

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

نظم معلومات الموارد البشرية كأداة في بناء الرأسمال البشري  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة

- فرع جنرال كابل -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

جبيرات سناء

لزهر طرودي

الموسم الجامعي 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO-GRH/2014
تاريخ الإيداع	.....

قسم علوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

إن فتحنا لك فتحا مبينا (01) ليغفر الله لك ماتقدم من ذنبك وما  
تأخر ويتم نعمته عليك ويهديك صراطا مستقيما(02) وينصرك  
الله نصرا عزيزا(03). صدق الله العظيم.

الآيات 1 و2 و3 من سورة الفتح.

## شكر و عرفان

بداية نتقدم بالشكر و الحمد و الثناء على المولى عز وجل قبل  
كل شيء، وله كل الحمد بعد كل شيء على جزيل النعمة و  
كريم فضله و واسع رحمته

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك على  
إتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى المشرفة الأستاذة جبيرات  
سنا على التوجيهات والنصائح التي قدمت من أجل إتمام  
هذا البحث.

كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنا شرف مناقشتهم لبحثي  
هذا، فلهم مني كل الشكر والعرفان.

## ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على تصورات المسيرين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة نحو استخدام نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في بناء الرأسمال البشري ، فضلا على التعرف عن مدى وجود تباين في مستوى ممارسة بناء الرأسمال البشري لدى المستجوبين يعزى الى الاختلاف في خصائصهم الشخصية و الوظيفية .

وتكونت عينة الدراسة من جميع المسيرين في المؤسسة البالغ عددهم 40 مسيرا ليتم توزيع استمارة عليهم، كلها كانت صالحة للتحليل الاحصائي . كما استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة.

ومن اهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن مستوى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وممارسة عملية بناء الرأسمال البشري جاء مرتفعين نسبيا والى وجود دور معنوي للنظم على الرأسمال البشري بأبعاده الأربعة ، بالاضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات المبحوثين حول مستوى استخدام النظم ومستوى بناء الرأسمال البشري لدى المستجوبين في مؤسسة الكوابل تعزى لجميع المتغيرات ماعدى متغير العمر

### Résumé :

L'étude visait à identifier les perceptions des managers de L'ENICAB vers le niveau de l'usage des SIRH et son rôle sur la construction du capital humain qu'ils ont aussi de déterminer l'ampleur de la variation du niveau l'exercice de la construction du capital humain .

L'échantillonnage visé dans cette étude ,composé de 40 managers était mené par des questionnaires répondant tous favorable pour une analyse statistique . ainsi l'étudiant a choisi une approche descriptive pour obtenir des résultats plus moins fiable .

Parmi les résultats les plus importants obtenus était:



–le niveau d’usage des SIRH et le niveau de construction du capital humain ont été relativement élevés

–la présence d’un rôle statistique du variable SIRH au niveau de l’exercice des dimensions variables de capital humain par les répondants.

–l’absence des différents effets statistiques dans les opinions des répondants sur le niveau d’usage des SIRH et le niveau du C.H attribuable aux différents variables sauf le facteur d’âge.

### تمهيد:

في عصر المنافسة الحادة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة، أصبحت المنظمة في وضعية صعبة، اذ لم يعد كافيا تحقيق أداء عادي لمواجهة التغيير و المنافسة و تطلعات الزبائن المتزايدة كما أن العودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية لم يعد كافيا للمحافظة على موقعها التنافسي، و هذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها بدرجات متعالية تتفوق بها على المنافسين و ترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المنظمة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

وفي ظل هذه الصورة ، فان المنظمة بامتلاكها العديد من الموارد المختلفة والتي تستخدمها لتحقيق أهدافها يظهر المورد غير الملموس —هو الرأس المال البشري، الأكثر الأهمية فيها والعنصر الاساسي لنمو المنظمة وتحسين مستويات أداءها لكون المعرفة مرتبطة به ، فقد أشار Stewart في هذا الصدد أن " أهم عنصر في المنتجات التي تقدمها المنظمة وأهم ما يؤثر في انتاج هذه المنتجات هو رأس المال البشري الذي يمثل المصفاة (filter) والنظام الذي يتم من خلاله النجاح ، فهذا الأخير يكون دائما حليف أولئك الذين يسيرون رأسالمهم البشري بحكمة " مضيفا أن"ثلثي الشركات المصنفة ضمن قائمة الـ 500 شركة ثرية سنة 1954 قد اختفت أو لم تعد كبيرة الى درجة لتحقتل بالذكرى الأربعين لتأسيسها ، وحل محلها شركات صغيرة معتمدة على الأصول المعرفية اكثر من اعتمادها على الأصول المادية الأخرى ، وأبسط مثال على ذلك شركة NIKE للأحذية التي يقتصر عملها على البحث و التطوير ووضع التصاميم و التسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق 334الف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل 248 ألف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الغنية"

وإذا كان من الأكيد أن لا مستقبل لمنظمات اليوم على اختلاف انواعها ان لم تقم وبشكل جدي ببناء موجوداتها البشرية ذات القدرات الجوهرية وبشكل متقن من خلال تفعيل الأنظمة الخاصة بالأنشطة ذات العلاقة بإدارته كالحصول على الأفراد المتميزين ذوي القدرات المعرفية العالية و ترغيبهم في البقاء لخدمة المنظمة وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم ، فان مسألة الاهتمام به تصبح ضرورة ملحة تستوجب استخدام أنجع الطرق و الوسائل التي تمكن من التعامل معها بشكل فعال يؤدي الى النتائج المنتظرة . ولعل توظيف نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة يعد الآلية الأكثر قدرة على استقطاب القدرات الخلاقة وصناعتها وكذا العمل على تطويرها و المحافظة عليها نظرا لتنوع مجالات استخدامها ، فالمسؤولية الرئيسية لهذه النظم كما يقول Kent "هو تعزيز الكفاءة و التي تعني

## مقدمة عامة

ان البيانات المتعلقة بالرأسمال البشري يتم جمعها فيما المسؤولية الأخرى هي أن هذه النظم توفر لمسييري الموارد البشرية الوصول السهل للبيانات والتي تمكنهم من عمل أفضل القرارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية " كما يؤكد Kleiman على أن " القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية تتمثل في التركيز على ادارة الرأسمال البشري وذلك لدعمها لوظائف كالاستقطاب و ادارة الاداء و التكوين، وبتنفيذ هذا العمل بشكل ممتاز على ضوء ما سبق عرضه ، يمكن بلورة اشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الجوهرى التالي:

**كيف تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في عملية بناء الرأسمال البشري بالمنظمة ؟**

ولتوضيح أبعاد مشكلة الدراسة يمكننا أن نطرح الأسئلة الفرعية التي نثري بها مجال هذه الدراسة و المتمثلة في:

- هل تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية أداة فعالة في عملية استقطاب الرأس المال البشري ؟

- هل تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية أداة فعالة في عملية صناعة الرأس المال البشري؟

- هل تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية أداة فعالة في عملية تنشيط الرأس المال البشري ؟

- هل تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية أداة فعالة في عملية المحافظة على الرأس المال البشري ؟

\_ ما هو مستوى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

\_ ما مدى ممارسة عملية بناء الرأسمال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

\_ ما هي علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ببناء الرأسمال البشري لدى المسيرين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

\_ ما مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية وبين مستوى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية؟

\_ ما مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية وبين مستوى ممارسة بناء الرأسمال البشري

➤ **أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة و دور نظام المعلومات داخل المؤسسة من جهة ثانية. و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية :

## مقدمة عامة

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظر للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري(الرأسمال البشري) كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لاسيما في ظل العولمة.

- أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية و تأثيرها على تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب ,التعيين ,الاختيار و المحافظة على المورد البشري و تنمية القدرة التنافسية.

- إن استهداف الرأسمال البشري في المؤسسات بصفة عامة، و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نظم معلومات الموارد البشرية، و توجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

### ➤ أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في توضيح دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري ويتم ذلك من خلال :

- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين المبحوثين وابعادهما كما ورد في الأدبيات النظرية .
- تحديد مستوى المتغيرين المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة .
- تحليل العلاقة الارتباطية في المتغيرين نظريا و على مستوى المؤسسة محل الدراسة

التوصل إلى طرح مجموعة من التوصيات التي تساعد على بناء الرأسمال البشري من خلال تفعيل دور نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

### ➤ مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى الاعتبارات الآتية:

#### اعتبارات ذاتية:

- رغبة الباحث في التعمق في دراسة نظم معلومات الموارد البشرية.

- الاهتمام بالموضوع من خلال الإطلاع على الدراسات المتخصصة بنظم معلومات الموارد البشرية.

#### اعتبارات موضوعية:

- الاهتمام المتزايد بنظم معلومات الموارد البشرية من قبل الباحثين لإيجاد أفضل الطرق والسبل لاستخدام أنظمة الفرعية للنظم.

- نظرا لأهمية نظم معلومات الموارد البشرية كأداة حديثة في بناء الموارد المتميزة.

### ➤ هيكل الدراسة:

## مقدمة عامة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سنقوم بتقسيمها إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. حيث سيخصص الفصل الأول والثاني للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من نظم معلومات الموارد البشرية و الراسمال البشري من جانب ابعاد بنائه متمثلة في استقطاب وصناعة الراسمال البشري تنشيط و المحافظة على الراسمال البشري على التوالي، بينما سنخصص الفصل الثالث لدراسة واقع استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الراسمال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB ببسكرة

ففي الفصل الأول سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لراسمال البشري حيث جاء المبحث الأول منه ليتناول مدخل مفاهيمي لراسمال الفكري، من حيث مفهومه و تطوره، اهميته ومكوناته، قياسه واهميته، و المبحث الثاني لتتعمق من خلاله في الراسمال البشري وتتعرف على مفهومه و مبررات ظهوره، ثم اهميته و خصائصه المميزة، كما سنتطرق في المبحث الثالث الى نظرياته و مضمونها، تصنيف ابعاد بنائه، اضافة الى ادارته المسيرة.

أما الفصل الثاني فيتمثل في دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الراسمال البشري، حيث سيقسم إلى ثلاث مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية نظم معلومات الادارية من مفهوم النظام، مفهوم و خصائص المعلومات، مفهوم و انواع نظم معلومات الادارية، ثم سنتطرق في المبحث الثاني إلى ماهية نظم معلومات الموارد البشرية، من مفهوم، تطور، أهمية، اهداف، إلى مكونات و عناصر النظم، أما المبحث الثالث فقد أخذ على عاتقه دور الانظمة الفرعية في ابعاد بناء الراسمال البشري.

وبالنسبة للفصل الثالث، تطرقنا من خلاله إلى دراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الراسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل ENICAB ببسكرة

### ➤ الدراسات السابقة:

يهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياتها وأهدافها، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا ووقفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو مباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وأبعادها. إذ أن الجهود البحثية التي تناولت موضوعات نظم معلومات الموارد البشرية و الراسمال البشري جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في بيئات وميادين مختلفة وعلى هذا النحو تسعى دراستنا إلى بلورة المنظور البحثي لكل من نظم معلومات الموارد البشرية و الراسمال البشري.

وفي هذا السياق سنستعرض أهم ما استطعنا الحصول عليه من الدراسات ذات الصلة على النحو التالي:

دراسة (زاوي صرية -2008) بعنوان: نظام معلومات الموارد البشرية و دورها في تقييم أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة: تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية ,جامعة محمد خيضر , 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 متابعة التطورات التي تحدث على العاملين منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها ,و تدعيم احتياجاتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ومن ثم تسيير الموارد البشرية و التحكم بها بشكل يحقق لها أهدافها. حيث تمحورت إشكالية الدراسة على الفرضيات التالية :

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

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

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي لوصف و تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية و الأداء و دراسة الموضوع و كشف أبعاده من خلال زيارات ميدانية للمؤسسة .

ومن النتائج المتوصل إليها على المؤسسة إخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية لدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة و مسايرة التغيرات التكنولوجية الاستفادة منها لتأدية مهامهم .

دراسة (الهاللي الشربيني الهاللي -2011) بعنوان :إدارة رأس المال الفكري و قياسه كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. حيث هدف من خلال دراسته إلى توضيح مفاهيم المعرفة و إدارة المعرفة و رأس المال البشري في المؤسسات بصفة عامة و في مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة , كما حاول تحديد مختلف الأساليب و الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها في قياس العائد من الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي إضافة إلى تحديد المتطلبات الأساسية لتنمية رأس المال الفكري في مؤسسات و تقديم مقترح لقياس رأس المال الفكري و إدارته و تنميته في مؤسسات التعليم العالي.

بعنوان: إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال, -2009) علي سعيد العنزي , أحمد علي صالح رأى الباحثان أن مسألة إدارة الرأسمال الفكري و البشري ضرورة و ليس خيارا لمنظمات الأعمال كما أن هناك مجموعة من المسببات التي تفرز مخاطر على رأس المال الفكري ,و أن هناك مخاطر قد تفقده قدراته و مهاراته ,مما ينعكس سلبا على بيئة المنظمة و قدراتها التنافسية و قد قدما جملة من أساليب إدارة الرأس المال الفكري قد تساهم في مجابهة المخاطر التي تعرض لها .

بناء قاعدة خاصة بالتدريب على الحساب الآلي

### الدراسات الأجنبية.

دراسة ( MCELROY1991 ) بعنوان: نظام معلومات الموارد البشرية بوصفه وكيل للتغيير.

تناول الباحث موضوع (the « HRIS » as an agent of change)، وقد كان الهدف من الدراسة بيان الاثر الاستراتيجي المتوقع لنظام معلومات الموارد البشرية في التأثير على السلوكيات ومساعدة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وإحداث التغيير المطلوب، وقد إعتد الباحث منهج دراسة الحالة في إحدى الشركات العالمية موزعين على خمسين مكتبا في العالم. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات نذكر منها:

- إن النظام الحالي لإدارة الموارد البشرية لا يساعدها على تحقيق أهدافها.
- ضرورة إجراء تحسينات جزئية على النظام الحالي، وليست كلية من خلال إدخال التكنولوجيا عليه، وتحديد المسؤولية لملكية البيانات وبناء نظام للمراقبة يحافظ على استمرار نوعية البيانات.
- إن إجراء التحسينات المذكورة سيجعل من نظام معلومات الموارد البشرية وكيلا للتغيير، لأنه سيساعد على تغيير سلوك المنظمة والافراد.

**تمهيد:**

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كأصول حقيقية و رأس مال استراتيجي تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي، و هذا بالنظر إلى أن المصدر الحقيقي للميزة التنافسية متمثلة في المعرفة ، و التي أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري و الفكري .و عليه فانه من المؤكد أن لا مستقبل للمنظمات على اختلاف أنواعها إن لم تقم و بشكل جدي ببناء و إدارة ومجوداتها المعرفية ذات القدرات الجوهرية و بشكل متقن، و تصبح مسألة الاهتمام برأس المال البشري ضرورة ملحة قبل الاهتمام بأي موارد أخرى لان القوى العاملة اليوم تحولت إلى قوى فاعلة و استطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية على طرق و أساليب أداء الأعمال ، لاسيما و انه في اقتصاد اليوم "اقتصاد المعرفة " أصبحت القدرات المتميزة أهم الأسلحة التي تعتمد عليها المنظمات في التميز و ضمان الاستمرارية . وفي هذا السياق ، سيتم التطرق إلى كل من رأس المال الفكري و رأس المال البشري من خلال تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية :

**المبحث الأول:** ماهية رأس المال الفكري

**المبحث الثاني:** ماهية رأس المال البشري

**المبحث الثالث:** بناء و إدارة رأس المال البشري



## المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري

تمثل المعرفة في العصر الحالي عاملاً مهماً يساعد المنظمات على امتلاك القدرات التنافسية، و من ثم تسعى المنظمات الناجحة إلى امتلاك المعرفة و إدارتها بشكل جيد . و ترى هذه المنظمات أن هذه العملية ينتج عنها ما يعرف برأس المال الفكري، و هو منتج تحرص على معرفة كيفية امتلاكه و قياسه و إدارته استناداً إلى فكرة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته. و ضمن هذا السياق سيتم التطرق إلى رأس المال الفكري من جوانبه الأساسية.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور رأس المال الفكري:

#### اولاً: المفهوم:

يعتبر موضوع رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة جداً في الأدب التسييري، بحيث يعد **Ralph Stayer** مدير شركة **Johnson ville** للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري وذلك عام 1990، حيث قال " في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات"<sup>1</sup>. كما أشار **Koenig** في مقالة له بعنوان "انبعاث رأس المال الفكري تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة" إلى أن رأس المال الفكري كان الأشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات الميلادية، ولكن نظراً لصعوبة قياسه فقد تبنى الاهتمام به، ولكنه ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم على أساسه بناء مفهوم إدارة المعرفة"<sup>2</sup>

من الناحية اللغوية نجد أن كلمة فكر مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين **inter** وتعني بين، وضمناً تعني العلاقات و **Lectio** وتعني القراءة والمعرفة، وعند إضافة **Capital** التي تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية. و حسب معجم المصطلحات الإدارية فإنه يتمثل في "قيمة ما تملكه المنظمة من موارد بشرية وما يتوافر لديها من خبرات ومن معارف وتجارب يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة وغالباً ما يصعب التعبير عنها كمياً، ولا تظهر قيمتها في ميزانيات المنظمة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كمال زيتون، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في

الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 5

<sup>2</sup> سعد على العنزي و احمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوزي، الاردن، 2009، ص 167

<sup>3</sup> سعد على العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، العدد 28، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، الاردن، 2001، ص 155.

أما اصطلاحاً، فقد تعددت وجهات النظر في تحديد محتواه التعريفي، فقد وصفه **Marshall** بأنه " جزء من رأس المال للمنظمة يتمثل فيما يملكه الأفراد من القدرات المعرفية والتنظيمية وغيرها، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة، والتي تمكن المنظمة (إذا استطاعت الوصول إلى هذه المعرفة) من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين".<sup>1</sup> و يراه **Ulrich** بأنه " مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء".<sup>2</sup> ويعرفه **Stewart** " بأنه المادة- المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة".<sup>3</sup>

بالإضافة إلى ما سبق، يراه البعض بأنه "أصل غير ملموس مادياً يصعب تقييمه مقارنة مع باقي أصول المنظمة بفعل الطبيعة المميزة له و الذي يعكس القدرات العقلية للمنظمة، هذا يتطلب النظر للموارد البشرية و تحديداً رأس المال الفكري كميزة تنافسية"<sup>4</sup> أو هو " المساهمات الابتكارية و الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة الذي يصل فيه الحد إلى أن يجعل الميزة التنافسية حالة مؤقتة"<sup>5</sup>.

و على ضوء ما سبق، فإنه على الرغم من اختلاف التعريفات و تنوعها لهذا المصطلح إلا أنها اشتركت في النقاط التالية :

- ارتباط رأس المال الفكري بالمعرفة البشرية .
  - امتلاك المنظمة لأفراد ذوي مهارات متميزة يؤدي إلى رفع قيمتها السوقية .
  - تواجد الرأس مال الفكري في جميع المستويات التنظيمية، إذ لا يتحدد في مستوى إداري معين.
- و عليه فإن الرأس مال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.
- و لفهم أكثر لمفهوم رأس المال الفكري ندرج الجدول التالي الذي يوضح مقارنة بينه و بين رأس المال المادي.

<sup>1</sup> احمد على صالح و العنزي، مرجع سابق، ص168.

<sup>2</sup> Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review January–february, 1998.p2

<sup>3</sup> -توماس .أ. ستيوارت ، ترجمة علا أحمد إصلاح الدار الدولية للاستثمارات الثقافية -رأس المال الفكري بثروة المعرفة، مصر، 2004، ص12

<sup>4</sup> زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص40.

<sup>5</sup> Mecher porter.wat is strategy ?harvardbusinessreview,vol74,No6,p60.

الجدول رقم(1): مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس و منظور	غير مادي -غير ملموس وغير منظور
الموقع المتواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين بالمنظمة
التمثيل النموذجي	الآلات-المعدات-المباني	الأفراد ذوي المعارف
العوائد	متناقصة	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي- الموارد-	بالتركيز و الخيال الواسع
الأفراد	العاملون البدويون	عمال مهنيو معرفة
القيمة	قيمة استعمال و قيمة تبادل	قيمة تبادل عند استعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد و تعزيز ذاتي(قوة)
الأهمية في الوقت الحاضر	تتناقص الأهمية	تزايد الأهمية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، دار اليازوري، عمان، 2010، ص119

### ثانيا : التطور:

لقد بدأ الاهتمام بتسيير الرأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون، والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح. فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.

وبداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة، باعتباره محددًا لميزة التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار، والابتكارات، وتنميتها، وقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين، هما مسار المعرفة والقوى الذهنية الذي يركز على خلق وتوسيع الرأس المال المعرفي للمؤسسة، ومسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية بالمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سيد محمد الري، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2007، ص111

وعلى العموم , يمكن تحديد المراحل الثلاث التي مهدت لظهور رأس المال الفكري, و ساهمت في تطويره و بناء استخداماته و هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى : اضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

التي كانت اضاءاتها تحديدا في القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين . حيث شهدت هذه الحقبة الانتباه إلى المورد البشري, و ضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي.وكانت على يد الاقتصاديين , إذ أكد Eribson في هذا الصدد فكرة اختلاف نوعية العمالة , و طرح موضوع قيمة العاملين, كما أكد الاقتصادي المعروف Marshah في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله"إن أثنى ضروب رأس المال , هو ما يستثمر في البشر".

و أكدت هذه المرحلة على القابليات البشرية العامة ,و التي تتعامل معها في شخص واحد, حيث تمثل الغرض الأساسي من ذلك تصنيف فئة الشخص ( ماهر .شبه ماهر ,غير ماهر ....الخ) و من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف .و بذلك شهدت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري, و ضرورة دراسته بوصفه عامل مكمّل لرأس المال المادي.

### المرحلة الثانية : تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بواكير ثمانينات القرن العشرين ,أصبح المديرون و الأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين بان الموجودات غير ملموسة هي الأساس في تحقيق العوائد لأنها قابلة للاستخدام المتعدد و المتزامن .كما شهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنويفا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث , أولها عام 1990 عندما أطلق Stayer Ralph لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري , و ثانيها عندما نشر Power Stewart مقالة بعنوان القوة الذهنية ,وثالثها عام 1991 أيضا و هو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia السويدية لخدمات التأمين والمالية .

و هنا يلاحظ من خلال معطيات هذه المرحلة التي استمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين , بأنها تميزت بمجموعة من الآراء و المقترحات و التي ركزت على أهمية و دور الموجودات غير ملموسة في تحقيق بقاء الشركات و نموها و زيادة عوائدها ,و البحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد عام 1991 و هو رأس المال الفكري ,الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المنظمة .

### المرحلة الثالثة :تكتيفات الجهود البحثية و ولادة النظرية .

في منتصف التسعينات من القرن العشرين ,بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات ,و الاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع

<sup>1</sup> احمد على صالح والعنزي,مرجع سابق,صص160-162

ففي عام 1993 اهتمت شركة Dou Chmical في تطوير الأرباح و المنافع الجديدة من الرأس المال الفكري .و عقد عام 1995 اجتماع المذكور بإدارة رأس المال الفكري بحضور ثماني شركات و الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة ,كما شهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام , حيث تركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري اتجاهاته و طرائق قياسه . و تأسيسا عن ذلك, فان الجهود أنفة الذكر و غيرها قد ركزت بالدرجة الأساسية على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري تتضمن مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية.

**المطلب الثاني:أهمية ومكونات رأس المال الفكري.**

**اولا:الأهمية:**

تتجلى أهمية رأس المال الفكري في المعايير الآتية :

- ميزة تنافسية:

يرى كل من **Hansen و Casttes** أن رأس المال الفكري يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته يدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغيير<sup>1</sup> في ذات السياق درس **R.F Carroll و R.R. Tansey** موضوع رأس المال الفكري باعتبار أنه يمثل حجر الزاوية بالنسبة لأي نجاح في مجال الاقتصاد الجديد, حيث أوضحا كيف أن شركة مثل شركة **Intel Corporation** استطاعت أن تدير رأس المال الفكري بما مكنها من تحقيق هيمنة واسعة في سوق الأعمال.

- ثروة كبيرة:

يعتبر رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات،وتأتي هذه الثروة من عدة مصادر،أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لايفقد أكثر من 3 % من قدرته الدماغية .وهذا يعني أن 97 % من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذا لإنسان عادي فكيف الحال لرأس مال فكري يبقى مستثمرا ؟أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية, وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر **ICM** الذي عقد في نيويورك في حزيران /2000 وأهم ما قيل في المؤتمر المذكور أن شركة **ICM** تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ,ادارة معرفة المفاهيم الاستراتيجية و العمليات, الوراق للنشر و التوزيع,الأردن,2008, ص 289  
<sup>2</sup> ابراهيم بلوط , ادارةالموارد البشرية من منظور استراتيجي ,ادارة النهضة العربية,مصر,2002,ص 255

- عامل بقاء:

يشكل وجود رأس المال الفكري في المنظمة عاملاً مهماً لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة، ويقول Romanathan في هذا الصدد: "إن بقاء منظمات المتنافسين واستمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر". ونلاحظ أن جوهرها هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء ونحن نعلم أن المسئول عن ذلك هو رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

ثانياً: المكونات:

لقد تعددت الطروحات و وجهات النظر بشأن إعطاء تصور واضح حول تحديد مكونات رأس المال الفكري، إذ يمكننا أن نستعرض البعض منها كما يلي:<sup>2</sup>

1 مكونات رأس المال الفكري حسب Edvinsons : قدم نموذجاً يضم أربعة مكونات أساسية للرأس المال الفكري و المتمثلة في:

- رأس المال البشري: و يتضمن المعرفة , المهارة, براءات الاختراع, القدرات الفردية للأفراد.
- رأس المال الهيكلي : و يعني الموجودات المعرفية التي تبقى في المنظمة , و تتضمن كل من رأس المال الزبائني و رأس المال المنظمي.
- رأس المال الزبائني : ويعني بالأسواق و العلاقات بالزبائن و الموردين .
- رأس المال المنظمي : و يضم القدرات في المنظمة , كالأدوات المعرفية , الهياكل التنظيمية و العلاقات التجارية .

