Alin et Autres. L'entreprise intrent.ED.Eyrolles.paris.France 2002.p06

³:قاسم شعبان، تقنيات المعلومات في إدارة الشركات . دار رضا.بلد نشرغير مذكرة 2000،ص 128-146

⁴:عماد الصباغ. نظم المعلومات - مكتبة دار الثقافة.ط1- عمان .الأردن.2000. ص 30

يسعى نظام معلومات التموين إلى تقديم معلومات كافية و دقيقة للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، إذ يقدم معلومات إستراتيجية متعلقة بالتقدير حول مصادر التموين خلال السنوات المقبلة، و معلومات إدارية حول وضعية المحزونات في مخازن المؤسسة... الخ و معلومات متعلقة بالموصفات التي يجب أن تتميز بها المادة الأولية و غيرها، و معلومات متعلقة بطرق التموين و إيصال المشتريات لمراكز التخزين... الخ

2-1- نظام معلومات الإنتاج:

هو النظام الذي يزود إدارة الإنتاج بمعلومات و حقائق متنوعة بعد معالجة البيانات، من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة الإنتاج المختلفة مثل تصميم المنتج، و تخطيط و تنفيذ العمليات الإنتاجية، و مراقبة الجودة.¹

3-1- نظم معلومات المحاسبة و المالية:

يعمل هذا النظام على توفير المعلومات لمختلف القائمين على الوظيفة المالية، خصوصا تلك المعلومات الخاصة بالميزانية، قيمة الآلات، أجور الأفراد، تكلفة الحصول على البرمجيات انطلاقا من مصادر داخلية أو خارجية.

حيث تلبى الحاجات المختلفة للمستويات الإدارية إذ يقدم معلومات متعلقة بمصادر التمويل و قيمة الاستثمارات خلال السنوات المقبلة، و معلومات خاصة بالأرباح و التكاليف التي تحملتها المؤسسة خلال السنة أو فترة معينة... معلومات متعلقة بكيفية إعداد الميزانية المالية و الدفاتر المحاسبية... الخ.

4-1- نظام معلومات التسويق

يعرف نظام معلومات التنسيق بأنه مجموعة من الجهود المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة لجمع و تحليل و نشر المعلومات الضرورية باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات التخطيط و التنفيذ و الرقابة التسويقية و تحسينها.² حيث يقدم معلومات خاصة بأذواق الزبائن، طبيعة المنافسة و المنافسين إذ يزودها بمختلف المعلومات الخاصة لدراسة السوق التسويقية، مثل معلومات حول المبيعات، الترويج، التسعير، البحث و التطوير.

5-1- نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرف بأنه النظام الذي يزود القائمين على وظيفة الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات المتعلقة بالأفراد و كيفية تصنيفهم، و مستويات التكوين و المهارات المتوفرة لديهم كما يقدم معلومات إستراتيجية متعلقة بتقدير احتياجات المؤسسة من اليد العاملة كما و نوعا خلال السنوات المستقبلية و تقارير حول كيفية تحفيز الأفراد، و

¹:نوري طه حسين، نظم معلومات الإدارية و تطويرها في المؤسسة الاقتصادية - رسالة ماجستير، جامعة الجزائر. 2001، ص 16

²:سويلا محمد البكري. إبراهيم سلطان، نظم معلومات إدارية.الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر -2001، ص 44

معلومات حول مستوى التكوين و الخبرة المهنية اللازمة التي يجب أن يتمتع بها الفرد و كيفية تقسيم و حساب الأجر.

2_أنواع نظم المعلومات حسب الدعم الذي تقدمه:

توجد أنواع عديدة من نظم المعلومات تدعم المؤسسة في إنجاز أعمالها و القيام بمختلف المهام للوصول إلى أفضل أداء ممكن يسمح لها بتحقيق الزيادة. من بين هذه النظم:

1- نظم دعم القرارات:

ظهرت نظم دعم القرارات في بداية السبعينات لأجل دعم القرارات الفردية، و توسع مفهومها في نهاية الثمانينات بعد تحول طبيعة اتخاذ القرار من قرار فردي إلى قرار جماعي.¹
تعرف بأنها نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي، يساهم في تسيير و حل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معا كفريق.²
³تسعى هذه النظم إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

✓ مساعدة المديرين في عملية اتخاذ قراراتهم المتعلقة بمختلف أنشطة المؤسسة
تقديم الدعم الإداري اللازم

✓ تحسين فعالية اتخاذ القرار من خلال جمع البيانات ونماذج التحليل المعقدة

2-النظم الخبيرة:

هي نظم تقوم بحل المشاكل الخاصة التي تتصف بالتعقيد باقتراحها عدة حلول لمواجهة المشاكل حيث تقوم يحصر المعارف الخاصة بموضوع معين للوصول إلى تشخيص، إنشاء تخطيط ترجمة، حل... الخ تتكون من ثلاثة مكونات أساسية:

- قاعدة الأحداث: تمثل ذاكرة عمل نظام الخبير، تحتوي على الأحداث الدائمة، أين يوجد في قاعدة المعطيات.
- قاعدة المعارف: تتكون من قواعد يطلق عليها قواعد المعارف التي تسمح عموماً باستخراج استنتاجات تضيف أحداث جديدة في قاعدة الأحداث، و ذلك انطلاقاً من الأحداث المعروفة مسبقاً.
- محرك الاستنتاجات: و هو مكلف باستغلال قاعدة المعارف للتفكير في المشكل المطروح انطلاقاً من محتوى قاعدة الأحداث.

¹أيوب امال، مرجع سبق ذكره، ص51

²سليم إبراهيم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1998، ص250

³سعد غالب يس، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط2009، ص34

3_ نظم معلومات المكاتب:

تعرف بالأتمتة الإدارية أو نظم آليات المكاتب، تسعى إلى زيادة تنافسية في المؤسسة باستخدام نظام الحاسب والشبكات في انجاز الاعمال المكتبية اليومية في المؤسسة، تحسين القيام بالعمل الإداري ، رفع قدرات الأفراد و تنمية مهاراتهم و ذلك بتكوين عاملين لأجل تمكينهم من الدراية الكاملة بالمعلوماتية، بحيث تشمل كافة نظم الاتصالات المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة أو غير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المؤسسة و من أمثلة الأجهزة المستخدمة في نظم معلومات مكاتب نجد معالج الكلمات، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، شبكات الحاسب الشخصي، اجتماعات الفيديو...الخ

المبحث الثاني: الموارد البشرية:

إن أي مؤسسة تسعى جاهدة لاكتساب ميزة تنافسية تضمن لها مكانة في سوق يمتاز بالتغير السريع، و تكتسب المؤسسة هذه الميزة من خلال تفردا بمواصفات و خصائص معينة في المنتج تميزه عن باقي المنتجات المنافسة.

أيضا يمكن للمؤسسة أن تكتسب هذه الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، فالموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية أصبحت متوفرة و متاحة للجميع، و خاصة في ظل اقتصاد يعتمد على المعرفة. فالعنصر البشري قادر على استيعاب التغيير و الأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، حيث تساهم الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال استقطاب الكفاءات و المهارات و الحفاظ عليها و تحفيزها للوصول بها إلى النتائج المطلوبة.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية:

أولاً: تطور مفهوم العنصر البشري:

تحولت النظرة إلى الأفراد من كونهم تكلفة يجب تدنيها إلى اعتبارها أصلا من أصول المؤسسة يجب استثماره من أجل زيادة القيمة، و عليه يمكن تعريف المورد البشري بأنه " مجموعة الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين فيه من خلال تفاعلهم في إطار منسجم"

من خلال التعريف يمكن القول بأن الأداء البشري يتأثر بعنصرين يتمثلا في:

الرغبة: التي يمكن تعريفها بأنها دافعية انجاز المهام، أي الإرادة التي تعمل على تحضير و تفعيل السلوك.

القدرة: تمثل الطاقات الجسدية و العقلية التي يجب بذلها بحسب تكون ملائمة لطبيعة العمل.

و قد مر مفهوم العنصر البشري بعدة تطورات يمكن تلخيصها في وجهات النظر التالية:

1- المفهوم التقليدي من وجهة نظر الاتجاه الكلاسيكي:

حيث انصبت اهتمامات كل من « Taylor » و « Fayol » على الجانب الفيزيولوجي للعامل، و تم التركيز

على دراسة الوقت و الحركة لزيادة إنتاجية العمال، و بذلك كان يعتبر العمال مجرد وسيلة لانجاز المهام يتم

استغلالهم إلى أقصى حد ممكن حيث أغفل الجانب الاجتماعي و النفسي على الرغم من أهميته، فكان يطلق عليهم تسمية اليد العاملة أو القوى العاملة، و غيرها.

2_ المفهوم من وجهة نظر حركة العلاقات الإنسانية:

التي ركزت على البعدين النفسي و الاجتماعي للعامل و أثرهما على انجاز المهام و نتيجة لذلك تغيرت النظرة للعنصر البشري كلياً، و أصبح ينظر إليه على أساس أنه كائن اجتماعي، و بذلك اعتبر مورداً مهماً من موارد المؤسسة.

3_ المفهوم في الوقت الحاضر: في الآونة الأخيرة انصبت الجهود أكثر على الاهتمام بالطاقات و المهارات

الفكرية و المعرفية أصبح المورد البشري يمثل "رأس المال" بالنسبة للمؤسسة و ما يعرف بالرأس المال البشري". و لكون رأس المال البشري يشمل مجموع القدرات الذاتية و المهارات الفنية للخبرات و المعارف المتراكمة في العنصر البشري التي يجب تطويرها دائماً.¹

و في هذا الصدد بين "شولتز" صاحب نظرية الاستثمار و في رأس المال البشري، أن المفهوم هذا الأخير يبنى على ثلاث فروض أساسية.

- لا يمكن تفسير النمو الاقتصادي بالزيادة في المخزون المتراكم لرأس مل بشري.
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستمر.
- يتم الحصول على الدخل من خلال رأس المال البشري و المادي.

ثانياً: أهمية المورد البشري

تعتمد المؤسسة في تحقيق أهداف على الجهد البشري الذي يستطيع الاستغناء عنه مهما اعتمدت على التكنولوجيا ذلك أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لجميع العمليات.

1- تطور تكنولوجيا الإنتاج:

في السنوات الأخيرة شهدت تجهيزات الإنتاج تطورات كبيرة نتيجة تطور التكنولوجيا بشكل متسارع، حيث ظهر الإنتاج بواسطة الإعلام الآلي...بحيث ساهمت هذه التقنيات في ظهور نوع من الليونة، و تنظيم العمل، انعكست على طبيعة المؤهلات و تزويد العمال بالمهارات اللازمة.

2- ظهور العولمة و التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال:

سمحت العولمة بحرية التبادل التجاري و الثقافي بهدف تسويق المنتجات في جميع أنحاء العالم حيث أصبح لزاماً عليها الاهتمام بمواردها البشرية و الاهتمام أيضاً بتسيير المعارف و المهارات²

¹رواية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية.2003ص 14

²نفس المرجع ص14

كما أن ظهور (NTIC) تأثير كبير على المورد البشري و الذي يتجلى في الاستعمال المكثف لشبكات الاتصال الداخلية (Intranet) و الخارجية (Extranet) و أصبحت المعارف أهم عامل يؤثر في نمط معيشة الأفراد من حيث السرعة في الاتصال و اتخاذ القرار .

3_شدة المنافسة:

بداية كانت المنافسة تتم مستوى ورشات الإنتاج، و كانت المؤسسة تهدف للزيادة الإنتاجية فقط، ثم تحولت المنافسة ليصبح البقاء فيها مرهونا بالقوة و السرعة حيث ركز التطور التقني و العلمي أكثر من التركيز على التطور الكمي في الإنتاج حيث بدأ الاقتصاد يتوجه نحو إنتاج المعرفة، فقد أصبح الرأس مال المعرفي الركيزة الأساسية لضمان التفوق.¹

مما يجعل عملية تأهيله الرهان الأكبر للتكليف مع الوضع الراهن الذي يقتضي متطلبات معينة نذكر منها:

1- تكثيف عملية تطوير المورد البشري بما يلاءم منتجات العصر الحالي.

2- تطوير الخيال المبدع لدى الكفاءات.

3- إيجاد المورد البشري المبدع المبتكر القادر على التطوير.

4- الارتقاء بالدافعية و الانجاز.

تعد هذه المتطلبات ضرورية نظرا لحدة المنافسة بحيث أصبح التنافس حول من يملك أحسن مثنوى من المعارف، و من يحصل على موارد بشرية تتميز بالإبداع و التجدد.

المطلب الثاني:وظيفة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة المورد البشري مهمة جدا في المؤسسة حيث: تمثل " مجموع المسؤوليات التي يجب ان تحملها كل قائد و منفذ و المتعلقة بالاستخدام الفعال، و التدرج الوظيفي و المعاملة العادلة للأشخاص في العمل"² يعد هذا المفهوم تقليديا إذا ما قورن بالتطور الحاصل في الوقت الراهن، حيث اتسع مفهومها ليأخذ بعدا آخر تمثل في البعد الاستراتيجي.

عرفت وظيفة الموارد البشرية كذلك على أنها: " مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع

بسلطة تدريجية و المتعلقة بالاستخدام الفعال و المعاملة العادلة في العمل"³

¹:بركات فايزة: واقع ; و آليات التسيير تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف" مذكرة ماجيستر " كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، تخصص مؤسسات صناعية. جامعة بسكرة، 03/04/ص3.

²:ناصر داداي عدول، مرجع سابق، ص 294.

³ petite et autres. Gestion stratégique et operationnelle des ressources humaines. Ed gaetan Morin.2000.p27

لا يختلف هذا التعريف عن سابقه إذا انه تؤول مسؤولية وظيفة الموارد البشرية إلى كل مسؤول (إطار)، قائد يتمتع بسلطة إدارية، بحيث يجب عليه الاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة مع توفير العدل في العمل لتحقيق أفضل أداء.

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية ب: " هي تلك الوظيفة الإستراتيجية و المتمثلة في مجموعة الأنشطة و المهام الرامية إلى توفير الموارد البشرية الضرورية كما و نوعا، و تسييرها و تنميتها كضمان استمرارية المؤسسة، و حسن سيرها و تحقيق أهدافها".

ثانيا:تطور وظيفة الموارد البشرية:

مرت وظيفة الموارد البشرية بالعديد من المراحل، نظرا للتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات منذ ظهور الثورة الصناعية إلى غاية وصولها ما هي عليه اليوم، مرورا بمختلف الأزمات و الحقبات التي أدت بها إلى التغيير من مجرد وظيفة مساعدة- تسهر على تقديم الخدمات لباقي الوظائف الأخرى- إلى وظيفة ذات أهمية بالغة تساهم في وضع إستراتيجية المؤسسة و تسعى لتنفيذها عن طريق مواردها البشرية.

و أهم المحطات التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية هي:

المرحلة الأولى: ظهور الوظيفة (1850-1944)

المرحلة الثانية: ثلاثيات المجد (1945-1975)

المرحلة الثالثة: الوظيفة في مواجهة الأزمة (1975 الى اليوم)

المرحلة الأولى: ظهور الوظيفة (1850-1944)

تميزت هذه المرحلة هي الأخرى بمراحل ثلاث حيث كانت تعني المرحلة الأولى ببعض الممارسات الخاصة بالموارد البشري في المؤسسة كالتوظيف، تكوين. أجور إلا أنه لم تكن هناك وظيفة خاصة بتسيير الأفراد.

بحيث تميزت المرحلة الثانية - من مرحلة ظهور الوظيفة- بالهيمنة التaylorية على حياة المؤسسة و التنظيم العلمي للعمل ذلك نتيجة لأعمال F.W.Taylor الذي سمع بالاستغلال الأقصى لطاقت العمال و إمكانياتهم و أغفل تأثير المحيط على العمل.

و بحلول الأزمة الاقتصادية لعام 1929 بدأت تظهر نقائص هذا التحليل و مساوئه، ما أدى إلى تزايد العمل النقابي.

أما المرحلة الثالثة تميزت باتساع الاضطرابات الاجتماعية و ازداد ضغط الحركات النقابية، مما أدى إلى ظهور إدارة مستقلة للأفراد في بعض الشركات الكبرى.

مثل PEUGEOT الفرنسية حيث كلفت بمهام التوظيف، الأجور إدارة الأفراد و العلاقات مع مفوضي العمل.

المرحلة الثانية: ثلاثيات المجد

سميت هذه الفترة بفترة الثلاثيات الذهبية (les trente glorieuses) تميزها بنمو كبير في مختلف المجالات، و دخول التكنولوجيا في الصناعة، مما ساعد المؤسسات على زيادة إنتاجاتها وتحسينها و تقليص التكاليف، و زيادة القدرة الشرائية للأفراد نتيجة ارتفاع الأجور، مما دفع المؤسسات إلى دخول أسواق جديدة و زيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير. هنا كان دور إدارة الأفراد مقتصرين على التوظيف أي تسيير دخول الأفراد في المؤسسة.¹

و قد تميز هؤلاء بالعمال بمستوى تأهيل ضعيف كما أن تطلعاتهم تطورت النظرة العنصر البشري من خلال أعمال E Mayo تلقى انتشارا واسعا، و ترحيبا كبيرا، حيث لعبت دورا مهما في تغيير المفهوم التقليدي السائد آنذاك للعنصر البشري، و بدأت بذلك الوظيفة - وظيفة الموارد البشرية- تأخذ بعين الاعتبار الجوانب النوعية.

و قد أسهم عدد من الباحثين أمثال A.Maslow .F Hertzberg D.Megregor في تطوير مفهوم العنصر البشري.

و قد ساهم تطور الجانب التشريعي بصدور عدد من القوانين التي تخص إنشاء لجنة للمؤسسة ، حماية الاجتماعية...

كما تميزت هذه المرحلة بنضج الوضيعة و تطورها و هيكلتها في أغلب المؤسسات للتأقلم مع مختلف التحولات التي شهدتها هذه المرحلة تتمثل هذه التحولات في:

1- دخول أجيال ما بعد الحرب سوق العمل ابتداء من عام 1960، حيث تميزت بمستوى تكوين جيد، و مستوى معيشي رفيع، و هذا ما انعكس على تطلعاتها و حاجاتها التي كانت متباينة و غير متجانسة مما فرض ضرورة "شخصه" (parasomalisation) سياسات و ممارسات الوظيفية إزاء الأفراد .

2- تطور التيارات الاجتماعية و الثقافية، حيث أدى النمو الديموغرافي إلى بروز العديد من الاتجاهات و التيارات الاجتماعية الثقافية التي فرضت ضغوطا معتبرة على المؤسسات.

3- تطور الجانب التشريعي، حيث توصلت التطورات في هذا الجانب بظهور عدد من النصوص القانونية المتعلقة بدور النقابات في المؤسسة و التفاوض الاجتماعي .

¹:اعتماد عيسى حيرش. محاضرات في مقياس المؤسسة، لطلبة ماجيستر تخصص تسيير مؤسسات الطباعة قسم التسيير جامعة بسكرة.2002/2003.

و بانتهاء هذه المرحلة، يكون هذا الطور انتهى بنضج الوظيفة و ازدهارها في أغلب المؤسسات، و لكن بحلولها عام 1974 شهدت السوق البترولية ارتفاع أسعار البترول يدخل مرحلة الأزمة التي وضعت حدا لفترة النمو و الازدهار، و هكذا دخلت الوظيفة مرحلة ثالثة من مراحل تطويرها.

المرحلة الثالثة: الوظيفة في مواجهة الأزمة

بحلول عام 1975 كان الاقتصاد العالمي يتخبط في أزمة اقتصادية حادة، أدت إلى اضطرابات عميقة في المحيط ألفت بضلالها على المؤسسة.