2 مكونات رأس المال الفكري وفقاً لـ Devenport و Prusak : قدما نموذجاً يضم ثلاث مكونات هي:

- رأس المال البشري : و يضم الخبرة الجماعية و المعرفة لكل العاملين و المهارات .
- الموجودات الفكرية: و تتضمن التوثيق, الرسوم, البيانات, الاختراعات و العمليات.
- الملكية الفكرية: و تشمل أوصاف موثقة للمعرفة مثل, براءات الاختراع, العلامات التجارية, المطبوعات و الأعمال الخاصة.

<sup>1</sup> ابراهيم بلوط , مرجع سابق , ص 290

<sup>2</sup> أشير عبد الأمير حسوني , رأس المال الفكري و الميزة التنافسية : العلاقة و الأثر , دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الميكانيكية , مجلد 10 العدد 1, مجلة القادسة للعلوم الادارية والاقتصادية , كلية الاقتصاد و الادارة , العراق, 2008, ص ص 101, 102

3 مكونات رأس المال الفكري وفقا لـ Marr : قدم نموذجا صنف فيه الموجودات المعرفية إلى :

- مصادر هيكلية: تضم الموجودات الملموسة و الموجودات الغير ملموسة.
- مصادر مرهونة: تشمل المصادر البشرية و العلامات.

4 مكونات رأس المال الفكري وفقا لـ Brooking : قسم Brooking رأس المال الفكري الى اربعة عناصر تتمثل في :<sup>1</sup>

- أصول السوق: و تشمل جميع الجوانب غير ملموسة المرتبطة بالسوق كالعلامة, العملاء, منافذ التوزيع.
- الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة وقدرات الابتكار وحل المشاكل, و قدرات الأفراد على الأداء في مواقف معينة, كفرق العمل.
- أصول المالكية الفكرية: وتشمل الأسرار و العلاقات التجارية, وبراءات الاختراع و حقوق التعليم
- أصول البيئة التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة, كتقافة المنظمة أساليب إدارة قوة البيع, قواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال .

وعلى ضوء مراجعة أدبيات هذا الموضوع, فإننا نجد إن هناك اتفاق كبير بين الباحثين حول التصنيف الذي قدمه Stewart, كما تم اعتماده في اغلب الدراسات. فقد قدم Stewart بعد دراسة معمقة و مفصلة لرأس المال الفكري تصوره في هذا الشأن, حيث صنف نموذجه إلى ثلاث مكونات أساسية و هي:<sup>2</sup>

1 رأس المال البشري: يعد من أهم مكونات رأس المال الفكري, و تتمثل في القوى العاملة التي تمتلك الخبرة والمهارة والابتكار, و التي تقدم حلولاً للمشاكل و تعزز عمليات التطور. كما يأخذها العاملون معهم عند مغادرة المنظمة.

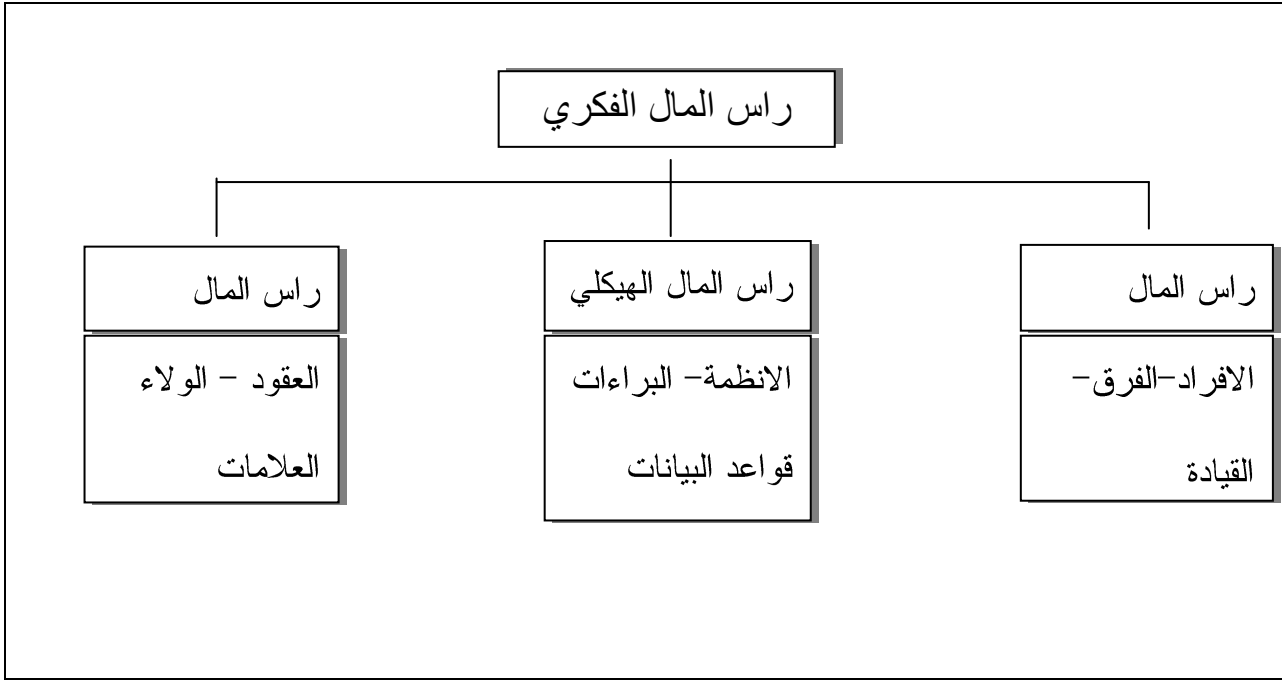
2 رأس المال الهيكلي : هو عبارة عن قدرة المنظمة في نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي, أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها. وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة. لذا فإن رأس المال الهيكلي يتمثل في الثقافة, النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات و قنوات التوزيع .

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني الهلالي, إدارة رأس المال الفكري و قياسه تنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي, العدد 22, مجلة بحوث التربية النوعية, مصر, 2011

<sup>2</sup> راوية حسن, مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية, الدار الجامعية, مصر, 2005, ص367

3- رأس المال لزبائني: يعبر العملاء مصدر للمعلومات المعرفة لتطوير الإنتاج. لذا فإن رأس المال الزبوني يمثل القسمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء , الموردين المعول عليهم , المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها. ويمكن تصور Stewart بيانيا كما يلي:

الشكل رقم(1): مكونات رأس المال الفكري



المصدر : نجم عبود ,ادرة المعرفة : المفاهيم الاستراتيجية و العمليات. مرجع سابق ص 291

و تأسيسا على ما سبق, يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على انه:

- مفهوم دائم التجدد بسبب التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة .
- النظام المستخدم لفهم الحالات و التأثيرات .
- المعرفة بكيفية إدارة الأعمال.
- المعرفة بكيفية توليد المعلومات و كيفية الحصول عليها .
- المعرفة التنظيمية و كذلك صناعة المعرفة .



• القدرة على تطبيق المهارات.

• المعرفة المكتسبة من خلال التدريب و الخبرة.

المطلب الثالث: أهمية ونماذج قياس رأس المال الفكري.

اولا-أهمية القياس:

يحتل قياس رأس المال الفكري أهمية متنامية في حقل إدارة المعرفة، لذلك فقد طوّرت وما زالت تطوّر معايير ومقاييس تطبق من قبل بعض المنظمات، إذ يرى أشخاص كثيرون بأنك إذا لم تستطع أن تقيس رأس المال الفكري فإنك لن تستطيع أن تديره. كما قد لاحظ Stewart أنه في المؤسسة التي لا تقيّم و لا تدير رأس مالها الفكري، فإن اتخاذ القرارات الحيوية بها تكون دون جدوى. فرأس المال الفكري يتدخل في ثلاثة أبعاد لنشاط المؤسسة: الأجراء، الهياكل و الزبائن.

و قد حدد سكيرم ثلاثة دوافع رئيسة للمنظمة لقياس الموجودات غير الملموسة وموجودات المعرفة ، تتلخص في أن القياس :<sup>1</sup>

✓ يوفر أساس لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات.

✓ يحفز ويحث الإدارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل.

✓ قد يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو الفائدة.

وتبحث المؤسسات اليوم باستمرار عن أفضل الطرق القادرة على القياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري. و في هذا الصدد أجريت عدة بحوث لتقييم رأس المال الفكري منها دراسة كونال التي أظهرت أنه في الوقت الحالي النظام المحاسبي التقليدي غير فعال لقياس التأثير الحقيقي لرأس المال المعرفي واستعرضت الدراسة الإرشادات الحالية المستخدمة بتوجيه الإفصاح عن رأس المال المعرفي والجهود المبذولة لتطوير وإيجاد معيار محاسبي دولي لرأس المال المعرفي .

و يؤكد شان أن هناك أهمية كبيرة لقياس رأس المال الفكري، وهذه الأهمية تتجسد فيما يأتي:

- إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة

تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج ومن قيمة المنظمة.

- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع

السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءا كبيرا

<sup>1</sup> محمد راتول، احمد مصنوعة، الاستثمار في راس المال الفكري واساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول :راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 15

من أصول منظمات كثيرة.

- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة مثل قياس رأس المال البشري وقياس رأس المال الابتكاري وقياس رأس مال رضا الزبون وغيرها. وهذه النماذج تزود المؤسسة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها. من جانب آخر، فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المنظمة اعتماداً على الحاضر والمستقبل، بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط .

- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية ، فقط وترتكز على الكميات

وترتكز على النوعية، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية

والأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج التعاملات السابقة والتدفقات

الفكري على خلق القيمة . النقدية الحقيقية، بينما تركز مقاييس رأس المال

- إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

### ثانياً: نماذج القياس:

يمكن تصنيف النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري إلى أربعة مجموعات هي:<sup>1</sup>

1 النماذج الوصفية : هذه النماذج تركز على استطلاع الآراء و الاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة و تحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية و التقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج. و يدخل ضمن هذه النماذج مايلي:

\*أداء تقييم معرفة الإدارة.

\*التقييم الذاتي للإنتاجية ذوي المهن المعرفية.

\*بطاقة الأداء المتوازن لقياس إدارة.

2 نماذج الملكية الفكرية : تركز على تحديد قيمة رأس المال الفكري بما يتضمنه من مكونات أساسية تشمل رأس المال الهيكلية ورأس المال البشري و الزبوني ثم تحويل المعرفة و الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا و أسهل استخداما.

3 نماذج القيمة السوقية: تم تقديم هذا النموذج من قبل ستيفوارت، و يستند النموذج على الفرق بين القيمة السوقية لرأس مال الشركة وقيمتها الدفترية ، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيسي للنموذج يشير إلى أن

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان. 2004 ص11.

القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة، حيث تضم هذه الأخيرة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري، لذا فإنه يعتبر طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق.

### 4 نموذج القيمة الاقتصادية المضافة :

قدم هذا النموذج من قبل ستيوارت أيضاً ، وتحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصريح المعلن للشركة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة ، حيث أن التغيرات التي تحصل في هذه القيمة تعد مؤشراً عما إذا كان رأس المال الفكري للشركة مورداً منتجاً في حياة الشركة أم لا. كما يمثل هذا النموذج مقياساً بديلاً لرأس المال الفكري لأنه لا يوفر معلومات محددة عن مقدار مساهمة رأس المال الفكري في أداء الشركة.

### المبحث الثاني: ماهية رأس المال البشري.

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية لثروة المؤسسة ، باعتبارها على رأس المكونات الرأسمالية و الأصول المؤثرة في اقتصادها. فالرأس المال البشري بما يملكه من معارف و مهارات تميزه بالليونة والإبداع و سرعة رد الفعل ، يمكن للمنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وبالتالي فهو القوة الدافعة الحقيقية لها . ولفهمه أكثر سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى عرض مفهومه، مبرراته، أهميته بالإضافة إلى أهمية و مفهوم الاستثمار فيه.

### المطلب الأول: مفهوم و مبررات رأس المال البشري.

#### أولاً: المفهوم.

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكد كتابات شولتز سنة 1961 و كتابات بيكر سنة 1964، إلا أن هناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام به إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، حيث تم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق و منظمات الأعمال كأسلوب لجذب و توجيه الانتباه نحو مساهمات العامل في المؤسسة.<sup>1</sup>

وبمراجعة الأدب النظري لرأس المال البشري، يلاحظ أن هناك الكثير من التعريفات لهذا المصطلح. فقد عرف على أنه "أصل غير ملموس ضمن طاقة المؤسسة، و هذا الأصل يعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع و الابتكار و عمليات تشغيل العاملين الأفضل. و هو يتفاوت بين مؤسسة و أخرى فهو قد يكون وافر و غزيراً في منظمة ما، وقد يشهد حالة ضعف و تراجع في مؤسسة أخرى" كما يعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية

<sup>1</sup> رابوية حسن ،مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، (2001-2002)، ص295

لعام 2003 أن "رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفة"<sup>1</sup>. أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيراه بأنه "كل ما يزيد من إنتاجية العمال الموظفين، من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي يكتسبونها. أي من خلال العلم و الخبرة"<sup>2</sup>. كما يصفه البعض الآخر بأنه "مجموع المعارف و المؤهلات و الكفاءات و كل المميزات الأخرى، التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها، و التي من شأنها أن تمدّه بمزايا اجتماعية و اقتصادية و شخصية، تحقق له الرفاه الفردي و الاجتماعي و الاقتصادي"<sup>3</sup>. وفي نفس السياق يشير إليه البعض الآخر بأنه "مجموعة المعارف و الخبرات و كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة. و بالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلف الطاقات و الإبداعات، و جميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة بالإضافة إلى ما سبق عرف بأنه "القيمة غير المحسوسة القادرة على دعم الإنتاجية و الابتكار، و خلق فرص العمل و تعزيزها"<sup>4</sup>.

ومن خلال مجمل التعاريف السابقة، فإن رأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة و التي لديها القدرات الإبداعية و الابتكارية، و تشمل على معارف العاملين المتطورة و خبراتهم المتراكمة و مهاراتهم و تماسكهم كفريق عمل متكامل.

#### ثانياً: المبررات:

تعددت الكتابات حول رأس المال البشري في المؤسسة، باعتباره محددًا للميزة التنافسية، حيث بدأ التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار، و الابتكارات، و تتميتها، كما أخذ تحليل رأس المال البشري و تحديد اتجاهاته مسارين مترابطين، الأول يتمثل في مسار المعرفة و القوى الذهنية الذي يركز على خلق و توسيع رأس المال المعرفي للفرد، أما الثاني فهو مسار الاعتماد على هذا المورد من خلال الاهتمام بكيفية خلقه. أما أهم الأسباب التي جعلت المنظمة تغير نظرتها إزاء الفرد من كونه عامل بسيط للإنتاج إلى مورد بشري يساهم في بقائها و استمراريتها، فتمثل في:<sup>5</sup>

تنقل اليد العاملة: ظهرت حركات هجرة الأفراد من الأرياف إلى المدن نتيجة ظهور الثورة الصناعية التي سمحت بلفت الانتباه بشكل خاص للأفراد و لجاذبية العمل. فهي كانت بمثابة بداية لكثير من التطورات منها:

<sup>1</sup> عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري الجزائر، ورقة من الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، ص2.

<sup>2</sup> يوسف أبو فارة، أريج غانم، واقع رأس المال البشري في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية، ص2 www.hrdiscussion.com

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدرة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية و العمليات، مرجع السابق، ص29

<sup>5</sup> D. ROUX, « Analyse Economique et Gestion de l'Entreprise », Vente, Finance et Ressources Humaines, Dunod, Bordas, Paris, 1988.p22

- توظيف العامل مقابل اجر معين

- تقديم إغراءات لجذب اكبر عدد من اليد العاملة

الحركة الإصلاحية : أحدثت هذه الحركة الحاملة لرؤية جديدة للعلاقات في العمل موجة من الإصلاحات الملائمة و هيأت الرأي لقبول مبدأ المقاييس الاجتماعية .

الحركة النقابية : نتيجة ظهور التجمعات العمالية في بريطانيا عام 1826 , تطورت الحركة النقابية في البلدان الصناعية في بداية القرن العشرين , حيث تبع ذلك تغير محسوس في العلاقات بالعمل و الاعتراف بالحقوق الأساسية للعامل.وقد عملت هذه النقابات على الاهتمام أكثر بالفرد من خلال المطالبة بزيادة الأجور و خفض ساعات العمل و إعطاء الفرد كامل الحقوق الاجتماعية ,لتصبح بذلك شريكا أساسيا يؤخذ بعين الاعتبار في المنظمات.

التقدم التقني و التطور المعرفي: منذ القرن الأخير و العالم يشهد تطور متزامن و تفاعلي للتقدم التقني و المعرفي وكذا للنموالاقتصادي, و اكتشاف أن المورد البشري أصبح كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية, وهذا معناه بما يملكه من مهارات و قدرات, وما يتمتع به من دوافع للعمل.

**المطلب الثاني: أهمية و خصائص رأس المال البشري:**

**اولا: الخصائص:**

استنادا على التعاريف السابقة يمكن تلخيص أهم خصائص رأس المال البشري كما يلي <sup>1</sup>:

- إن دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة المنتج, أو العملية أو التكنولوجيات
- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين, الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدره في نهاية السنة أو في أي وقت, و التدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من سيرورته في عمل أفراده.
- رأس مال غير ملموس, صعب القياس, يتزايد بالاستعمال, له تأثير كبير على المنظمة, و يمكن الاستفادة منه في مراحل و عمليات مختلفة و في نفس الوقت.
- يتكون من أجزاء موروثة و أخرى مكتسبة, و اكتسابه يتطلب تكاليف مباشرة و التي تتعلق بتكاليف الوسائل اللازمة لتحقيق استثمار فيه.

**ثانيا: الأهمية:**

<sup>1</sup> نجم عبود نجم, ادارة معرفة المفاهيم الاستراتيجية و العمليات, المرجع السابق, صص 141-142

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري. فالتنمية تعتمد على نوعية التعليم ومدى ملائمة احتياجات المجتمع في المراحل التنموية المختلفة. و تشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل و يزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً، و يمكن تقدير أثر التعليم في الإنتاجية من خلال المقارنة بين أجور الأشخاص المتعلمين و غير المتعلمين و يطلق على هذا المقياس العائد الاجتماعي للاستثمار في التعليم.<sup>1</sup>

كما يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:<sup>2</sup>

-إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة و فعالية و تحقيق القيمة المقترحة للزبائن.

-بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة و معدل العائد على الاستثمار.

-وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد أساس زيادة الخبرات و المهارات و القدرات.

\_ يشكل وجود رأس المال البشري في المنظمة عاملاً مهماً لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال

### المطلب الثالث: مفهوم و أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

#### أولاً: المفهوم

كان يعتقد بان الاستثمار الحقيقي يرجع إلى الاستثمار في الرأسمال الطبيعي، و لكن مع التركيز على الاستثمار البشري من خلال تطوير قدرات و كفاءات الأفراد تبين أهمية هذا النوع من الاستثمار من خلال زيادته للإنتاجية. فقد عرفه Shults-Theador " بأنه مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية"<sup>3</sup>. و يراه C.P Kinaleger بأنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام"<sup>4</sup>. كما يشير إليه M.Todaro بأنه" الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه و هي التي

<sup>1</sup> رايح عرابية، حنان بن عوالي، رأس المال الفكري في المنظمات، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، العربي في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، 13/4 ديسمبر 2011، ص9.

<sup>2</sup> محمد زوبير، شوقي جدي، الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 13/4 ديسمبر 2011، ص16.

<sup>3</sup> محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، www.edarta3mal.com/vb/slowthread.php?1596، ص6

<sup>4</sup> منصور فرغل، الاستثمار في رأس المال البشري و العائد من التعليم، www.hrdiscussion.com/hr4751.htm،

تشتمل على المهارات و القدرات و القيم و الصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم<sup>1</sup>. عرف أيضا بأنه "الإنفاق على تطوير القدرات و مهارات و مواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة الإنتاجية"<sup>2</sup>. و بأنه "مجموع المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة، و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية، و الاتجاهات و السلوكيات و المثل و القيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية و التي تساهم في تحسين الإنتاجية و تزيد بالتالي من المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله"<sup>3</sup>.

من خلال مجمل التعاريف السابقة نستنتج أن الاستثمار في رأس المال البشري هو مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية. أو هو الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد و المهارات و المعارف، الناتجة عن التعليم و الخبرة من اجل زيادة الإنتاجية و الأرباح و تحقيق التميز.

#### ثانيا: لأهمية:

من خلال التعاريف السابقة تظهر لنا أهمية استثمار لرأس المال البشري، والتي نجيزها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- يعتبر استثمارا محليا: أكد A.Marshall على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، و في رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، و الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم و ذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

- التماشي مع متطلبات التقدم التكنولوجي: في ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، و يخلق في مقابل ذلك مهارات جديدة تركز على المعرفة و تعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج فان الامر يتطلب تنمية رأس مال البشري من حيث الكم و الكيف.

3-Nick,Bontis, « Intellectual Capital roi :A causal map of human capital antecedents and consequents »,journal of intellectual capital,vol3,n°3,2002,p35-36.

<sup>2</sup> راجع عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص10

<sup>3</sup> منصور فرغل، المرجع نفسه

<sup>4</sup> راجع عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص10.

- مواجهة التحديات التي يواجهها العصر الجديد: هناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد بلن يتصدى لها إلا الرأس المال البشري دائم الترقى، و دائم النمو سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن للجميع من المشاركة في العالم الجديد.
- المساهمة في التطور التكنولوجي: يفترض أتباع النظرية التقليدية أن التطور التكنولوجي هو عنصر خارجي في معادلة النمو لا يمكن التحكم به، بينما وجد أتباع النظريات الحديثة للنمو (رومر-لوكاس) أن هذا التطور هو عنصر داخلي يرتبط بالثروة المعرفية التي يمتلكها المجتمع و بوسع هذا الأخير تحويله إلى تقدم اقتصادي فيما لو توفرت له محيط تنظيمي وتشريعي ملائم.
- تحقيق التنمية و التغيير البشري: يوجد ارتباط عملية التعليم و التعلم بالمجال الرئيسي لتحقيق التنمية و التغيير البشري من حيث أساليب و لغة التعليم و استراتيجياته.

#### المبحث الثالث: بناء وإدارة الرأس المال البشري:

ينظر إلى إدارة و بناء الرأس مال البشري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المزيدة، ذلك أن مسيري المنظمات في ظل تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة يقفون أمام تحديات لا تتعلق بفهم وإدراك الموارد الملموسة، بل إدراك مكونات الأصول غير الملموسة و إدارتها خاصة ما يتعلق برأس مال البشري، و بالتالي ضرورة البحث عن أساليب إدارة تقدر قيمة الرأس مال البشري و تنجح في استقطاب المعرفة و توظيفها .

و عليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى إدارة و بناء الرأس مال البشري بالإضافة إلى مضمون و تطور نظرية الرأس مال البشري .

#### المطلب الأول: مضمون و تطور نظرية رأس المال البشري

##### أولاً: المضمون:

تتلخص فكرة نظرية رأس المال البشري انه من اليقين اعتبار العاملون و ليس الأموال المكاتب و الأراضي هم دم الحياة النابض لاستمرارية المنظمة في محيط يتميز بالدينامكية و التغيير المستمر و مثل هذه الظرف هو الذي جعل الكثير من الباحثين يبتكرون أسلوباً جديداً يعتمد عليه في تقييم إسهامات رأس المال البشري في أرباح المظمة . يدعى بالعائد على الاستثمار في رأس المال البشري .

على وفق نظرية Fisher أن مكون أي مخزون سواء أكان مادياً أم غير مادي، فيمكن أن يصنف على أنه رأس مال، طالما أنه يزيد من الدخل، وإسنادا لذلك أن منظري رأس المال البشري يعدونه شبيهاً أو مماثلاً لرأس المال التقليدي وعليه فإن تراكمية رأس المال البشري المتجسد بالبشر أنفسهم ستزيد من إنتاجية



المالكين في تحقيق الأرباح لهم، ويتطور سوق العمالة وبالتالي زيادة العوائد المجتمعية بشكل عام. فما يقدمه رأس المال البشري من سلع بمختلف أنواعها وأصنافها يعكس مدى إيجابيته أو سلبيته على الإنتاجية، والتي يمكن اعتبارها كدافعيته وقابليته المادية والنفسية على تحمل متاعب العمل، فهذه السمات ربانية منحت للفرد وتعتمد على طبيعته الوراثية والمكتسبة، والتي قد تشكل ما يعرف عنه بأساسيات مستوى رأس المال البشري، والتي ترتبط بما يتعلمه الفرد ويتصرف في ضوءه، بدون تلك الإضافات المتحققة له جراء نتائج تعليمه الإلزامي في المدارس وحياته الطبيعية التي يعيشها ويتعايش معها.<sup>1</sup>

كما أنه من مبادئ نظرية رأس المال البشري نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- الاستفادة من أفكار وأعمال رأس المال البشري لتصب في مصلحة المؤسسة في إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزيها على المدى الطويل.
- توفى المورد التي تحتاج إليها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم وتعزيز فرق العمل وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما بينهم وتعزيز فرق العمل وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتمامهم.
- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي تحتاجها فعلا، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال البشري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة لأن زيادتها على الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التمييز بين المهم وغير المهم.
- عدم المبالغة في رأس المال المعرفي وإعطائهم الحرية لطرح ما يشاؤون من أفكار وهذا سر نجاح المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة.
- من الضروري أن تتم هيكلة رأس المال البشري وذلك بخزن المعلومات بشكل ما يمكن الوصول إليها عند الحاجة إليها وعدم نشرها في كل مكان أي خزنها داخل نظام كفى بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى استخدامها بالأغراض التي تعد ضرورية.