ما جعل اصطدام سياسات الموارد البشرية، و أنماط تسييرها بأزمة اقتصادية مفاجئة و حادة تنتج عنها ما يلي:

- ترتجع معدل نمو المؤسسات و نشاطها.

- الخروج المبكر لعدد كبير من العمال.

- تزايد البطالة.

- تجديد و تطور الإطار التشريعي.

و قد تزايد الاهتمام بتسيير النفقات الخارجية (التسريح، التقاعد المبكر...) لتعديل العمال مع الفعلية لهم. خاصة أن النظرة للعنصر البشري على انه تكلفة لا زالت آثارها و امتداداتها.

إذن فقد كشفت هذه الأزمة ضعف الطرق و الممارسات المستخدمة في تسيير الأفراد لأنها كانت في معظمها طرق كمية لا تأخذ الجوانب النوعية للأفراد، لأنها أغفلت تأثير المحيط و تحولاته.

لذلك كان لابد من إعادة النظر في هذه الطرق، فظهرت بعد الطرق الكفيلة بتطوير الوظيفة و تحسين نوعية تسييرها بما يلاءم محيطها الجديد من بين هذه الطرق: التسيير النقدي للتشغيل (G.P.E) (الذي هو عبارة) حيث تطور في موضوع اليد العاملة هي ظاهرة يعود تاريخها إلى الستينات (1969 lewis, 1968 malleve,) و رغم ذلك لا توجد مصطلحات مقبولة أو مقدسة الاستعمال، و فيما بعد جاء اصطلاح التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH) (1990 Thierry, 1988 Rbette) كمجموع من المقاربات و الإجراءات و الطرق التي لديها هدف رسم و تحليل و مستقبل ممكن للمؤسسة من اجل توضيح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية¹، حيث أنه يقوم على توقع الكم الداخلة و الخارج من الأفراد. و بالتالي فإن

¹patrickgilber, la gestion prévisionnelle des ressource humaines (l'hstoire et perspective), revue française de gestion, NI24 juin –juillet–aout, 1999 , paris p66.

GPEC يسمح للمؤسسة بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب و يعرف على أنه عملية أو منهج لهندسة الموارد البشرية بهدف إعداد و ممارسة و مراقبة السياسات و التطبيقات التي تسعى الى تقليص بكيفية التقدير للفوارق الحاصلة بين احتياجات و مواد المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمخطط الكمي (التسيير الجماعي) أو المخطط الكيفي (التسيير الفردي) ¹.

و هكذا أدمجت الجوانب النوعية للأفراد في التسيير أصبحت في مكب انشغالات الوظيفية، التي دخلت مرحلة التسيير الحقيقي، لهؤلاء الذين اعتبروا بمثابة مورد لابد من استثماره و استخدامه امثلا و بذلك تعززت مكانة البعد الإنساني في المؤسسة، و تحول اسم " وظيفة الأفراد" - في نهاية هذه المرحلة إلى - وظيفة الموارد البشرية-

كما تميزت هذه المرحلة أيضا بمواجهة المؤسسة العديد من التحديات التي فرضها المحيط (اقتصادية، تكنولوجيا، اجتماعية، ثقافية...) مما استوجب ضرورة رفع التحدي و التأقلم مع هذه المتغيرات فأصبح البحث عن التنافسية شغل المؤسسات الشاغل لأنها تمثل الوسيلة و الأداة للبقاء في السوق في مثل هذه الظروف.

فاعتبرنا الموارد البشرية أهم المصادر لخلف القيمة و تحقيق الطلبات التنافسية، فأصبحت بذلك أهم الموارد الإستراتيجية، و هذا ما انعكس مباشرة على الوظيفة التي لها مكانة إستراتيجية في المؤسسة، حيث سعت إلى تحقيق " الليونة في العمل و التي تعني سرعة تغيير العمل و ألقمته قبل حدوث التغير في المحيط ، كما اهتمت " بتسيير المهارات التي اعتبرت عنصرا فعالا في تحقيق ميزة تنافسية.

هذا و قد تميزت بداية الألفية الثالثة بدخول مرحلة اقتصاد المعارف حيث اعتبرت هذه الأخيرة أهم المصادر للحصول على أفضليات تنافسية. ².

و هكذا أصبحت وظيفة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المؤسسة الأخرى، حيث صارت تلعب دور الشريك في وضع و تنفيذ الإستراتيجية، بعد أن كانت مستبعدة تماما من هذه المهام.

ثالثا: مشاركة الوظيفة في تشكيل و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة:

يتطلب هذا الدور وجود وظيفة الموارد البشرية كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و مراقبتها و تنفيذها على المستوى التشغيلي و التنفيذي. و لتكون مساهمة الوظيفة فعالة في تشكيل إستراتيجية المؤسسة، لا بد من توفر ثلاث شروط:

²: عيسى حيرش، محتضرات في تسيير المعارف. مرجع سابق

1- إدماج مسؤولي الوظيفة في هيئة التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب عملية صياغة الخطة الإستراتيجية تحديد و تحليل الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية.

و تلعب الموارد البشرية دورا مهما و أساسيا هنا فهي تساعد المخططين في عملية المسح البيئي و تحديد و تحليل الفرص و التهديدات المهمة بالنسبة لنجاح المنظمة أو فشلها.¹

2- تطوير نظام سليم للمعلومات الاجتماعية:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تزود المخططين بالمعلومات الكافية اللازمة لصياغة الخطط، سواء كانت داخلية متعلقة بالأفراد (هرم الأعمار، الأقدمية، مستوى التأهيل...) أم الخارجية مثل إعطاءهم معلومات عن النواحي التشريعية: قانون العمال، التأمين الصحي و غيرها لذلك فإن بعض المؤسسات تبني خططها الإستراتيجية حول الموارد البشرية لإيجاد الميزة التنافسية.²

3- توسيع و تنمية مهارات مسؤولي الموارد البشرية:

لما تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي أن تتوافر لدى المديرين و القيادات مهارات معينة.

المهارات المطلوبة لمسؤولي الموارد البشرية :

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد و يمكن تصنيف المهارات في ثلاث أقسام و هي:³

1- المهارات الفنية أو التخصصية: و هي التي تختص بمعرفة المدير بطبيعة العمل المناط به و خصائصه، و قدرته على حل مشاكل بكفاءة.

2- المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخر يمثل مهارات حل الصراعات، التفاوض و تكوين العلاقات الاجتماعية و كسب ثقة الآخرين.

3- المهارات الفكرية: و هي قدرة المدير على التفكير المنطقي و الحكم على الأمر بشكل سليم، و القدرة على التقدير و اتخاذ القرارات المناسبة، غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير، فمهارات المدير يعمل في الغدارة العلا تختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى و غيرها.

¹:زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية. دار كنوز و المعرفة، الطبعة 1 الأردن، عمان -2007-ص ص 47-48

²: هاشمي عباسية-مرجع سابق-ص 71.

³: يوسف جحيم الطائي و آخرون-مرجع سابق-ص 115.

من خلال ذلك يمكن القول أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التمييز التنافسي للمؤسسة ، مما اثر على انتقالها من إطارات ألتسييري التقليدي الى الإطار الاستراتيجي نظرا لمتطلبات الظروف الراهنة.

المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية

يختص تسيير الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية، كونه موردا استراتيجيا هاما للمؤسسات إلي أصبحت تعتبره الشغل الشاغل لها، لذا فهي تسعى دوما الى البحث عن أفضل الأساليب لتسييره، و من اجل تحقيق أهدافها، كما انه نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الاعمال فهي تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة و المحافظة عليه، و تنمية قدراتها و رغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل منتجة.

سنحاول فيما يلي تقديم مفهوم تسيير الموارد البشرية و أهميتها و كذلك بعض أنشطتها المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، تسيير المعارف، تسيير المهارات.

أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لتسيير الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفة و هما التقليدية و الحديثة، يرى أصحاب النظرة التقليدية إن تسيير الموارد البشرية ما هو إلا نشاط روتيني، يشمل على نواحي تنفيذية مثل: حفظ الملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و إجازاتهم و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير تسيير الموارد البشرية.

يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن تسيير الموارد البشرية يعد إحدى أنشطة الوظائف الأساسية في المؤسسة و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية، فهو يعتني بأحد أهم أصول المؤسسة، و المتمثل في المورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في مختلف البحوث و الدراسات الحديثة، التي أجمعت على كونه مورد استراتيجيا ¹ ، لذا وجب تسييره للمحافظة عليه و تطويره، و قد عرف تسيير الموارد البشرية بأنه: "التسيير الفعال للأفراد في العمل" ² .

يصف هذا التعريف تسيير الموارد البشرية بالفعالية أثناء ممارسة الأفراد لمهامها، أي مدى تحقيق الأهداف المرجوة من وراء إنجاز أفراد للمهام المكلفة بها.

¹: حمدواي وسيلة إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص28.

²: موسى عبد الناصر، تأثير التنافسية على إدارة الموارد البشرية، مجمع مداخلات حول قراءة في تحديات تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر يوم 2007/4/25.

كذلك يعرف على انه "مجموع نشاطات، استقطاب، و تطوير و الحفاظ على الموارد البشرية، إذ يعمل على توفير يد عاملة، منتجة، مستقرة، محفزة"¹ يتطرق هذا التعريف آلة نشاطات تسيير الموارد البشرية حيث انه يعمل على توفير اليد العاملة المنتجة و المستقرة.

ثانيا: أهمية تسيير الموارد البشرية

إن لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للنتائج و المساهمات التي تحققها، كما ترتبط بأهمية العنصر البشري نفسه، حيث يقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد ، إن إدارة الناس و ليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز، و تعد الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسة.

تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات، فالإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية و رفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين.
 - تزايد إدراك المديرين بان قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على رأس المال البشري الذي لديها.
 - تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام و التقدير و المشاركة في وضع القرارات التي تتعلق بعملهم. وأهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور تسيير الموارد البشرية.
 - اكتشاف أهمية العنصر البشري.
 - كبر حجم المنظمة و نموه و كبر عدد الموظفين² .
 - ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل.
- لقد اعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلا من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب احدهما، و لذلك بينت الأبحاث معاملة الأفراد كمورد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج³. و لقد ازداد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية بسبب⁴:

¹: محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 21.

²: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2007، ص 14..

³: فيصل حسونة، المرجع نفسه، ص 15.

⁴: سملاي يحطية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة و دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2005، ص 78-79.

- تغيير احتياجات العاملين: و ارتفاع مستواهم الثقافي و المعيشي و تأثير ذلك على تفضيلا تهم وإشباع رغباتهم.
- تعقد المهام التسييرية: لقد أدى بروز المنافسة على المستوى العالمي، و التطور التكنولوجي إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار و التطور إلى تعقد المهام التسييرية و تشابكها، مما دعا المؤسسات إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية و تنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب و تنمية الكفاءات، و تحسين أدائها.

ثالثاً: أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية موارد إستراتيجية هامة للمؤسسات التي تعتبره الشغل الشاغل لها، لذا فهي تسعى دوماً إلى البحث عن أفضل الأساليب لتسييره، و أنجعها، حيث تتمثل نشاطات تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

✦ تخطيط الموارد البشرية.

✦ التوظيف.

✦ التكوين.

✦ تسيير المعارف.

✦ تسيير المهارات.

I. تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة"¹ بحيث يكون هؤلاء العاملين المؤهلين و الماهرين للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجات المؤسسة و تحقق لهم الرضا. و اعتمدت الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة ما هو مطلوب من العمالة و بين ما هو متوفر منها داخل المؤسسات و في سوق العمالة. و تظهر أهميته من خلال ما تقدمه هذه الوظيفة، و هي:

- تمكن المؤسسة من التعرف على العجز و الفائض في الموارد البشرية مما يساعد على تهيئة الإجراءات اللازمة.
- تخطيط المستقبل الوظيفي و المسار المهني للموارد البشرية.
- معرفة أسباب ترك العمال للعمل أو بقاءهم فيه و مدى رضاهم عن العمل.

II. التوظيف

يعتبر التوظيف احد العناصر المهمة و الحساسة في تسيير الموارد البشرية لأنها تزود المؤسسة بالعدد اللازم من الأفراد من جهة و بالمهارات من جهة أخرى كما إنها تلعب دوراً مهماً في حركية الموارد البشرية و تنظيمها

¹: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة قرن 21، الدار الجامعية، 2003، ص23.

فالتوظيف هو العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى جذب الأفراد لتلبية حاجاتها للمورد البشري التي تم تحديدها أثناء التخطيط. بحيث يمكن تقسم التوظيف إلى نوعين¹:

❖ توظيف داخلي: و يتم داخل المؤسسة.

❖ توظيف خارجي: يتم خارج المؤسسة.

والاختيار بين النوعين ليس من الأمر الهين، حيث تلعب ظروف المؤسسة و إمكانيتها دورا بارزا في تفضيل هذا النوع أو ذاك.

و لكن نوع مزياه وسلبياته بالنسبة للمؤسسة بحيث يرجع اختيار التوظيف الداخلي إلى عدة أسباب:

❖ يؤدي التوظيف الداخلي إلى تحفيز الأفراد و تعبئة جهودهم و تعزيز شعورهم بالانتماء.

❖ الفرد الذي يوظف من داخل المؤسسة أعلم بالتغيرات الداخلية من الفرد الذي يوظف من خارجها، و

بالتالي الأول أقدر على فهم هذه التغيرات.

❖ التوظيف الداخلي أقل تكلفة من التوظيف الخارجي.

❖ تستغرق عملية التكوين و الاندماج وقتا اقل في التوظيف الداخلي منه في الخارجي.

رغم المزايا التي يقدمها التوظيف إلا انه لا يخلو من بعض العيوب:

• الترقية التلقائية (la promotion automatique) و معناه ترقية الفرد تلقائيا بمجرد شغور منصب

رئيسه المباشر، و هذا ما ينتج عنه ظاهرة سلبية و خطيرة جدا، و هي الرداءة (la médiocrité) كما

ينتج عنها ظهور النزاعات ، وكل هذا يقف حجر عثرة أمام التجديد (le renouvellement) الذي يعتبر

عنصرا حيويا و مهما للتسيير .

• انغلاق المؤسسة على نفسها و بالتالي حرمانها مما قد يعرضه المحيط من مهارات و خبرات جديدة و

كفيلة بنهوض المؤسسة و تحسين أدائها و تنافسيتها.

و ينتج عن اختيار التوظيف الخارجي مجموعة من المزايا تعود بالفائدة على المؤسسة و هي كما يلي:

✓ يسمح بتجديد ما يعرضه المحيط من مهارات و خبرات .

✓ تجنب الترقية التلقائية.

✓ تطور ثقافة المؤسسة.

لكن هذا النوع من التوظيف يتحول إلى ظاهرة سلبية إن لم يحسن تسييره لأنه سيؤدي الى ظهور النزاعات

الناجمة عن مقومة التغيير .

إلا أن هناك من المسيرين من يحاول المزج بين النوعين للاستفادة من ايجابياتها و تجنب سلبياتها و قدر لا

مكان .

¹: هاشمي عبايسة، مرجع سابق، ص 7.

III. التكوين:

مع تطوير التكنولوجيات الحديثة و ما رافقها من تعديل أو تغيير في وظائف المؤسسات و اتساع استخدامات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، و ثورة المعلومات و المعارف، ازدادت حاجة المؤسسات إلى تطوير و تدريب مواردها البشرية في سبيل إكسابهم مهارات و معارف و قدرات جديدة تمكنهم من أداء وظائفهم.

تعريف التكوين:

يعرف التكوين على انه: عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل¹.

و هو أيضا: "تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء مهامه"² حيث ننظر للتكوين بأنه وسيلة تعليم هدف من خلالها إلى تعليم موظفين جدد و إعدادهم لشغل وظائفهم يعرف أيضا "مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى المهارات و المعارف و خبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم"³

IV. تسيير المهارات

لقد أدت التطورات الحديثة و المستمرة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، إلى بروز وضعية جديدة للمحيط تميزت أساسا بحدة التنافسية ، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى تركيز أعمالهم في البحث عن الموارد الدائمة للمزايا التنافسية، و التي خلصت الى إيجاد نموذجين، يركز الاول على المعارف كما هو الحال بالنسبة لـ: Ikujiro Nonaka و الثاني على المهارات كما بينه نموذج شجرة المهارات لكل من Parahalade و Hamel .

تعريف المهارات:

عرفت المهارات على أنها: "القدرة على تعبئة، مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم، كما يمكنها ان تكون فردية أو جماعية "⁴ و تعرف المهارات أيضا على أنها "القدرة على التطبيق في المواقف المهنية، و التي تجعل ممارسة الوظيفة أو النشاط يتم بالشكل المناسب"¹

¹: جما الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 332.

²: جاري ديسر ..

³: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان 2002. ص 236.

• التكوين سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

⁴: حجازي اسماعيل، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 10 نوفمبر 2006 جامعة بسكرة ، ص 401.

يظهر من خلال التعريف الأول أن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد و بالهدف المحدد بشكل مسبق. أما التعريف الثاني فهي القدرة على تطبيق المعارف المكتسبة في مختلف نشاطات الوظيفة، الأمر الذي يسهل مهام الفرد الذي يكتسب هذه المهارات.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها " معارف مفيدة للمؤسسة أي هي مسألة استعداد للمعرفة، التطبيق و الممارسة.²

فالمهارات هي مزيج معارف، ممارسات و سلوكيات و خبرات و الوضعية المهنية، في الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها³ تتمثل خصائص المهارات بأنها:

- ✓ موجهة، أي مرتبطة بتحقيق هدف معين
 - ✓ مفهوم مجرد، لا يمكن ملاحظته، إنما يمكن ملاحظة نتائجه و آثاره.
 - ✓ قابلة للتحويل في إطار عملية التكوين⁴
 - ✓ تمكن الفرد من الانتقال أو التحول من وضعية لأخرى و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من المهارات و هو مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط.
- مستويات المهارات:**تنظم المهارات حسب ثلاث مستويات و هي⁵ :

❖ المستوى الأول: مهارة التقليد

يقوم الفرد بتقليد و إعادة كل ما يلاحظه من أنشطة و كفاءات عمل، أي أنه يتمكن من تنفيذ كل الأنشطة المتكررة.

❖ المستوى الثاني: مهارة الإسقاط

تواجه الفرد مواقف تشابه نوعا ما المواقف التي واجهها من قبل، فيقوم هنا بإسقاط عمله السابق على الوضعيات الجديدة ، و ذلك بتعديل هذه الوضعيات حسب الوضعية السابقة، بناء على نقاط التشابه بينهما.

¹Cécile de Joux, les compétence au cœur de l'entreprise, éd organisation paris 2001, p67.

²J.P Boussonnie, le management des connaissance dans l'entreprise (ressource humaines et système d'information) les ed d'organisation. Paris 1992 ; p 22.

³Alian Meignant, ressource humaines, deployer la stratégie, éd .paris 2000.p 110

⁴: حجازي إسماعيل، مرجع سابق، ص402.

⁵: المرجع نفسه.

❖ المستوى الثالث: مهارة الإبداع

يبحث الفرد على أحسن الطرق لمواجهة الوضعيات و المواقف و المشاكل التي يواجهها، أي عليه التصور و الإبداع و تستخدم هذه المهارات في حل الإشكاليات الصعبة و إعداد الاستراتيجيات.