ثانيا: التطور:

نضجت نظرية رأس المال البشري من خلال الأبحاث التي قام بها Skultz في الستينات من القرن الماضي بالإضافة إلى إسهامات كل من Mincer و Becker

- أعمال Skultz: يعتبر شولتز من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينات، حيث يرى أن حقيقة التنمية الاقتصادية يكون بصفة كبيرة عن طرق الاستثمار في رأس المال

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 198،.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 201

البشري، حيث أن مهارات و معرفة الفرد تمثل شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، لأن هذا النوع من الاستثمارات حسبه قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي. ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي. وقد بني شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فرضيات أساسية هي:<sup>1</sup>

➤ أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

➤ يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

➤ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

لقد بدأ شولتز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث لاحظ أن الاستثمار المستمر في الأفراد وفي تعليمهم من خلال منح للمزارعين هو الذي حققه القفزة في الإنتاجية الزراعية، على غرار العوامل الأخرى كذلك مثل: خصوبة الأرض الزراعية، توافر مياه الري، توافر مياه الري، توافر الأساليب الفنية الزراعية... الخ، كما ركز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية و شكلاً من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق عليها اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه، ومن وجهة نظره فإنه من الضروري دراسة التكاليف و الإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. وذلك لأن إيرادات ي تمثل أهمية خاصة ترجع إلى :

✓ أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.

✓ تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات، الأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

كما أشار شولتز إلى نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

➤ تجاهل و إهمال دراسة الرأس المال البشري.

➤ العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

– إسهامات بيكر Gary Becker: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 200

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 70-78

يعد بيكر واحداً من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم و هجرة و رعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. ويعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير الرأس مال البشري على الإيرادات و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى، حيث فرق بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام و التدريب المتخصص، فبالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد مؤسسته بنفس المقدار الذي يفيد بها المؤسسات الأخرى المحتمل أن يعمل بها. فالأستاذ المتدرب بمدرسة معينة يمكن استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مدرسة أخرى وكذلك الطبيب، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته فيتحمل الفرد المتدرب التكلفة من خلال منحه أجراً منخفضاً عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب و يمكن للمنظمة أن تحقق عائداً من تقديم مثل هذا التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من قبل المؤسسة

أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى. فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمؤسسة بمثل نوع من الإنفاق على التدريب المتخصص، وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجياً متخصصاً بالمؤسسة، فتقدم له أجراً عالياً نسبياً ويكون هذا الأجر مستقلاً عن الأجر المحتمل أن تقدمه أي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب التي قد لا تتناسب مع متطلبات وطبيعة العمل في أي مؤسسة أخرى.

كذلك من ناحية أخرى فالفرد المتدرب تدريجياً متخصصاً يكون لديه دافع البقاء بالمؤسسة لأنه من الصعب أن يجد مؤسسة أخرى يوظف بها مهاراته المتخصصة المكتسبة، حتى ولو وجد مؤسسة أخرى فإنه لا يتخلى عن مؤسسته القديمة إلا إذا كان الأجر عالياً وكذلك ظروف العمل.

يتضح من تحليل بيكر السابق قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، فبينما أحدث شولتز انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار البشري، نجد أن بيكر أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية .

-إسهامات **Jacob Mincer**: استخدم مينسر مفهوم الرأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات حيث قدم مجموعة افتراضات هي:<sup>1</sup>

- أن طول فترة التدريب، أو التعليم تعتبر المصدر الأساسي للتفاوت في أجور العمال لأن التدريب يزيد من إنتاجية العامل وإن كان يؤجل الدخل إلى فترة مستقبلية.
- وبهذا الخصوص فإن النموذج يفترض بأن هنالك علاقة طردية بين زيادة سنوات التعليم أو التدريب وارتفاعاً لأجور. فبالرغم من أن زيادة سنوات التعليم تعني تأجيل دخول الفرد لسوق العمل لفترة من الزمن و بالتالي تأجيل حصوله على أجر لفترة قادمة إلا أنه من المتوقع لتلك الزيادة أن ترفع مستوى الأجر لذلك الفرد.
- كما افترض عدم قيام الأفراد باتخاذ قرار التدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى، وإن يظل الدخل ثابتاً بعد انتهاء فترة التدريب خلال الفترة العملية حيث أن العائد يكون ثابتاً مرة واحدة ولا يعود الأفراد للتعليم بعد دخول سوق العمل.
- كذلك يفترض النموذج بأن سعر الفائدة هو ما يتم بناء عليه جدوى الاستثمار في التعليم، وبالتالي اتخاذ القرار بالتعليم أولاً.
- وقد حدد مينسر أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري أهمها: تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب وتحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب وتحديد مدى المنفعة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.
- وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على الدخل و سلوك الأفراد العاملين أهمها:<sup>2</sup>
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، وكلما زاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العاملة.

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 70-78.

<sup>2</sup> -سملالي يحضة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 115

المطلب الثاني: تصنيف وبناء رأس المال البشري:

أولاً: التصنيف:

إذا كان من الأكيد أن القدرات و الخبرات و المهارات المكونة للرأس مال البشري غير متساوية بين الأفراد ,فمنهم من يتمتع بالمكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين تتعكس إيجاباً على المنظمة و خدماتها ,لذا فقد قام كل من Fleenor و callahan بوضع نموذجاً يمكن من تجزئة رأس المال البشري إلى فئات حسب مستويات الأداء يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): فئات الرأس المال البشري في المؤسسة

1. النجوم و العقول :يشكلون نسبة 75% من إجمالي العاملين	2. المتعلمون الجدد: و يشكلون نسبة 2,5% من إجمالي العاملين.
3. العاملون الطبيعيون: يشكلون نسبة 20% من إجمالي العاملين.	4. العاملون المعرقلون: ويشكلون نسبة 2,5% من إجمالي العاملين

المصدر : احمد علي العنزي ,احمد علي صالح, مرجع سابق.ص 233

من الشكل اعلاه يتضح ما يلي <sup>1</sup>:

1-النجوم و العقول: يمثل المربع الأول فئة العاملون الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف و المهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة و التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة فضلاً عن حركتهم الدائمة و فعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز . كما يفترض أن تكون نسبتهم 75% من إجمالي العاملين.

2-المتعلمون الجدد: يمثل المربع الثاني فئة العاملون الجدد الداخلين للمؤسسة والذين هم في طور التعلم لإكساب المعارف و الخبرات بفعل نقلهم أو ترفيتهم إلى وظائف جديدة، والذين عادة ما لم يصل أدائهم

<sup>1</sup> -سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 332-233.

للمستوى المرغوب له بسبب ضعف مواقف الاندماج و التكيف مع ثقافتها و بيئتها . كما يفترض أن تكون نسبتهم 25% من إجمالي العاملين.

3- العاملون الطبيعيون: يمثل المربع الثالث فئة العاملون العاديون الذين يتمتعون بقوة انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح المؤسسة . كما يفترض أن تكون نسبتهم 20% من إجمالي العاملين.

4- العاملون المعرقلون: يمثل المربع الرابع فئة العاملون الذي يصعب التعامل معهم كونهم أصحاب مشاكل في العمل، ولهم تأثير سلبي في الإنتاجية، ويفترض بالمؤسسة الاستغناء عنهم كونهم حجر عثرة أمام تطورها وارتفاع كلفتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري. كما يفترض أن تكون نسبتهم 2,5% من إجمالي العاملين.

#### ثانياً: البناء:

أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى أفراد الذين يملكون مخزوناً واسعاً من المعارف والمهارات، و الذين بمقدورهم الابتكار، لذا فإن الأمر يتطلب منها بناء الموجودات البشرية، من خلال قيامها بالاتي:<sup>1</sup>

➤ استقطاب رأس المال البشري: يركز هذا على البعد البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب. ومن بين الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب :

\* شراء العقول: يمثل رأس المال البشري ذوي القدرات المتميزة ميزة تنافسية لمنظمات اليوم ودعامة أساسية لازدهارها فالأمر يتطلب على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة لغرض استقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل مميز.

\* شجرة الكفايات: تعد احد تقنيات الموارد البشرية الالكترونية حيث تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة في المنظمة .

➤ صناعة رأس المال البشري: يشمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها. من بين الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال البشري:

\* بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل مجموعة فرق تتشارك فيما بينها في ما بينها في مجموعة الابتكارات، و تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض، ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد. و تعيد

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، صالح، المرشح السابق، ص 264-274

التشكل عند وجود مشروع ابتكاري جديد. و هذه الإستراتيجية تساعد على التعلم السريع و تزيد القيمة المعرفية.

\* خريطة المعرفة: تعرف على أنها تقديم عرض مرئي لمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف, ومن ثم التركيز على نوع المعرفة التي تحقق المشاركة. لذا على المنظمة بناء الخرائط التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة, بالإضافة إلى سهولة الوصول إليها. وتمكين الأفراد من العمل مع ذوي القدرات العلمية العالية.

\* القيادة ذكية: يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس إلى قيادة ذكية, لان المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي, ويكون مساعد للتعلم أكثر من كونه مشرفا و مطيع للأوامر, إضافة أن يكون قادر على ممارسة أسس التقدير الفعال .

➤ تنشيط رأس المال البشري: و يتم من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات, وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين. ومن بين الاستراتيجيات المستخدمة :

\* عصف الأفكار: الهدف من هذا الأسلوب هو إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر من الأفكار الجديدة, لان الجماعة تساعد كثيرا الفرد على إطلاق الإبداعات الكامنة فيه.

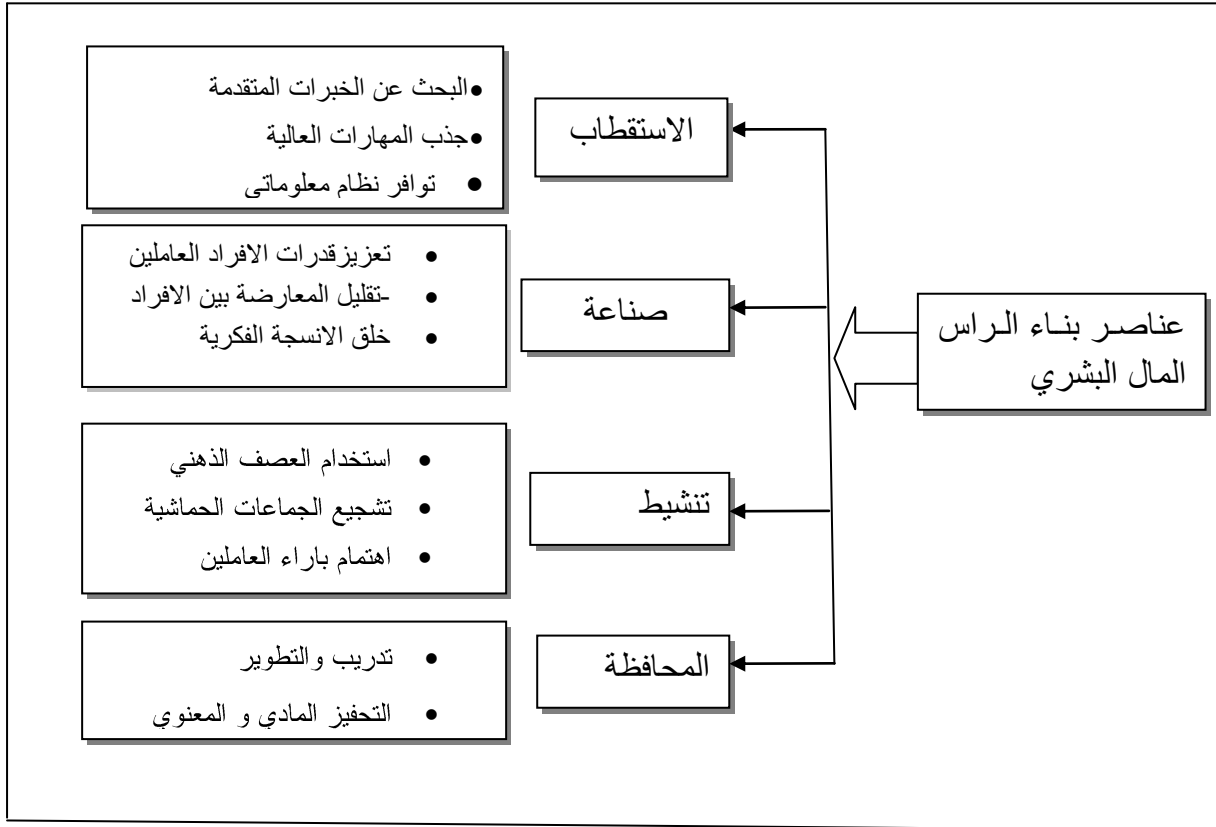
\* الجماعات الحماسية : هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشطة و تحب الانجازات العالية في العمل و المخاطرة في المهمات الصعبة. و يهدف هذا الأسلوب إلى إثارة المتعة و توليد المنافسة في تشكيل الفرق الصغيرة .

➤ المحافظة على رأس المال البشري: يتم عن طريق الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي. وتستعين بعدة استراتيجيات منها:

\* إستراتيجية تدريب و تكوين الفرد: يكون من خلال وضع برامج خاصة بالتدريب, ويكون هذا بعد تحديد النقائص المهنية لدى كل فرد ثم إعداد دورات تدريبية له. إضافة إلى تطويره من خلال المؤتمرات و الندوات العلمية .

\* إستراتيجية التحفيز : من خلال التحفيز بنوعيه المادي مثل التعويضات المادية و نظام الأجور العادل الذي يعطي للفرد حقه, و المعنوي مثل الترقيات , الثناء المتواصل على كل العمل المتميز .  
و الشكل التالي يوضح عناصر بناء رأس المال البشري.

الشكل رقم (3): عناصر بناء الرأس المال البشري



المصدر: نعمة و حسين، رؤية في بناء القدرات للقيادات الجامعية، المؤتمر العلمي للتعليم العالي في العراق، 2007، ص 140.

### المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري:

أكد Paul Squires أن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة و المهارات مضييفا بالقول أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة و المهارات فيها وبالشكل الذي يجعلها لا



تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيها، وتحسين المردودات الاقتصادية منها. و يوجد عنصران أساسيان في إدارة المهارات و المعرفة في المؤسسات هما:<sup>1</sup>

-تحديد وإدارة المهارات و المعرفة المرتبطة بالعمل نفسه:يعني دراسة متطلبات المهارات و المعرفة المرغوبة في الوظائف, بحيث يتناول طبيعة الأداء و ماهيته ومقداره بشكل سليم.

-تحديد و إدارة مهارات الأفراد العاملين و معرفتهم: ويمكن أن يحقق هذا من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف الذي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وعموما إن نظام إدارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف ولغة مشتركة للمهارات و المعرفة وقواعد بيانات ومساحات لمواقع العمل و الوظائف المحددة.وإذ ما تحقق ذلك فإن المؤسسة تكون في موقع تحسد عليه في إدارة المهارات و المعرفة ,وأنها ستحقق فهما جيدا للالتساع لرأس المال البشري وعمقه وهذا في حالة قيامها بما سيتم درجه في الآتي:<sup>2</sup>

1-تحديد فجوات المهارة فيها.

2-استقطاب و جذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات.

3-تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات و مناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدره الجوهرية لها.

4-إتاحة و توفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين لها, والذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال.

5-تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين.

6-ضمان أن التقليل أو التسريح لا يجعل المنظمة تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.

7-اختيار العاملون الذين يمكن ضمهم إلى فرق لتصبح أكثر فاعلية.

8-تعليم العاملون أن ينظرو إلى أنفسهم على أنهم كتلة من المهارات مع أهمية تعديلها و تحديثها و تطويرها بشكل دوري لمسايرتها جنب إلى جنب مع المقدره الجوهرية للأعمال.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.209

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.213

9- القيام المستمر بمسح للمهارات التي تجعل المؤسسة قادرة على تحديد الفجوات فيها, وتقدير نوع التدريب المناسب من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري.

### الخلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل , يتضح لنا إن نجاح المنظمات في النصف الأول من القرن الماضي كان يعتمد بشكل أساسي على ما تملكه من أصول مادية , لكن هذا الوضع بدأ يأخذ بالانحسار حيث أصبح مورد المعرفة هو الأساسي في نجاح و تطور المنظمات , طالما أن هذا المورد يوفر مناخ الإبداع و الابتكار , الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي . و هنا نشأ ما يسمى بالرأسمال البشري المعبر عن الموجودات المعرفية حيث أن هذه الموجودات تسهم بشكل فعال في خلق الأصل المادية لتكون المحدد النهائي للأداء.

من اجل ذلك , أصبح الرأسمال البشري لقضية الأساسية في معظم المنظمات , حيث أن هذه الأخيرة لكي تستمر و تنمو بشكل قوي , يجب أن يجعل من بناء و تطوير الموجودات البشرية بعدا مهما من إيعادها من خلال البحث عن الأدوات و الوسائل التي تمكنها من تقليص الفجوة بين المعرفة و التنفيذ . و التي قد تكون نظم معلومات الموارد البشرية إحدى أهم هذه الوسائل لقدرتها على إدارة المعلومات المتنوعة عن الرأسمال البشري, حيث نستعمل على التوضيح ذلك في الفصل الموالي.



### تمهيد:

إن ما يشهده العالم اليوم من ثورة تكنولوجية و ما صاحبها من اهتمام بالمعلومات , قد خلق قدرة غير محدودة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات توزيعها و تخزينها بكميات كبيرة و تحديثها و الاستفادة القصوى منها كمورد مهم من موارد المنظمة .للتحول بذلك أنظمة المعلومات الإدارية من أداة دعم بسيطة للقرارات إلى سلاح استراتيجي للمنظمة لقدرتها على بناء الميزة التنافسية و أثرها الواضح على تحسين أدائها .

و انطلاقا من كون أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى تفعيل دور الرأسمال البشري الذي يعتبر من أهم مواردها , حيث أن الاستثمار فيه بكفاءة و فعالية يساعد في التغلب على مشكلة المحدودية في الموارد الأخرى .و ذلك من خلال تفعيل الأنظمة الخاصة بالأنشطة ذات العلاقة بإدارته كالحصول على الأفراد المتميزين ذوي القدرات المعرفية العالية و ترغيبهم في البقاء لخدمة المنظمة , وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم من خلال تنمية قدراتهم و طاقاتهم .فان الأمر يتطلب إدخال أو توظيف أنظمة معلومات خاصة بإدارتهم تعرف بنظم معلومات الموارد البشرية تسهم في توفير المعلومات الضرورية و المتعلقة ببناء الرأسمال البشري.

و في هذا الإطار سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نظم معلومات الموارد البشرية و دورها في بناء الرأسمال البشري, من خلال ثلاثة مباحث هي:

**المبحث الأول:** ماهية نظم المعلومات الإدارية

**المبحث الثاني:** ماهية نظم معلومات الموارد البشرية

**المبحث الثالث:** علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ببناء الرأسمال البشري

### المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات الإدارية

في ظل التنافس المتسارع الذي يشهده العالم و الذي أضحت فيه المعلومة احد الموارد المهمة لمنظمات اليوم , برزت الحاجة إلى وجود نظم المعلومات الإدارية تكون مهمتها الأساسية هي توفير المعلومة المفيدة في الوقت المناسب و ذلك بما يلبي احتياجات المستويات التنظيمية المختلفة. وعليه سيتم تناول هذه النظم من جوانبها الأساسية بعد التطرق إلى ماهية كل من النظام و المعلومة.

### المطلب الأول: مفهوم و عناصر النظام:

#### أولاً: المفهوم:

على الرغم من أن مصطلح النظام تبلور كمفهوم علمي حديث في نهاية الأربعينيات من القرن السابق, إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات و التي اكتسبت مع مرور الزمن معاني جديدة و دلالات مختلفة لوصف أي ظاهرة . فقد عرف بأنه " مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة مع بعضها البعض وفق التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة " <sup>1</sup> . و بأنه " مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض و مع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة " <sup>2</sup> . كما يشار إليه بأنه: " مجموعة عناصر في حركة ديناميكية متبادلة منظمة لغرض هدف وهو يحقق للنظام هيكلًا وأنه في نشاط وأنه تنظيم من صنع الإنسان يحقق هدفاً ما". و بشيء من التفصيل لهذه العناصر فقد عرفته إيمان فاضل السامرائي بأنه " مجموعة من العناصر المتناسقة التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات

محددة, و قنوات اتصال مخصصة من أجل تحقيق هدف محدد, من خلال استقبال المخلات و معالجتها و إجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة " <sup>3</sup>

من التعاريف السابقة, يتضح لنا أنها تتفق جميعها في الجوهر, بحيث لا يعتبر النظام مجرد عناصر اجتمعت بالصدفة أو بطريقة عشوائية, إنما كل يتكون من عناصر محددة تتمثل بعلاقات اعتمادية متبادلة و بأنشطة تكمل بعضها البعض, وأهداف و غايات مشتركة ضمن بيئة معينة. فهو يتصف بمجموعة من الخصائص من أهمها: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد السعيد خشبة . نظم المعلومات ( المفاهيم ، التحليل ، التصميم ) . ط1, مطابع الوليد القاهرة, مصر 1992. ص 11 .

<sup>2</sup> إبراهيم سلطان . نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري ) . الدار الجامعية الإسكندرية 2000. ص 17

<sup>3</sup> إيمان فاضل السامرائي, هيثم محمد الزعبي, نظم المعلومات الإدارية , طبعة الأولى , دار الصفاء, عمان , 2004, ص30

<sup>4</sup> المرجع نفسه , ص 32

## الفصل الثاني دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الرأسمال البشري

\_ يعتبر التنظيم احد الخصائص الهامة للنظم حيث يمكن للنظام من القيام بوظائف ثلاث تتمثل في الاختيار, العلاقات و الرقابة.

\_ إن النظام في حركة دائمة حيث يحصل على المدخلات ثم يقوم بعمليات تحويلية و تصدير ناتج تلك العمليات إلى البيئة في صورة مخرجات .

\_ النظام له دورة حياة أي أنها معرضة للفناء و الذي يتم بشكل تدريجي.

\_ إن النظام يبقى في حالة استقرار طالما أن البيئة مستمرة في مدها بالقوة الدافعة اللازمة لنشاطها

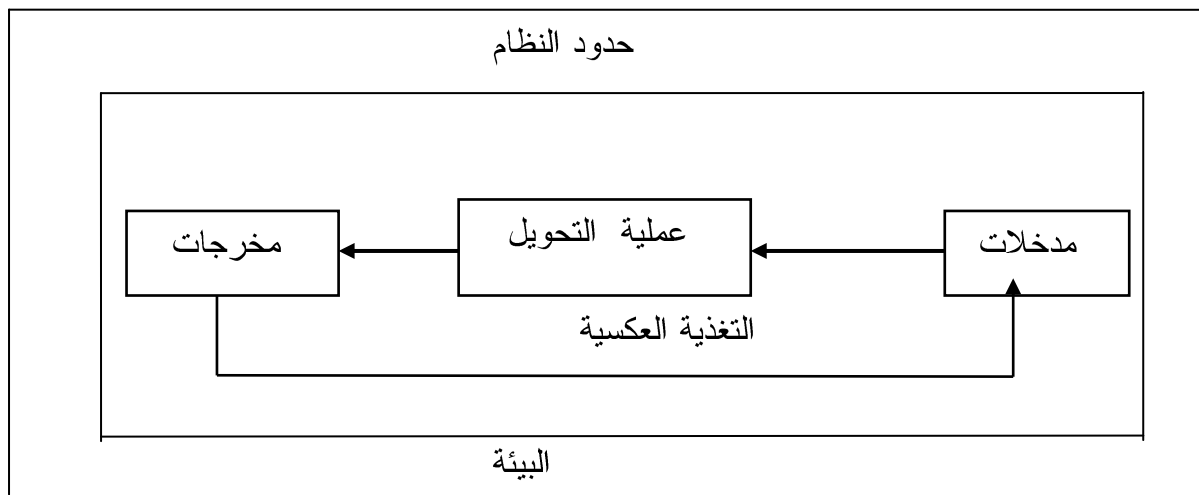
\_ يتجه النظام نحو التمايز الداخلي, وهو يعني أن أجزاءه تتميز نتيجة لتخصص كل جزء في أداء وظيفة معينة.

\_النظم متداخلة , فعلى الرغم من إن النظام يتكون من عدة نظم فرعية ا لان هذه الأخيرة ترتبط و تتكامل مع بعضها البعض

### ثانيا: العناصر

لايكون لكل النظم نفس خليط العناصر, و إنما لها تشكيل أساسي موضح في الشكل الموالي بحيث تتدفق الموارد من عنصر المدخلات خلال عنصر العمليات على المخرجات ,كما تمثل عنصر التغذية العكسية عملية التحويل لضمان إن النظام يحقق الأهداف

الشكل رقم(4): مكونات النظام



المصدر: عاطف جابر طه , نظم المعلومات الإدارية ,شركة ناس للطباعة, عمان ,الأردن,2001,ص28

من بين أهم عناصر النظام:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, نظم المعلومات الإدارية, المكتبة العصرية, المنصورة, مصر, 2002, ص ص21-25

– المدخلات : تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة ، حيث تشمل المدخلات العديد من العناصر غير المتجانسة كالمخامات و الطاقة و المعلومات

والآلات . كما تعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته .

– العمليات ( التحويل ) : تمثل آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام .أي أنها جميع العلاقات المبرمجة أو الأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجتها المدخلات و تحويلها إلى مخرجات بحيث يكون انجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للمنظمة.

– المخرجات : هو ناتج عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات و قد تكون هذه المخرجات عبارة عن سلعة ، خدمة أو معلومة .كما تعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام و قدرته على تحقيق أهدافه

– المعلومة المرتدة : تعتبر المعلومات المرتدة الأداة التصحيحية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام . ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى نوعين : معلومات مرتدة تصحيحية يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح ، و معلومات مرتدة تطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف .

بالإضافة إلى العناصر الأساسية للنظام السابقة الذكر، هناك من يعتبر العناصر التالية من عناصر النظام أيضا، وهم:

– العلاقات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض، و أيضا ربط النظام ببيئته.

– بيئة النظام : أي أن النظام لا يوجد في معزل عن النظم الأخرى ، فتواجهه في البيئة يسمح له باستقطاب مدخلاته منها كما أنه يلقي بمخرجاته إليها و بالتالي فعدم وجود تفاعل بين النظام و بيئته يؤدي إلى فشل النظام و فنائه .

– حدود النظام: تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به و يفصله عن بيئته، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف على أهداف النظام و درجة تعقده.

**المطلب الثاني: مفهوم وخصائص المعلومات**

**اولا: المفهوم:**

لغويا نجد أن كلمة المعلومات في المعاجم اللغوية كإحدى الاشتقاقات المختلفة للمصدر "ع ل م" ، والتي تدور مشتقاتها في نطاق العقل و وظائفه ، أما أصلها في اللغة اللاتينية فهي informations التي يعني شرح وتوضيح شيء ما <sup>1</sup> .

أما اصطلاحاً ، فنجد شبه اتفاق في تعاريف الباحثين على أن مصطلح المعلومات في الاستخدام العام يشير إلى الحقائق و الأحداث و العمليات في الحياة العملية ، و التي يجب أن تكون منتظمة منطقياً لتشير إلى شكل من أشكال المعرفة و الخبرة . فعرفها Duguec بأنها: " يعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس، يستخدم في تقليل التأكيد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة"<sup>2</sup> . ويشير إليها Resean بأنها: " مجموعة أخبار تحمل معارف أو علما حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومات هي عملية فعل الأخبار وتحتوي على مضمون ما يتم الإخبار به في أن واحد قصد فهم المحيط فهما جيداً"<sup>3</sup> . كما يعرفها البعض الآخر بأنها " مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها غي الوصول إلى المعرفة و اكتشافها"<sup>4</sup> . أو أنها " المعرفة التي يتم استخلاصها من البيانات و التي تأخذ شكل حقائق و مؤشرات مسجلة"<sup>5</sup>

من التعاريف السابقة ، يمكن القول بان المعلومات هي بيانات تمت معالجتها بشكل ملائم ليعطي معنى كاملاً يمكن استخدامه في اتخاذ القرارات . فهي بذلك تختلف عن مصطلحي البيانات و المعرفة، حيث تمثل البيانات المادة الخام للمعلومات، في حين تمثل المعرفة خلاصة ترتيب و معالجة المعلومات لتصبح أكثر فائدة. ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل التالي :

الشكل رقم (5): علاقة المعلومات و البيانات و المعرفة

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط1، دار الصفاء للنشر ، عمان ، ص161

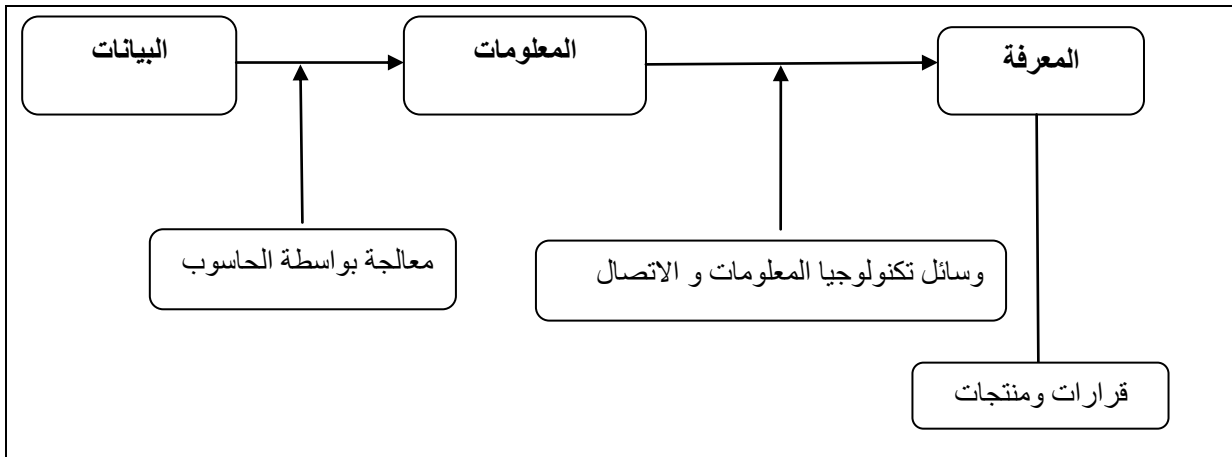
<sup>2</sup> H.C Lucas, **Information system concepts for management**, McGraw-Hill Book. Co, New York, 1982, p12

<sup>3</sup> . ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 43 .

<sup>4</sup> إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص24

<sup>5</sup> أمين السيد احمد لطفي، مراجعة و تدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص7





المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناح، نظم المعلومات الدارية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص31

### ثانياً: الخصائص:

لكي تضيف المعلومات معرفة لمستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين، لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص نجعلها فيما يلي: <sup>1</sup>

**الدقة:** بمعنى أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل والمعالجة التي تتم على البيانات؛ فالمعلومات تكون صحيحة عندما يتم إدخال بيانات صحيحة إلى نظام المعلومات وتكون دقيقة عندما تقيس المتغيرات التي تلبي حاجة المستفيد بدقة متناهية، فالأخطاء التي تظهر في المعلومات هي ناتجة في الغالب عن إدخال بيانات غير صحيحة وغير دقيقة أثناء المعالجة.

**التوقيت:** ويعني توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة، إذ لا قيمة للمعلومات ما لم تصل في وقت الحاجة إليها. و من أجل الوصول إلى ذلك فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة الإدخال، عملية المعالجة إعداد التقارير عن المخرجات للمستفيدين حيث أن استخدام التكنولوجيا كالحاسوب وغيرها يكفل تحقيق ذلك.

**الوضوح:** أي أن تكون المعلومات خالية من الغموض، بحيث تحقق الفهم المباشر من قبل مستعمليه. فوضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في تحقيق المطلوب منها.

**المرونة:** وهي قدرة المعلومات على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لكافة المستخدمين إضافة إلى قابلية للتطوير والتحديث

**الشمول:** وهو أن تكون المعلومات كاملة، بحيث تغطي جميع جوانب المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، مع تقديم بدائل الحلول الممكنة لها، حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة

1 صالح حناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص282

القابلية للمقارنة: حتى تكون المعلومات مفيدة لابد أن تكون قابلة للمقارنة مع باقي المعلومات الأخرى في المؤسسة والتي تتعلق بنشاطات معينة، إضافة إلى إمكانية إجراء المقارنة للمعلومات التي تتعلق بنفس النشاط، فمثلا: قيمة رقم الأعمال لمؤسسة ما والخاص بالسنة الحالية ليس له قيمة ما لم يقارن بقيمته في السنوات السابقة.

الإيجاز: ويعني تقديم المعلومات بشكل موجز ومختصر؛ أي ما هو مطلوب فقط دون الإكثار من التفاصيل، التي من الممكن أن تؤدي إلى عدم فهمها واستيعابها من قبل المستفيد.

الموضوعية: ونقصد بها أن يتم إعداد المعلومات بشكل محايد، بحيث لا تميل إلى جهة معينة أو تتحاز مع رأي معين، أو تختلط فيها الأهواء الشخصية إلى غير ذلك.

### المطلب الثالث: مفهوم و أنواع نظم المعلومات الإدارية

#### أولاً: المفهوم :

نشير في البداية أنه أثير جدل حول ماهية نظم معلومات الإدارية المظلة, إذ يمثل نظام كلي أم فرعي من نظم الأخرى أم أنه يمثل أحد التطبيقات الآلية في مجال الإدارة. لذا فان الاتجاه الذي تتبناه هذه الدراسة هو الذي يعتبر نظم معلومات الإدارية المظلة التي تضم كل أنواع نظم معلومات المنظمة و ليست إحدى تطبيقات الحاسوب في المنظمة .

و يظهر الفحص المتعمق للتعريف التي قدمت لنظم معلومات الإدارية مدى اختلافها ,إلا انه يمكن أن نبرز ثلاث اتجاهات أساسية و صولا إلى المفهوم الشامل لها.

يركز الاتجاه الأول على الجانب المتعلق بأنشطة النظام , حيث يعرفه عبد الهادي مسلم على انه " مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استخراج ، تشغيل ، تخزين و نشر المعلومات ، بغرض دعم عمليات وضع القرار و تحقيق الرقابة داخل المؤسسة"<sup>1</sup> . في حين ركز الاتجاه الثاني على موارد النظام فيشير إليه Lesco على انه "المجموع المترابط من أشخاص , البنية التنظيمية , الإجراءات و الأساليب التي تسمح بالحصول على المعلومات في الوقت المناسب"<sup>2</sup> . أما الاتجاه الثالث و الذي يجمع بين الاهتمام بالموارد و أنشطة نظام المعلومات ,فيراه R.Reix مجموعة من الموارد و الوسائل و البرامج و الأفراد و

<sup>1</sup> عبد الهادي مسلم " مذكرة في نظم المعلومات الإدارية – المبادئ و التطبيقات - " مركز التنمية الدراسية مصر ، 1994 ، ص 16

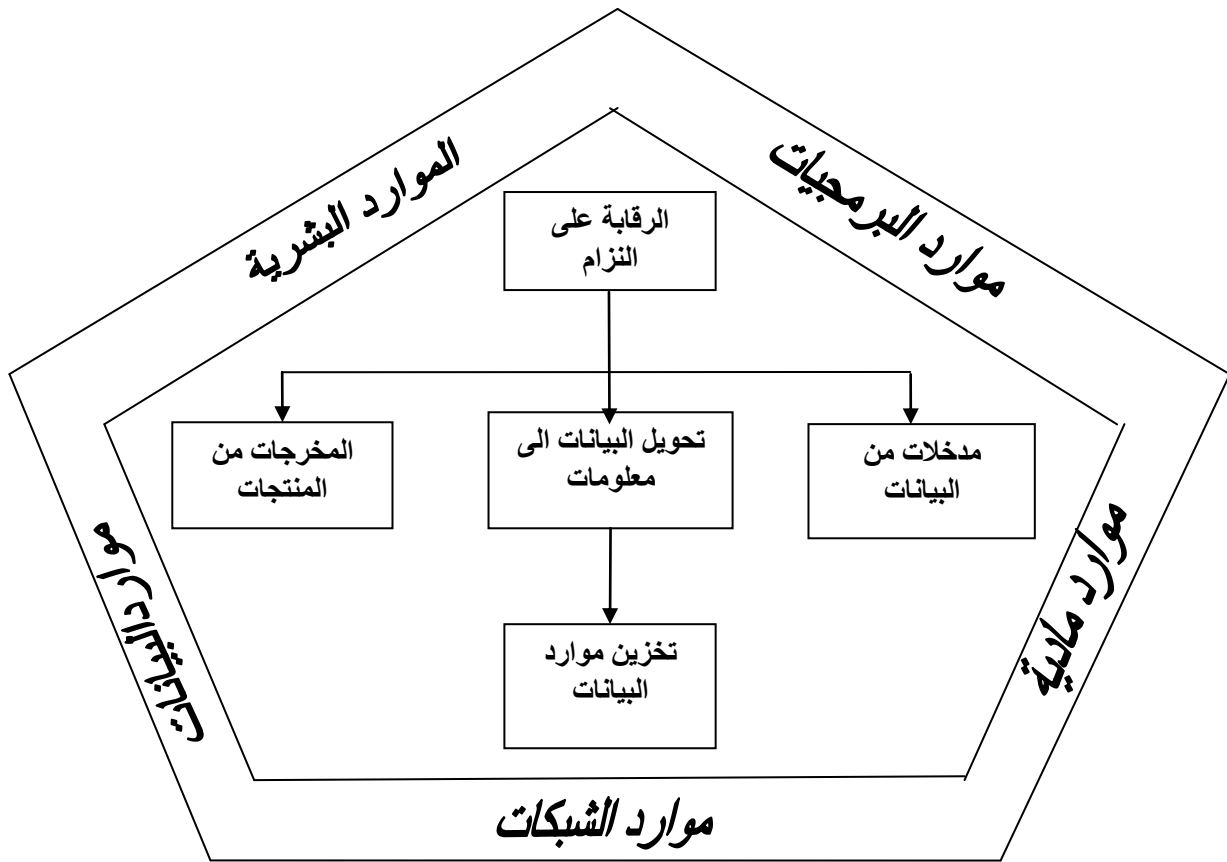
<sup>2</sup>Celile Romeyer ,modelisation par les processus : une method prealizable un dispensable a la mise gestion , la revue de decideurs hopicoierd, N447 ,2005.

المعطيات و الإجراءات التي تسمح بجمع و معالجة و إيصال المعلومات على شكل نصوص ، صور ، رموز، ..... في المؤسسة<sup>1</sup>

و على ضوء ما تقدم ، يمكننا القول إن نظام المعلومات الإدارية هو مجموعة مترابطة من المكونات المادية للحاسبات الآلية و الغير مادية و الأفراد، وقواعد البيانات والإجراءات التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع و تخزين ثم تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تساعد في اتخاذ القرار. و الشكل الموالي يوضح نموذج هذا النظام

الشكل رقم (6): نموذج لنظم المعلومات

الإدارية



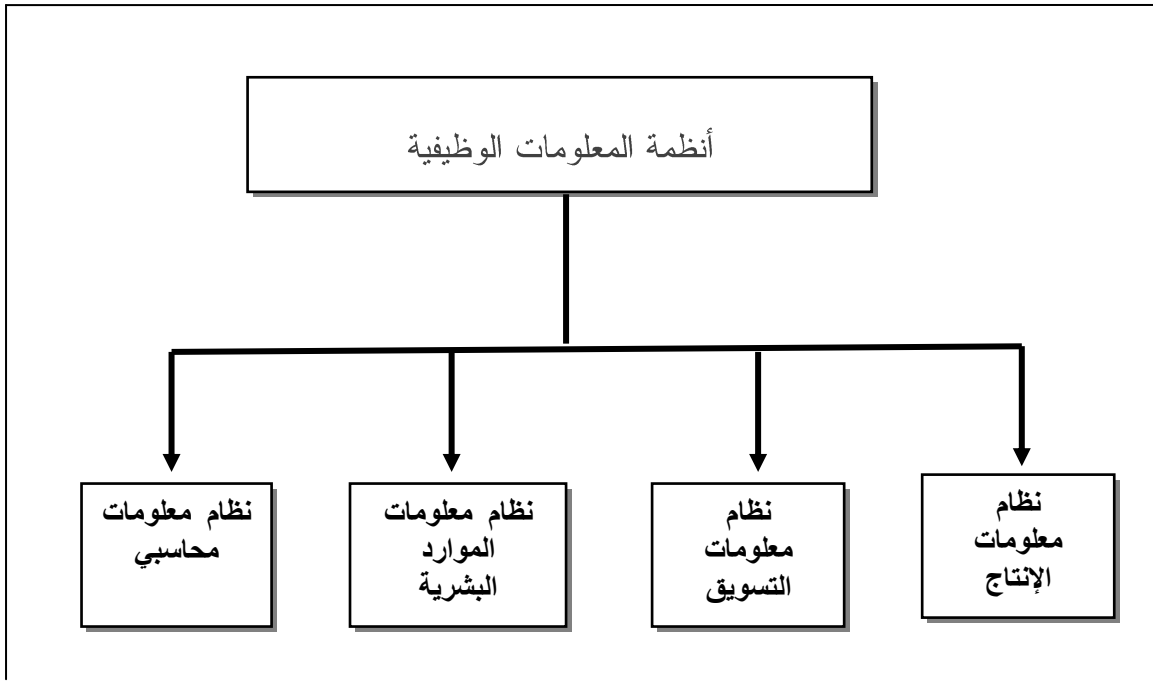
<sup>1</sup> R.Reix,traitement des informations,edition vuibert,paris,2001,p165

المصدر: منال محمد الكردي, جلال إبراهيم العبد, مقدمة في نظم معلومات الإدارية, دار الجامعة الجديدة, مصر, 2003, ص 29

### ثانيا: الأنواع:

نشير في البداية إلى أن أنواع نظم المعلومات الإدارية تتنوع بتنوع معايير التصنيف التي اعتمدها الباحثون كمعيار التطور التاريخي , معيار النشاطات الإدارية للتسيير , و معيار المستوى التسييري ..... الخ . و وفقا لتوجهات هذه الدراسة فانه سيتم فقط التطرق إلى تصنيف النظام المعلومات حسب وظائف المؤسسة, والتي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (7) : أنواع نظم المعلومات الوظيفية



المصدر: عماد الصباغ, نظم المعلومات, ط1, مكتبة دار الثقافة, عمان, الأردن, ص 30

و يتضح من الشكل اعلاه أن<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سويانا محمد البكري, إبراهيم سلطان, نظم المعلومات الدارية, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر, 2001, ص ص 44-45

نظم معلومات الإنتاج: هو عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لدعم و تشغيل نشاطات الإنتاج و التصنيع في المنظمة، و المتمثلة في تخطيط العمليات طويلة المدى وفي المستوى الاستراتيجي، وجدولة الإنتاج و تجهيزاته في المستوى التكتيكي، مراقبة الإنتاج و المخزون إصدار تقارير العمليات في المستوى الفني و توثيق طلبات وحزم الإنتاج و مراقبة الآلة و ضبط حركة المواد في المستوى التشغيلي في المنظمة.

نظم معلومات التسويق: ويقصد به نظام لجمع وتصنيف وتحليل وتقييم البيانات التسويقية وتحويلها إلى معلومات ، لتزويد صناع لقرارات بها في الوقت المناسب . و بالتالي هو نظام تسعى من خلاله إدارة التسويق إلى تكوين قاعدة واسعة من البيانات والمعلومات التي تساعد في صياغة القرارات التسويقية ومواجهة ضغوط وتهديدات البيئة الخارجية.

نظم المعلومات المحاسبية: هي شبكة من التعليمات والإجراءات المحاسبية التي تمثل سلسلة من العمليات الكتابية والحسابية، تضم جميع أعمال المنظمة تعمل على توفير معلومات للمستخدمين منها . كما يقوم بالتسجيل التاريخي لحركة رؤوس أموال المؤسسة و يصدر أهم الوثائق المالية كالميزانيات التقديرية، النتائج المتوقعة ... الخ، بالإضافة على احتوائه على ستة نظم فرعية هي: نظام معالجة الطلبات، نظام حسابات الزبائن، نظام الرواتب، نظام مراقبة المخزونات، نظام حسابات المورد، نظام السجل الشامل الذي تثبت فيه البيانات والمعلومات الصادرة عن النظم السابقة ثم يقوم بإصدار الوثائق المالية والدورية للمنظمة

نظم معلومات الموارد البشرية: وهي عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لدعم ومساندة الإدارة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، كإدارة نشاطات الاستقطاب وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم أداء العاملين والمحافظة عليهم و تحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات التنظيمية ، من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الاستراتيجي ، ودعم قرارات المدراء في تحليل تكاليف العقود للمستوى التكتيكي و إصدار تقارير الأفراد و تحليل الموقع للمستوى الفني ، و توثيق و حفظ و ترتيب بيانات الأفراد للمستوى التشغيلي .

### المبحث الثاني: ماهية نظم معلومات الموارد البشرية

في خضم كل الأهمية التي تشكلها اليوم وظيفة الموارد البشرية في تفوق المنظمة و استمراريتها ،تصبح نظم معلومات الموارد البشرية ضرورة تسييرية تمليها تحولات المحيط و الحقيقة الجديدة للمنظمة ، وذلك على اعتبار إن هذه النظم أصبحت اليوم وسيلة هامة تستخدم بوصفها سلاحا قويا في اتجاه تحقيق إدارة فعالة للرأس المال البشري .وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نظم معلومات الموارد البشرية من جوانبها الأساسية .

المطلب الأول: مفهوم وتطور نظم معلومات الموارد البشرية:

أولاً: المفهوم:

لقد تعددت التعاريف التي وضعها الباحثون حول نظم معلومات الموارد البشرية ، ومع أنها تختلف في الطريقة و الأسلوب إلا أنها تتفق في المضمون و المحتوى ،وفيما يلي عدد منها:

يعرفها Safrand بأنها "قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات المناسبة الخاصة بالموارد البشرية، ويوفر التسهيلات لإدامة البيانات وسهولة الحصول عليها بالرغم من أن القليل من هذه النظم تعتمد على أجهزة الحاسوب الضخمة إلا أن هناك تطوراً في المخرجات". و يرى Kovach بأنها "إجراء نظامي لجمع و خزن وإدامة واسترجاع والتحقق من صحة المعلومات المطلوبة من لدن المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية، والأنشطة التي يمارسونها وخصائص الوحدة التنظيمية"<sup>1</sup>. كما يشير إليها اليوز بكى بانها "تكوين هيكل متكامل من المستلزمات المختلفة كالآلات، وتقنيات الحاسوب، وملحقاته والبرامجيات والأفراد العاملين في النظام والإجراءات والقواعد من أجل جمع ومعالجة البيانات (ذات العلاقة بالأفراد العاملين) من داخل المنظمة وخارجها، لغرض توفير المعلومات الضرورية عن الأفراد العاملين وبالخصائص النوعية ( كالتوقيت والدقة والتكلفة)، وتوصيلها إلى المستفيدين لصنع القرارات وإنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية وفي جميع المستويات الإدارية وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات"<sup>2</sup>. أما مكليود فيراها بأنها " وحدة تنظيمية تضم أفراد يقومون بتشغيل بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات الحاسوب"<sup>3</sup>. بإضافة إلى ما سبق فهناك من يعرفها بأنه: " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة و العمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة"<sup>4</sup>. أيضا "هو تركيبة من الأفراد و المعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية و تحليل و تقييم و توزيع معلومات دقيقة و سريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة"<sup>5</sup>. أو يصفها بأنها" عبارة عن نظام مصمم تكنولوجيا لدعم و مساندة الإدارة في إدارة الموارد

<sup>1</sup> Kovach, K., Cathcart, Jr. & Charles, E.; Human Resource Information Systems: Providing Business Rapid Date Access, Information Exchange And Strategic Advantage, Public Personnal Management, Vol. 28, Issue. 2, 1999.p272

<sup>2</sup> البيوزيكي، بسام عبد الرحمن، أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة- دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري المصارف

الحكومية والأهلية- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، العراق، 2001، ص8

<sup>3</sup> رايموند مكليود، جيورج شبييل، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، نظم المعلومات الادارية، دار المريخ، السعودية، 2006، ص929

<sup>4</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2066، ص241.

<sup>5</sup> جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن 21، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2003، ص530.

البشرية في المنظمة كإدارة نشاطات الاستقطاب و توصيف الوظائف و التدريب و التطوير و التحفيز و تقويم الأداء و المحافظة عليهم و تحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية<sup>1</sup>. كذلك عرفت على أنها: " هو احد النظم الفرعية في المنظمة يتكون من عدة أنظمة فرعية أخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة و متناسقة و متبادلة بهدف توفير المعلومات البشرية التاريخية و الحالية و المستقبلية بجميع الجهات التي يهتما مصير المنظمة و بما يخدم أهدافها ".

اعتمادا على ما تقدم, يلاحظ تعدد آراء الباحثين في تحديد مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية. و عليه فان مفهومنا لهذه النظم و بما يتفق مع توجهات دراستنا الحالية يتمثل في كونها نظام فرعي من نظم المعلومات الإدارية , يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية المتصلة و المترابطة مع بعضها البعض مستخدمة مجموعة من الأساليب و الآليات و المعدات التي يتعامل معها العنصر البشري للحصول على معلومات ذات خصائص معينة , كما تستخدم من قبل الإدارات المختلفة في اتخاذ القرارات.