تعريف تسيير المهارات:

يعد تسيير المهارات من أحدث المقاربات في تسيير الموارد البشرية ذلك أنه يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد أهم مواردها، و الاستفادة منه في مواجهة الظروف و المتطلبات الصعبة. يسمح تسيير المهارات بتطوير القدرة على تكيف، لكي تتوافق مهارات الأفراد المهارات المطلوبة. عرف تسيير المهارات على انه بعد خاص في تسيير الموارد البشرية و يبحث على التوفيق بين تنافسية المؤسسة و قابلية الشغل لدى الموارد البشرية، و ذلك بتعبئة و تدعيم قدرات العمل لديها.¹ و لأنه أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية، عرف على انه: " مجموعة من تطبيقات تسيير موارد البشرية التي تركز على استقطاب و تطوير و تحويل المهارات في المؤسسة من اجل تحسين أدائها.² يعد تسيير المهارات نمودجا تسييرا يركز على مفهوم المهارات ، أي أن المهارات هي أساس العمليات الهادفة على التحضير لمستقبل المؤسسة، حيث يعمل على توفير المهارات الأساسية و يسهل تطويرها.

مراحل تسيير المهارات: تمر عملية تسيير المهارات بثلاث مراحل أساسية:

- تحديد المهارات: تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من المهارات و ذلك من خلال عملية وصف المناصب (أو الوظيفة)، للتعرف أكثر على خصائص المنصب و هذا يعنى نوع المهارات الضرورية للمنصب.
- تطوير المهارات : بعد أن تتحصل المؤسسة على المهارات اللازمة التي تلبي احتياجاتها، تقوم بتطويرها ، تتميتها من خلال التكوين المستمر و الحفاظ عليها من خلال تحفيزها، لتحقيق أداء أفضل .
- تقييم المهارات : يسمح تقييمها بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين، و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة و تقييم أداء الموارد البشرية.

¹Dimitri Weiss ; les ressource humaines ; le sédition d'organisation .paris.2001.p 395.

²Robert le duff : Enyelopédie du gestion et management .éd. dalloz.paris.1999 .p889

v. تسيير المعارف:

بعد ظهور الأزمة النفطية التي عرفها العالم (في السبعينات) اضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من العمال نتيجة للأوضاع الاقتصادية السيئة التي شهدتها العالم آنذاك ، مما أدى إلى ضياع العديد من الكفاءات و الخبرات و المعارف التي يمتلكها الأفراد ، و ذلك أن المعارف تسيير حيث سار صاحبها.¹

من هنا أعادت المؤسسات النظر في تسيير أفرادها، و أوضحت تسعى للحفاظ على المعارف.

يعرف تسيير المعارف بـ: حسب Vincent ترى أن تسيير المعارف « يمثل مجموعة من نماذج أو مناهج قادرة على توظيف أدوات لمعالجة المعلومات و الاتصال بهدف هيكلة و تثمين المعارف التي تمت تمتيتها و التي طبقت ولا زالت تطبق، و تمكين المنظمة من الوصول إليها. »²

لا يعطي هذا تعريفا لتسيير المعارف إذ يخلط هذا الأخير و النماذج التي يعتمد عليها ، كما أنه يكفي بعرض مهام هذه النماذج.

إن أقرب تعريف ذلك الذي تعطي تسيير المعارف طابع "الوظيفة" لأن هذه الخاصية توجد بمعنى جمع المهام و العمليات على أساس تجانس معين، ثم توحى بالمسؤولية و كل ما يتعلق بالتسيير عموما.

و من أهم التعاريف التي تركز بقوة على الجانب الوظيفي لتسيير المعارف ، التعريف الذي قدمه NATHALIE DUPUIS-ONER إذ ترى الباحثة أن تسيير المعارف الذي يتمحور حول إنشاء و استغلال المنجم الثقافي في المؤسسة ، هو عبارة عن وظيفة تجعل من الموارد البشرية مركز مشروعها لإنشاء القيمة.

ثم تضيف بأنه يمكن تعريف هذه الوظيفة على أنها النشاط الذي يدمج كامل العمليات المتعلقة بمنتجات المعرفة منذ اقتناء المادة الأولية المعلوماتية أو الوثائقية التي تساهم في صنع هذه المنتجات حتى وضعها في السوق.

يمكن بأن نقول أن تسيير المعارف هو ذلك النشاط الذي يبحث في وسائل و طرق تخريج المعارف الباطنية للمؤسسة و جعلها منتشرة و متقاسمة بين أفرادها، و هو يبحث في نفس الوقت في طرق و تحسين و نشر المعارف الظاهرة.

إذن نجد المعارف نوعان حسب NONAKA: معارف صريحة (ظاهرة) و معارف ضمنية (باطنية).

المعارف الظاهرة "Savoirs explicites"

¹ عيسى حيرش، تسيير المعارف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة ، لطلبة الماجستير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، قسم التسيير، 2003 (غير منشورة)

² المرجع السابق نفسه.

وتشمل كل المعارف الذي توصل إليها الفرد من خلال دراسته تجاربه، مؤهلاته...

✦ المعارف الباطنة "Savoir tacites"

و تضم مختلف المعارف و الممارسات و السلوكيات الخاصة بالأفراد و الموجودة بداخلهم، و التي لا يمكن ظهورها أو نقلها أو تحويلها إلا إذا رغب صاحبها بذلك تعمل المؤسسات على إخراج المعارف الباطنة و تنميتها، مما يطرح تحديا كبيرا لمسيرى المعارف بالمؤسسات، خاصة أن المعارف قابلة للزوال بمجرد خروج الموارد البشرية من المؤسسة.

حيث أصبحت المعارف تشكل رأس مال بالنسبة للمؤسسة معرضة للخطر في كل وقت، لذلك لجأت هذه المؤسسات إلى رأسمة المعارف، ونعني بها العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى إخراج المعارف الباطنة للأفراد و جعلها معارف ظاهرة للجماعة.¹

3- مضمون تسيير المعارف: لا يكتفي المسيرون من خلال عملية تسيير المعارف بتثمين المعارف التي تحتوي عليها المنظمة، بل يبحثون على أنجع الكيفيات لإنشاء معارف أخرى و تحسن مستوى المعارف الموجودة، فعملية تسيير المعارف تتضمن إذن ثلاثة مراحل أساسية هي:²

✓ تشكيل المعارف الكامنة أو الباطنة (formalisation) .

✓ بثها على المنظمة (diffusion).

✓ استعمالها (utilisation).

تشكيل المعارف يقصد به وضع المعارف أشكال واضحة قابلة للاستعمال (بيانات، تقارير، إجراءات، معايير....) و الغاية من التشكيل جعل هذه المعارف في متناول الجميع و ذلك عائد إلى ثلاث أسباب:

❖ طبيعة المعارف نفسها، حيث يصعب إدراكها و بالتالي تشكيلها .

❖ قبول صاحب المعارف بتقاسمها مع غيره، وذلك لعدم ثقته في الأفراد في المنظمة، أو لإبقاء ما يميزهم و الإنفراد بها عن غيرهم.

❖ لا يمكن التعبير عن المعارف الباطنة.

¹ هاشمي عبابسة، مرجع سابق، ص 16.

² عيسى حيرش، "تسيير المعارف"، مرجع سابق، ص 20.

أما المعارف فيستهدف إيصال المعارف لكل أفراد المؤسسة (و في بعض الحالات لبعضهم فقط) فيأخذ بث المعارف أحيانا شكل التعميم و أحيانا شكل التحسين غير أنه يتعلق بالمعارف الباطنة و الظاهرة على حد سواء. أما بالنسبة لاستعمال المعارف فالمقصود به إدخال المحصل عليه من معارف و ممارسات الأفراد قصد تحسين مستوى مردودهم و تشجيعهم على الإبداع.

إن لتسيير المعارف أهداف كثيرة و غايات متعددة،أما الأهداف فيمكن أن نذكر منها:

- ✓ تقاسم المعارف بين أفراد المنظمة.
- ✓ تحسين مستوى معارف المنظمة .
- ✓ تكوين ذاكرة للمنظمة.
- ✓ الخ.....

و أما الغايات ، فنذكر منها خاصة:

- ✓ إنشاء رأسمال معارفي (ثقافي) للمنظمة.
- ✓ تحسين أداء القدرات الإبداعية للمنظمة.
- ✓ ضمان مزايا تنافسية للمنظمة.
- ✓ الخ.....

إن التحديات التي فرضها المحيط الديناميكي على المؤسسات الاقتصادية أثرت بشكل كبير على التسيير و إن استخدام الوسائل الحديثة من أنظمة معلومات ، تكنولوجيا ، و تتمتع فيه من مزايا ، تسمح للمؤسسة للاستفادة من مزايا بتخزين المعارف ، و المحافظة عليها و نشرها ،و الذي نتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية.

إن المورد البشري من أهم الموارد لذا لا بد من تواجد معلومات كافية يمكن الوثوق فيها و العمل بها لحسن استغلاله و تفجير طاقته الكامنة ،و ذلك عن طريق الحوافز المناسبة، وهذا لا يأتي إلا بتوفير معلومات وافية عن العاملين و كفاءتهم ،مهاراتهم ،مسارهم المهني ، المؤهلات العلمية...الخ وذلك لحسن تسييرهم تسييرا محكما.

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية و أهميته.

أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

تعريف نظام معلومات موارد بشرية: « النظام الذي يعمل على استقبال تخزين، استرجاع، معالجة ، تحليل و بث المعلومات المفيدة و الخاصة بسير الموارد البشرية.¹ »

و يعرف: « نظام جمع، تخزين و استرجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.² »

يعرف بأنه:

«نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية و السعي أساسا إلى توفير المعلومات إلى المديرين ، لاتخاذ القرارات ذات العلاقة باستخدام العنصر البشري ، و رفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة.³»

بصفة عامة نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي يختص بمعالجة و توفير معلومات متعلقة بالأفراد العاملين، و ذلك بما يساعد ضمان فعالية التخطيط و جودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية.⁴

أن الهدف الأول و الأخير لهذا النظام هو مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المسطرة الطويلة المدى منها و القصيرة، بحيث إن هذا النظام جاء استجابة لحاجة الإدارة للمعلومات التي تسمح لها باتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.

و بذلك يشكل نظام معلومات الموارد البشرية نظاما فرعيا ضمن نظام المعلومات المتكامل في المنظمة يتطلب التنسيق و التكامل مع المعلومات الفرعية الأخرى.

بحيث يمثل نظام معلومات الموارد البشرية نظاما بالغ الأهمية بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في المنظمة انطلاقا مما يلي:⁵

¹ Nadège Gunia ,la fonction ressources humaines face aux transformation

² عاطف جابر طه عبد الرحيم،نظم المعلومات الإدارية ،شركة ناس للطباعة ، الأردن ،2001،ص 25.

³ محمد الصيرفي ،الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ،ط1، مؤسسة حواس،إسكندرية ،مصر،2008، ص 90.

⁴ إبراهيم سلطان، نظم معلومات إدارية و مدخل إداري، الدار الجامعية، 2000، ص 17.

⁵ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق، ص 563.

- 1- إن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة و الأقسام الأخرى في المنظمة من الحصول على معلومات متكاملة و صحيحة عن الأفراد العاملين فيها.
- 2- يتصل نظام معلومات الموارد البشرية بغير من انظمه المعلومات عن طريقة مجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات و مستخدمى هذه المعلومات ، و يشكل في مجموعها مسارات النظام الشامل للمعلومات.
- 3- يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من التعرف على حاجات و رغبات الأفراد العاملين بشكل يتوافق مع زيادة دوافعهم و إنتاجيتهم.
- 4- من خلال نظام معلومات الموارد البشرية يمكن للمنظمة أن توجد الموارد البشرية حول الاستخدام الأمثل، لتحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الأخرى.
- 5- يسهل نظام معلومات الموارد البشرية من أساليب الرقابة و يطورها ، و تحديد الأجور المناسبة وفقا للأداء المقدم و ذلك من شأنه أن يقلل من تذمر العاملين (انخفاض معدل شكاوي العاملين) و في نفس الوقت يرفع الروح المعنوية ، و زيادة رضاهم و هذا ينعكس إيجابا على المنظمة.

المطلب الثاني: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية والنظم الفرعية

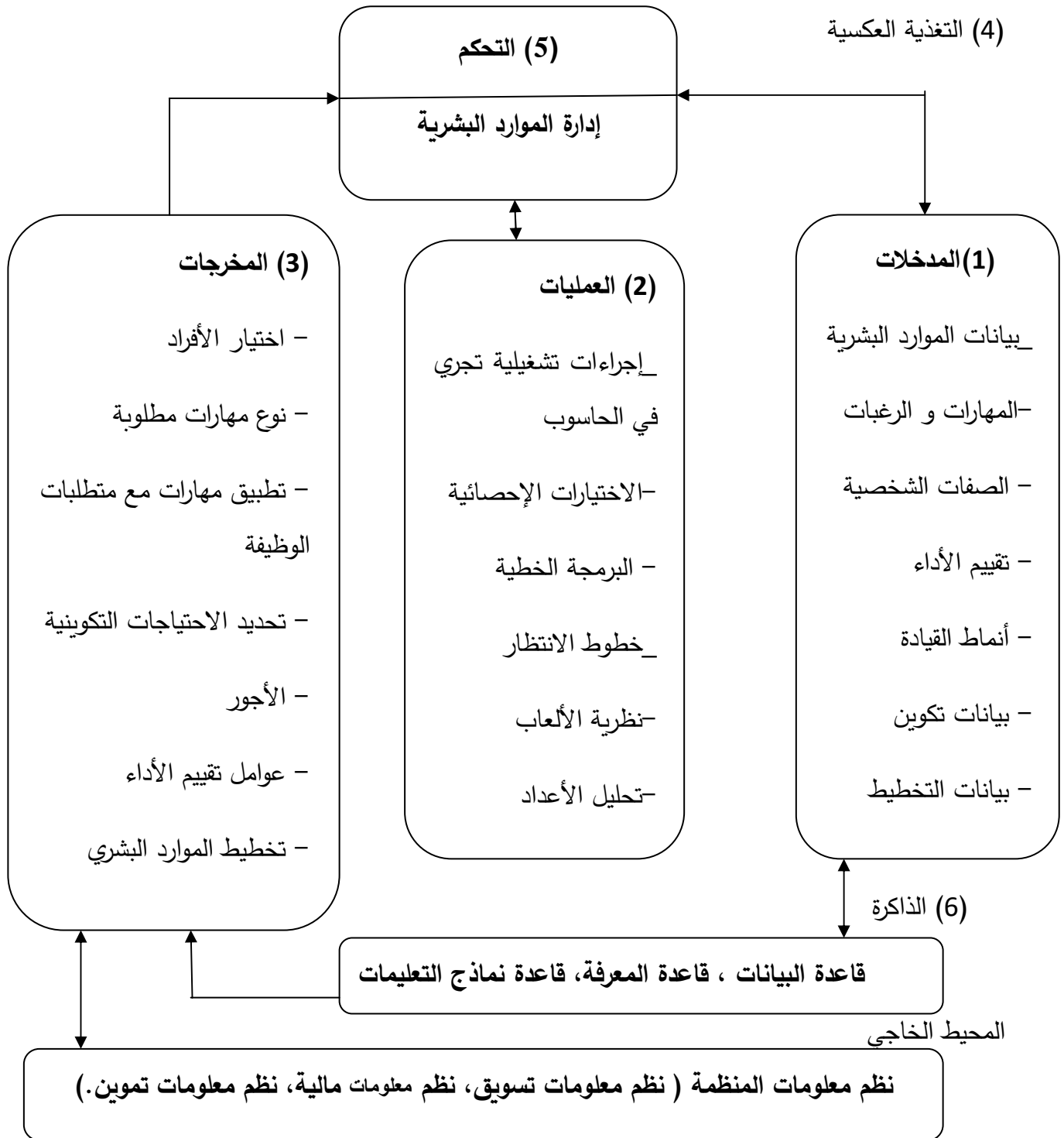
أولاً: المكونات البشرية.

- يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من جهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي ¹:
- المدخلات :** و مدخلات النظام هي عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين و الوظائف ، و البيانات ذات العلاقة بالموارد البشري ، و يمكن تقييم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي:
- بيانات متعلقة بالموظفين : و تشمل البيانات الشخصية و البيانات الخاصة بالخبرات العلمية و العملية للموظف و البيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة و رقمها و تاريخ التحاق الموظف و التدرج الوظيفي و تقييم الأداء و الإعارة و الإجازات و العقوباتالخ.
 - البيانات المتعلقة بالوظائف: و تحتوي على مسميات الوظائف و مواقعها التنظيمية ، و التعديلات التي تطرأ عليها.
 - بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل بيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات و المؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسة، و كذلك بيانات متعلقة بسوق العمالة.

¹ محمد الصيرفي ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، مؤسسة حواس ، ط1، الإسكندرية ،مصر ،2008،ص ص 117-124.

- بيانات إدارية: هي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف و تتضمن القوانين و التعليمات و القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
 - 1- **العمليات:** وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات و المتمثلة في العمليات التحليلية و الحسابية، و الإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة و سهلة حتى يتمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد.
 - 2- **المخرجات:** و هي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها و عادة تشمل مخرجات نظام المعلومات الموارد البشرية على ما يلي:
 - معلومات عن الموظفين و الوظائف.
 - معلومات عن تخطيط و توظيف الأفراد.
 - معلومات عن أوضاع العاملين حاليا و مسبقا و مستقبلا.
 - 3- **التغذية العكسية:** هي معلومات تحمل رسائل و إرشادات عن كيفية تسيير العمليات حتى توضح كيفية سير النظام و مدى تطابق انجازاته و مخرجاته مع الخطط.
 - 4- **التكتم:** و هو الجزء الخاص بالتحكم و السيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها و ينبئه عن حدوث أي عطل أو ثغرة في توظيف البيانات.
 - 5- **الذاكرة:** و هي عبارة عن وعاء تخزين فيه مخرجات و مدخلات النظام، و تختلف أشكال ذاكرة النظام فيمكن أن تكون عبارة عن مستندات و ملفات ورقية، فيلم مصغر أو أشرطة ممغنطة أو أقراص ضوئية.
- و الشكل التالي يبين النظام (نظام معلومات موارد بشرية).

الشكل رقم (03): يوضح عناصر نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: يوسف الطائي و آخرون ،مرجع سابق ، ص 547.

ثانيا: النظم الفرعية لنظام معلومات موارد بشرية:

يضم نظام معلومات موارد بشرية مجموعة من النظم الفرعية، حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، أهم هذه النظم الفرعية يمكن ذكرها كما يلي:¹

I- النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة: يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجاتها من الأفراد في المستقبل و مساعدة في تقدير الرواتب و التخطيط و تحليل و تقييم الوظيفة، و الهيكل التنظيمي، بحيث يعتمد على نظام مسؤول في توفير معلومات حول الأفراد المرشحين للأعمال و الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، و إجراء الدراسات و البحث عن موظفين جدد .

II- النظام الفرعي للتكوين: يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية ، التي قامت أو ستقوم بها المؤسسة ،معلومات عن الاحتياجات التكوينية ، معلومات عن تصميم برامج تكوين تسمح بتزويد العمال بمهارات تسهل لهم عملية الاستخدام و الانسجام مع نظام معلومات الكلي.

III- النظام الفرعي للتقييم: يهتم هذا النظام بمعلومات متعلقة بعملية التقييم بأداء الأفراد و هو نظام مهم جدا، لأنه على أساس مخرجاته تحدد الحوافز و البرامج و الفئات التي تحتاج الى عملية التكوين و كذا الترقيات.