### ثانيا: التطور:

يتفق اغلب الباحثين و الكتاب على أن تطور نظم معلومات الموارد البشرية أقترن بتطور تكنولوجيا الحاسوب فضلا عن تطور التشريعات من القوانين الحكومية وانعكاساتها على التطور الحاصل في وظيفة الموارد البشرية . فقد كانت المنظمات في عقدي الستينيات و السبعينيات من القرن الماضي تحتفظ بكافة المعلومات التي تخص العاملين في ملفات ورقية مما يتطلب وقتا و جهدا و كلفة إضافية للاستفادة من هذه المعلومات الضخمة. وفي نهاية السبعينيات تم إدخال الحاسبات الالكترونية الكبيرة الحجم و المعروفة باسم Mainfram و التي تميزت بقابليات الخزن العالية للمعلومات و انجاز الكبير من العمليات الحسابية المعقدة , وقد كان من أهم استخدامات هذه النظم هي معالجة بيانات الرواتب و متابعة كلفتها و التي كانت تعد من أكثر الكلف التي تهتم بها المنظمة . لكن خلال الثمانينيات و التسعينيات و نتيجة الثورة الهائلة التي حدثت في مجال صناعة الحاسبات الالكترونية و التي أدت إلى تطويرها بشكل كبير و زيادة قدرتها على الخزن و معالجة البيانات , قد مكن الحاسب الشخصي من استخدام البرمجيات الخاصة بالموارد البشرية و التي لا تتطلب خبرة و مهارات عالية من قبل المستخدم فضلا عن انخفاض سعره<sup>2</sup> . و بذلك شهدت نظم معلومات الموارد

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامرائي هيثم محمد الزغبى، مرجع سابق، ص 106

<sup>2</sup> ياسل محمود طه، دور نظم معلومات الموارد البشرية في اعادة تصميم الوظائف دراسة تطبيقية في المعهد التقني بالموصل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الموصل، العراق، 2006، ص 4\_5

البشرية نقلة نوعية و أصبح الاهتمام بها من قبل المنظمات أمرا ضروريا خاصة مع ظهور عدد من التحديات المعاصرة والمتمثلة في:<sup>1</sup>

\_ الضغوط الاقتصادية التي تسببت في إعادة هيكلة البرامج التي شكلت ضغطا على المنظمات لتعمل بعدد اقل من العاملين المدربين على أساس أنهم الأفضل.

\_ التكاليف الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تؤكد إن الإدارة المذكورة هي جزء من فريق الإدارة العليا و تقع عليها نسبة كبيرة من تنفيذ إستراتيجية المنظمة .

\_ ظهور تشريعات عمل جديدة مثل فرص العمل المتساوية، التأمين الصحي و الأمن الوظيفي

وعموما، لا بد من الإشارة إلى أنه في العقد الأخير شهدت كل نظم المعلومات ومنها نظم معلومات الموارد البشرية قفزة نوعية في استخدام شبكة الأنترنت والأنترنت في الاتصال مع العاملين في المؤسسة كتوزيع كشوف الرواتب عن طريق البنوك باستخدام بطاقات الصرف الآلي ، وضع مواقع على الشبكة تعرف فيها الوظائف الشاغرة وكذلك الإعلان عن قبول طلبات التوظيف بوساطة البريد الإلكتروني ، ظهور أسلوب جديد من التدريب هو التدريب الإلكتروني<sup>2</sup>

### مطلب الثاني: أهداف و أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

#### اولا:الأهداف:

يرى البعض أن أحد جوانب العمل الأكثر أهمية بالنسبة للإدارة ، هو استخدام الموارد المتوفرة في المؤسسة لتحقيق الأهداف الحاضرة و طويلة الأجل ، و أن الفعالية الإدارية يمكن النظر إليها على أنها دالة للمقدرة على حيازة و تنمية و توزيع و المحافظة على الموارد التي يتطلب هذا الكثير من المعلومات عنها. لذا فان الهدف الأساسي لنظم معلومات الموارد البشرية يتمثل في تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى من المعلومات الدقيقة و الحديثة بما يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة.ويمكن بيان أهم أهدافه على النحو

التالي:<sup>3</sup>

-إعداد الخطط و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة .

-التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية .

-تحليل الاحتياجات التدريبية.

<sup>1</sup> عامر اسماعيل عبدالله يونس حديد , واقع استخدام تقنيات المعلومات في نظم معلومات الموارد البشرية , دراسة حالة مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة ينوي , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , جامعة الموصل , بغداد, 2003,ص39

<sup>2</sup> سليم الحسينة, نظم المعلومات الإدارية نما (إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية), ط 3 , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, عمان, 2006, ص290

<sup>3</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم, مرجع سابق, ص248



- تخطيط المسارات الوظيفية و مسارات الترقية.
  - تقييم سياسات و ممارسات و برامج الموارد البشرية.
  - إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
  - تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب
  - \_ ربط النظم الفرعية في المنظمة معاً في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة التي تحتاجها الإدارة
  - \_ المساعدة في ربط الأهداف العديدة في المنظمة وتوجيهها جميعاً نحو تحقيق الهدف النهائي
  - تسهيل عملية اتخاذ القرارات على كافة مستويات المنظمة عن طريق توفير المعلومات المنتقاة بالشكل السليم للمساعدة في توجيه مسار الأداء الفعلي للمنظمة المسار الصحيح
  - الرقابة على عملية تداول المعلومات في المنظمة مثل السندات, السجلات, ملفات العاملين .
  - متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة
  - مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليلها بما يفيد خدمة الموارد البشرية من خلال التكامل بين عناصر النظام والاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاجها
- ثانياً: الأهمية:**

لقي موضوع نظم معلومات الموارد البشرية اهتماماً واسعاً في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية ، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميتها و اتساع مجالات تأثير استخداماتها لأغراض التحليل و الاختبار و القياس و التقويم لأنشطة العاملين المتنوعة و المختلفة ، كما ساعدت هذه النظم في التحكم في تدفق المعلومات ، و الذي بدوره سيؤثر في تحقيق الميزة التنافسية و النجاح للمنظمة على المستوى المحلي و العالمي و على العموم يمكن إبراز أهمية نظم معلومات الموارد البشرية كما يلي:<sup>1</sup>

✓ تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في دعم القرارات المتعلقة باعادة هيكلة و معالجة مشاكل العجز و الفائض في المورد البشري و ما تحققه من تحسين كفاءة المنظمة و أدائها .

✓ تمثل عنصراً أساسياً يزود إدارة الموارد البشرية و إدارة المنظمة بالمعلومات الخاصة بالمورد البشري لأداء عمليات التخطيط و الرقابة بتكلفة مناسبة بالتوقيت المطلوب و السرعة المناسبة

<sup>1</sup> باسل محمود طه , مرجع سابق , ص 10

✓ تعد أداة تساهم في تفسير النظرة القديمة لوظيفة الموارد البشرية بوصفها وظيفة غير إستراتيجية في المنظمات.

✓ تمثل أداة تطوير باتجاهين، يتمثل الأول في تحسين النوعية و تطويرها بواسطة نظم للمراقبة و الثاني في زيادة المشاركة والاندماج بين مستخدمي النظام من خلال جعل المعلومات متاحة بسهولة، و بالتالي فان زيادة المشاركة سينعكس على نجاح نظم معلومات الموارد البشرية

✓ يعمل على تحسين قنوات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى ، وذلك من خلال احتفاظها بالمعلومات و توفيرها للمستخدمين و حصولها على بيانات العاملين في الأقسام الأخرى لمنظمة ، وذلك يمكن قسم الموارد البشرية من تطوير دوره في انجاز المهام المكتيبة و التوجه نحو تحمل مسؤوليات إدارة كبيرة .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مكونات وعناصر نظم معلومات الموارد البشرية

#### اولا:المكونات:

تعد مسألة توفير مستلزمات تشغيل و إدارة نظم معلومات الموارد البشرية من المسائل المهمة و المتصلة بنجاح تطبيقه، حيث تقع هذه المهمة على عاتق إدارة المنظمة. ولا تختلف مكوناتها عن الأبعاد الرئيسية لنظم المعلومات الإدارية ، إذ تتضمن ستة مكونات هي:<sup>2</sup>

الموارد البشرية :هناك حاجة للأفراد لتشغيل جميع أنظمة المعلومات حيث يمكن تصنيفهم من حيث نمط الاستخدام إلى نوعين هما :

\*المستخدمين النهائيين :وهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته الجاهزة بواسطة أطراف أخرى كالمحاسبين، رجال البيع ، المديرين...الخ.

\*الأخصائين في نظم المعلومات :وهم الذين يطورون ويشغلون النظام، من أمثلتهم:

-محلي النظام: يقومون بتصميم نظام المعلومات بناء على احتياجات المستخدمين النهائيين من المعلومات.

-مطوري البرامج :يقومون ببناء برامج الحاسب الآلي بناء على التفاصيل التي يتلقونها من محلي النظام.

-مشغلو النظام :وهم الذين يتولون المساعدة في تشغيل ومتابعة وصيانة نظام المعلومات.

الموارد المادية :تتضمن جميع الأجهزة للحاسبات الآلية و المستخدمة في تشغيل المعلومات، و تتكون من:

-نظم الحاسب :تشمل وحدة التشغيل المركزية.

<sup>1</sup> عامر اسماعيل عبد الله يونس حديد. مرجع سابق، ص 40  
<sup>2</sup> يلمقدم مصطفى وآخرون، نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2005، ص 4-5

-الطرفيات :وتشمل الفأرة ولوحة المفاتيح لإدخال البيانات ، الشاشة والطابعة لإخراج المعلومات الأقراص والشرائط الضاغطة لتخزين المعلومات.

موارد البرمجيات :تمثل مجموعة التعليمات التي تشغل البيانات حيث تقسم إلى:

\*برامج نظم التشغيل :و هي مجموعة البرامج التي تشغل و تدير كافة عمليات الحاسوب التشغيلية كبرامج النواقد windows و برامج DOS

\* برامج تطبيقية :هي البرامج الخاصة بالوظائف المختلفة المطلوب تشغيلها بواسطة الحاسب مثل برنامج الأجور، المخزون، حسابات العملاء،...الخ

موارد الإجراءات :تمثل تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات ، والتي عادة ما تكون مطبوعة في كتيبات يطلق عليه اسم دليل التشغيل.من أمثلة تلك تحديد من له حق الاطلاع على مخرجات هذا النظام كشوفات الرواتب.

موارد الشبكات :أصبحت شبكات الإ اتصال من العناصر المهمة لقيام المؤسسة بالتجارة والأعمال الإلكترونية،حيث تتكون من الحاسبات، مشغل الاتصالات وغيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الإتصالات (الأقمار الصناعية)، والتي يتم التحكم فيها بواسطة برامج الإتصالات.<sup>1</sup>

إذا فان موارد الشبكات لنظم معلومات الموارد البشرية تتمثل في كافة الوسائط و البرامج اللازمة للقيام بعمليات النقل الإلكتروني و تداول المعلومات عبر شبكات الحاسبات الآلية المستخدمة في هذه النظم. موارد البيانات(قاعدة البيانات):تمثل قاعدة البيانات جميع البيانات المرتبطة ذات العلاقات المتبادلة فيما بينها و المخزنة بطريقة منظمة تساعد على سرعة استرجاعها و سهولة استخدامها في تطبيقات متعددة و أغراض متنوعة.فقاعدة الأفراد تضم :

\_ بيانات متعلقة بالحياة الوظيفية للفرد :كتاريخ التحاقه بالوظيفة ، التدرج الوظيفي ، وتقارير الكفاءة و العقوبات

\_ بيانات خاصة بجماعة العمل بالوظيفة : حيث تحتوي على عدد العاملين بالإدارة و تصنيفاتهم التنظيمية و الديمغرافية و الوظيفية .

\_بيانات خاصة بالوظائف: كمسميات الوظائف و مستوياتهم، مواقع التنظيمية لها

\_ بيانات خاصة بسياسات التوظيف: كنظم و قوانين العمل، اللوائح التنفيذية، قرارات إدارة الموارد البشرية.

**ثانيا: العناصر:**

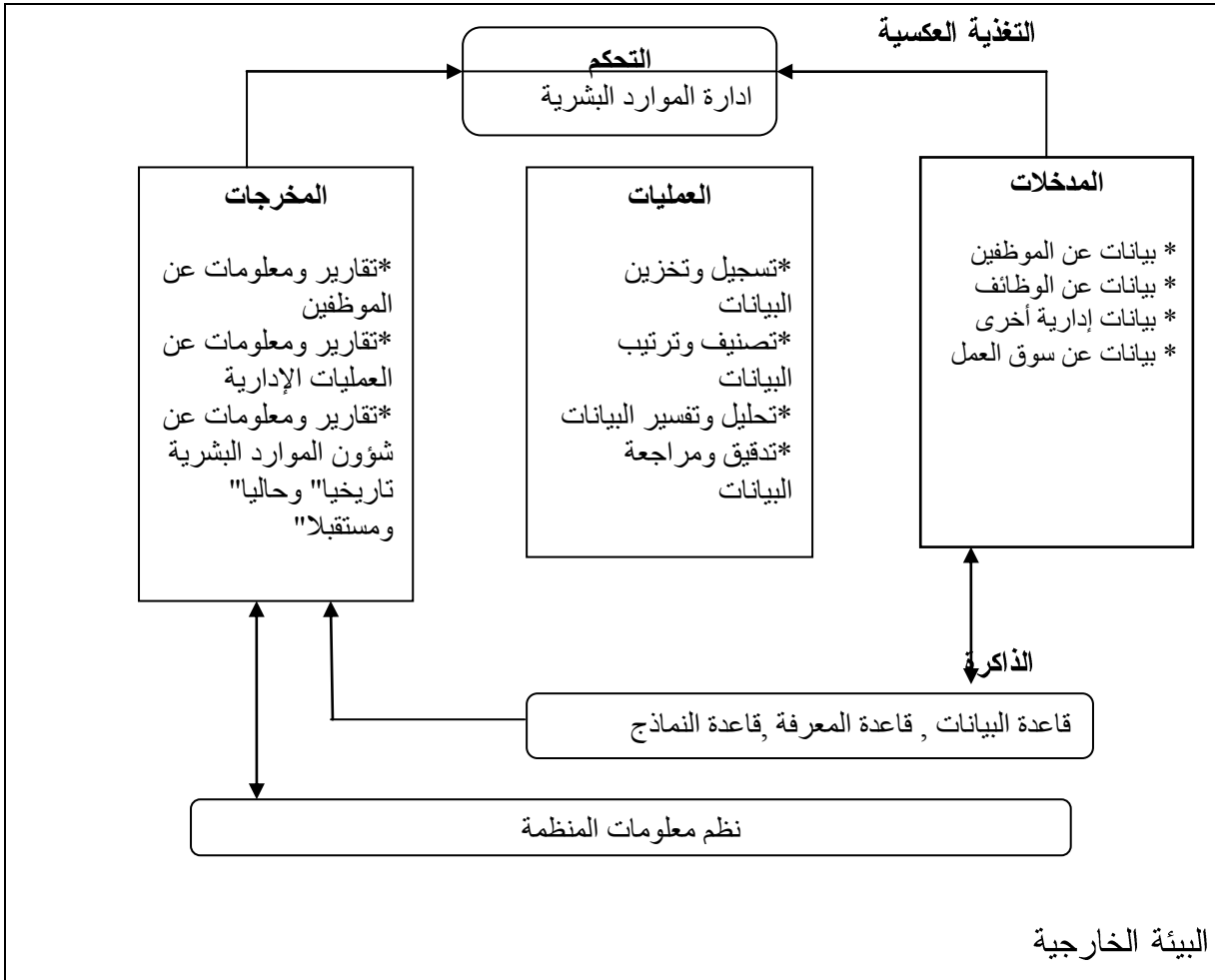
<sup>1</sup>محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص8

## الفصل الثاني دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الرأسمال البشري

---

وفقا لنظرية النظم يمكن تجزئة نظام معلومات الموارد البشرية إلى العناصر الرئيسية التي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (8) : عناصر نظم معلومات الموارد البشرية



المصدر : محمد الصيرفي, الإدارة الالكترونية للموارد البشرية, مؤسسة حورس الدولية, الإسكندرية

■ **المدخلات** : تتمثل مدخلات النظم في البيانات المتعلقة عن الأفراد العاملين , بيانات عن

الوظائف , بيانات إدارية وكذا بيانات عن سوق العمل .و يكون مصدر هذه البيانات أما من :

\_ البيئة الداخلية: وهي مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها من داخل المنظمة بعدة طرق منها سجلات الأفراد في المنظمة, تقارير تقييم الأداء, التقارير الدورية.

\_ البيئة الخارجية: تكمن في مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها خارج المنظمة ومن مصادر كالموردين, المنظمات المنافسة, الحكومات.....الخ.<sup>1</sup>

■ **العمليات**: ويقصد بها معالجة كافة البيانات التي تم إدخالها إلى قاعدة بيانات الموارد البشرية عن طريق

جمعها و تخزينها وتصنيفها واستخدام الأساليب الرياضية والاختبارات الإحصائية وتحويلها إلى

<sup>1</sup> محمد الصيرفي, مرجع سابق, ص 117

معلومات وتقارير يمكن الاستفادة منها. حيث يتم أولاً التسجيل و رصد و تخزين البيانات و بعدها يتم تدقيق ومراجعة و تحديث البيانات, وأخيراً يتم تحليل وتفسير البيانات.<sup>1</sup>

■ **المخرجات:** تتمثل في مجموعة كبيرة من المعلومات المعدة وفق أشكال متنوعة كالتقارير و المخططات و الأشكال البيانية. والملاحظ أن هذه المخرجات تتعلق بجوانب مختلفة ترتبط ببيئة المنظمة الداخلية و الخارجية, من أمثلتها: معلومات عن أساليب رفع الكفاءة و تحديد طرق الاختيار للتعيين, معلومات عن مستحقي الترقية و طرق المكافآت..... الخ.

■ **التغذية العكسية (الراجعة):** وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير النظام ومدى تطابق مخرجاته مع الخطط الموضوعية, وتتم من خلال الرقابة على العناصر السابقة بهدف رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها وذلك بما يخدم أهداف المنظمة

■ **التحكم :** و هو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها و ينبئه عن حدوث أي عطل أو ثغرة في توظيف البيانات .

■ **الذاكرة :** وهي عبارة عن وعاء تخزن فيه مخرجات ومدخلات النظم , وتختلف أشكال ذاكرة النظم فيمكن أن تكون عبارة عن مستندات و ملفات ورقية , فيلم مصغر أو شريط أشرطة ممغنطة أو أقراص ضوئية .

### المبحث الثالث: علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ببناء رأس المال البشري

أصبح من الملموس اليوم و بما لا يقبل الشك بان بناء الرأسمال البشري يمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة التسيير و ممارسة فعالة من ممارساته الأكثر تلاؤماً مع المتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال , حيث أصبح من غير الممكن على المنظمات أن تكسب ميزات التنافسية و تكون فعالة عن طريق تسييرها لمواردها الملموسة فقط , لاسيما بعد ظهور اقتصاد المعارف و الذي يركز على الموارد غير ملموسة معبرا عنها بالرأسمال البشري . و لغرض عدم إضاعة الفرصة على المنظمة وجعلها تستفيد من الرأسمال البشري لديها قد يتطلب الأمر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على اعتبار أنها تمثل الآلية الأكثر قدرة على استقطابه و صناعته و المحافظة عليه, نتيجة لتنوع مجالات استخدامه في المنظمة , حيث يؤكد kleiman على إن القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية تتمثل في التركيز على إدارة رأس المال البشري وذلك بدعمها لوظائف كالاستقطاب و إدارة الأداء و التكوين و بتنفيذ هذا العمل بشكل ممتاز .

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي , نظم ادارة المعلومات , منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , مصر, 2003, ص 346-347

## الفصل الثاني دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الرأسمال البشري

و عليه سنحاول في هذا المبحث إبراز دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الرأسمال البشري من خلال دراسة استخدام نظمه الفرعية في كل مرحلة من مراحل بناء الرأسمال البشري و هذا بعد التطرق إلى التصنيفات المختلفة للنظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية .

### المطلب الأول: تصنيفات نظم معلومات الموارد البشرية

بمراجعة ادبيات نظم معلومات الموارد البشرية نجد إن الكتاب و الباحثين قاموا بتصنيف هذه النظم الى مجموعات من الأنظمة الفرعية التي تباينت من باحث إلى آخر و ذلك نظرا للتنوع الواسع لتطبيقاتها على مستوى إدارة الموارد البشرية .و الجدول التالي يوضح بعض وجهات النظر حول هذا الشأن.

#### جدول رقم (2) : الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية

الباحث/السنة	الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية
Davis و Werther (1985)	نظام معلومات التخطيط, نظام معلومات الاستقطاب و التوظيف, نظم تحليل و تصميم الوظائف, نظام إدارة الأداء ,نظام التدريب و التطوير, نظام التعويضات و المزايا ,نظام صيانة الموارد البشرية, نظام تخطيط المسا الوظيفي .
Jackson و Mathis (1986)	نظام معلومات التوظيف, نظام معلومات علاقات العمل, نظام معلومات المنافع, نظام معلومات رقابة الكلف الإنتاجية, نظام معلومات إدارة العاملين, نظام معلومات التعليم و التدريب
O'Brien (1990)	نظام معلومات الاستقطاب و التعيين, نظام معلومات التدريب و التطوير, نظام معلومات التعويضات, نظام معلومات تقييم الأداء
Noe (1994)	نظام معلومات التخطيط, نظام معلومات التوظيف, نظام معلومات إدارة الأداء, نظام معلومات التدريب و التطوير, نظام معلومات التعويضات والمزايا
عبد الوهاب (1996)	نظام معلومات تقييم الوظائف, نظام معلومات

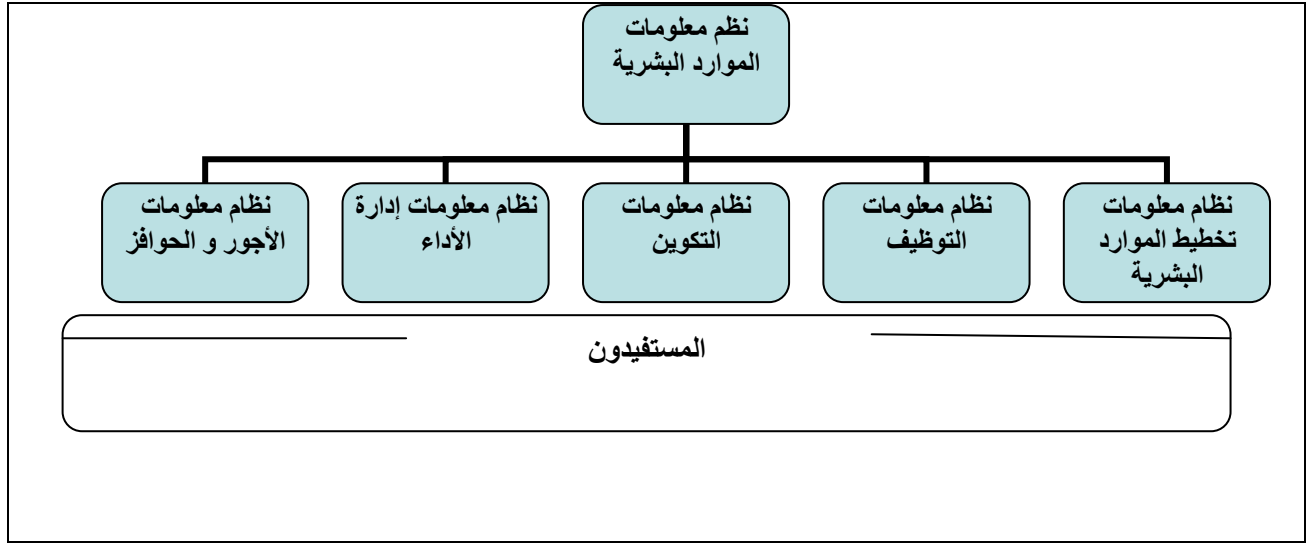
<p>تخطيط المسار, نظام معلومات مخزون المهارات, نظام معلومات تخطيط الأمن والسلامة, نظام معلومات التامين والمعاشات و التقاعد, نظام معلومات المزايا و القوائم, الأجور و الحوافز والمكافآت</p>	
<p>نظام معلومات لأبحاث الموارد البشرية, نظام معلومات لذكاء الموارد البشرية, نظام معلومات لتخطيط قوة العمل, نظام معلومات للاستقطاب, نظام معلومات للتعويضات, نظام معلومات للإعانات المالية</p>	<p>McLeod (1998)</p>
<p>نظام معلومات تقديرات القوى العاملة, نظام معلومات الاستخدام والتوظيف, نظام معلومات الأجور والرواتب, نظام معلومات الكفاءات و العلاوات, نظام معلومات تقييم الأداء, نظام معلومات التدريب و التنمية الدارية, نظام معلومات الترشيد لاستخدام القوى العاملة</p>	<p>عبد الباقي صلاح الدين (2000)</p>

المصدر: من إعداد الطالب

بناء على ما تقدم فإن الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية الأكثر انسجاما مع دراستنا الحالية تتمثل بما أشار إليه Noe , ذلك بسبب ملائمة هذا التصنيف مع نظم معلومات الموارد البشرية المتوفرة في اغلب المؤسسات الجزائرية . والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم (9): الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب

- **النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية:** يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد الاحتياجات من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في التنبؤ للرواتب و التخطيط و التحليل و تقييم الوظيفة و الهيكل التنظيمي. مع العلم أن عملية التخطيط تحتاج إلى نوعين من البيانات، بيانات تنظيمية تخص كآساليب العمل، تشريعات و قوانين العمل. الخ. و بيانات عن الموارد البشرية كالتعليم الخبرة و مستوى الأداء... الخ.
- **النظام الفرعي للتوظيف:** هو نظام مسؤول عن توفير معلومات حول الأفراد المرشحين للعمل و الكفاءات المتوفرة في سوق العمل وأجراء الدراسات الداخلية ، والبحث عن موظفين جدد ، كما يجب أن يتوفر في هذا النظم ما يلي :
  - ✓ استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف كالاسم، المؤهل ، الخبرة ... الخ
  - ✓ احتواء كل الأحداث التي تضمنها عملية التوظيف كالمقابلات و الاختبارات .
  - ✓ مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المقدم للوظيفة .
  - ✓ المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة كالمهارات و الخبرة
- **النظام الفرعي للتعويضات و الأجور:** يعمل هذا النظام على توفير المعلومات المتعلقة بالزيادات و الاستحقاقات و العلاوات . و من أهم تطبيقاته في مجال التعويضات نذكر الجوانب التالية :
  - ✓ إعداد قوائم الأجور و المرتبات.
  - ✓ تقييم الوظائف و تحديد الأجور التي تناسبها .
  - ✓ مسح الأجور للتعرف على الأجور و المكافآت بالمقارنة مع المنافسين .