IV- نظام معلومات الاجتماعي: و يضم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال (زواج، مولود، إلخ) و التي على أساسها سيتم منح بعض المنح أو العطل و الزيادات تكريما من طرف التنظيم للعامل .

بحيث أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر و ذلك ما يحقق العديد من المزايا حيث يساهم بشكل فعال في إطار العديد من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، كما يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في ترشيد و التحكم في تدفق المعلومات ، و هذا بدوره يؤثر بشكل فعال على تنافسية المنظمة و يساعدها في خلق القيمة .

يمكن إبراز مزايا نظام معلومات الموارد البشرية في النقاط التالية:²

- 1- تقليص الجهد والوقت: و ذلك راجع الى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب.
- 2- التحكم في التكاليف: بمعنى أن جل الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تتم عبر الشبكة بدون الحاجة إلى أوراق.

¹: علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 346-347.

²: خيضر كاظم حمود، ياسين كاشف خرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص 244.

- 3- جودة القرارات: لقد ساهمت نظم المعلومات البشرية على سرعة و جودة تداول المعلومات بين الأفراد، و هذا من شأنه ضمان اتخاذ القرارات الصائبة و الفعالة.
- 4- العمل الجماعي: من خلال برامج تمكن الأفراد من العمل الجماعي في نفس المشروع .
- 5- تثمين رأس المال البشري: لقد وفرت نظم المعلومات إمكانية غير مسبقة للأفراد في تنمية و تثمين القدرات و الكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد و ذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية.

المطلب الثالث: مقومات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض لضمان نجاح النظام، و من أهم تلك المتطلبات ما يلي:¹

- 1-المتطلبات الإدارية: و تتمثل في النواحي المتعلقة بإدارة و أنشطتها المختلفة و منها:
- تحديد أهداف و غايات الإدارة بشكل واضح و على ضوءها تتضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.
 - مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة المواد البشرية في إعداد و تصميم النظام.
 - مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات و معلومات النظام سواء من داخل المنظمة او خارجها .
- 1-المتطلبات التكنولوجية (الفنية): و تتمثل في توفر الأجهزة و الآلات و الأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانية المنظمة و احتياجاتها.
- توفير الأفراد ذوي المهارات و الخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة و الآلات.
 - وجود تصميم متكامل للصيانة و السلامة
- 2-المتطلبات الاقتصادية: و من أهمها:
- العمل على تخفيض التكاليف.
 - الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.
 - توفير الجهد المبذول في جميع مراحل النظام، مما يتطلب تكوين العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في تشغيله.
- 3-المتطلبات الاجتماعية:
- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية و كافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات و الحصول منها على البيانات و الحقائق.

¹: محمد إبراهيم المدهون ، أمل إبراهيم، مدى كفاءة نظم المعلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، م 16، العدد 2، غزة، فلسطين، 2008، ص ص 750-752.

- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية و مجموعة العاملين بالحاسب الآلي و ضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستخدمين
- العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية.
- 1- عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة
- 2- عدم المشاركة الفعالة في إدارة الموارد البشرية في بناء و تصميم النظام.
- 3- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية .
- 4- الحاجة إلى التكوين لتأهيل العاملين لاستخدام معلومات نظام الموارد البشرية.
- 5- استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب على موظفي إدارة الموارد البشرية تشغيلها و استخدامها.

خلاصة:

من خلا دراسة هذا الفصل هذا الفصل استخلصنا مجموعة من النقاط منها:

- ✓ النظام مجموعة من العناصر المترابطة و المتناسقة التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة و في نفس الاتجاه و هذا ما ينطبق على المؤسسة التي تعتبر نظاما مفتوحا تتأثر بتغيرات داخلية و خارجية.
- ✓ أن للموارد البشرية للمؤسسة أهمية بالغة تزايدت مع تزايد الاهتمام بالمعارف و المهارات التي يملكها المورد البشري و التي تسعى المؤسسات لامتلاكها لاكتساب ميزة تنافسية.
- ✓ نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظام معلومات إدارية يختص بمعالجة و توفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط و جودة القرارات المتخذة بشأن المورد البشري، حيث سيتم التطرق في الفصل الثاني الى أخذ الأنشطة الهامة من نشاطات تسيير الموارد البشرية و هو عملية التكوين في المؤسسة من خلال مفهومه، أنواعه، مراحلها، و أخيرا إبراز دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية التكوين.

تمهيد:

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق في هذا المجال يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة، أما على مستوى الأفراد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات.

إن العملية التكوينية عملية معقدة لما يتطلبه تصميمها من وسائل وتقنيات كبيرة تختلف حسب نوع الطريقة المتبعة في التلقين ومن أجل الإلمام بالتكوين مفهوماً وبرنامجاً وتقييماً قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب:

- ❖ مفهوم التكوين
- ❖ مراحل العملية التكوينية
- ❖ دور ن م م ب في العملية التكوينية

المبحث الأول: ماهية التكوين

إن تغيرات محيط العمل الداخلي والخارجي، الناتجة عن الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي السريع تزيد حاجة المؤسسة الى احداث تغيرات، وتعديلات في طرق تسييرها، لاسيما على أساليب تنمية وتطوير مواردها البشرية، وفي هذا الإطار يشكل التكوين أهم الأساليب الأكثر ملاءمة وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهوم التكوين وابرار أهميته بالنسبة للفرد خاصة والمؤسسة عامة في الحفاظ على استمراريتها **المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه**

أولاً: مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مفهومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر والتكوين هو الوسيلة التي تهيء الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية .

حظي التكوين بتعاريف عدة منها ما يلي:

"التكوين هو اجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمهارة والمعرفة المتعلقة بأداء مهامه أو مهام محددة"¹. من خلال التعريف نجد التكوين عملية ديناميكية منظمة تسعى الى تزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم ويعرف بأنه: "النشاط الذي يسمح بإيجاد الحلول لمسائل فرضتها وضعية العمل وبتغيير واع من الأفراد"² . يعتبر التكوين وسيلة لإيجاد حلول لمشاكل تفرضها طبيعة العمل ،والملائمة مع التغيرات الحاصلة في المؤسس وعرف التكوين على أنه:

"عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد واتجاهات لتحسين الأداء"³

وعموماً يمكن اعتبار التكوين على أنه:

"جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية اجراء تغيير مهاري ،ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل لكي يتمكن من الايفاء لمتطلبات عمله وأن يتطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل"⁴ من خلال التعريف يتميز التكوين بأنه⁵:

- جهود ادارية وتنظيمية موجهة ،مخططة ،مستمرة
- معتمد على مبادئ عملية التعلم
- انعكاس اثاره على الفرد والمؤسسة والمجتمع

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص332.

2Dimitri Weiss 'les ressources humaines .opcite .p431

³ راوية حسن ،ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ،الدار الجامعية ،اسكندرية ،2003 ،ص163.

⁴ خالد عبد الرحمان ،الهيثي ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ،دار حامد ،ط1 ،عمان 1999 ،ص2002.

⁵ علي محمد عبد الوهاب ،التدريب والتطوير ،محفل علمي لفعالية أفراد في المنظمات ،معهد الادارة العامة ،الرياض ،1981 ،ص19.

- يستهدف إلى إحداث معارف ومهارات، وسلوكات خاصة بالفرد
- محوره الاساسي الفرد
- عملية صادقة، أي له هدف، دقيق ومحدد فهو وسيلة وليس غاية بحد ذاته
- بعد اعطاء مفهوم للتكوين، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابه له، وذلك كما يلي :
- 1- الإعداد:** الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف، يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم، التكوين وغير ذلك.

- في نفس الوقت هو عملية تهدف الى اضافة معلومات، معارف جديدة للفرد¹
- 2- التأهيل:** يعني إكساب الفرد مهارات و خبرات عملية و تحسيسية بأهميته في المنظمة، ورفع مستواه الثقافي و جعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، و إعطائه الفرصة لإثبات الذات، وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، السيئ الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء و الشعور بالانتماء إلى المنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستثمر المنظمة و بدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده.

- 3- التنمية:** إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الادارية².
- العلاقة بين التعليم والتكوين:**

ترتكز عملية التكوين حول محورين أساسيين:

1- تزويد الأفراد بالمعلومات

2- محاولة تغيير سلوك الافراد

ويحقق التكوين أهدافه من خلال عملية التعليم الذي يعرفه Fayoltet Lyles: "تلك العملية المؤدية الى تحسين العمل من خلال تقديم المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، هو بذلك يوجي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعليم"³. أما (Senge) فيرى أن عملية التعلم هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية⁴.

ثانياً: مبادئ التكوين في العملية التكوينية

من المبادئ الهامة التي يجب مراعاتها ما يلي:

- 1- التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس محدد بفترة معينة:
- يعن أن النشاط التكويني نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

¹ حسن الحلبي. معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي. معهد الإنماء ببيروت. ص37

² حسن إبراهيم بلوط. مرجع سابق. ص.264.

³ ابراهيم خلوف المالكاوي. ادارة المعرفة. دار الوراق. عمان. الأردن. 2007. ص.145.

⁴ مؤيد سعيد سالم و عبد الرحمان الحبانى. مستويات التعلم التنظيمي. مجلة الدار العامة. عدد2. الرياض. 241.

2-الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومن أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:

_ تعريف احتياجات التكوين والاعلان عنها بوضوح (الفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة الى ذلك التكوين)
_ وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية الى تحقيق أهداف لا بد أن تكون واضحة من البداية¹.

_ تعريف النتائج المنتظرة مسبقا: معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.

3- التكوين نشاط متجدد ومتغير: ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالفرد الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغيير في معارفه وسلوكه ومهاراته والوظائف التي يشغلها.

4- أن يتصف البرنامج التكويني بالمرونة: المرونة المطلوبة توفرها ينصب على ضرورة عدم احداث التغيرات المفاجئة في طرق الأداء لأن مثل هذه التغيرات تواجه مقاومة من الأفراد².

5- مراعاة الفروق الفردية: ان الاختلاف بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات أثر كبير على التكوين، ومن هذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

6- التكوين نشاط اداري وفني: باعتبار التكوين عملا اداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الاداري الكفؤ ومنها وضع السياسات، اعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد البشرية والمادية، وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، وكذلك يعتبر عمل فني يحتاج الى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية واعداد المناهج وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها³.

المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه ومسؤوليته

أولاً: أهمية التكوين

ازداد في الآونة الأخيرة ادراك المنظمة لأهمية نشاط التكوين استجابة لمتغيرات محيطها. فالاستخدام المتزايد لتكنولوجيات العمل والانتاج والاتصال، اتجهت وظائف المؤسسة لتكون أكثر تعقيدا والميل لإعادة تصميمها لتكون أكثر انتاجية، لم يترك مجالاً للشك في أن هناك حاجة ملحة الى مزيد من الاستثمار في مجال التكوين وبأن تكاليفه لن تكون أكثر من عوائده.

كما أن العولمة وحدة المنافسة فرضتا على المؤسسة علاقات من نوع جديد مع محيطها وهي التنافسية التي تخصص مكانة كبيرة للإبداع والتجديد ، والذين لن يتحققا إلا من خلال أفراد ذوي مهارات عالية.

¹ حمداوي وسيلة .ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر .الدار الجامعية .مصر 2004.ص217.

² علي السلمي .ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية . دار غريب . 1995. ص348.

³ صلاح الدين عبد الباقي . ص217.

فاذا كانت المهارات تعبر عن متطلبات تنافسية المؤسسة، فان دور وأهمية التكوين في تحسين مستوياتها يظهر من خلال تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم للتمكن من مواجهة تهديدات محيطها السريع واقتناص أفضل الفرص، وكذا تزويدهم بمؤهلات تقنية عالية للتحكم بالتكنولوجيات المتطورة¹.

وتظهر أهمية التكوين من خلال ما يلي²:

1- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون الى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها وبالتالي التعريف بها والتكوين لها.

2- إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون الى عدة وظائف³ ومسؤوليات خلال فترة عملهم، مما يتطلب اعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم الى وظائف أخرى⁴.

3- أدى التطور التكنولوجي الى تغييرات كبيرة في مختلف أساليب الانتاج والتسيير التي أصبحت تطلب قدرا كبيرا من المعارف والمهارات، وهذا ما يتطلب تكوين الأفراد لإثراء معارفهم وتحديثها (actualisation)، وزيادة مهاراتهم وتحسينها⁵.

ثانيا: أهداف التكوين

لا شك ان الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند اعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي الى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء مدى تحقيق هذه الأهداف.

تختلف برامج التكوين من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، وحسب اختلاف الظروف الانتاجية والادارية المؤثرة في العمل في كل منها.

وبالرغم من ذلك، فانه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند اعدادها للبرنامج التكويني.

1- الأهداف الادارية: ويعنى هذا النوع من الأهداف لخدمة الادارة بكافة مستوياتها لتعمل بكفاءة أعلى. وفيما يلي الأهداف الادارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

أ- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف سيستغرق وقتا أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج الى الملاحظة الدائمة الى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

¹ عبد الرحمان الهيشي. مرجع سابق. ص217.

² عمرو علي غنايم الشرفاوي

³ Jonast pierre. Gestion des ressources humaines ed : passe. Vimersitaine. Paris. 91.p140.

⁴ المرجع السابق نفسه. ص607.

⁵ Schiou Lakhdar : gestion du personnel, les éditions d'organisa ouébec, 3^{eme}ed 1990, p293

ب- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة القدرة على مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير والتأقلم معها، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

من بين الأهداف الإدارية لتكوين نذكر:

- مساعدة الإدارة على اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تسهيل عملية الاتصال سواء من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال، حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

2- أهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها وذلك من خلال¹:

أعداد الفنيين والموظفين الجدد لشغل الأماكن الحالية بالمنظمة

- رفع المستوى الفني للعمال والموظفين بالمؤسسة لتجنب ضياع الجهد والوقت وتخفيض التكاليف مثل تكاليف المراقبة

- تمكين العاملين بالمؤسسة من متابعة تطورات الصناعة والتغيرات الفنية².

ومن هذه الأهداف نجد:

أ- تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات، لأن التكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة³.

ب- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمه وقواعد علمية وإرشادات عملية⁴.

ج- تقليل نسبة العطب والتلف: يساهم التكوين بالتقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون أقدر على استخدام المواد بالكيفية والكمية اللازمة⁵.

¹ عادل حسن. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. 2004. ص

² Gazier.B. les stratégies des ressources humaines. Ed la découverte Paris. 1993. p662.

³ عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد. دار النهضة العربية. القاهرة. 2007. ص 282.

⁴ عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية. بيروت. ص 91.

⁵ منصور فهمي. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار النهضة. القاهرة. ص 285.

- د- يساهم في معالجة مشاكل العمل: مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى و النزاعات¹.
- فالتكوين قد يؤدي بالنهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وصمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين، من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.
- ويمكن صياغة هذه الأهداف في ما يلي:
- زيادة الكفاءة الانتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتاجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج، وانخفاض التكاليف.
 - ارتفاع الربح: مع ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد ربح المؤسسة.
 - زيادة القدرة التنافسية للمؤسس: تزداد القدرة التنافسية عن طريق تحسين الانتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الفرد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق الأهداف، والنمو والبقاء.
 - رفع معنويات الأفراد: إن اكتساب القدر الكافي والمناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الانسانية مع التكوين المنظم والمستمر لأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان الى رفع الروح المعنوية للأفراد².
- بالإضافة الى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل اليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظيفة ادارة الموارد البشرية.

ثالثا: مسؤولية التكوين

- ومما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:
- 1- أنه يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالتكوين
 - 2- أنه يمكن تحديد مسؤولية هذه الجهة تده التكوين، بما يمكن معه مكافأتها اذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني، أو معابقتها في حالة النقصير بالقيام بواجباتها.
- وقد اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولا عنه، هل هي الادارة العليا، أم الادارة الوسطى أم الرئيس المباشر أم تختص ادارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطا وتنفيذا ومتابعة، وفيما يلي عرض مختصر لوجهات النظر هذه:
- 1- مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة: يرى البعض أنه نظرا للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الادارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يجب أن تتحمل الادارة العليا وحدها العبء، بل أن هناك طرفان يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

¹ منصور أحمد منصور. تخطيط قوى عاملة بين النظرية والتطبيق. وكالة مطبوعات الكويت

² علي السلمي ساطع أرسلان. تحديد الاحتياجات التكوينية. المنظمة العربية للعلوم الادارية. ص 16.

- الرئيس المباشر للفرد: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه.

- الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.

2- مسؤولية التكوين، مسؤولية العاملين القدامى: هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل، وذلك أن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم تجاه الفرد الجديد.

3- مسؤولية تكوين الفرد من مسؤولية الادارة العليا: ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولاً وأخيراً على عاتق الادارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه، بحيث تتحمل الادارة العليا مسؤولية تخطيط نظم التكوين، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها.

المطلب الثالث: نظام التكوين وأنواعه

أولاً: نظام التكوين

ان أهم السبل الواجب اتباعها من أجل الى تصور واضح ودقيق للتكوين، هو انتهاج بعد النظم في عملية التكوين، فالتخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية صحيحة يساعد من نجاح العملية التكوينية.

إذا نظرنا الى المؤسسة نجدها نظاما متكاملًا يؤدي مهمة معينة للوصول الى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة مرتبطة مع بعضها البعض ومن بين أنظمتها الفرعية نجد: نظام الانتاج، نظام التسويق، نظام التمويل، نظام الأفراد...، واستنادا الى مفهوم النظم فإن العلاقة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر بلوغ النتائج المطلوبة، وتحقيق أهداف النظام الفوقي، فإذا أخذنا ادارة الأفراد باعتبارها نظاما في حد ذاتها فهي تتضمن أنظمة فرعية متعددة، يشكل التكوين أحد النظم الفرعية فيها.

والتكوين باعتباره نظاما له خصائصه الأساسية يجب مراعاتها عند كل عملية تكوين، وذلك ضمانا لفعاليتها وأهم هذه الخصائص¹:

1- التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية².

2- نظام التكوين متكامل ذاتيا يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل مرحلة على حدى، أولاً، ثم مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معا ثانيا.

3- نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط احداث تغييرات سلوكية في المتكويين، بل يرمي أساسا الى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين.

ثانيا: مكونات نظام التكوين

¹ فؤاد الشيخ سلم وآخرون. المفاهيم الادارية الحديثة. مركز الكتاب الأردني. 95. ص 55.

² حسن الدوري. الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. مطبعة العاصمة. القاهرة. ص 128.

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

فالتكوين يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1- المدخلات (INPUT): وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه الى الأمام من أجل تحقيق هدفه، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم اخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى الى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين الى أنواع ثلاث رئيسية:

أ/ مدخلات انسانية (Humman Input): وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه¹، أي أن المدخلات الانسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين واداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها ، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها فبالنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو الذين يراد ترقية لهم، وقد يكونون من الذين لهم انتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من الذين يراد اثراء معلوماتهم وتحسين سلوكهم أو الاتجاه لديهم. أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين مختصين أو خبراء في شؤون التكوين.

أما الاداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأنشطة التكون من تخطيط وتنظيم وتنسيق وارشاف على التنفيذ ومتابعة وتقييم الى غير ذلك.

ب/ مدخلات مادية (Matériel Input): وتتمثل في كافة الموارد غير الانسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد والتي تصل الى النظام ويستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية انظام التكوين من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة الى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تضمنته من قاعات وأقسام للتكوين.