- النظام الفرعي للتكوين: يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي قامت أو ستقوم بها المنظمة، معلومات عن الاحتياجات التكوينية، معلومات عن تصميم برامج تكوين تسمح بتزويد العمال بمهارات تسهل لهم عملية الاستخدام و الانسجام مع نظم معلومات الكلي.
  - النظام الفرعي لإدارة الأداء: يضم هذا النظام معلومات متعلقة بعملية تقييم أداء الأفراد، وهو نظام مهم جدا لان على أساس مخرجاته تحدد الحوافز و البرامج و الفئات التي تحتاج لعملية التكوين و كذا الترقيات .
- و نشير إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

**المطلب الثاني: علاقة نظم معلومات الموارد البشرية باستقطاب و صناعة رأس المال البشري:**

**اولا: نظم معلومات الموارد البشرية و الاستقطاب:**

إن لنظم المعلومات المحوسبة دورا كبيرا في استقطاب رأس المال البشري، نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية للمورد البشري و ذلك بالاعتماد على الحاسوب و البرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، بمعنى آخر ، انه إذا كانت مرحلة استقطاب الرأسمال البشري تعتمد في المقام الأول على تجميع المعلومات الكافية كما ونوعا ، فان النظام الفرعي للتخطيط يلعب دورا أساسيا في تقديم معلومات عن:

✓ المهارات المطلوبة لشغل المناصب الشاغلة

✓ المهارات الموجودة في المنظمة

✓ المهارات الممكن الحصول عليها عن طريق التوظيف الخارجي

وعلى اعتبار أيضا أن شراء العقول تعتبر من أهم الاستراتيجيات لآلية الاستقطاب، فان النظام الفرعي للتوظيف يساعد على متابعة المهارات المتوفرة في البيئة الخارجية و توفير المعلومات عنها و كذلك المساعدة في عمل الأبحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة ، من خلال إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها في الوقت المناسب، كما أن ذلك يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم اتخاذ القرار المناسب بالتعيين. كما يساهم في إرساء الشفافية في عملية دراسة ومعالجة طلبات التوظيف أليا حيث انه يتم استقبال السيرة الذاتية عبر إيميل المؤسسة ثم أليا يقوم برنامج نظم معلومات الموارد البشرية الخاص بعملية التوظيف بمعالجة خصائص كل مرشح حيث يتم

قبول الطلبات التي تتوفر على الشروط بعدها آليا يقوم الحاسب الآلي بإرسال دعوات للمرشحين المقبولين لاجتياز اختبار.

من هنا تتضح أهمية الدور الذي يلعبه كل من النظام الفرعي للتخطيط و النظام الفرعي للتوظيف في توفير البيانات والمعلومات التي تضمن تحقيق الفاعلية الكلية في استقطاب رأس المال البشري من خلال اتخاذ القرارات الصائبة حول الاستقطاب ، وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنظمة بصفة عامة.

### ثانيا:نظم معلومات الموارد البشرية و الصناعة:

إذا كان من الأكيد أن لكل منظمة توجهاتها الإستراتيجية المستقبلية التي تترجم بوضع وتسطير أهداف مستقبلية لها . فان تحقيق هذه الأهداف المستقبلية تحتاج إلى نوع من الأفراد المتميزين الذين يمثلون الرأسمال البشري.

ومن اجل ضمان توفير هذا النوع من المورد البشري المتميز, تعمل إدارة رأس المال البشري بعد عملية استقطاب إلى التجميع كل المعلومات عن القدرات و الكفاءات التي لديها , من خلال النظامين الفرعيين لنظام معلومات الموارد البشرية و المتمثلين في النظام الفرعي لإدارة الأداء و النظام الفرعي للتخطيط. فالمعلومات التي يوفرها نظام معلومات تقييم الأداء تساعد الإدارة في:<sup>1</sup>

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها.
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.

\_ توفير معلومات عن مستويات أداء العاملين الحالية و المتوقعة .

- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها و صناعتها .
- اتخاذ قرارات أكثر صحة و دقة و في الوقت المناسب.

أما نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية فيهتم بالجوانب الآتية:<sup>2</sup>

- الجوانب الكمية و النوعية للأفراد المتميزين
- التغيرات التي تحصل على خصائص العمل من اجل صناعة رأس المال البشري المناسب.
- الخزين المهاري لتحديد آليات الضرورية في صناعة رأس المال البشري .

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق سالمى , نظم ادارة المعلومات , منشورات المنظمة العربية , القاهرة .مصر, 2003,ص346  
<sup>2</sup> خيضر كاظم محمود , ياسين كاشف خرشة , مرجع سابق ص244

و عليه فان نجاح صناعة رأس المال البشري لا يتحقق إلا بوجود المعلومات والحقائق الكافية والتي يوفرها كل من النظامي الفرعيين للتخطيط و التقييم , حتى تتمكن المنظمة من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة لرأسمالها البشري من خلال اتخاذ القارات الصائبة بشأن فرق التكوين و التقييم لنتائج برامج صناعة الرأسمال البشري .

**المطلب الثالث: علاقة نظم معلومات الموارد البشرية بتنشيط والمحافظة على رأس المال البشري**

**اولا: نظم معلومات الموارد البشرية و التنشيط :**

حتى تتمكن المنظمة من تنشيط رأس المال البشري و الذي يشير إلى القدرة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات و تنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة , فان الأمر يتطلب استخدام النظام الفرعي للتكوين الذي يستخدم بصفة أساسية في إدارة التكوين من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات التي تستخدم في اتخاذ قرارات رئيسية كتحديد الاحتياجات التكوينية , تحديد نوع البرامج التكوينية و كذا تقييم فعالية العملية التكوينية . فالمعلومات التي يقدمها هذا النظام يساعد المنظمة على :

- الاستغلال الأمثل للوقت من خلال سرعة ودقة تجميع المعلومات المتعلقة بالعاملين وبرامج التدريب ؛
- السرعة في الحصول على معلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية
- من خلال المعلومات الدقيقة حول الاحتياجات التدريبية تساعد على تحديد مجال التدريب المناسب مع الطريقة الفعالة

- إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، من خلال استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون فيها الموازنة التدريبية مرتفعة.

بالإضافة إلى ما سبق، تحقيق الاستخدام الفعال للنظام الفرعي لتكوين في العملية يحتاج إلى النظام الفرعي لإدارة الأداء على أساس أن مخرجاته تحدد البرامج و الفئات التي تحتاج لعملية التكوين.

**ثانيا: نظم معلومات الموارد البشرية و المحافظة:**

إذا كانت آلية المحافظة على رأسمال البشري تعكس قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية و النجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة, فان ما لا شك فيه أن النظام الفرعي للتعويزات و الأجور تعد بامتياز أهم الأدوات تأثيرا على هذه الآلية بالإضافة إلى نظام الفرعي للتكوين الذي من شأنه زيادة الاهتمام بالمحافظة على الموجودات المعرفية .

فكما هو معلوم , فان الحوافز تعمل على رفع مستوى رضا الأفراد و خلق علاقات اجتماعية قائمة على الثقة بين الرئيس و المرؤوسين , كما تعمل على إشباع حاجات الفرد سواء كانت مادية أو معنوية .لذا فان النظام الفرعي للتعويزات و الأجور يقدم لإدارة الرأسمال البشري المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب, والتي تتعلق عن:

- معلومات عن الزيادات

- معلومات عن الاستحقاقات و الرواتب و العلاوات..

- معلومات الفئات التي تحتاج لعملية التكوين و كذا الترقيات

- معلومات عن الموارد المادية والمالية و البشرية اللازمة لعملية التكوين

وعليه نقول أن نظم معلومات الموارد البشرية تساعد على المحافظة على الرأسمال البشري من خلال المعلومات الشاملة التي تساعد في تحديد نوعية الحوافز و نوعية برامج التكوين التي تحث على بقاء رأس المال البشري.

**تمهيد:**

بعد معالجة إشكالية البحث في الجزء النظري ، قمنا بتجسيد ما توصلنا إليه في الجزء التطبيقي و ذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ، محاولة منا لتشخيص واقع نظام معلومات الموارد البشرية، و تحديد مدى دور الذي يلعبه في بناء رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

من اجل ذلك, تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة وواقع نظام معلومات الموارد البشرية فيها.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** عرض و تفسير النتائج.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وواقع نظم معلوماتها الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على نشأتها ونشاطها و كذا هيكلها التنظيمي, ثم التعرف على واقع نظم معلومات الموارد البشرية فيها

#### المطلب الأول:تعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها

##### اولا: التعريف:

عملت الجزائر إلى إدخال إصلاحات على الاقتصاد الوطني عموما، وعلى المؤسسات العمومية خصوصا، سعيا نحو الوصول إلى الفعالية والتطور الاقتصادي، حيث كان ظهور المؤسسة الوطنية للصناعة الكهربائية والالكترونية SONELEC وهذا بمقتضى المرسوم 20/83 المؤرخ في 1983/01/01 وقد انبثق عن هذا الإجراء وجود المؤسسات التالية:

- **ENIE** : المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية بموجب مرسوم 20/83 بتاريخ 01 أكتوبر 1983 مقرها سيدي بلعباس.
  - **ENIEM** : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بموجب المرسوم 19/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 ومقرها بتيزي وزو.
  - **ENPEC** : المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات بمرسوم 22/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 ومقرها سطيف.
  - **EDIMEL** : المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي بموجب مرسوم 21/83 ومقرها بالعاصمة.
  - **ENICAP** : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بمرسوم 20/83.
- حيث تأسست هذه الأخيرة و أصبحت ذات صبغة شرعية وقانونية، وكان المقر الرئيسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة، وتتكون من ثلاث وحدات:
- **CABEL** : وحدة جسر قسنطينة - القبة- المختصة في صناعة الأسلاك و الكوابل المعزولة ذات التوتر المنخفض والمتوسط وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2600 طن سنويا.
  - **CATEL**: وحدة واد سمارة - الحراش - المختصة في صناعة الأسلاك وكوابل الاتصالات اللاسلكية و الكوابل الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية تبلغ 5500 طن سنويا.

▪ **ENICAB**: وحدة بسكرة لصناعة الكوابل الكهربائية، كوابل التوزيع، كوابل ذات ضغط متوسط، كوابل ذات ضغط منخفض، كوابل بدون عازل، كوابل عالية التوتر، الشبكات العالية بطاقة إنتاجية تقدر ب 2800 طن سنويا، وتم إنشاء وحدة بسكرة لصناعة الكوابل ضمن مخطط التنمية الاقتصادية وهذا بموجب المخطط الرباعي الأول 1980-1984، بمرسوم 83/20 بغلاف مالي قدره 1927 مليون دينار جزائري. وبما أن القدرات والإمكانات المالية والتكنولوجية غير كافية لإنجاز مثل هذه المشاريع الكبرى، التي تتطلب تقنيات وكفاءات رفيعة المستوى، فقد قامت الشركة الوطنية **SONELEC** بإبرام عقود مع مؤسسات وطنية وأجنبية أهمها:

- **SOGELER**: وهي مؤسسة فرنسية مهمتها دراسة أشغال الهندسة المدنية.
- **SKET** : مؤسسة ألمانية تكلفت بدراسة تجهيز المشروع بالآلات والمعدات، وتكوين الأيدي العاملة بألمانيا والجزائر.
- **GENISIDER**: مؤسسة وطنية اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.
- **BATIMETAL** : مؤسسة وطنية اهتمت بالهيكل والهيكل الحديدية.
- **VINCOTTE**: شركة بلجيكية مهمتها اختيار تركيب الآلات.
- **ENITEL**: مؤسسة وطنية اهتمت بتجهيز المؤسسة بالإنارة.

وفي نهاية شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل عن وحدة السمار ووحدة القبة، بحيث أصبحت كل مؤسسة مستقلة بذاتها، وذلك طبقا لقانون الشركة القابضة العمومية **HOLDING** في 31 ديسمبر 1997، حيث تهدف هذه المؤسسة إلى:

1. تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات السوق.
2. تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين ميزان الدولة التجاري وإدخال العملة الصعبة.
3. إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية.

و تقع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، وتعد من أكبر المصانع في إفريقيا، حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ: 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات ومخازن، مباني إدارية،... إلخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر ب 26 هكتار تشمل على مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى التي تستخدمها المؤسسة كمعدات الشحن والتفريغ، بالإضافة إلى مختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة من شاحنات، مقطورات، عربات... إلخ.



وفي بعض الحالات عند عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع يستعمل جزء من المساحة الحرة كمخزن إضافي، كما نجد مساحات أخرى مخصصة لمواد التعبئة والتغليف (بكرات الليف القابلة للاسترجاع).

يبلغ عدد عمال المؤسسة إلى حوالي 908 عامل، من بينهم 120 عامل إداري من رؤساء ومرؤوسين وهم ينقسمون إلى:

- إطارات: 101 عامل.
  - أعوان تحكم: 204 عامل.
  - أعوان التنفيذ: 603 عامل.
- ثانيا: طبيعة نشاط المؤسسة:

تختص هذه المؤسسة بصناعة عدة أصناف من الكوابل الكهربائية و هذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

الكوابل المنزلية (les câbles domestique): بحيث تنتج المؤسسة منها حوالي 209 نوع، وتستخدم في المباني ويتراوح ضغطها بين 250-1500 فولط تصنع بمادة النحاس وتعزل ب PVC.

الكوابل الصناعية (les câbles industriels): ويصل عددها إلى 70 نوع وتصنع هذه الكوابل من مادة النحاس، الألمنيوم وتعزل بمادة PVC أو PRC حسب المطلوب، أما التغليف فيكون بمادة PVC يتراوح ضغطها من 600 - 1000 فولط.

الكوابل ذات الضغط المتوسط والمرتفع: تستخدم الكوابل ذات الضغط المنخفض في نقل الكهرباء ما بين 1000 و 3000 فولط أما كوابل الضغط المرتفع تفوق شدة في نقل الكهرباء 30000 فولط، ويبلغ عدد الكوابل ذات الضغط المتوسط حوالي 70 صنف، حيث تصنع هاته بمادتي النحاس والألمنيوم وتعزل بمادتي PRC وتغلف PVC.

الكوابل غير المعزولة (Les Câbles Nu): يبلغ عدد أنواعها 10 وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.

كوابل الشبكات أو التوزيع ( Les Câbles Réseaux ): تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء، وتصنع من الألمنيوم وخليط ما يسمى AGS يتكون من المغنزيوم والألمنيوم و السيلسيوم وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية وبيع المنتجات كونت لها عدة متعاملين منهم أجناب ومنهم محليين:

\*الموردين: وتتعامل المؤسسة مع عدة موردين نذكر منهم:

- **SARCUYSAN** وهي شركة تركية يستورد منها النحاس.

- **MIDAL CABL** وهي شركة بحرينية يستورد منها الألمنيوم.

- تستورد مادة PVC من الشركة التركية **TEKFEN**.

- تستورد مادة PRC من شركة **BOREALIS** البلجيكية و شركة **PLASCOM** السعودية و شركة **ASPELL** الفرنسية.

- تتحصل على مادة PVC و الخشب من شركة **ENAB** بسكيكدة، وكذلك تزودها مؤسسة **ENAG** بالخروب بمادة PVC وبمادة النحاس.

\*الزبائن: ومن أهم زبائن المؤسسة نجد

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **SONALGAZ** وهي الزبون الرئيسي بنسبة % 47 من رقم أعمالها لسنة 2001.

- المؤسسة الوطنية للخدمات **KAHRIF** وتتعامل و تتعامل معها بنسبة % 21 من رقم أعمالها لنفس السنة.

وكذلك مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل وتعيد تسويقها.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

لقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة **ENICAB** تغييرين منذ نشأتها منذ سنة 1986 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، و كاستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع

متغيرات المحيط الذي تنشأ فيه، وحيث تم تقسيم المؤسسة إلى خمس مديريات وعدة دوائر تتمثل في (أنظر الملحق رقم 1)

اولا:المديرية العامة: تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديریات إذ تتكون من الأمانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها:

•مساعد رئيس المدير العام المكلف بالإعلام والاتصال: ويتمثل دوره في استخدام الطرق والوسائل الاتصالية والإعلامية التي تساعد على تسهيل عمل كل من الموظفين والعمال.

•مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي: الذي يتجلى دوره في عدة مهام منها: التدقيق المالي، التدقيق العملي، التدقيق الداخلي.

-التدقيق المالي: ويتمثل دوره في تدقيق حسابات المؤسسة من متابعة رقم أعمال المؤسسة ومعرفة ضرائب المؤسسة المستحقة.

- التدقيق العملي: يهتم بسير العلاقات بين مختلف المصالح أي في طريقة سير المعلومات من مصلحة إلى مصلحة أخرى حتى وصولها إلى رئيس الإدارة.

- التدقيق الداخلي: يتمثل دوره في البحث عن تكوين بنية المعلومات، مثلا طريقة تسيير المخزونات.

• مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة: يقوم مسؤول الجودة والنوعية على السهر على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقا لمعايير الجودة ISO 9001 حيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المستقبلية.

• مكتب الشؤون القانونية : يتبع مكتب الشؤون القانونية مباشرة السيد الرئيس المدير العام باعتباره الرئيس الإداري الأعلى، له سلطات مخولة قانونا في حدود اختصاصه، يضم ثلاثة عمال حاملين لاختصاصات العلوم القانونية والإدارية، مكلفون بالقيام بالمهام الموكلة إليهم في تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية والأمنية طبقا لما ينص .

وتندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات سنذكرها مع تفرعاتها:

➤ المديرية التقنية: وتتكون من:

- قسم إنتاج الكوابل: يشرف هذا القسم على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بدءاً من دخول المواد الأولية للورشات وصولاً إلى خروج هذه المواد على شكل منتج تام الصنع. وتضم كل من:
  - مصلحة الاستغلال: تقوم مصلحة الاستغلال بإعداد المخطط السنوي والشهري من خلال الطلبات المختلفة المقدمة من طرف الزبائن للمؤسسة.
  - مصلحة قلد الكوابل H2 : تقوم هذه المصلحة بأول مرحلة من مراحل الإنتاج بعد أن تتلقى أمر بالتصنيع مرفق بمخطط الإنتاج يتكون دورها من عمليتين، عملية القلد وذلك بتقليص سمك سلك النحاس أو الألمنيوم، ثم عملية الظفر: حيث يتم تجميع عدد معين من الأسلاك حسب الطلب والحاجة ونوع الكوابل.
  - مصلحة عزل الحبيبات PRC : من قبل مصلحة العزل والظفر تستلم هذه المصلحة الكوابل الغير معزولة ليتم عزلها بمادة البوليبيثام ثم توجه مباشرة إلى مصلحة التجميع والتغليف.
  - مصلحة عزل وتغليف PVC-H3-H4 : بنفس الطريقة تصل أسلاك النحاس والألمنيوم من منتج نهائي PVC بواسطة الكوابل الصناعية.
  - مصلحة التجميع والتغليف: تستقبل المصلحة المنتج النصف نهائي للقيام بعملية التجميع والتغليف PVC.
- قسم إنتاج الملحقات: تقوم هذه الدائرة بالإشراف على إنتاج الملحقات حسب برنامج يوضع من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج بالإضافة إلى تموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية والخشب، تضم ثلاث مصالح هي:
  - مصلحة المنافع: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على توزيع المياه والكهرباء داخل المؤسسة سواء كانت المياه للشرب أو التصنيع بالإضافة إلى تبريده.
  - مصلحة إنتاج حبيبات PVC: تنتج هذه المصلحة حبيبات مكونة من خليط مادته الأساسية PVC وزيادة الملدن والطباشير ويختلف الخليط حسب المنتج وشروط الزبائن.
  - مصلحة إنتاج البكرات الخشبية والاسترجاع: هذه العملية تقوم الورشات بإنتاج البكرات الخشبية التي تحتاجها المؤسسة لف الكوابل وبيعها.

• قسم التكنولوجيا وضمان النوعية: يتمثل نشاطها في مراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للشروط والمعايير بها ومراقبة الجودة. ويظهر نشاطها جليا في الوظائف الموزعة على مختلف مصالحتها:

- مصلحة التكنولوجيا والإنتاج: يتم هنا صنع منتج جيد حسب المطالب فتكنولوجيا التحضير يضمن للمنتج كميات المواد لإتمام عملية الصنع (منتج نهائي، ونصف نهائي). ومراقبة التكنولوجيا المستخدمة.

- مصلحة المخابر: هناك عدة مخابر للمؤسسة معدة لمراقبة دخول المواد الأولية بالإضافة إلى متابعتها طول مدة الإنتاج (مراقبة النوعية) وتنقسم المخابر إلى: المخبر الميكانيكي، والمخبر الكيميائي، والمخبر البلاستيكي.

- مصلحة التجارب: تقوم هذه المصلحة بالقيام بالتجارب المختلفة لصناعة المنتج وتجريب مختلف المقادير وعند نجاح هذه التجربة يتم تطبيقها على أرض الواقع، وعند وصول طلبية لشراء كابل معين، تقوم هذه المصلحة بالبحث، هل سبق وصنعت هذا المنتج فإن كان ذلك صحيحا فتقوم بالتطبيق مباشرة، وإن لم يسبق لها ذلك فتقوم بالتجربة فإن نجحت تقوم بالتصنيع حسب الكمية المطلوبة وإن لم تنجح تقوم بإرجاع الفاتورة لصاحبها.

• قسم الصيانة: تعتبر واحدة من الدوائر التابعة للمديرية التقنية، تشرف على صيانة وسائل ومعدات المؤسسة (وسائل الإنتاج والملحقات) مع العلم أن الصيانة تنقسم إلى:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة الصيانة العلاجية.

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية وتتكون من فرعين هما: فرع المناهج، وفرع المراقبة التنظيمية.

➤ مديرية الشراء: تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة والمجسدة من خلال:

• مصلحة المشتريات والعبور: يتمثل نشاط الدائرة في تزويد المؤسسة بما يتطلب من مواد وبضائع وقطع غيار... الخ سواء كانت الشراءات محلية أو عن طريق الاستيراد كما تقوم باتخاذ العمليات الجمركية بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف المصالح والفروع من شراء ونقل واستقبال وتخزين.

● مصلحة تسيير المخزون قطع الغيار: وظيفة هذه المصلحة استقبال قطع غيار للآلات كما تقوم باستقبال كل ما هو يدخل في إطار الإنتاج وتوزيعها لاستعمالها في الأجهزة المعطلة

● مصلحة تسيير مخزون الأولوية: إن المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لا تعتمد في الحقيقة على طريق علمية يتم من خلالها تقدير المخزونات الواجب توفرها في المخازن إذ تقوم مصلحة المخزونات بتقدير الاحتياجات الإجمالية للمادة المطلوبة انطلاقاً من خطة الإنتاج وتقوم بحذف الكمية الموجودة في المخزون من هذه الاحتياجات، وذلك لتحديد كمية الاحتياجات الفعلية.

➤ **المديرية التجارية:** وتشمل هذه المديرية على الأقسام التالية:

● قسم تسيير المنتج النهائي: القيام بالأعمال اللازمة لتسيير المنتج النهائي عن طريق استلامه من دائرة الإنتاج متابع من طرف مصلحة مراقبة النوعية وخرنه ثم تسليمه إلى الزبائن. وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة تسيير الكوابل.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

● قسم التسويق: يهتم هذا القسم بتسويق المنتج النهائي والإشهار ويضم مصلحة واحدة ألا وهي مصلحة التسويق.

➤ **مديرية المالية والمحاسبة:** للمديرية أهمية كبيرة حيث مهمتها الأساسية في توفير الموارد اللازمة لاستغلال المؤسسة واستثماراتها، بالإضافة إلى تقديم الميزانية في نهاية كل سنة، وينصب اهتمامها على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشتمل على ما يلي:

● قسم المالية والميزانية : يهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير للمدخلات والمخرجات ويضم:

- مصلحة الميزانية: تقوم هذه المصلحة بتقدير الإيرادات والمصاريف اللازمة لنشاط المؤسسة للسنة الجديدة في كل سنة، و تكون عملية التقديرات بناء على مخططات منها مخطط الإنتاج التقديري، التوقعات المقدمة من طرف الدوائر مع الإيرادات المتوقعة من طرف المؤسسة.

- مصلحة المالية: تشرف على حركة الأموال سواء الداخلية أو الخارجية الخاصة بالمؤسسة سواء كانت إيرادات أو نفقات بالإضافة إلى المداخل سواء دفعها أو مراقبتها،

• قسم المحاسبة: ويشمل على كل من:

- قسم المحاسبة التحليلية: إن هذه المصلحة لها علاقة تكملية بالمحاسبة العامة وغيرها من المديرات في الواقع لها ثلاث مهام:

\*متابعة استثمارات المؤسسة و اعتلاك هذه الاستثمارات.

\*متابعة تسيير مخزونات المنتجات تامة الصنع وتحديد تكلفة هذه المنتجات بالإضافة إلى اقتراح أسعار بيعها.

\*تسيير مخزونات المواد الأولية وقطع الغيار وتحديد تكلفة الشراء لهذه المواد.

وتتكون هذه المصلحة من فرع سعر التكلفة الذي يقوم بتحديد مجموعة الأعباء التي تتحملها المؤسسة لتقديم منتجاتها من سلع وخدمات ابتداء من عمليو إعدادها وصولاً إلى المرحلة البيع والتوزيع، فرع الاستثمارات ويقوم هذا الفرع بمتابعة حركة استثمارات المؤسسة وتسجيله على ملف الاستثمار، فرع حساب تكلفة المواد الأولية وقطع الغيار.

- مصلحة المحاسبة العامة: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الحسابية ويتلخص دورها في مهام فروعها وهي، حيث يهتم فرع الزبائن: بإستيلا الفواتير المحاسبية من مصلحة المبيعات ومراقبتها ومراجعتها من حيث سعر الوحدة المنتجة والكمية المنتجة من أن المبالغ الجزئية مطابقة للمبلغ الكلي. أما فرع الموردين فيقوم بالمراقبة والمصادقة على الوثائق الواردة من مصلحة المشتريات وتسجيل الفواتير في بطاقة المورد مع توضيح تاريخ وصولها ثم إرجاعها كل حسب المصلحة للقيام بإعداد طلب تسديد وعند رجوعها يقوم فرع الموردين بتسجيل تاريخ رجوعها، ورقم الشيك، وطريقة التسديد ثم تقييدها محاسبياً أما في يومية الخدمات أو المشتريات أو الاستثمارات كل حسب العملية وبعد ذلك ترسل نسخة إلى أي من الفرعين المواد أو الحساب الجاري والنسخة الأصلية إلى مصلحة المالية لتسديدها. أما فرع المركزية والعمليات المختلفة فيتولى التسجيل المحاسبي للأجور وتصحيحها عند الخطأ. وإعداد الميزانية الختامية ثم الميزانية الافتتاحية. و تسوية و ترصيد جميع الحسابات، وإعداد جدول حسابات النتائج لتحديد النتيجة ربح أو خسارة.

➤ مديرية الموارد البشرية والوسائل: تشرف المديرية على الهياكل التابعة لها مهمتها الأساسية تسيير الموارد البشرية والوسائل باعتبارها أن العامل هو العنصر الأساسي في المؤسسة، يمثلها مدير المديرية، يقوم بمهامه وفقا للنصوص القانونية المعمول بها وينصاع لتوجيهات ممثل قمة السلطة الإدارية بالمؤسسة السيد: الرئيس المدير العام.

• قسم المستخدمين والتكوين: تتولى تسيير الحياة المهنية للعامل ابتداء من توقيعه عقد العمل إلى غاية نهاية العلاقة بشتى الطرق القانونية، يمثلها رئيس الدائرة مكلف بإبداء مهامه في حدود الاختصاص المخول له.

تتكون الدائرة من أربع مصالح، ولكل مصلحة فروع سنتناولها بشيء من التفصيل

- مصلحة تسيير المستخدمين: تسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة.

\*فرع تسيير المستخدمين: يختص هذا القسم بحماية حقوق العمال ابتداء بإعداد عقود العمل بنوعها لمدة محدودة أو غير محدودة مع الاحتفاظ بوثائقه في ملف حسب الترتيب المعمول به داخل الفرع، فالملف يتكون

\*فرع الأجور: تهتم بحساب أجور العمال بإتباع أسس معينة حيث يتم تحديد الأجر القاعدي و حساب الأجر الشهري للعمال، و ملأ التصريحات الشهرية والسنوية.

\*فرع المراسلات الاجتماعية: هذا الفرع مكلف بجميع المراسلات مع صندوق الضمان الاجتماعي والشركة الوطنية للتأمينات .

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية: من خلال تسميتها يظهر جليا دورها الأساسي من حيث الإشراف على التكوين والإمداد بمختلف الخدمات الاجتماعية مكونة من ثلاث فروع.

\*فرع التكوين: يعمل على تكوين عمال المؤسسة نظريا وتطبيقيا بهدف زيادة كفاءاتهم، كما يقوم بعد عملية انتقاء العمال المرشحو للتوظيف.



\*فرع الخدمات الاجتماعية: يتحمل هذا الفرع تسيير مختلف الخدمات الاجتماعية مع لجنة المشاركة التي تقوم بإعداد مخطط النشاط الاجتماعي للمؤسسة مسبقاً، أما التنفيذ يكون من قبل فرع الخدمات الاجتماعية.

\*الفرع الطبي (طب العمل): مهمته الأساسية هي الحماية الصحية للعامل حسب قواعد طب العمل المنصوص عليها في المواد من 57 إلى 62 من الفصل الثاني من النظام الداخلي للمؤسسة.

- مصلحة الوقاية والأمن: تقوم المصلحة بمراقبة حالة السير واستعمال التجهيزات الخاصة بمحاربة الحرائق، كما تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة مستعينة بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل،

\*فرع الوقاية والتدخل: حيث يتم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الوقاية والأمن للعامل أثناء تأدية مهامه.

\*فرع المراقبة: يشرف الفرع على عملية المراقبة والحراسة ليلاً ونهاراً من خلال انتهاج طرق معينة للمراقبة.

- مصلحة الوسائل العامة: تتكون المصلحة من أربع فروع وهي:

\*فرع الشؤون العامة: عماله مكلفون بالاعتناء بمحيط المؤسسة وتنظيفه وإخراج النفايات منه وصولاً إلى بيئة غير ملوثة والاهتمام بعملية تشجير المساحات الخضراء. تلبية احتياجات المكاتب بتسيير التجهيزات المكتبية وأدوات المكتب.

\*فرع العلاقات الخارجية والمهام: يعمل على الإشراف على وسائل الاتصال في المؤسسة بإرسال البريد وجلبه للمؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية.

➤ المديرية التقنية التجارية: وهي ذات طابع تجاري وهي تتكون من:

- دائرة تسيير المنتج النهائي: وتظم مصلحتين:
  - مصلحة تسيير الكوابل تامة الصنع.
  - مصلحة تسيير انتاج الملحقات والنفايات.
- دائرة التسويق: وهي التي تقوم بتوزيع الانتاج النهائي لضمان التموين الكافي وفي حدود الاجال والتكاليف المناسبة لكل مشروع وتظم:

▪ مصلحة البيع.

▪ مصلحة التسويق.

المطلب الثالث: واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

اولا:عناصر نظام معلومات الموارد البشرية .

يكتسي المورد البشري أهمية بالغة في أي مؤسسة اقتصادية , مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها اذ يعد المحرك الاساسي لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء على المستوى الداخلي او في علاقاتها مع البيئة الخارجية .و الأمر لا يختلف عن المؤسسة محل الدراسة التي تضم حوالي 953 عامل يتوزعون على مختلف ورشاتها و مصالحها مضيفين الى الى إطارات و اعوان تحكم و أعوان التنفيذ , حيث عملت على تحسين طرق تسييره بإدخال التكنولوجيا و النظم الحديثة .فنظامها لمعلومات الموارد البشرية يتكون من :

▪ المدخلات

قصد تسيير الفعال لهذا المورد، تعمل مصلحة الموارد البشرية على جمع مختلف البيانات المتعلقة بها والتي يمكن تقسيمها إلى:

-بيانات شخصية للعامل :الإسم، اللقب، الجنسية، الحالة العائلية، عدد الأولاد، مكان الإقامة.....الخ.

-بيانات ذاتية للعامل :تاريخ التعيين، العلاوات الممنوحة له، العقوبات التي صدرت بحقه، قرارات الترقية، قرارات النقل...الخ.

-بيانات تقييم الأداء :حجم العمل، المواظبة على العمل، جودة العمل.....الخ.

▪ العمليات تقوم المصلحة بتصنيف وترتيب هذه البيانات وتدقيقها وإنتاج معلومات يتم تخزينها

بواسطة وسائط التخزين في الحاسوب، أي تشكيل قاعدة بيانات تسمح بالمحافظة على المعلومات

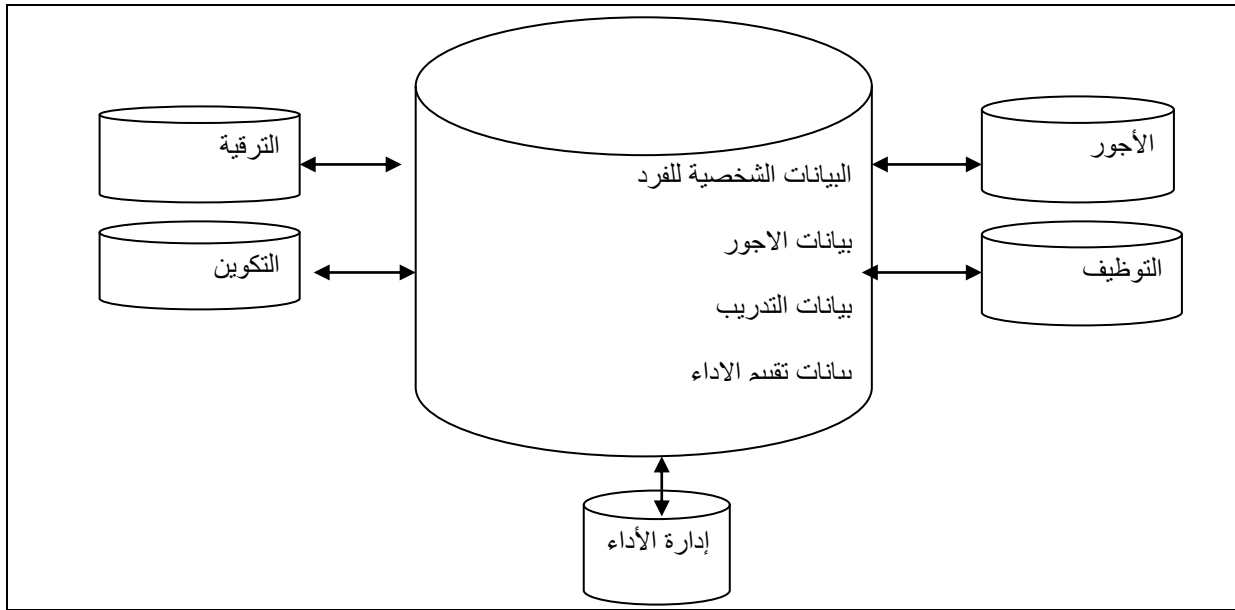
من التلف والضياع وتسهل استرجاعها عند الضرورة

يتطلب توفير قاعدة البيانات الإطلاع الدائم على وضعية الموارد البشرية، حيث يتم إستخدام

المعلومات الناتجة وتزويدها في نفس الوقت بالبيانات التي تطرأ حسب الحاجة ، ولتوضيح قاعدة

بيانات الموارد البشرية نورد الشكل التالي:

الشكل رقم(10): قاعدة بيانات الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على R.Reix ,système d'information et management des organisations edition5 vuibert,paris2009,p92

تستخدم مصلحة الموارد البشرية بالإضافة إلى قاعدة البيانات ، بيانات التدريب الداخلية، بيانات خارجية) التشريعات، مراكز التكوين، الجامعات (.....بعد القيام بمعالجتها، في إنتاج معلومات دقيقة من أجل اتخاذ

قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية، و بالتالي تشكيل نظام معلومات الموارد البشرية ، وهذا ما يتجلى في الشكل التالي:

▪ **مخرجات النظام (إنتاج المعلومات ت):** تنتج مصلحة الموارد البشرية معلومات في شكل تقارير

سواء:

\*لأغراض داخلية منها:

- التقارير التي ترسل إلى المصالح للتبليغ عن القرارات الجديدة المتخذة.
- التقارير التي ترسل إلى مديرية المراقبة والتسيير في 25 و 30 من كل شهر.
- تقارير التوظيف أو التسريح.
- التقارير التي تضم الرد على طلبات الأفراد.

-تقارير تضم معلومات عن الأفراد الذين سيخضعون للتدريب وكل ما يخص هذه العملية التي ترفع للإدارة العامة للمصادقة عليها.

\*لأغراض خارجية مثل:

-إحصائيات العمالة التي ترسل لديوان الإحصائيات.

-تقارير تخص معلومات عن التدريب ترسل إلى معاهد ومراكز التكوين التي سيتم بها التدريب.

-تقارير تضم معلومات عن أجور العمال والاقطاعات الضريبية التي ترسل إلى

الضمان الاجتماعي.

ثانيا:مصادر معلومات الموارد البشرية،

:تتنوع مصادر معلومات إدارة الموارد البشرية إلى:

\*مصادر داخلية:وهي المعلومات التي تتلقاها من داخل المؤسسة مثل:

معلومات عن مواظبة العمال اليومية وتقييم الأداء التي تتلقاها من مختلف المصالح.

معلومات عن تغير الظروف الشخصية للعامل مثل عدد الأولاد، الحالة العائلية التي يبلغ بها

العامل.

معلومات عن الإنتاج المتوقع والفعلي من مصلحة الإنتاج

طلبات وشكاوي الأفراد

\*. مصادر خارجية: وهي المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من الخارج مثل:

معلومات عن الملتقيات والمحاضرات التي تعقدها مراكز التشغيل والجامعات .

معلومات عن تغير قوانين وأنظمة العمل من مفتشية العمل، الضرائب....الخ .

### المبحث الثاني:منهجية الدراسة .

سيتم تناول في هذا المبحث عينة و أدوات الدراسة من حيث بناءها و كما يوضح كيفية تطبيق الدراسة و

تنفيذها بالأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات , بالإضافة إلى نموذج و منهج الدراسة

المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة.

اولا:النموذج:

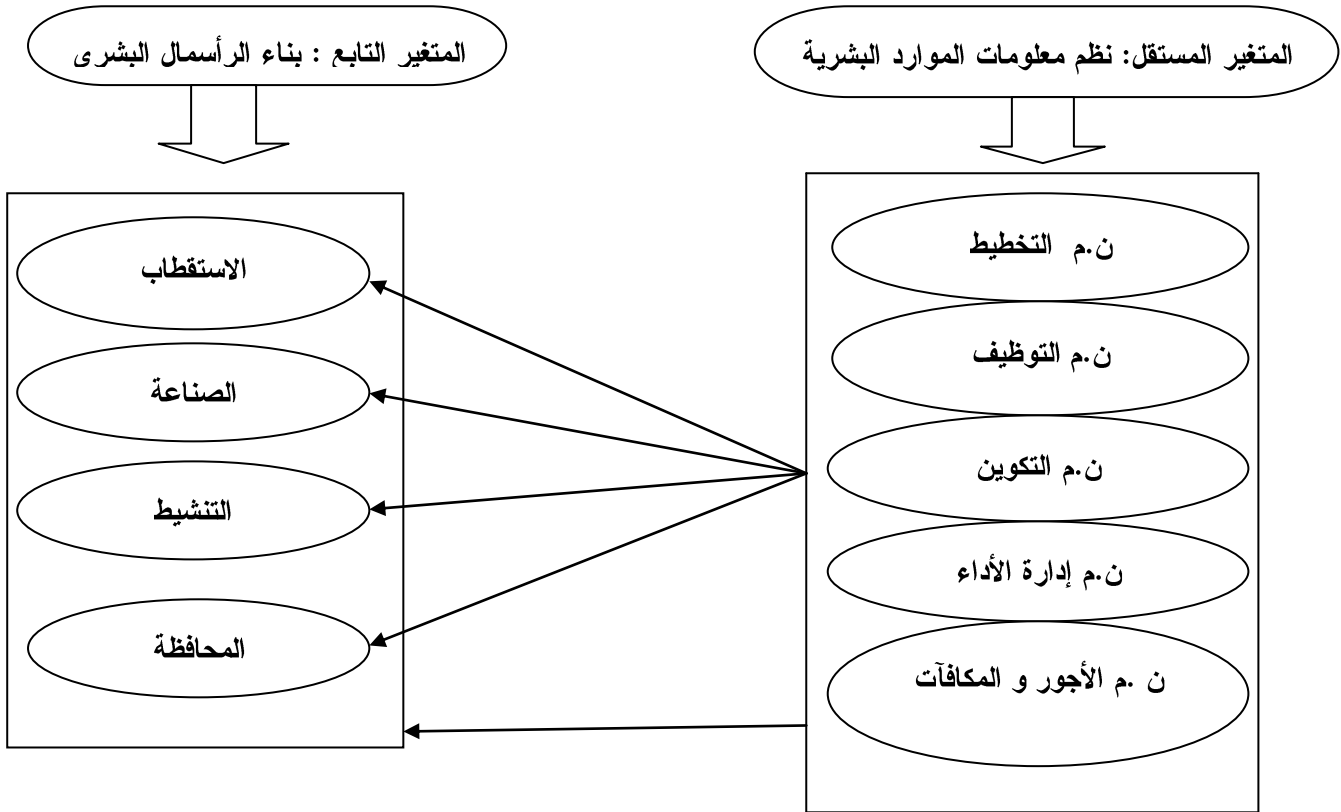
في ضوء إشكالية البحث و أهدافه , تتطلب بناء نموذج شمولي مقترح للعلاقة الافتراضية بين نظم معلومات

الموارد البشرية و بناء الرأسمال البشري يوضحه الشكل التالي الذي يشتمل على نوعين من المتغيرين هما:

\*المتغير المستقل : المتمثل في نظم معلومات الموارد البشرية من خلال نظام معلومات التخطيط , نظام معلومات التوظيف , نظام معلومات التكوين , نظام معلومات إدارة الأداء' نظام معلومات الأجور والمكافآت

\*المتغير التابع: المتمثل في بناء الرأسمال البشري, و الذي ينبثق منه أربعة متغيرات فرعية هي: الاستقطاب, الصناعة, التنشيط و المحافظة.

الشكل رقم ( 11 ): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

و بناء على هذا النموذج , ارتأينا صياغة ثلاث فرضيات صفرية أساسية ينبثق عنها فرضيات فرعية , وذلك على النحو التالي:

الفرضية الأساسية الأولى: لا يوجد دور معنوي بين نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير كلي مستقل في بناء الرأسمال البشري كمتغير كلي تابع عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور معنوي لنظم معلومات الموارد البشرية في استقطاب الرأسمال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$ .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي لنظم معلومات الموارد البشرية في صناعة الرأسمال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور معنوي لنظم معلومات الموارد البشرية في تنشيط الرأسمال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور معنوي لنظم معلومات الموارد البشرية في المحافظة على الرأسمال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ .

الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha =0,05$

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزي للمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha =0,05$

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزي للمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha =0,05$

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزي للمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha =0,05$

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزي للمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha =0,05$

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزي للمتغير مؤهل استخدام الحاسوب عند مستوى الدلالة  $\alpha =0,05$

الفرضية الفرعية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزي للمتغير تحكم في الحاسوب عند مستوى الدلالة  $\alpha =0,05$

الفرضية الأساسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha =0,05$

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزي للمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزي للمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزي للمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزي للمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزي للمتغير مؤهل استخدام الحاسوب عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الفرضية الفرعية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول ت ممارسة بناء الرأسمال البشري عزي للمتغير تحكم في الحاسوب عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

### ثانيا: المنهج :

المنهج عبارة عن مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها، من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.

ومن أجل دراسة الإشكالية لموضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على تساؤلاتها، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، الذي شمل عينة من المؤسسة محل الدراسة ، وكان عبارة عن دراسة حالة إضافة إلى الجمع بين المنهجين السابقين محاولة بذلك إسقاط ماجاء في الجانب النظري على هذه العينة من المؤسسة محل الدراسة ، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقا. فالإضافة، فإن هذه الدراسة تحيط بها مجموعة من المحددات والتمثلة في:

▪ الحد البشري: اقتصرت الدراسة على المسيرين و الإطارات في المؤسسة .

- الحد الموضوعي: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الرأسمال البشري وذلك من خلال الاستقطاب ، صناعة ، التنشيط و المحافظة على الرأسمال البشري
- الحد المكاني: تم اختيار عينة من المؤسسة لإجراء هذه الدراسة لتمييزها بالمنافسة والتغير البيئي المستمر.
- الحد الزمني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2014/2013.
- المطلب الثاني : عينة الدراسة و خصائصها .

#### اولا:العينة :

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية<sup>1</sup>، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.<sup>2</sup>

وقد تكونت من جميع مسيري مؤسسة البالغ عددهم 40 مسيراً. وعلى ضوء ذلك تم توزيع الاستمارة عليهم وقد كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

#### 1- الخصائص:

فيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية :

- الجنس: يوضح الجدول الموالي متغير الجنس.

جدول رقم (3) : توزيع عينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
92,5%	37	ذكور
7,5%	3	إناث
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 83.<sup>1</sup>  
 مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص 158.<sup>2</sup>



يتضح من الجدول ان الطابع الذكوري هو الغالب قي عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 37 بنسبة 92,5% في حين بلغ عدد الاناث 3 بنسبة 7,5%

2-العمر : يوضح الجدول الموالي متغير العمر.

جدول رقم (4) : توزيع عينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
7,5%	3	اقل من 30
40%	16	30من-اقل من40
47,5%	19	40-اقل من 50
5%	2	50 فاكثر
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان الافراد الذين تتراوح اعمارهم من40الى 50 سنة يمثلون اكبر نسبة من الذين شملتهم الدراسة , و قدرت نسبتهم ب47,5% , تليها الفئة الواقعة في مجال 30 -اقل من 40سنة بنسبة 40% , ثم فئة اقل من 30سنة بنسبة 7,5% , واخيرا من 50 سنة بنسبة 5%.

3-مؤهل العلمي : يوضح الجدول الموالي متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (5) : توزيع عينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
20%	8	ثانوي
17,5%	7	تقني سامي
55%	22	ليسانس
7,5%	3	ماجستير

المجموع	40	%100
---------	----	------

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان اكثر من نصف المبحوثين من حاملي شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ 55 %، تليها اولئك الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 20%، ثم حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 17%، و اخيرا حاملي شهادة ماجستير بنسبة 7,5%.

4-الخبرة : يوضح الجدول الموالي متغير عدد سنوات الخبرة .

جدول رقم (6) : توزيع عينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
20	8	اقل من 5
22,5	9	5-اقل من 10
52,5	21	10-اقل من 15
5	2	15فاكثر
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلبية المبحوثين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 10-15من اجمالي العينة و بنسبة قدرت بـ 52,5 %، تليها اولئك الذين لديهم من 5الى اقل من 10سنوات بنسبة 22,5%، ثم بعدها فئة اقل من 5سنوات من الخبرة بنسبة 17%، و اخيرا الذين لديهم اكثر من 15سنة من الخبرة بنسبة 7,5%.

5-مؤهل الحاسوب : يوضح الجدول الموالي متغير مؤهل الحاسوب.

جدول رقم (7) : توزيع عينة حسب متغير مؤهل الحاسوب

النسبة المئوية	التكرار	
%45	18	تعلم ذاتي
%27,5	11	شهادات أكاديمية
%27,5	11	دورات تكوينية
%100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلبية المبحوثين تعلموا ذاتيا على الحاسوب بنسبة تقدر بـ 45 ٪، تليها اولئك الذين لديهم شهادات اكااديمية و كذلك الذين قامو بدورات تكوينية بنفس النسبة و المساوي لـ 27,5 ٪.

6- التحكم في الحاسوب : يوضح الجدول الموالي متغير التحكم في الحاسوب

جدول رقم (8) : توزيع عينة حسب متغير التحكم في الحاسوب

النسبة المئوية	التكرار	
70٪	28	متوسط
30٪	12	جيد
100٪	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلبية المبحوثين درجة تحكمهم بالحاسوب متوسطة حيث قدرت نسبتهم بـ 70 ٪، تليها اولئك الذين لديهم قدرة جيدة في التحكم في الحاسوب، و قدرت نسبتهم 30 ٪.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار الالتواء Kurtosis و Skewners)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات العينة المحسوبة تتبع التوزيع الطبيعي . من اجل ذلك فان قيمة Kurtosis يجب أن تكون محصورة بين [-10,10] أما القيمة Skewners فتكون محصورة بين [-3,3] . و الجدول التالي يبين نتائج ذلك الاختبار والتي تبين بان معاملات Skewners محصورة بين -2,804 و 1,014 و معاملات Kurtosis محصورة بين 0,690 و 8,835

الجدول رقم (9) : اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل Kurtosis و Skewners

Skewners		Kurtosis		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات و الأبعاد
الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الإحصائيات	الإحصائيات	
0,374	-1,097	0,733	0,927	4,50	2,75	ن. م التخطيط
0,374	-2,469	0,733	5,800	4,25	2,00	ن. م التوظيف
0,374	-2,804	0,733	8,835	4,00	1,75	ن. م التكوين

0,374	-2,154	0,733	6,535	4,50	1,75	ن. م إدارة الأداء
0,374	-2,010	0,733	4,109	4,50	2,25	ن م الأجور و المكافآت
0,374	-2,367	0,733	5,559	4,20	2,50	ن. م. م. ب
0,7341	-1,014	0,741	0,690	4,75	2,75	الاستقطاب
0,741	-2,057	0,741	4,905	4,50	2,25	الصناعة
0,741	-1,025	0,741	1,829	4,75	2,00	التنشيط
0,741	-2,322	0,741	5,249	4,33	1,67	المحافظة
0,741	-1,904	0,741	4,069	4,27	2,47	الرأسمال البشري

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

#### أولاً: أدوات الدراسة.

أ - **المقابلة:** من خلال إجراء مقابلة مفتوحة مع مسيري و إطارات عينة الدراسة، والتي كان الهدف الأساسي من ورائها تدعيم نتائج استمارة البحث و كذا التعرف على واقع نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.<sup>1</sup>

ب - **مكونات الاستمارة:** تبعا لمنهجية الدراسة وأهدافها تم الاعتماد أيضا على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية، حيث تعتبر الاستمارة من أهم أدوات القياس التي تستخدم على نطاق واسع في البحوث التفسيرية لجمع البيانات التي تساعد على اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية الأساسية، فهي تعرف على أنها "استمارة يصممها الباحث تشمل العديد من الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تحقق جميع أهداف البحث محل الدراسة".<sup>2</sup>

لقد تم تقسيم الاستمارة إلى جزأين حيث يشكل الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. أما الجزء الثاني فهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من محورين:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مناهج و اساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر التوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص 81  
<sup>2</sup> محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 115

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية، حيث اشتمل هذا المحور على 20 عبارة وقد خصص:

- لبعده نظام معلومات التخطيط 04 عبارات.
- لبعده نظام معلومات التوظيف 04 عبارات.
- لبعده نظام معلومات التكوين 04 عبارات.
- لبعده نظام معلومات إدارة الأداء 04 عبارات.
- لبعده نظام معلومات الأجور و المكافآت 04 عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في بناء الرأسمال البشري ، حيث اشتمل هذا المحور على 15 عبارة وقد خصص:

- لبعده الاستقطاب 04 عبارات.
- لبعده الصناعة 04 عبارات.
- لبعده التنشيط 03 عبارات.
- لبعده المحافظة 04 عبارات.

ولقد تم الاعتماد على سلم ليكارت likert ذو البدائل الخمسة حيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (10): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

ولتحديد مستوى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وممارسة أبعاد الرأسمال البشري قمنا بحساب الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي .

الجدول رقم (11): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت likert الخماسي.

درجة	غير موافق	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
------	-----------	-------	-----------	-------	-------	-------------

				تماما	الموافقة
( 5 ، 4.20)	3.40)	(3.39، 2.60)	(2.59، 1.80)	(1،1.79)	المتوسط الحسابي
	(،4.19				

المصدر: من إعداد الطالب.

### جـ صدق و ثبات الأداة :

تكون أداة القياس صادقة , إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات , و يرى البعض أن صدق الأداة يكمن في خلوها من أخطاء القياس الشائعة , التي منها ضعف الربط بين أهداف البحث و مضمون الاستمارة , عدم الاتساق في الصياغة اللغوية , استخدام مفاهيم علمية معقدة .....الخ.

و حرصا من الطالب في الخروج بأداة قياس تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية تم إجراء اختبار الثبات للاستمارة باستعمال معامل Alfa Gronbach الذي يأخذ القيمة ما بين 0 و1 حيث إذا كان هنا عدم ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر و العكس صحيح .

و نتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري "ن م م ب" و بناء الراسمال البشري تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (12): تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري "ن م م ب" و بناء الراسمال البشري

إبعاد الاستمارة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
ن. م التخطيط	4	0,687	0,828
ن. م التوظيف	4	0,746	0,836
ن. م التكوين	4	0,841	0,917
ن. م إدارة الداء	4	0,800	0,894
ن م الأجور و المكافآت	4	0,840	0,916
ن. م. م. ب	20	0,904	0,950
الاستقطاب	4	0,749	0,865
الصناعة	4	0,727	0,852
التنشيط	4	0,823	0,907

المحافظة	3	0,794	0,891
الرأسمال البشري	15	0,877	0,936
الاستمارة	35	0,937	0,877

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لكل من بعد ن. م. م. ب و بعد بناء الرأسمال البشري ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض الدراسة بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج. بالإضافة نجد أن بعد ن. م. م. ب اخذ قيمة ثبات اكبر من بعد بناء الرأسمال البشري.

#### ثانيا: الأساليب الإحصائية.

لقد تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بيانات للحاسوب وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss16 والذي يعتبر أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والهندسية وغيرها، كما يوفر هذا النظام مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية اللازمة وإعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين والمهتمين في مجال الإحصاء.

ولقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفة للأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجاباتهم اتجاه عبارات كل من أبعاد البطاقة والإدارة الإستراتيجية.
- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- اختبار T واختبار تحليل التباين Anova one way من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية.
- اختبار التوزيع الطبيعي حسب معاملي Kurtosi و Skewners.
- اختبار cronbach alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- الجذر التربيعي ل cronbach alpha لمعرفة مدى صدق العبارات.
- تحليل التباين للانحدار Analysis of variance لاختبار مدى صلاحية النموذج.

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.
- ثبات وصدق الأداة.

### المبحث الثالث : عرض و تفسير النتائج

المطلب الأول: عرض اتجاهات الآراء حول متغيرات الدراسة

اولا : تحليل اتجاه عبارات (نظم معلومات الموارد البشرية )

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور نظم معلومات الموارد البشرية .

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات (نظم معلومات الموارد البشرية وعبارات القياس)
موافق	1	0,434	4,012	تخطيط الموارد البشرية x
موافق تماما	1	0,679	4,28	X1 يعمل نظام المعلومات على تحليل الوظائف و يوفر وصف وظيفي لكل وظيفة و مواصفات شاغلي الوظائف
موافق تماما	2	0,564	4,20	X2 يوفر نظام المعلومات حقيقة عن المهارات المتوفرة في المؤسسة
موافق	3	0,516	3,88	X3 يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بناء على استخدام نظم معلومات
موافق	4	0,648	3,70	X4 يعمل النظام على تحديد العدد اللازم و النوع من الأفراد لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب
موافق	3	0,517	3,83	التوظيف
موافق	3	0,636	3,83	X5 يوجد نظام معلومات يوفر معلومات واضحة و دقيقة الأفراد المراد نقلهم و ترفيتهم لمليء الوظائف الشاغلة
موافق	4	0,791	3,80	X6 يسهل النظام إدارة عمليات التوظيف الجديد في المؤسسة
موافق	1	0,686	3,88	X7 يوفر النظام المعلومات عن طلبات المتقدمين لشغل الوظائف ومؤهلاتهم و التأكد من أنها تطابق مع شروط و مواصفات الوظيفة الشاغرة في المؤسسة
موافق	2	0,622	3,85	X8 تملك المؤسسة المعلومات الكافية عن المصادر الداخلية و الخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة



موافق	5	0,470	3,76	التكوين	
موافق	3	0,498	3,74	يعمل النظام على إدارة البرامج التكوينية في المؤسسة من حيث التحضيرات و الإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرامج التكوينية	X9
موافق	4	0,640	3,73	يعمل النظام على تحديد الاحتياجات التكوينية لكافة الأفراد في المؤسسة	X10
موافق	1	0,564	3,80	يعمل النظام على تحديد مهارات الأفراد باختيار البرامج التكوينية المناسبة	X11
موافق	2	0,577	3,78	يعمل النظام على تقييم نتائج البرامج التكوينية في المؤسسة	X12
موافق	4	0,499	3,81	ادارة الأداء	
موافق	1	0,700	3,85	يوفر النظام معلومات دقيقة عن طرق و عناصر و أهداف التقييم	X13
موافق	2	0,480	3,78	يعمل النظام على تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء عاملي المؤسسة	X14
موافق	2	0,660	3,78	يوفر النظام سهولة الوصول إلى نتائج التقييم و مناقشتها مع الرؤساء	X15
موافق	1	0,662	3,85	يساعد النظام على متابعة نتائج تقييم الأداء بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة	X16
موافق	2	0,536	3,97	الأجور و المكافآت	
موافق	1	0,662	4,15	يوفر النظام معلومات دقيقة عنة مستوى الرواتب	X17
موافق	2	0,730	4,08	يوفر النظام معلومات واضحة عن أنواع الحوافز في المؤسسة	X18
موافق	3	0,672	3,90	يوفر النظام معلومات واضحة لعملية حساب مكافآت من قبل العاملين في المؤسسة	X19
موافق	4	0,530	3,78	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	X20
موافق	-	0,375	3,880	نظم معلومات الموارد البشرية	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه استخدام ن. م. م. ب بلغ 3,88 الذي يقع في الفئة الرابعة وهي تشير إلى خيار موافق , مما يدل على أن اتجاهات ايجابية و أفراد العينة ذوي

وعى و فهم حول استخدام ن. م. م. ب في المؤسسة و استفادة هذه الأخيرة من المعلومات التي يوفرها، وقد جاءت أبعاد هذا المتغير كما يلي:

**نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" بمتوسط حسابي 4,32 الذي ينتمي إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري 0,434، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أهمية نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية في توفير المعلومات عن حاجة المؤسسة للأفراد بالكم و النوع اللازمين لشغل المناصب فيها .و الملاحظ أن العبارتين الأولى والثانية كانتا في الترتيب الأول حيث كان وسطهم الحسابي 4,20 و بانحراف معياري 0,434. أي أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة من (4,20 إلى 5) حسب سلم ليكارت الخماسي ، و عليه كانت درجة الموافقة عالية جدا

**نظام معلومات الأجور و المكافآت:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" و بمتوسط حسابي 3,97 و الذي ينتمي أيضا إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري 0,536 ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون أيضا على أهمية و دور نظام معلومات في الأجور و المكافآت توفير المعلومات عن مستوى الأجور و عمليات حساب المكافآت .

**نظام معلومات التوظيف :** كذلك نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" و بمتوسط حسابي 3,83 و الذي ينتمي أيضا إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري 0,517 ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون أيضا على أهمية و دور نظام معلومات التوظيف في توفير المعلومات للمؤسسة عن الأفراد الذين سيتم تعيينهم في المناصب الشاغرة و كذلك المعلومات تعني المصادر الخارجية للموارد البشرية .

**نظام معلومات إدارة الأداء :** كذلك من خلال نتائج الجدول نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" و بمتوسط حسابي 3,81 و الذي ينتمي إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري 0,499 ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أهمية و دور نظام معلومات تقييم الأداء في توفير المعلومات عن متابعة نتائج التقييم.

**نظام معلومات التكوين :** من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" و بمتوسط حسابي 3,76 و الذي ينتمي إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري 0,470 ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أهمية و دور نظام معلومات التكوين في توفير المعلومات للمؤسسة عن العمليات التكوينية .

ثانيا: تحليل اتجاه عبارات (بناء الرأس المال البشري )

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات محور بناء الرأس المال البشري

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات (أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس)
موافق	1	0,485	4,153	استقطاب رأس المال البشري
موافق تماما	1	0,680	4,44	Y1 تولى المؤسسة اهتماما كبيرا للبحث عن أصحاب المؤهلات و ذوي الخبرة
موافق تماما	2	0,537	4,36	Y2 تحرص المؤسسة على جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية و تقنية عالية
موافق	4	0,677	3,74	Y3 تقدم المؤسسة كل التسهيلات اللازمة لتعيين المبدعين فيها
موافق	3	0,64	4,08	Y4 تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة و الإبداع لشغل المناصب الهامة
موافق	3	0,417	3,79	صناعة رأس المال البشري
موافق	1	0,447	3,90	Y5 تسعى المؤسسة إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها
موافق	2	0,601	3,82	Y6 تناقش المؤسسة آراء و مقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل
موافق	3	0,668	3,64	Y7 تشجع المؤسسة على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها
موافق	2	0,506	3,82	Y8 تضع المؤسسة قوانين للعمل تشجع بدورها على تنمية علاقات التعاون و التفاهم بين الأفراد
موافق	4	0,558	3,70	تنشيط رأس المال البشري
موافق	2	0,806	3,67	Y9 تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات و الدورات المتخصصة
موافق	4	0,682	3,54	Y10 تشجع المؤسسة على إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية
موافق	3	0,627	3,66	Y11 تعمل المؤسسة على تشجيع روح الإبداع و الابتكار لدى العاملين
موافق	1	0,623	3,92	Y12 تحث المؤسسة العاملين على العمل و البحث الجاد عن كل ما هو جديد

الموافق	2	0,595	3,803	المحافظة على راس المال البشري
موافق		0,885	3,82	Y13 تحافظ المؤسسة على المكانة الاجتماعية ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية
موافق		0,806	3,67	Y14 تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الإبداع
موافق		0,270	3,92	Y15 تهتم المؤسسة بأشراك الأفراد في دورات تكوينية بغرض تطوير مهاراتهم وقدراتهم
موافق		0,39	3,86	بناء الراسمال البشري

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإبعاد بناء الراس المال البشري هو 3,867 وانحراف معياري 0,393 , المتوسط ينتمي الي الفئة ماقبل الأخيرة حسب سلم ليكارت و الاتجاه العام "موافق" , ومنه نستنتج ان المؤسسة محل الدراسة تهتم ببناء الراس المال البشري من استقطاب , صناعة و تنشيط ,المحافظة.فقد جاءت ابعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي :

استقطاب الراس المال البشري: لقد بلغ المتوسط الحسابي 4,153 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة (3,40-4,19) حسب سلم ليكارت و انحراف معياري 0,485 , و عليه نستنتج ان الاتجاه العام كان " موافق" مما يشير ان اغلب العينة يعتبرون ان مؤسستهم تتبنى استقطاب راس المال البشري.

المحافظة على الراس المال البشري: لقد بلغ المتوسط الحسابي 3,803 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة (3,40-4,19) حسب سلم ليكارت و انحراف معياري 0,595 , و عليه نستنتج ان الاتجاه العام كان " موافق" مما يشير ان اغلب العينة يعتبرون ان مؤسستهم تعمل على المحافظة راس المال البشري.

صناعة راس المال البشري : بلغ المتوسط الحسابي 3,794 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة (3,40-4,19) حسب سلم ليكارت و انحراف معياري 0,417 , و عليه نستنتج ان الاتجاه العام كان " موافق" مما يشير ان اغلب العينة يعتبرون ان مؤسستهم تقوم بصناعة رأس المال البشري.

تنشيط راس المال البشري: وقد بلغ المتوسط الحسابي 3,700 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة (3,40-4,19) حسب سلم ليكارت و انحراف معياري 0,558 , و عليه نستنتج ان الاتجاه العام كان " موافق" مما يشير ان اغلب العينة يعتبرون ان مؤسستهم تعمل على تنشيط راس المال البشري.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

اولا: اختبار صلاحية النموذج التوزيع الطبيعي .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	3,425	1	3,425	51,500	*0.000
الخطأ	2,461	37	0,067		
المجموع الكلي	5,885	38			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) .

معامل التحديد ( $R^2=0,582$ ).

معامل الارتباط ( $R=0,763^*$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (51,50) وبقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل شكله الإجمالي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في بناء راس المال البشري، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية و بناء الراس المال البشري ، بمعنى أن نظم معلومات الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في بناء الرأس المال البشري من خلال استقطاب وصناعة ،تنشيط و المحافظة على الرأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار:

الفرضية الرئيسية الأولى وذلك كما هو مبين في الجدول:

$H^0$ \* لا يوجد دور معنوي بين نظم م. م. ب في بناء الرأسمال البشري عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية) في بناء الراس المال البشري من وجهة نظر المسيرين.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R <sup>2</sup>
نظم معلومات الموارد البشرية	0,791	0,110	0,763	7,176	0,000	*0,763	0,582

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

تبين من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=(0.05)$  بين المتغير المستقل والمتمثل في نظم معلومات الموارد البشرية و المتغير التابع بناء رأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة t (7,176) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قيمة العلاقة بين المتغيرين هي (76,3) حيث فسر متغير نظم معلومات الموارد البشرية (58%) من التباين في مستوى بناء الرأسمال البشري، بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة بسكرة ونقبل بالفرضية البديلة.

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:(H01) لا يوجد دور معنوي بين نظم م. م. ب . في استقطاب الراس المال البشري عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور نظم معلومات الموارد البشرية في استقطاب الراس المال البشري .

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R <sup>2</sup>

0,292	0,541	0,000	3,910	0,541	0,177	0,692	نظم معلومات موارد البشرية
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أنه هناك دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في نظم معلومات الموارد البشرية في استقطاب الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3,910) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وبعد استقطاب الرأسمال البشري هي (54) حيث فسر متغير نظم معلومات الموارد البشرية (29%) من التباين في مستوى بعد استقطاب الرأسمال البشري بالاعتماد على قيمة  $R^2$  وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور لنظم معلومات الموارد البشرية في استقطاب الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ( $H02$ ) لا يوجد دور معنوي بين نظم م. م. ب . في صناعة الراسمال البشري عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية في صناعة الرأسمال البشري .

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	R	$R^2$
نظم معلومات الموارد البشرية	0.616	0.150	0.560	4.113	0.000	0.560	0.314

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أنه هناك دور ذا دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل بطاقة نظم معلومات الموارد البشرية في صناعة الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (4.113) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل نظم معلومات الموارد البشرية وبعد صناعة الرأسمال البشري هي (56) حيث فسر متغير نظم معلومات الموارد البشرية (31,3%) من التباين في مستوى صناعة الرأسمال البشري

بالاعتماد على قيمة  $R^2$  وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور لنظم معلومات الموارد البشرية في صناعة الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (H03) لا يوجد دور معنوي بين نظم م. م. ب . في تنشيط الرأسمال البشري عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية ( في تنشيط الرأسمال البشري.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	R	$R^2$
نظم معلومات موارد البشرية	0.874	0.195	0,593	4.480	0.000	0,593	0,352

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أنه هناك دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل نظم معلومات الموارد البشرية في تنشيط الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (4.480) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل نظم معلومات الموارد البشرية وبعد تنشيط الرأسمال البشري هي (59,3) حيث فسر متغير نظم معلومات الموارد البشرية (35%) من التباين في مستوى تنشيط الرأسمال البشري بالاعتماد على قيمة  $R^2$  وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور بين نظم معلومات الموارد البشرية في تنشيط الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (H04) لا يوجد دور معنوي بين نظم م. م. ب . في المحافظة على الرأسمال البشري عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية ( في المحافظة على الرأسمال البشري.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t	R	$R^2$
---------	---	----------------	------	--------	---------------	---	-------



المعيار	المعيار	الدلالة t	المحسوبة	المعيار	المعيار	المعيار
نظم معلومات موارد البشرية	1,051	0,192	0,669	50474	0,000	0,669
						0,447

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أنه هناك دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل نظم معلومات الموارد البشرية وبعد المحافظة على الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (5,474) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل نظم معلومات الموارد البشرية وبعد المحافظة على الرأسمال البشري هي (66,9) حيث فسر متغير نظم معلومات الموارد البشرية (44%) من التباين في مستوى المحافظة على الرأسمال البشري بالاعتماد على قيمة  $R^2$  وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور بين نظم معلومات الموارد البشرية في المحافظة على الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة.

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:  $H^0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نظم معلومات الموارد البشرية للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ( $H01$ ): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في إجابات المبحوثين حول استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(21): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في استخدام ن. م. م. ب حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد F
1,024	0,386	0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (T) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,386) و مستوى الدلالة المعتمد (0,05) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير الجنس في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (H02): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر

جدول رقم(22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في دور نظم معلومات الموارد البشرية حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
العمر	اقل من 30	3,1833	0,48045	5,001	0,005
	30-اقل 40	3,9188	0,26638		
	40- اقل من 50	3,9632	0,35934		
	من 50	3,8250	0,17678		
	المجموع	3,8800	0,37550		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه نجد ان قيمة F (5,001) و مستوى الدلالة المحسوبة (0,005) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) , و بالتالي فان هذا يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استخدام ن. م . م.ب بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر , و هي لصالح الفئة التي تقع أعمارهم بين 40 و اقل من 50 سنة بسبب ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3,93) . وبذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (H03): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل

العلمي

جدول رقم(23): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
المؤهل العلمي	ثانوي	3,8562	0,46861	0,418	0,741
	تقني سامي	3,8429	0,34451		
	ليسانس	3,8682	0,37939		
	ماجستير	4,1167	0,14434		
	Total	3,8800	0,37550		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,769) و مستوى الدلالة (0,741) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (H04): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

جدول رقم(24): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في دور نظم معلومات الموارد البشرية حسب متغير الخبرة

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الخبرة	أقل من 5	3,6563	0,58397		
	من 5 الى اقل	3,8500	0,42939		

0,212	1,577			من 10
		0,21985	3,9833	10 - أقل 15
		0,17678	3,8250	15 فاكثر
		0,37550	3,8800	Total

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,769) و مستوى الدلالة (0,212) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير الخبرة في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (H05): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مؤهل استخدام الحاسوب

جدول رقم(25): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في دور نظم معلومات الموارد البشرية حسب متغير مؤهل استخدام الحاسوب

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
مؤهل استخدام الحاسوب	تعلم ذاتي	3,8333	0,44159	0,268	0,766
	شهادات أكاديمية	3,9000	0,19105		
	دورات تكوينية	3,9364	0,41719		
	المجموع	3,8800	0,37550		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير مؤهل استخدام الحاسوب حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,268) و مستوى الدلالة (0,766) و هذا يشير الى عدم وجود

اثر لمتغير مؤهل استخدام الحاسوب في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (H06): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير درجة التحكم في الحاسوب .

جدول رقم(26): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في دور نظم معلومات الموارد البشرية حسب متغير درجة التحكم في الحاسوب

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
التحكم في الحاسوب	ضعيف	0	0	0,047	0,829
	متوسط	3,8714	0,4278		
	جيد	3,9000	0,2236		
	المجموع	3,8800	0,3755		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في دور نظم معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير التحكم في الحاسوب حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,047) و مستوى الدلالة (0,829) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير التحكم في الحاسوب في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:  $H^0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الراسمال البشري للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (H01): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في ممارسة بناء الراسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

جدول رقم(27): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة بناء الراسمال البشري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد F
0,181	0,897	0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (T) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في ممارسة بناء الراسمال البشري تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (T) (0,181) و مستوى الدلالة المحسوبة (0,897) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير الجنس في ممارسة بناء الراسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (H02): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في ممارسة بناء الراسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر

جدول رقم(28): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مدى الاهتمام ببناء الراسمال البشري حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة F
العمر	اقل من 30	3,2444	0,69389	3,656	0,022
	30-اقل 40	3,8717	0,31227		
	40- اقل من 50	3,9778	0,33839		
	من 50	3,7667	0,32998		
	Total	3,8670	0,39354		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة F المحسوبة (3,656) و مستوى الدلالة المحسوبة (0,022) هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) و بالتالي فان هذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة بناء الراسمال البشري بالمؤسسة تعزى لمتغير السن و هي لصالح الفئة العمرية [40-اقل من 50] حيث بلغ متوسط الحسابي 3,977, وبذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (H03): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في ممارسة بناء الرأسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

جدول رقم(29): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في حسب متغير في مدى الاهتمام ببناء الرأسمال البشري المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
المؤهل العلمي	ثانوي	3,6917	0,53087	0,594	0,068
	تقني سامي	3,6286	0,31472		
	ليسانس	3,9810	0,33209		
	ماجستير	4,0937	0,14462		
	المجموع	3,8670	0,39354		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2,594) و مستوى الدلالة (0,068) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة بناء الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (H04): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في ممارسة بناء الرأسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

جدول رقم(30): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مدى الاهتمام ببناء الرأسمال البشري حسب متغير الخبرة

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
---------	--------------	---------------	-------------------	-----------------	-----------------

0,752	0,402	0,51455	3,8768	أقل من 5	الخبرة
		0,51316	3,7556	من 5 الى أقل من 10	
		0,29202	3,9233	10 - أقل 15	
		0,32998	3,7667	15 فاكتر	
		0,39354	3,8670	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في ممارسة بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,402) و مستوى الدلالة (0,752) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير الخبرة في دور نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (H05): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في ممارسة بناء الراسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مؤهل استخدام الحاسوب

جدول رقم(31): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في ممارسة بناء الراسمال البشري حسب متغير مؤهل استخدام الحاسوب

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
مؤهل استخدام الحاسوب	تعلم ذاتي	3,751	0,441	1,965	0,155
	شهادات أكاديمية	4,042	0,1910		
	دورات تكوينية	3,881	0,417		
	المجموع	3,867	0,375		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في ممارسة بناء الراسمال البشري تعزى لمتغير مؤهل استخدام الحاسوب حيث



بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,965) و مستوى الدلالة (0,155) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير مؤهل استخدام الحاسوب في ممارسة بناء الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: (H06): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  فيفي المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير درجة التحكم في الحاسوب الحاسوب

جدول رقم(32): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في ممارسة بناء الراسمال البشري حسب متغير درجة التحكم في الحاسوب

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
التحكم في الحاسوب	ضعيف	0	0	1,387	0,247
	متوسط	3,817	0,444		
	جيد	3,977	0,220		
	المجموع	3,867	0,393		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  في ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزى لمتغير التحكم في الحاسوب حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,387) و مستوى الدلالة (0,247) و هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير التحكم في الحاسوب في ممارسة بناء الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المسيرين , وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

#### المطلب الثالث : تفسير النتائج

أولاً: تفسير نتائج البيانات الشخصية:

\*أظهرت النتائج أن متوسط أعمار أفراد العينة وخبراتهم مرتفع نسبياً الفئة ، إذ أن مانسبته 47,5% تعادل أو تزيد أعمارهم عن 40 سنة وأن ما نسبته 52,5% من الأفراد تعادل أو تزيد خبرتهم عن 11سنة . وهذا

طبعاً في صالح المؤسسة من ناحية توفر الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة التي على المؤسسة أن تستفيد منها.

■ كما أشارت النتائج على أن أكثرية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة ليسانس ، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة للعمل.

● بالإضافة الى أن النتائج قد أشارت على أن أكثرية أفراد عينة قد تعلموا ذاتياً على استخدام الحاسوب ، ما يدل من جهة على أن هذا الأمر في صالح المؤسسة من ناحية اهتمام أفرادها على تطوير معارفهم ومهاراتهم الفنية ، ومن جهة أخرى يعكس ضعف اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببرامج التطوير و التدريب

#### ثانياً: تفسير نتائج أسئلة و فرضيات الدراسة:

-أظهرت النتائج أن قيمة الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحور نظم معلومات الموارد البشرية قد بلغت 3,880 وهو متوسط مرتفع نسبياً يعكس شعور أفراد العينة بأن هذه النظم تعمل على أتمتة نشاطات وظيفة الموارد البشرية وتوفير المعلومة ذات الخصائص المحددة ، من أجل اتخاذ القرارات الصائبة . أما النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية فتستخدم بدرجات متفاوتة ، حيث أن نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية هو الأكثر استخداماً من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 4,012 ما يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتحديد الفعال لمؤشرات الجانب الكمي والنوعي للموارد البشرية المطلوبة وكذا الاحتفاظ بمعلومات عن التخزين المهاري ، أما الأقل استخداماً فتمثل في نظام معلومات التكوين بمتوسط حسابي قدره 3,76

-أظهرت النتائج