ج/ مدخلات معنوية معلومات (Moral Input Information): وتعتبر المعلومات نوعا آخر هام من المدخلات وتشمل بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب، والاجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة الانسانية، المادية والمعنوية مصدرها البنية الداخلية والخارجية للنظام، وهي تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض.

2- العمليات (المعالجة):

¹ حسن الدوري. الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص 125.

تعتبر العمليات المكون الثاني للنظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنشطة من أجل تحويل المدخلات الى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها (تنفيذ عملية التكوين) والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

3- المخرجات (Output):

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الانجازات المحققة، المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون عن العمليات، والتي تعتبر أن المخرجات نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة والمحيط، وتعود تلك المخرجات الى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع وخدمات أو تغيرات معنوية في الأفراد، حيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوض عم ذلك بمزيد من المدخلات، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

يمكن تصنيف مخرجات النظام على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهيك

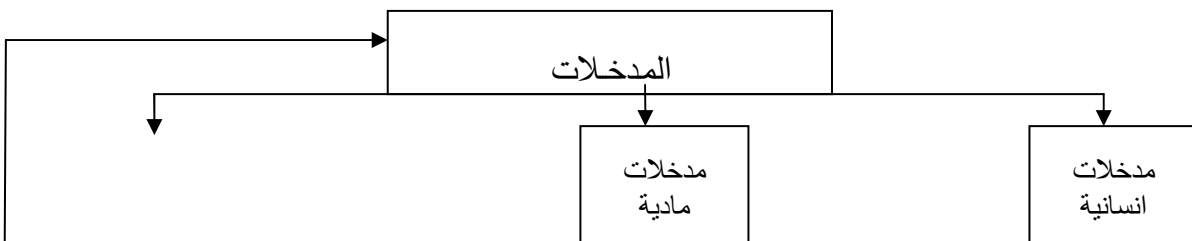
أ/ المخرجات الانسانية (Humain Output): وهم المتكونون بعد أن خضعوا للعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة معارفهم أو نمو في مهاراتهم وقدراتهم.

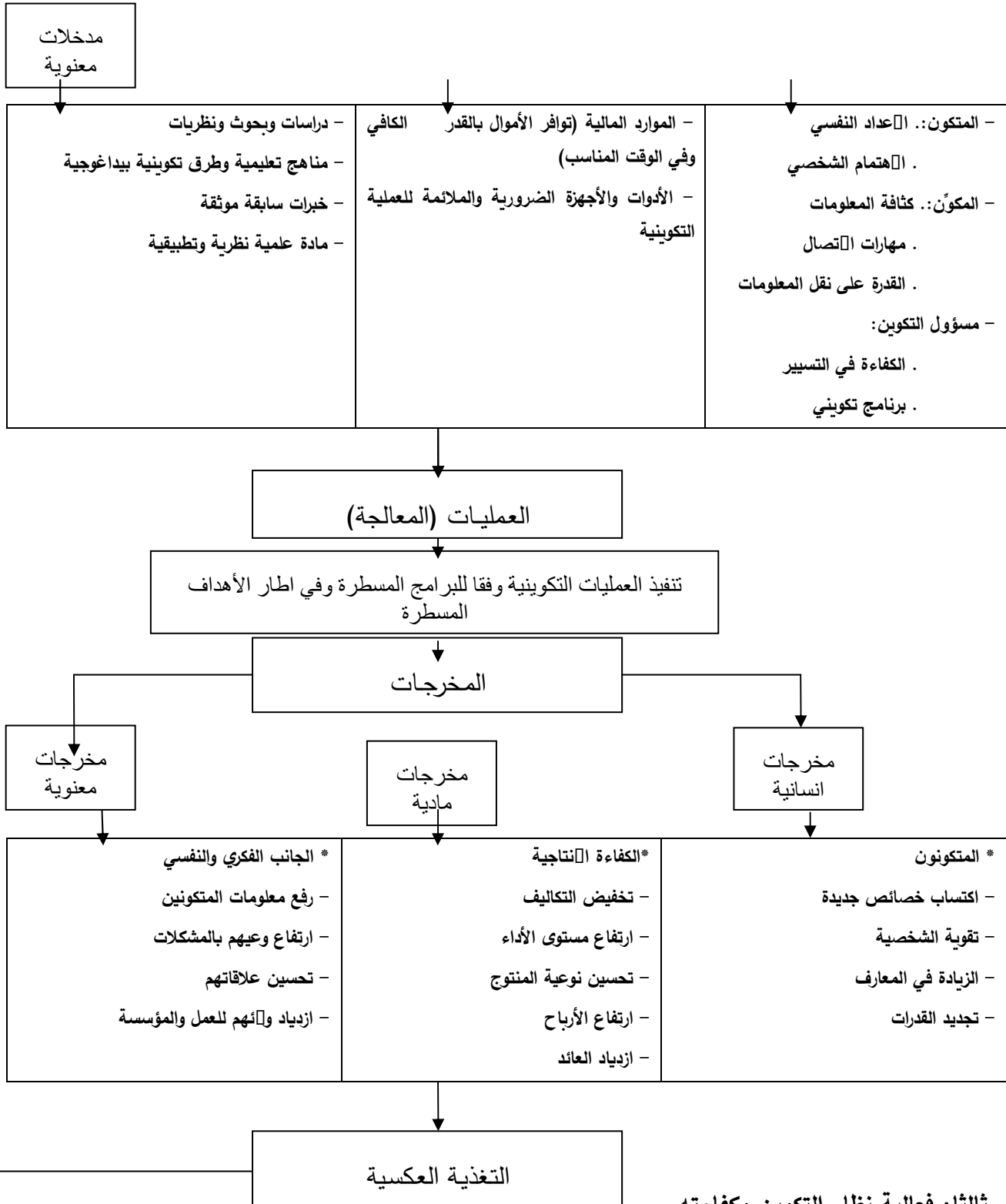
ب/ المخرجات المادية (Matériel Output): أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد ما اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متفرعة، مثل زيادة الكفاءة الانتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، ارتفاع مستويات الأداء.

ج/ المخرجات المعنوية المعلومات (Moral Output Information): وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم، وازدياد ولائهم لها، وتحسين وجهات نظرهم حول العمل وتعميق الانسجام في علاقاتهم، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل

4- التغذية العكسية: هي معلومات تحمل رسائل وارشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق انجازاته ومخرجاته مع المحيط. وانطلاقا مما سبق نذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نظام التكوين





ثالثا: فعالية نظام التكوين وكفاءته

يكون نظام التكوين فعالا يقترح كل من جنسون، كاست، روزتروي مجموعة من الخصائص وهي كما يلي¹:

¹ محمد عبد الوهاب. التدريب والتطوير. مرجع سابق. ص ص 42.44.

1- البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة الفعالية، فإن ما يساعد على نجاح نظام التكوين وضوح الهدف، تعريف العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفته وتحديد الأدوار، كل ذلك يسهل من عملية التكوين.

2- المرونة: هي قدرة نظام التكوين على مواجهة التغيرات والتطورات ومواكبتها والتأقلم معها بسرعة.

3- الاقتصاد: ويمكن للنظام أن يكون كفاء إذا اقتصر الانفاق فيه على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، دون اسراف أو اهدار للموارد المادية والمالية.

رابعا: أنواع التكوين

يعتبر التكوين بشتى صورته أحد الأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي تعمل على تسهيل تكيف المؤسسة مع تقلبات محيطها، وقد يتخذ التكوين أشكالا متعددة يمكن تصنيفها حسب ثلاث معايير هي:

* أنواع التكوين من حيث المحتوى¹:

1- التكوين التأهيلي: يخص هذا النوع العاملين الجدد بهدف مساعدتهم بالتعرف على المنظمة التي سيعملون فيها وطرق اجراءات العمل المعمول بها، ويستخدم هذا النوع من البرامج لمعالجة الفارق الموجود بين المهارات الحالية للفرد والمهارات اللازمة في الوظيفة الجديدة.

2- التكوين أثناء العمل: تلجأ المنظمة الى تقديم التكوين في أماكن العمل تحت اشراف مباشر لذوي الخبرة والمهارة لضمان كفاءة أعلى للبرنامج، فالأهمية المتزايدة لهذا التكوين تعود الى تزايد تعقد الآلات، الأمر الذي يتطلب تكويننا مباشرة مقارنة بما تصبو المؤسسة الى تحقيقه من اهداف وما تحتاجه من مهارات.

* أنواع التكوين من حيث الوظائف:

1- التكوين المهني والفني: يجمع هذا النوع بين التكوين خارج العمل حيث يتم أولا تزويد الأفراد بالمعارف النظرية لفترة معينة ليتم بعد ذلك تكوينهم على العمل نفسه، فهو يهتم بالمهارات الخاصة بالأنشطة المهنية والفنية.

2- التكوين التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، وتشغل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات و هندسة الإنتاج، و صيانة الكمبيوتر، كما لا تركز على الإجراءات الروتينية، و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة والتخطيط لها، و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

المطلب الرابع: المنظور الاستراتيجي للتكوين

¹ أحمد ماهر. ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. مصر. 1999. ص ص323. 325.

تحدد الادارة العليا الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومنها تستقي ادارة التكوين التوجهات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ومن ثم يمكن تصميم استراتيجية واضحة للتكوين تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الايجابي للعاملين وفق احتياجات المؤسسة والفرد. فاستراتيجية التكوين خطة عامة منبثقة عن رسالة المؤسسة، بحيث يتم تجزئة هذه الخطة الى خطط قصيرة يتضمن كل منها: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم أهداف وبرامج التكوين، اعداد الموازنة وتحديد معايير الأداء.

ومن الاسباب الداعية الى تصميم استراتيجية التكوين نذكر ما يلي¹:

- تلبية الحاجة الى اعادة التنظيم لمواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة التي تتطلبها المنافسة.
- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية والذي يعتبر تخطيطا طويل المدى من أجل تأهيل الأفراد.
- تحسين قابلية التشغيل للعاملين والمحافظة عليها من أجل تخفيض التكلفة الاجتماعية لعدم استقرار سوق العمل.

وتركز استراتيجية التكوين على أهمية المورد البشري في بناء وتفعيل وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة حيث نميز ثلاث أنواع لاستراتيجية التكوين فنجد:

- **استراتيجية النمو:** من خلال هذه الاستراتيجية نجد أن التكوين يحض المؤسسة للتوسع والتطور، وذلك للحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من معارف ومهارات
- **استراتيجية العقلنة:** حسب هذه الاستراتيجية فإن التكوين يزود الأفراد بالمعارف والسلوكيات الضرورية للمحافظة على الميزة التنافسية المكتسبة.
- **استراتيجية الدفاع:** حسب هذه الاستراتيجية فان التكوين يزود العاملين التي تسمح بتأهيلهم لعدم قدرة المؤسسة على التنافس.

تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية التي تحقق الغايات التالية:

- . وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين بعناية.
- . تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال.
- . ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر والتكوين المستمر على جعل عوائده مناسبة وأهداف المؤسسة.
- إن تطور التكوين من نظرة ضيقة انحصرت في عملية تلقين المعارف الى نظرة حديثة تقوم على اعتباره ضرورة استراتيجية تسمح بإنتاج المهارات وتطويرها والعمل على بناء ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

¹ علي السلمي. ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب. القاهرة. 2001. ص 253.

المبحث الثاني: مراحل عملية التكوين

بسبب ادراك منظمات اليوم لحجتها للاستثمار أكثر في مجال التكوين، تعين عليها ايجاد وسيلة لتوجيه هذا النشاط وتسييره بعقلانية، تمر عملية التكوين بمراحل بدءا بتحديد الاحتياجات التكوينية ثم الانتقال الى تصميم برامج التكوين، بعد ذلك تنفيذ العملية التكوينية، انتهاء بتقييم عملية التكوين في المؤسسة وسيتم التطرق الى هذه المراحل كلا على حدى من خلال هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم كما أن تحديد الاحتياجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين.

عند قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية، يتطلب القيام بتشخيص دقيق وعلمي لمختلف المشكلات، المواقف والتحديات الحالية والمستقبلية.

ومن أجل هذا الغرض تم استحداث عدة طرق تساعد في تحديد الحاجات التكوينية منها: التحليل العام، تحليل المردود، تحليل المهارات.

أولاً: التحليل العام:

يعد من أكثر الطرق استعمالاً في المنظمة وأقدمها إذ يساعد في تحديد الاحتياجات وفقاً لثلاث مستويات.

* تحليل المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال هذا التحليل الوقوف على كثير من المشكلات التنظيمية، فقد يتعلق هذا التحليل بمدى وضوح أو غموض الأهداف، مدى كفاءة مواردها البشرية، تناسب قدرات أفرادها مع متطلبات الوظيفة بحيث قد تكون لها تأثير سلبي على الانتاجية، ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية المتعلقة بالسلوك أو الأداء والاتجاهات الواجب توفرها من خلال برنامج التكوين.

من الوسائل المستعملة في تحليل الحاجات التكوينية على المستوى التنظيمي الحوارات، بطاقات الاستبيان، الملاحظة المباشرة، استخدام سجلات ووثائق المنظمة مثلاً: معدلات الغياب، دوران العمل، الحوادث...

* تحليل المهام: ينص بهذا التحليل على وصف المناصب الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، بإجراء تحليل لخطوات العمل، ومراحله المختلفة، ومتطلباتها من المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل، وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن تحديد الاحتياجات.

* تحليل موارد الفرد: يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة الفرد من ناحية قدراته، مؤهلاته، دوافعه، اتجاهات السلوك المتبعة، من خلال اجراءات تحليل لنتائج تقييم ادائه الحالي، متابعة مساره الوظيفي، وعلى أساس هذا يتم تحديد الاحتياجات التكوينية الخاصة بكل فرد لتطوير مهارات العاملين على أداء المهام الحالية والمستقبلية.

ثانياً: تحليل المردود

يقوم هذا التحليل على مفهوم النقائص أي النقص الناتج عن الفرق في المهارات المتحكم فيها والمهارات المطلوبة وذلك لأسباب يمكن أن تعود لنقائص في مخطط المهارات التي يمكن معالجتها بالتكوين، أو كنقائص في مخطط تنفيذ العمل والتي ترجع لأسباب غير متعلقة بالتكوين، كسوء في نمط الاشراف مثلاً.

ثالثاً: تحليل المهارات

يهدف هذا التحليل الى دراسة امكانية تطوير المهارات من خلال ملاحظة المكن لأداء الفرد، وتقييم أدائه وبالتالي تحديد حاجة الفرد الى المهارات اللازمة لأداء عمله.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية، التي تعد كمرحلة أولى في عملية التكوين، يصبح من الواجب وضع أهداف البرنامج التكويني وكذلك اختيار الزمان والمكان المناسبين لتلك العملية ومن سيكون لهم مسؤولية التكوين وكذلك اختيار المكونين مع تحديد الميزانية للعملية التكوينية.

أولاً: تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يرتبط تحديد الأهداف بتخطيط الاحتياجات التكوينية التي تحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها للمتكونين ونوعية البرامج المطلوب توفيرها ومحتوياتها

1- تنمية المهارات والمعارف وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعملهم الحالي أو الأعمال المستقبلية.

2- نقل المعلومات وذلك ليس مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل فقط بل تشمل كافة والخدمات التي تقوم بها المؤسسة ويتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.

3- تعديل الاتجاهات والسلوكيات وذلك بتغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة وزيادة الدوافع لديهم.

ثانياً: تحديد الزمان والمكان

1. الزمان: يحدد مصمم البرنامج التكويني الوقت والفترة التي يستغرقها التكوين، هذا ويعد من العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني.

2. المكان: يجب على المؤسسة في اختيار مكان تكوين عمالها مع مراعاة مجموعة من العوامل من أجل تسهيل عملية تنقل العمال بين مراكز تكوينهم ومقرات عملهم والأفضل اختيار المكان من طرف مصممي البرنامج التكويني.

ثالثاً: اختيار المتكونين والمكونين:

الأفراد هم محور كل عملية تكوينية واختيارهم يتم في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي فقط أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب له.

كما يعتبر المكونون من أهم عناصر تنظيم التكوين فهم يوفرون الخبرة والمهارات اللازمة، كما يلعبون دوراً مهماً في تقييم نظم التكوين.

رابعاً: تحديد ميزانية التكوين:

ويكون ذلك بتحديد ميزانية قادرة على تغطية مختلف التكاليف الناجمة عن العملية التكوينية وتضم:

- تكاليف النقل والايواء للمتكونين

- أجور مدفوعة للمكونين

- نفقات العمل والتجهيزات والوسائل

المطلب الثالث: تنفيذ العملية التكوينية

تتنوع الأساليب التي يمكن اعتمادها في تدريب العاملين في مجال نظام المعلومات الموارد البشرية ومن أهم الأساليب الشائعة الاستخدام

- الحلقات الجماعية: ويتم ذلك من خلال لقاء محاضرات جماعية على العاملين المتدربين بالشكل الذي يسمح بتكوين أعداد كبيرة في نفس الوقت، حيث يتم استخدامه في أنظمة المعلومات الكبيرة التي يوجد فيها أعداد كبيرة من العاملين الذين ينجزون مهام متشابهة أو متقاربة.

- التدريب الاجرائي: يتم ذلك من خلال تزويد العاملين بإجراءات مكتوبة تصف طبيعة نشاطاتهم وسبل انجازها بالشكل الذي يتيح للمتكونين الفرصة لطرح الأسئلة ومناقشة مشاكل افتراضية تتعلق بهذه الاجراءات وتقديم حلول مقترحة لها.

- التكوين الخاص: يدل هذا السلوب ذات طبيعة شخصية كبيرة ويتم تطبيقه على الأغلب بشكل فردي وبالنتيجة فإنه يعد مكلفا جدا من الناحية الاقتصادية الأمر الذي يؤدي الى اقتصار اعتماد الاسلوب على التكوين في بعض الاعمال المعقدة جدا أو الحساسة بشكل خاص لضمان نجاح تنفيذها.

- المحاكاة: أي القيام بمحاكاة بيئة العمل وذلك من خلال اعادة صياغة وتنفيذ الاجراءات والسماح للمتدربين بإنجاز النشاطات المقترحة لحين بلوغ المستوى المقبول من الانجاز. ورغم أن هذا الأسلوب قد يبدو مكلفا أيضا إلا أن المزايا المترتبة على تكيف الأفراد لبيئة العمل والمتمثلة بتقليص نسبة الأخطاء وحالات اعادة العمل تفوق على الأغلب التكاليف المترتبة على استخدام هذا الأسلوب.

- نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين، ويطلب منهم أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر بمجموعة من الإرشادات والتوجيهات حتى يضمن قيام الأداء النموذجي.

- العصف الذهني: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بغرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة، حيث يشعهم على المشاركة، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

ثم تأتي المرحلة المباشرة بالعملية التدريسية من خلال تطبيق الأسلوب الذي يتم اختياره وعق الجدولة الزمنية الموضوعية وتتجز هذه العملية من قبل الخبراء الموجودين داخل المنظمة أو بالاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة، حيث تتم المفاضلة بين هذه البدائل في ضوء عوامل التكلفة والوقت ونوع الخبرة.

المطلب الرابع: تقييم العملية التكوينية

توضح هذه المرحلة ما اذا كان النظام او برنامج التكوين ناجحا أم ال، لأن التقييم الحالي برنامج التكوين يفيد في تحسين وتطوير البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة في المستقبل.

ويمكن تقييم التكوين وفقا لأربعة مراحل:

- **رد الفعل:** وجهة نظر المتكون في البرنامج

- **التعلم:** تحديد مدى تغير سلوك المتكون عند رجوعه الى وظيفته

- **النتائج:** مثلا كانه انخفاض حوادث العمل، انخفاض معدل دوران العمل ...

وللوقوف على نتائج حقيقية لتقييم برنامج التكوين ينبغي على المؤسسة استعمال أساليب فعالة، والتي من بينها:

- الاستقصاءات والاختبارات

- تقييم أداء المتكونين

- السلاسل الزمنية

كخلاصة لمرحلة تقييم البرنامج التكويني، يجب على هذا البرنامج ان يستجيب للانفعالات التالية

- مدى اكتساب الموارد البشرية للمعارف والسلوكات الجديدة

- قدرة الموارد البشرية على تطبيق ما تعلمته في التكوين

- مدى تأثير التكوين على أداء الفرد بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة

- مدى تلبية الحاجات التكوينية وتحقيق أهداف التكوين

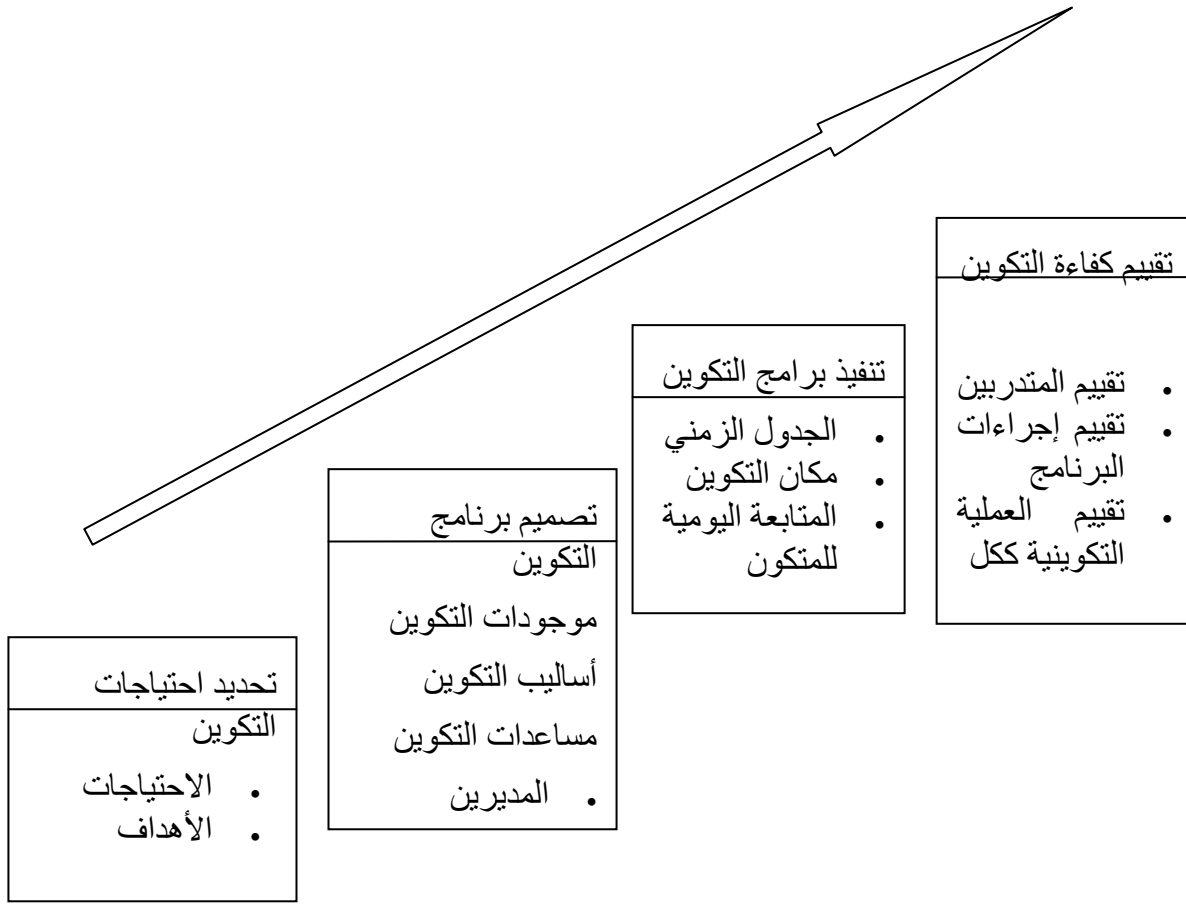
إن التغيرات والمخاطر التي أصبحت تواجهها المؤسسة باستمرار سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، أدى الى ادراكها لأهمية الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة وفي تدعيم مركزها السوقي،

باعتباره الاستثمار الأمثل في تنمية الرأسمال البشري .

لذلك يجب تبني مدخلا استراتيجيا للتكوين من أجل مواجهة ومسايرة مختلف ضغوطات المحيط.

والشكل الموالي يبين مراحل العملية التكوينية:

الشكل رقم (04): مراحل العملية التكوينية



المصدر: أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, مصر, ص 320.

المبحث الثالث: دور نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية

أصبح الاهتمام بتسيير الموارد البشرية ضرورة ملحة تملئها الظروف والتحول، التي تواجهها المؤسسة، نظراً لما تشكله هذه من معارف ومهارات، التي تعتبر إحدى الركائز الأساسية لخلق القيمة تحسين التنافسية، وبالتالي ضمان البقاء في السوق.

وباعتبار التكوين إحدى العمليات الأساسية الكفيلة بتوفير المعارف والمهارات، فقد حظي هو الآخر بقسط وافر من الاهتمام والعناية، حيث صار يتبوأ مكانة إستراتيجية ضمن أنشطة المؤسسة.

ومن بين مظاهر الاهتمام بالتكوين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير هذه العملية، من خلال ما تقدمه من تسهيلات، وتطبيقات وبرمجيات حديثة تساهم إسهاماً كبيراً في إثراء وتحسين العملية التكوينية، التي تلعب دوراً مهماً في توفير المعلومات اللازمة والضرورية لنجاح هذه الأخيرة .

ولإبراز هذا الدور سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و العملية التكوينية من خلال إثبات العلاقة بين الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية (نظام معلومات

التخطيط والتوظيف، نظام معلومات التكوين، نظام معلومات تقييم أداء العاملين) وذلك من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول: دور نظام معلومات التخطيط والتوظيف

ذكرنا سابقا أن تخطيط الموارد البشرية يتضمن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا. انطلاقا من أهدافها المسطرة ووفقا لتوجهاتها الإستراتيجية.

وبينا أن ذلك يتم عن طريق تجديد العدد اللازم من الأفراد لشغل المناصب الشاغرة، وكذا تحديد الواجب توفرها في الأفراد من معارف ومهارات و المتوافقة مع مواصفات هذه المناصب.

انطلاقا من هذه تبرز الحاجة النوعية للموارد البشرية، والتي يمكن تلبيتها إما عن طريق التوظيف سواء الداخلي (الترقية والنقل) أو الخارجي (الاستقطاب والتعيين). وإما عن طريق التكوين.

وهنا تبرز الحاجة للتكوين، حيث تلعب العملية التكوينية دورا مهما في تلبيتها.

ولضمان نجاح هذه العملية تحرص إدارة التكوين في المقام الأول على تجميع المعلومات الكافية كما ونوعا من أجل التحديد الصحيح والدقيق لحاجات الأفراد التكوينية لئلا يلعب ن م التخطيط والتوظيف دورا أساسيا في تزويد إدارة التكوين بهذه المعلومات. التي تعتبر مطلبا أوليا تتوقف عليه كافة مراحل العملية التكوينية حيث يقدم ن م التخطيط والتوظيف معلومات عن:

- ✓ المهارات المطلوبة اشغل المناصب اللازمة بالنظر إلى أهداف المؤسسة واستراتيجياتها
- ✓ المهارات الموجودة في المؤسسة
- ✓ المهارات الموجودة في المؤسسة
- ✓ المهارات الممكن الحصول عليها عن طريق التوظيف الخارجي
- ✓ المهارات الممكن الحصول عليها عن طريق التكوين

وهكذا تحدد بدقة الحاجة للتكوين والتي تعتبر منطلقا أساسيا لأية عملية تكوين في المؤسسة .

المطلب الثاني: دور نظام معلومات التكوين في العملية التكوينية

لاشك نظام معلومات التكوين في العملية التكوينية يعد بامتياز أهم أنظمة نظام معلومات الموارد البشرية تأثيرا في العملية التكوينية، ودل ذلك من اسمه الذي اشتق أساسا من هذه العملية .

فهو نظام يعمل على تزويد إدارة التكوين بحشد كبير ومهم من المعلومات وتوفرها في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.

ولعل أهم هذه المعلومات ما يلي:

- ✓ معلومات دقيقة عن الأفراد المرشحين للعملية التكوينية من حيث مستوياتهم، العلمية وقدراتهم الاستيعابية، مهاراتهم الحالية، مهاراتهم المستهدفة... في التعليم والمتابعة
- ✓ معلومات عن المكونين: مستوياتهم في التعليم والمتابعة امتلاكهم للمعارف المطلوبة ومدى تحكهم فيها...
- ✓ معلومات عن توقيت التكوين ومكانه.
- ✓ معلومات عن مختلف أساليب التكوين وطرقه.
- ✓ معلومات عن برنامج التكوين.
- ✓ معلومات عن الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة للعملية التكوينية.
- ✓ معلومات عن تجارب تكوينية سابقة سواء قي المؤسسة أو في مؤسسات أخرى.

المطلب الثالث: دور نظام معلومات تقييم أداء العاملين في العملية التكوينية

يعتبر التقييم أداة رقابية مهمة تمس كافة وظائف المؤسسة وأنشطتها، لاسيما الإستراتيجية منها ونظرا لكون العملية التكوينية إحدى هذه الأنشطة الإستراتيجية فهي خاضعة بدورها للتقييم و المتابعة لضمان نجاحها وتحقيقها لأهدافها.

لذلك فان توفير المعلومات اللازمة والكافية لإجراء تقييم دقيق و موضوعي للتكوين، يعتبر مسالة غاية في الأهمية.

من هذا المنطلق يمكن القول أن ن م تقييم أداء العاملين يلعب دورا رئيسيا في توفير هذا النوع من المعلومات، سواء كان التقييم قبل العملية التكوينية أو أثناءها أو بعدها.

فبالنسبة للتقييم القبلي يقوم ن م تقييم أداء العاملين برصد معلومات عن المعايير والمؤشرات المستخدمة في التقييم، والتأكد من مدى ملاءمتها، و قياسها للأهداف المرجوة من وراء التكوين. كما يعمل النظام على تزويد إدارة التكوين بمعلومات عن المستوى الحالي لأداء العاملين المعنيين بالتكوين.

أما أثناء العملية التكوينية، فيقدم ن م تقييم أداء العاملين معلومات هن أساليب و طرق التقييم والمتابعة لثناء التكوين معرفة التقدم نحو الأهداف المرسومة، وكذا قياس نسبة الانجاز من البرنامج المسطر .

وأما بعد العملية التكوينية، فيقدم ن م تقييم العاملين معلومات عن طرق وأساليب تقييم المهارات المكتسبة جراء التكوين وللتأكد من مدى بلوغ المهارات المطلوبة و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة ، حيث يسمح هذا النوع من المعلومات بتقييم مخرجات العملية التكوينية معرفة الإجراءات التصحيحية الواجب إدخالها .

كما يقدم أيضا هذا النظام معلومات عن معايير ومؤشرات قياس الأداء البشري بعد التكوين، وجمع نتائج هذا التقييم و التأكد من دقتها ومطابقتها لهذه المعايير والمؤشرات، وكذا نشرها وحفظها، وتصدر الإشارة هنا إلى أن

عملية التقييم البعدي تستمر لفترات معينة حيث يجب مراجعة تقييم أداء الفرد من وقت لآخر للتحقق من مدى أدائه للعمل بطريقة صحيحة وسليمة ، وذلك لتحديد الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة باستخدام عدة أدوات أهمها:

❖ **الاستبيانات:** وهي أداة تقييمية، متمثلة في وثيقة تضم عدة محاور وعبارات تقيس جوانب مختلفة في أداء الفرد حيث توزع على المتكولين، بدء برامج التكوين ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم، والذي حدث نتيجة التكوين.

❖ **الاختبارات النفسية:** وتستخدم خاصة لاختبار القدرات المتعلقة بالمتكولين ، بالاعتماد على عدة مؤشرات أهمها¹ :

✓ الأداء في العمل

✓ الغياب بإذن أو بدونه

✓ الحوادث في العمل

✓ تقارير الكفاءة الإنتاجية

حيث تجمع بيانات المؤشرات قبل برامج التكوين وبعدها بمدة معينة ليتم مقارنة هذه المؤشرات، فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وازداد بعضها كالأداء ودرجة الكفاءة الإنتاجية، دل ذلك فعالية التكوين ومدى تأثيره في المتكولين والعكس صحيح.

خلاصة:

خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الاردن، ص275¹

من خلال دراستنا لهذا الفصل ارتأينا إلى أن العملية التكوينية هي عبارة عن إكساب الفرد المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم، حيث تتم العملية التكوينية وفقا لأربعة مراحل بدء بالتخطيط والتصميم ثم تنفيذ هذه العملية وأخيرا تقييمها.

ويظهر دور نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية من خلال دور الأنظمة الفرعية له (نظام معلومات التخطيط والتوظيف، نظام معلومات التكوين، نظام معلومات تقييم أداء العاملين) في العملية التكوينية كل على حدا.

الفهرس

الصفحة

فهرس المحتويات

الملخص

الشكر

الإهداء

قائمة الأشكال والجداول

المقدمة العامة

أ	الإشكالية الدراسة.....
ب	متغيرات الدراسة.....
ب	الفرضيات الدراسة.....
ت	نموذج الدراسة.....
ت	أهمية الدراسة وأهدافها.....
ث	منهج الدراسة.....
ث	الدراسات السابقة.....

الفصل الاول: نظام معلومات الموارد البشرية

12	تمهيد.....
13	المبحث الأول: نظام معلومات.....
16	المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات.....
17	المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات وأهدافه.....
22	المطلب الثالث: مكونات نظام معلومات وأنواعه.....
22	المبحث الثاني: الموارد البشرية.....
30	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.....
39	المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية.....

40	المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية.
40	المبحث الثالث: نظام المعلومات الموارد البشرية.
41	المطلب الأول: مفهوم: نظام المعلومات الموارد البشرية وأهميته.
44	المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية.
46	المطلب الثالث: مقومات نجاح نظام المعلومات الموارد البشرية.
	الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية
58	تمهيد.
59	المبحث الأول: ماهية التكوين.
59	المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه.
61	المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه.
65	المطلب الثالث: نظام التكوين وأنواعه.
70	المطلب الرابع: النظرة الإستراتيجية للتكوين.
71	المبحث الأول: مراحل للعملية التكوينية.
71	المطلب الأول: التخطيط للعملية التكوينية.
72	المطلب الثاني: تصميم العملية التكوينية.
73	المطلب الثالث: تنفيذ العملية التكوينية.
74	المطلب الرابع: تقييم العملية التكوينية.
75	المبحث الأول: دور نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية.
76	المبحث الأول: دور نظام معلومات التخطيط والتوظيف في العملية التكوينية.
76	المطلب الأول: دور نظام معلومات التكوين في العملية التكوينية.
77	المطلب الثاني: دور نظام معلومات تقييم أداء العاملين في العملية التكوينية.
79	خلاصة.
	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات.
81	تمهيد.
81	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
81	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.
95	المطلب الثاني: عينة الدراسة.
95	المطلب الثالث: حدود الدراسة.
96	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
97	المطلب الأول: فرضيات الدراسة.

99المطلب الثاني:نموذج الدراسة.
99المطلب الثالث:الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة.
101المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة.
107المطلب الأول:تحليل متغيرات الدراسة.
118المطلب الثاني: نتائج الدراسة.
120المبحث الرابع:اختبار فرضيات الدراسة.
129خاتمة.

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

المقدمة العامة

تعيش المؤسسات اليوم مرحلة رابعة من مراحل تطور اقتصادها وعرفت هي مرحلة اقتصاد المعارف بعد أن شهدت بعد أن شهدت ثلاث مراحل سابقة هي مرحلة اقتصاد الإنتاج ، مرحلة التوزيع، مرحلة السوق . ولعل السمة الأبرز لهذه المرحلة هي الاعتماد الكبير والمكثف على المعارف والمعلومات في جميع نواحي النشاط في المؤسسة ،حتى أن المنتجات صارت تعتمد على المكون المعرفي أكثر من اعتمادها على المكون المادي ،بل أن قيمة المؤسسة ككل صارت لا مادية أكثر من كونها مادية .

لذلك أصبح اقتناص هذه المعارف و المعلومات وتسييرها و التحكم فيها هو الضمان وصمام الأمان لبقاء المؤسسة في السوق.

وفي هذا الإطار تعتبر نظم المعلومات أداة ضرورية ومطلبا حيويا لتسيير الموارد المعلوماتية و التحكم فيها. بما يضمن للمؤسسة تحسين تنافسيتها وتحقيق أهدافها .

إشكالية البحث:

يعد نظام معلومات الموارد البشرية(ن م م ب) احد أنظمة المعلومات الرئيسية في المؤسسة، ذلك انه يهتم بتوفير وتسيير كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعد اليوم منابع حقيقية لخلق القيمة، وركائز أساسية لتحسين التنافسية.

لذلك فان إدارة الموارد البشرية تولي أهمية قصوى لهذا النظام لأنه أداة ضرورية لتوفير وتسيير المعلومات اللازمة حول الموارد البشرية وهذا لضمان تسييرها بكفاءة وفعالية من جميع الجوانب.

و في هذا الإطار يعد التكوين أهم أنشطة تسيير الموارد البشرية حاجة إلى المعلومات عبر كافة مراحلها، وهنا يبرز التساؤل حول الدور الذي يمكن أن تلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية. من هذا المنطلق فان إشكالية البحث تتمحور حول السؤال التالي:

_ ما هو دور نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية ؟

والتي تصاغ من خلالها الأسئلة الفرعية التالية:

_ ما هي نظم معلومات الموارد البشرية ؟

_ ماذا نقصد بالعملية التكوينية ؟

_ كيف يبرز دور نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية ؟

متغيرات الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الطرفين.

وأساسا على ذلك فقد اعتبرنا نظام معلومات الموارد البشرية متغيرا مستقلا.والعملية التكوينية متغيرا تابعا.

وقد اتخذنا من أنظمة المعلومات الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية متغيرات فرعية للمتغير المستقل تتمثل هذه المتغيرات في:

_ نظام معلومات التخطيط والتوظيف.

_ نظام معلومات التكوين.

_ نظام معلومات تقييم أداء العاملين.

وبالمقابل استخدمنا مراحل العملية التكوينية كمتغيرات فرعية للمتغير التابع، وتتمثل في:

_تخطيط التكوين و برمجته.

_تنفيذ التكوين ومتابعة.

_تقييم التكوين ومراقبة.

فرضيات البحث: استنادا إلى إشكالية الدراسة، ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة، ارتأينا إلى صياغة الفرضية الرئيسية التالية والتي تنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الرئيسية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية والعملية التكوينية عند مستوى دلالة $a=5\%$.

انطلاقا من هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات لتخطيط والتوظيف والعملية التكوينية عند مستوى دلالة $a=5\%$.

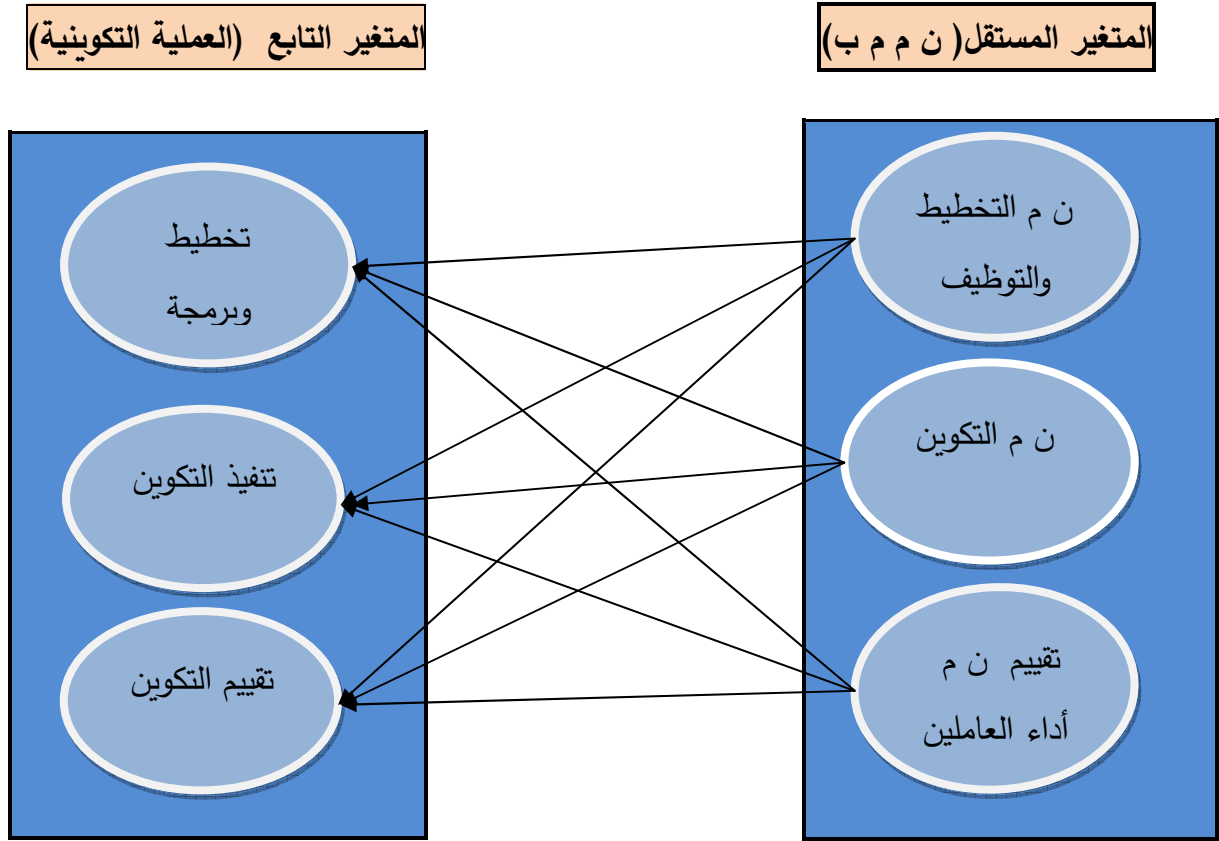
➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات التكوين والعملية التكوينية عند مستوى دلالة $a=5\%$.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات التقييم والعملية التكوينية عند مستوى دلالة $a=5\%$.

نموذج الدراسة:

بناء على ما تقدم فان نموذج الدراسة موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

أهمية الدراسة وأهدافها:

تبرز أهمية هذه الدراسة ابتداء من الأهمية المتزايدة لاستخدام نظم المعلومات الموارد البشرية في العملية التسييرية بشكل عام وفي تسيير الموارد البشرية بشكل خاص وفي تسيير العملية التكوينية بوجه اخص، لاسيما بعد التطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستخدام هذه الاخيرة في نظم المعلومات كما أن حاجة المؤسسة الملحة لعملية التكوين _ لاسيما في الظروف الراهنة _

ومن جهة أخرى تتبع أهمية هذه الدراسة باعتبارها محاولة ميدانية لتسليط الضوء على واقع نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها والعملية التكوينية، و ذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة _

على ما سبق، فان البحث يهدف أساسا إلى كشف النقاب عن الدور الذي تلعبه نظام المعلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية بالمؤسسة الجزائرية.

منهج الدراسة وأدواتها:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات أو نفي فرضياته استخدمنا المنهج الاستقرائي، سحب عينة من مسيري مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB_ بسكرة_ ، واستقراء نتائجها ، واختبارها لإمكانية تعميمها على مجتمع مسيري مؤسسة المدروسة .

من جهة أخرى استعملنا جملة من الأدوات الضرورية لجمع وتحليل البيانات وتوظيفها للإجابة عن الإشكالية المطروحة، ومن بين الأدوات:المقابلة،الاستبانة،الأدوات الإحصائية ، وسنعود لمزيد من الشرح حول هذه الأدوات وكيفية استخدامها.

الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع نظام معلومات الموارد البشرية ودورها في العملية التكوينية من المواضيع التي لاقت اهتمام الكتاب والباحثين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

1. دراسة الخولاني (2005) بعنوان "أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة – الجمهورية اليمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد العلاقة بين التكوين ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية في الجهاز الإداري اليمني وإيضاح مدى اهتمام الدولة بتكوين وتأهيل الموارد البشرية العاملة من خلال سن القوانين والتشريعات وتخصيص الدعم اللازم لذلك وتقييم سياسة التكوين في منشآت الجهاز الإداري للدولة وتألف مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في وحدات الجهاز الإداري للدولة وهم الموظفين المنتسبين إلى (25) وزارة حيث تم اختيار 8 وزارات بنسبة (% 32) من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية ، ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع ما مجموعه (715) استبانة على كل القيادات الإدارية والموظفين وتم اعتماد (544) استبانة بمعدل استجابة(76) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن التكوين أثر بصورة ايجابية في تنمية الموارد البشرية وان المتدربين بعد عودتهم من التكوين لا يتقدمون بآراء يمكن الاستفادة منها في وزاراتهم وان التكوين المنفذ لم ينم قدرات الإبداع والابتكار وان بيئة العمل في الوزارات المبحوثة غالبا لا تشجع الموظفين على نقل الخبرات والمهارات التي اكتسبوها من التكوين وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتكوين في مواقع العمل ، أثناء العمل ، على مستوى كل وحدة إدارية وذلك لما يتميز به هذا النوع من التكوين من الواقعية والتركيز على الأداء بصورة مباشر وكما أوصت بضرورة أن لا يتم التكوين بمعزل عن باقي مكونات تنمية الموارد البشرية وان يتربط كنظام متكامل التكوين مع المكونات المرتكزة إلى الفرد والعمل والتنظيم حتى يستطيع الإسهام في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة .

11. دراسة سعداوي نعيمة "التكوين وأنماطه دراسة حالة التكوين المهني في الجزائر مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير(2004/ 2005)"

تهدف هذه الدراسة إلى وضع صورة تحليلية و وصفية للتكوين، ومحاولة مقارنة الواقع الحاصل في مجال التكوين المهني والمستلزمات النظرية للتكوين، من خلال دراسة الطرق والنماذج المعتمدة في

قطاع التكوين المهني في الجزائر حيث تمحورت إشكالية البحث كمايلي :ما مدى مطابقة التكوين المهني في الجزائر للأسس النظرية للتكوين؟ إشكالية البحث كمايلي :ما مدى مطابقة التكوين المهني في الجزائر للأسس النظرية للتكوين؟ وندرجت من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التكوين وما هو أنواعه؟
 - ما هي مكونات البرنامج التكويني؟
 - هل التكوين عملية بيداغوجية قابلة للتقويم وكيف؟
 - ما هي ظروف نشأة التكوين المهني في الجزائر وما هي مؤسساته؟
 - من هي الشريحة المستفيدة من هذا التكوين المهني؟
 - ما هي أنواع التكوين المهني وما هي برامج المصممة؟
- ومن اجل معالجة هذه التساؤلات كانت الفرضيات التالية:
- التكوين جهد منظم ومخطط يهدف إلى تزويد القوى البشرية بمعارفه معينة، وتحسين مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي وبناء.
 - إن التكوين المهني ميراث يعود إلى الفترة الاستعمارية.
 - يستفيد من التكوين الشباب المتسرب من المدارس والمؤسسات الاقتصادية.
 - أنماط التكوين المهني أنواع ثابتة غير قابلة للتطوير.
- من اجل مناقشة إشكالية البحث وفرضياته ومحاولة إثباتها أو نفيها، اعتمد على المناهج التالية:

- ✓ المنهج التاريخي: والذي من خلال حاول دراسة التطور التاريخي للتكوين ومختلف أنماطه، ثم الانتقال إلى دراسة التكوين المهني ومؤسساته وأنماطه تاريخيا.
- ✓ المنهج الوصفي التحليلي: عن طريقه يتم جمع المعلومات والوثائق اللازمة لدراسة واقع التكوين المهني من خلال إثبات قانوني، حتم علينا التنقل إلى مختلف هياكله الإدارية المركزية من وزارة ومعاهد ومؤسسات تابعة للتكوين المهني.

III. دراسة كمال طاطاي دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية (CVI) بالروبية جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير(2002/2003)

تشير هذه الدراسة إلى أن التعليم والتكوين الذي يجب الاعتماد عليه هو التعليم التقني والعلمي، والذي بواسطته يمكن استيعاب التكنولوجيا المستوردة ومطابقتها مع الظروف ومتطلبات البلدان النامية مع إمكانية إقامة قاعدة تكنولوجية وطنية تتماشى ومتطلبات العصر الحديثة، وهذا من أجل مواكبة ومسايرة الدول المتقدمة التي تولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري حيث كانت إشكالية البحث الرئيسية كما يلي: ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها و تحسين أدائهم ، و هذا من أجل الرفع من إنتاجياتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات ، حيث حرية التنافس و تنقل السلع و الخدمات ، مما يفرض عليها ضبط هيكلتها

و استثمار الموارد البشرية مما يتناسب مع الطرق العلمية الحديثة و منه التنافس مع باقي المؤسسات بأقل التكاليف. فتضمنت التساؤلات التالية:

- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات ؟
- ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة ؟
- ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإنتاجية ؟
- ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف المؤسسات الإنتاجية في تقييم أداء أفرادها ؟

واعتمدت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

إن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.

- إن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة (التأهيل).
- إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقية ومبدعة.
- إن التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة يساعد تلك الموارد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في رفع إنتاجية المؤسسات.
- إن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أداء الأفراد ومنه تخفيض معدل حوادث العمل للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اعتمد الباحث المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما الجزء الميداني (التطبيقي) واستعمل المنهج التحليلي المقارن لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

مستعينا بالأدوات التالية:

- المقابلة : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع .

- التقارير: تمت فيه عملية لمسح المعلومات و الإحصائيات الخاصة بالموضوع و مختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديريات

من بين النتائج المتوصل إليها:

- 1- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

2- يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.

3- ربما اختلف مفهوم التكوين عند الفئات المختلفة من الناس لكنه بوجه عام واضح في أذهان المعنيين، ولذلك أسباب كثيرة أهمها انتشار التكوين وشموله لأعداد متزايدة من العاملين ووجود إدارات مخصصة له، وكثافة الجهود التي تبذلها المعاهد والهيئات المختصة لنشر الوعي التكويني.

4- هناك مبادئ عامة للتعليم يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما يجب انتقاؤه وتأخذ الملائم وتطبقه في الظروف المناسبة، وذلك أمر تقتضيه الطبيعة الحديثة للتكوين والتي تتميز بالحركة والتغير وتقسم هذه المبادئ إلى:

أ- مبادئ عامة للتنمية والتطوير تنطبق على الجميع (مديرين، رؤساء، موظفين وتلاميذ).

ب- مبادئ تنظيمية تنصب على الهدف والمادة التكوينية وارتباط التكوين بعمل المتكون ومساهمته في حل مشكلته.

ت- مبادئ اجتماعية تتعلق بالتعامل مع جماعة المتكونين وفهم البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بهم.

ث- مبادئ نفسية تتلخص في الدوافع و الاتجاهات والفروق الفردية ودرجة النضوج وعائد التكوين والممارسة وتجزئة التعلم والترقيات والنتائج.

ج . مبادئ تعليمية تختص بطرق التعليم وأساليبه.

5- هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التموينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.

6- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تميمتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهةها وعلاجها.

17. دراسة خالد فراج بعنوان: "دور نظام معلومات في تحسين مبيعات المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة" تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2007/2008.

حيث كانت إشكالية الدراية حول الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في تحسين مبيعات المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى أن امتلاك المؤسسة لنظام المعلومات بات من مقومات النجاح لكونها أصبحت تشكل أحد الموارد الثمينة حيث أبرزت هذه الدراسة دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار الإداري، ولأهمية بحوث التسويق في توفير بيانات وتحسين نتائج البيع، وكهدف رئيسي التعرف على مدى إدراك مسيري المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة لأهمية المعلومات، وكذلك التعرف على سيرناها ومراكز تجمعها.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- ما زالت مكانة نظام المعلومات بالمؤسسة لم تصل إلى مستواها الحقيقي، حيث نظام المعلومات الحالي لا يضمن احتياجات كل وظيفة من الوظائف بالمعلومات الضرورية لنشاطها.
- ارتكاز اتخاذ القرار على عوامل غير موضوعية مثل خبرات سابقة والمكتسبة للمسيرين أحيانا.
- افتقاد المؤسسة إلى عدد كاف من مختصين في الإعلام الآلي ومحلي الأنظمة.
- استعمال الحاسوب لمعالجة النصوص وإعداد الوثائق الإدارية فقط.

٧. دراسة إسماعيل مناصرية بعنوان: "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية عملية اتخاذ

القرارات الإدارية". دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومونيوم **ALGAL**.

تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية،
جامعة محمد بوضياف المسيلة 2004/2003.

تمحورت إشكالية الدراسة حول إلى أي مدى يمكن أن تساهم تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واشتملت الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ايجابية بين المعلومات وفعالية القرارات في الشركة الجزائرية.
- يرتبط كتمان المعلومة والمحافظة عليها أسباب الميزة التنافسية للشركة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مراحل وأنواع عملية اتخاذ القرارات ومتطلباتها من المعلومات ومختلف أنواع نظم المعلومات الإدارية، التعرف على الأسس النظرية التي تقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية، تحديد مدى فاعلية القرارات في شركة الألومنيوم.

تحديد مستوى الأمن والرقابة على المعلومات التي تتمتع بها الشركة ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومة المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المنظورة.
- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية، وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع التكنولوجيا، ونظم المعلومات البنية على الحساب الآلي.
- زيادة اعتماد الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ضمن نظام المعلومات الإدارية، لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات التي يبني على نتائجها.

٧١. دراسة زاوي سمية بعنوان: "نظام معلومات الموارد البشرية ودورها في تقييم أداء العاملين دراسة حالة

المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة". تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2008/2007.

نظرا لأهمية العاملين في المؤسسة ظهرت أهمية نظام المعلومات الواجب توفرها في تسييرهم، مما ألزمها ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية الذي يسمح لها من تابعة التطورات التي تحدث على العاملين منذ

التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها، وتدعيم احتياجاتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، ومن ثم تسيير الموارد البشرية والتحكم بها بشكل يحقق لها أهدافها.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة على الفرضيات التالية:

1- يساعد نظام لمعلومات البشرية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها.

2- تساهم قرارات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي لوصف وتحليل أهم المفاهيم المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية والأداء ودراسة الموضوع وكشف أبعاده من خلال زيارات ميدانية للمؤسسة.

ومن النتائج المتوصل إليها على المؤسسة إخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية لدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة ومسايرة التغيرات التكنولوجية الاستفادة منها لتأدية مهامهم. بناء قاعدة خاصة بالتدريب على الحساب الآلي.

VII. دراسة محمد بن محمد الفزاري بعنوان: "أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية". نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة). جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سوريا، (2009).

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات الموارد البشرية ومحاور وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة على تلك السياسات، بتحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (التعليم، التكوين، التدريب، البحث العلمي) في وزارة لتربية والتعليم بسلطنة عمان، تمكن القائمين والمسؤولين بالوزارة على زيادة القدرة والكفاءة والفعالية لمواجهة متطلبات وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة.

خلصت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التدريب والمواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية.

- وجود علاقة طردية موجبة بين كل من الاستثمارات الموجهة لخطط وبرامج البحث العلمي لمواكبة الثورة التكنولوجية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية.

- ضرورة اعتبار التعليم والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية أهم وسائل تحقيق إدارة الموارد البشرية.

VIII. دراسة منصوري رقية "دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية". دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 2008/2007. كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة.

كانت إشكالية هذه الدراسة على طبيعة الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

حاولت هذه الإشكالية توضيح مصطلح نظام المعلومات وإبراز دوره في تحسين قدرة المؤسسات الجزائرية على مواجهة منافسيها حيث اشتملت الدراسة على الفرضيات التالية:

- 1- تعتبر المعلومة موردا استراتيجيا يفرض على المؤسسة الاهتمام بتسييرها.
- 2- نظام المعلومات ضرورة لكي تستطيع المؤسسة بناء قدرتها التنافسية بل تحسينها وتطويرها في ظل التحديات التي تواجهها.
- 3- هناك فجوة كبيرة بين تبني نظام المعلومات وبين استغلاله وتطبيقه من طرف المؤسسة الجزائرية.

ولمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدت على منهجين الوصفي والتحليلي، وذلك لكون عرض مفاهيم وأفكار متعلقة بنظام المعلومات والقدرة التنافسية وتوضيح العلاقة بينهما، فالمنهج الوصفي يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، أما التحليلي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق على الظاهرة مع محاولة تفسير هذه الحقائق، ومن بين الأدوات المستخدمة مختلف المراجع العربية والفرنسية، الاعتماد على المقابلة الشخصية، من خلال مقابلات أجريت مع إطارات ومسيري المؤسسة، الأدوات الإحصائية باستخدام مختلف الجداول التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحول المعلومات في وقتنا الراهن إلى منتجات اقتصادية وسلع تخضع للعرض والطلب.
- الاستثمار في المعلومة كمورد استراتيجي سيؤدي دون شك إلى إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، يضمن لها البقاء والاستمرار.
- تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والشبكات تمثل بنية تحتية لنظام المعلومات.
- يتعامل البنك مع المعلومات كمورد استراتيجي مهم، وتدعم الإدارة هذا التوجه، حيث يستخدم كثيرا نظم التكنولوجيا في نشاطاته وأغلب عملياته البنكية.
- يعتبر بعض الموظفين خاصة منهم القدامى نظم المعلومات مجرد جهاز الإعلام الآلي ولوائحه وتطبيقاته.
- عدم تطبيق العديد من نظم المعلومات المقتناة منذ فترة طويلة قد تصل إلى سنوات كنظام "Axys" ونظام "Canevas crédit".

الملخص:

لاشك أن الموارد البشرية تعتبر اليوم من أهم الموارد الإستراتيجية لكونها أصبحت تمثل عنصراً أساسياً ومطلباً حيوياً لتنافسية المؤسسات، لما يمتلكه المورد البشري من معارف ومهارات. وباعتبار التكوين أحد الطرق الكفيلة بتوفير المعارف والمهارات حظي هو الآخر بقسط من الاهتمام ومن بين مظاهر هذا الاهتمام استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تسيير هذه العملية الإستراتيجية. ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة_ سنحاول تسليط الضوء على دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية وذلك من خلال إمطة اللثام عن العلاقة بينهما.

Résumé

Il ne fait aucun doute que les ressources humaines est aujourd'hui des plus importantes ressources stratégiques, qui sont devenus un élément essentiel et une condition essentielle pour les établissements de la concurrence, la propriété de la ressource humaine des connaissances et des compétences

Comme l'un des moyens de configuration pour fournir des connaissances et des compétences est l'autre a reçu une part d'attention et de manifestations d'intérêt entre l'utilisation de b m n m dans la conduite de ce processus stratégiques.

Grâce à une étude sur le terrain de l'institution Câble Biskra, nous avons essayé de supprimer et de la réalité de **SYSTEMES D'INFORMAITON RESSOURCES HUMAINES** dans le **processus de formation** à travers l'étude de la relation entre **SYSTEMES D'INFORMAITON RESSOURCES HUMAINES** le **processus de formation**.

الملخص:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد على الإطلاق، حيث يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي؛ لذا فإن على هذا المورد البشري ومن يديره أن يكونوا على درجة من الكفاءة والقدرة على أداء العمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في هذا العمل، وعليه فقد أصبح موضوع تكوين العاملين متداولاً ومترداداً بكثرة؛ وذلك لرفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفء.

ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وفي اختصار الوقت المستغرق للإنجاز، تقليل كلفة العمل، رفع جودة الأداء أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها، ومن هنا تتبع أهمية التكوين الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المنظمة.

إن الجامعات والمؤسسات التعليمية تلعب دوراً رئيساً في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وبالتالي فإنها تحتاج لمواكبة هذا التقدم، أن تعمل على تهيئة الجو الملائم للعاملين بها وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية، وقدراتهم الأدائية وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء الفلسفة والقيم الجوهرية والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك.

ولعل أنجع الطرق وأحدثها استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تسيير العملية التكوينية، ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل_ بسكرة_ حاولنا إسقاط واقع ن م م ب في العملية التكوينية وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ن م م ب و العملية التكوينية حيث كان لها الدور في تفعيل هذه الأخيرة من خلال الأنظمة الفرعية لن م م ب والمتمثلة في ن م التخطيط والتوظيف الذي يساهم بدوره في التخطيط للعملية التكوينية وتحديد الحاجات التكوينية للأفراد. ن م التكوين الذي يعمل على توفير المعلومات التي تسهل في تسيير هذه العملية، ن م التقييم الذي يساهم في تقييم هذه العملية.

خاتمة:

بعد أجلاء للدراسة النظرية واستكمال للدراسة الميدانية لإشكالية البحث وجدنا أن نظام معلومات الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في تحسين العملية التكوينية حيث توصلنا إلى ما يلي:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية والعملية التكوينية عند مستوى معنوية 5%.

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات التخطيط والتوظيف والعملية التكوينية عند مستوى معنوية 5%.

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات التكوين والعملية التكوينية عند مستوى معنوية 5%.

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات التقويم والعملية التكوينية عند مستوى معنوية 5%.

وقد لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية مدى إدراك مسيري المؤسسة لأهمية عملية التكوين والدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تسييرها تسييراً محكماً .

لكن هذا لم يحل دون ظهور نقائص وقصور في تجسيد هذا الإدراك وهذه القناعة ميدانياً. ولهنا نقترح التوصيات التالية:

- ✓ إعلاء سياسة تكوين واضحة ودقيقة يتم نشرها بين العاملين قصد معرفة توقعات الإلمارة منهم، وربط اتجاهاتهم بإستراتيجية المؤسسة .
- ✓ إشراك الأفراد في الاحتياجات التكوينية لضمان ولائهم وانخراطهم الكلي في مشروع المؤسسة .
- ✓ استخدام تطبيقات نظم المعلومات بصفة أساسية في مجال التكوين والتخلي عن الطرق التقليدية.
- ✓ المتابعة لنتائج التكوين على ألاء العاملين لمعرفة مدى نجاح هذه العملية .
- ✓ تشجيع التعلم التنظيمي من خلال تخسين أساليب القيادة، وفتح المجال أمام الأفراد للمبادرة، واتخاذ القرار .
- ✓ إعلاء بطاقة للمهات التي تمتلكها المؤسسة ومتابعة تطورها دورياً.

- ✓ عا لقيادات لإلإلرية نشر ثقافة للمعلومات وتكنولوجيا لإعلام وإلإتصال في أوساط موظفيها.
- ✓ إخضاع لقيادات وللمرؤوسين لدولت تكوينية مشتقة من مواضع لإعلام لآلي ولبرمجيات .
- ✓ للهدف من ولإء للتكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات لأفإء وتطوير مهال لتهم وقدر لتهم وتغيير سلوكهم وتعديل لتجاهاتهم ويصبح هه للهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية للأدوار التي يلعبونها، للأمر الذي ينعكس إه تحقق لجميع لأفإء ولعاملين عا مساعدة للمنظمة (المؤسسة) عا رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.
- ✓ يجب أن تتصف منظومة للتكوين بعدة خصائص أهمها للبساطة، للمرونة، للثقة، لاقتصاد وإلإقناع ولقبول.
- ✓ ربما لختلف مفهوم للتكوين عند للفتات للمختلفة من للناس لكنه بوجه عام وإضح في أذهان للمعنيين، ولذلك أسباب كثيرة أهمها لنتشار للتكوين وشموله لأعإاد متل لديدة من للعاملين ووجود إه لت مخصصة له، وكثافة للجهود التي تبذلها للمعاهد والهيئات للمختصة لنشر للوعي للتكويني.
- ✓ هناك مبادئ عامة للتعلم يجب أن تتعرف عليها لإلإلرة وتنتقي ما يجب لانتقاؤه وتأخذ للملائم وتطبقه في للظروف لمناسبة، وذلك أمر تقتضيه للطبيعة لأحدثة للتكوين والتي تتميز بالحركة وللتغير وتقسم هذه للمبادئ إه :
- مبادئ تنظيمية تتصب عا للهدف والمادة للتكوينية وإرتباط للتكوين بعمل للمتكون ومساهمته في حل مشكلته.
- مبادئ إجتماعية تتعلق بالتعامل مع جماعة للمتكونين وفهم للبيئة للثقافية ولإجتماعية للمحيطة بهم.
- مبادئ نفسية تتلخص في للدوافع و للاتجاهات والفروق لفردية ودرجة للانسوج وعائد للتكوين للممارسة وتجزئة للتعلم والترقيات وللنتائج.
- _ مبادئ تعليمية تختص بطرق للتعلم وأساليبه.
- ✓ هناك قصور في تخطيط للتكوين ويرجع ذلك إه لصعوبة عملية للتخطيط وكثرة للمتغيرات ونقص للوعي بالمشكلات للتموينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن للتكوين.

✓ يجب أن يبنى تخطيط للتكوين على أساس سليم وعلمي قولمه تحديد للاحتياجات للتكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهالت أو قدرات أو اتجاهات معينة يولد تنميتها في أفرد معينين أو مشكلات واقعية أو محتمة بها لمواجهتها وعلاجها أما الصعوبات التي واجهت إتمام هذا البحث فاهمها :

- ضيق الوقت لمتاح لإجراء هذا البحث خاصة شقه الميلاني .
 - قلة المراجع المتخصصة مقارنة بأهمية الإشكالية المطروحة .
 - صعوبة إجراء التدريب الميلاني، نظرا لضعف التنسيق والتعاون في المؤسسة والجامعة.
- ختاما، جديلا بالذكر أن معالجتنا لإشكالية البحث أثارت لدينا تساؤلات أخرى يمكن أن تشكل آفاقا أخرى للدراسة مثل:

- دور التكوين في بناء واستدامة لأفضليات التنافسية
- دور التكوين في تراكم رأس المال البشري للمؤسسة
- أهمية التكوين في بناء المهالت لإستراتيجية للمؤسسة
- أهمية التكوين في خلق القيمة .

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	1
25	عناصر نظام المعلومات	2
52	يوضح عناصر نظام معلومات الموارد البشرية	3
68	نظام التكوين	4
75	مراحل العملية التكوينية	5

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع موظفي المؤسسة حسب الفئات لسنة 2011.	77
2	أنواع الموردين ونوعية المواد المستوردة	87
3	أهم التطورات الإدارية والتكنولوجية.	87
4	ليكارت ذو التدرج الخماسي	94
5	معامل ثبات وصدق ن م التخطيط والتوظيف	95
6	معامل ثبات وصدق ن م التكوين	96
7	معامل ثبات وصدق ن م تقييم أداء العاملين	96
8	معامل ثبات وصدق تخطيط التكوين	96
9	معامل ثبات وصدق تنفيذ التكوين	96
10	معامل ثبات وصدق تقييم التكوين	97
11	معامل ثبات وصدق أبعاد "ن م ب"	97
12	معامل ثبات وصدق أبعاد التكوين	97
13	معامل ثبات وصدق الاستمارة ككل	98
14	توزيع عدد العمال حسب الجنس	99
15	توزيع عدد العمال حسب السن	99
16	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	100
17	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة	100
18	توزيع العمال حسب المؤهل في استخدام الحاسوب	101
19	ملخص لخصائص عينة الدراسة	101
20	المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي	103
21	البعد الأول ن م التخطيط التوظيف	104
23	البعد الثاني ن م التكوين	105
24	البعد الثالث "ن م تقييم أداء العاملين	107

109	البعد الأول تخطيط التكوين	25
111	البعد الثاني تنفيذ التكوين	26
113	البعد الثالث تقييم التكوين	27
115	عرض اتجاه أفراد العينة حول محاور الاستبيان ككل	28
116	يبين التوزيع الطبيعي	29
116	معامل الارتباط سبيرمان للبعد الأول	30
117	معامل الارتباط سبيرمان للبعد الثاني	31
118	معامل الارتباط سبيرمان للبعد الثالث	32
119	معامل الارتباط بيرسون للبعد الأول	33
119	معامل الارتباط بيرسون للبعد الثاني	34
120	معامل الارتباط بيرسون للبعد الثالث	35
120	يبين تحليل التباين معادلة خط الانحدار البسيط للفرضية الأولى	36
120	يبين تحليل التباين معادلة خط الانحدار البسيط للفرضية الثانية	37
121	يبين تحليل التباين معادلة خط الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	38
121	يبين تحليل التباين معادلة خط الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	39
122	جدول المعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	40
122	جدول المعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	41
123	جدول المعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	42
123	جدول المعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	43

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم خلوف المالكاوي .إدارة المعرفة .دار الوراق .عمان .الأردن.200
2. إبراهيم سلطان، نظم معلومات إدارية و مدخل إداري، الدار الجامعية، 2000
3. إيمان فاضل السامرائي: هيثم محمد الزغبي. نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء-عمان 2004
4. جمال الدين محمد المرسي.الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.مدخل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن 21.الدار الجامعية.الإسكندرية.2003.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة قرن 21، الدار الجامعية،2003.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان 2002.
7. حسن الحلبي .معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي .معهد الإنماء.بيروت
8. حسن الدوري. الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. مطبعة العاصمة. القاهرة.
9. حسن حريم:إدارة المنظمات (منظور كلي) دار حامد. عمان.الأردن 2003.
10. حمداوي وسيلة .إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر .الدار الجامعية .مصر 2004.
11. خالد عبد الرحمان .الهيثي .إدارة الموارد البشرية .مدخل استراتيجي .دار حامد .ط1 .عمان 1999 .
12. خليل محمد العزازي: إدارة اتخاذ القرار الإداري.دار المعرفة.عمان.الأردن 2006.
13. راوية حسن .إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) .الدار الجامعية .اسكندرية

14. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم : **مناهج وأساليب البحث العلمي** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.

15. رواية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية. 2003

16. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية. دار كنوز و المعرفة، الطبعة 1 الأردن، عمان، 2007

17. سعد غالب يس، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009

18. سليم إبراهيم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن،، 1998

19. سونيا محمد البكري. إبراهيم سلطان، نظم معلومات إدارية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر -

2001

20. شفيق العتوم ، **طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام spss** دار المناهج ،

عمان 2005

21. عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية ،شركة ناس للطباعة ، أردن ، 2001.

22. عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد. دار النهضة العربية. القاهرة. 2007.

23. عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية. بيروت.

24. علي السلمي .إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . دار غريب .1995.

25. علي السلمي ساطع أرسلان. تحديد الاحتياجات التكوينية. المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

26. علي السلمي. ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب. القاهرة. 2001

27. علي محمد عبد الوهاب ،التدريب والتطوير .محفل علمي لفعالية أفراد في المنظمات .معهد الإدارة

العامّة .الرياض .1981.

28. عماد الصباغ. نظم المعلومات - مكتبة دار الثقافة. ط1- عمان .الأردن. 2000.

29. فؤاد الشيخ سلم وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتاب الأردني. 1995.

30. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007.
31. قاسم شعبان، تقنيات المعلومات في إدارة الشركات . دار رضا. بلد نشر غير مذكورة 2000
32. قنديل عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها. الوراق عمان-2002.
33. كامل سيد غراب،نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليل)، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1997.
34. مؤيد سعيد سالم وعبد الرحمان الحباني. مستويات التعلم التنظيمي.مجلة الدار العامة.الرياض.
35. محمد إسماعيل بلال:نظم المعلومات الإدارية. الدار الجامعية. الإسكندرية-مصر -2005
36. محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مؤسسة حواس، ط1، الإسكندرية ،مصر ،2008.
37. محمد الصيرفي ،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،ط1، مؤسسة حواس،إسكندرية ،مصر،2008،
38. محمد شفيق: البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
39. محمود جودة و آخرون- منظمات الأعمال- دار وائل: الطبعة الثانية. عمان الأردن. 2008،
40. منصور أحمد منصور. تخطيط قوى عاملة بين النظرية والتطبيق. وكالة مطبوعات كويت
41. منصور فهمي. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار النهضة. القاهرة..
42. نافذ محمد بركات ، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج ،قسم الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي ، الجامعة الإسلامية ، 2006/2007
43. نعيم إبراهيم الظاهر:إدارة المعرفة-جدار الكتاب العالمي.عمان.الأردن 2009
44. نهال فريد ،نبيلة عباس: أساسيات الأعمال في ظل العولمة،دار صفاء-عمان-2004.

45. يوسف حجيم الطائي لآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الوراق، الأردن، 2006.

ثانيا: قائمة المراجع بالفرنسية

46. Alian Meignant, ressource humaines, deployer la stratégie, éd .paris
2000
47. Cécile de Joux, les compétence au cœur de l'entreprise, éd organisation
paris 2001.
48. Dimitri Weiss ; les ressource humaines ; le sédition d'organisation
.paris.2001.
49. Frédérie Alin et Autres. L'entreprise intrent.ED.Eyrolles.paris.France
2002
50. Gazier.B. les stratégies des ressources humaines. Ed la découverte
Paris. 1993.
51. Gazier.B. les stratégies des ressources humaines. Ed la découverte
Paris. petite et autres. Gestion stratégique et operationnle des ressources
52. humaines. Ed gaetan Morin.2000.
53. J.P Boussonnie, le management des connaissance dans l'entreprise
(ressource humaines et système d'information) les ed d'organisation. Paris
1992 .

54. Jonast pierre. Gestion des ressources humaines ed : passe.
Vimersitaine. Paris..
55. Nadége Gunia ,la fonction ressources humaines face aux transformation
Jonast pierre. Gestion des ressources humaines ed : passe. Vimersitaine.
Paris Schiou Lakhdar : gestion du personnel, les éditions d'organisa
ouébec, 3^{eme}ed 1990
56. patrickgilber, la gestion prévisionnelle des ressource humaines (l'hstoire
et perspective), revue française de gestion, N124 juin –juillet–aout, 1999 ,
paris
57. Robert le duff : Enyelopédie du gestion et management .éd.
daloz.paris.1999
58. Schiou Lakhdar : gestion du personnel, les éditions d'organisa ouébec,
3^{eme}ed 1990

ثالثا: المجلات والدوريات

59. بركات فايظة: واقع ; و آليات التسيير تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف" مذكرة
ماجستير" كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، تخصص مؤسسات صناعية. جامعة بسكرة.

60. بلمقدم مصطفى و آخرون: نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال. الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، لكلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة 3-4-4-ماي 2005.

61. بلمقدم مصطفى و آخرون: نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال. الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، لكلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة 3-4-4-ماي 2005.

62. حجازي اسماعيل، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 10 نوفمبر 2006 جامعة بسكرة.

63. حجازي اسماعيل، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 10 نوفمبر 2006 جامعة بسكرة.

64. سملاي يحظية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة ودكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2005.

65. سملاي يحظية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة ودكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2005.

66. عيسى حيرش. محاضرات في مقياس المؤسسة، لطلبة ماجيستر تخصص تسيير مؤسسات

67. عيسى حيرش. محاضرات في مقياس المؤسسة، لطلبة ماجيستر تخصص تسيير مؤسسات

موسي عبد الناصر، تأثير التنافسية على إدارة الموارد البشرية، مجمع مداخلات حول قراءة في

تحديات تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر يوم

.2007/4/25

68. معتر سليمان عبد الرزاق الدوري: أنظمة البحوث التسويقية و اكتساب المزايا التنافسية، المؤتمر

العلمي الثالث حول نظم المعلومات و دورها في تطوير منظمات الأعمال-جامعة الزرقاء الأهلية-

الأردن-25/23-11-04

69. معتر سليمان عبد الرزاق الدوري: أنظمة البحوث التسويقية و اكتساب المزايا التنافسية، المؤتمر

العلمي الثالث حول نظم المعلومات و دورها في تطوير منظمات الأعمال-جامعة الزرقاء الأهلية-

الأردن-25/23-11-04

70. موسي عبد الناصر، تأثير التنافسية على إدارة الموارد البشرية، مجمع مداخلات حول قراءة في

تحديات تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر يوم

.2007/4/25

71. نوري طه حسين، نظم معلومات الإدارية و تطويرها في المؤسسة الاقتصادية - رسالة ماجستير،

جامعة بركات فايزة: واقع ; و آليات التسيير تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف"

مذكرة ماجستير " كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، تخصص مؤسسات صناعية. جامعة بسكرة،

2001/04/03 الجزائر.

72. نوري طه حسين، نظم معلومات الإدارية و تطويرها في المؤسسة الاقتصادية - رسالة ماجستير

الفصل الأول

مدخل عام للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وفروضها

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

المطلب الثاني: فروض الدراسة.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

خلاصة:

الفصل الأول

نظام معلومات الموارد البشرية

تمهيد:

المبحث الأول: نظام المعلومات الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات.

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات و أهدافه

المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات و أنواعه.

المبحث الأول: الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية

المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية و أهميته

المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات و خطوات تصميمه.

المطلب الثالث: مقومات نظام معلومات الموارد البشرية

خلاصة:

الفصل الثاني

دور نظام معلومات الموارد البشرية في العملية التكوينية

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه

المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه

المطلب الثالث: نظام التكوين وأنواعه

المطلب الرابع: النظرة الإستراتيجية للتكوين

المبحث الأول: التخطيط للعملية التكوينية

المطلب الثاني: تصميم العملية التكوينية

المطلب الثالث: تنفيذ العملية التكوينية

المطلب الرابع: تقييم العملية التكوينية

المبحث الأول: دور نظام معلومات الموفي العملية التكوينية

المطلب الأول: دور نظم معلومات البشرية في العملية التكوينية

المطلب الثاني: دور نظام معلومات التكوين في العملية التكوينية

المطلب الثالث: دور نظام معلومات تقييم أداء العاملين في العملية التكوينية

خاتمة:

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة

المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

الخلاصة: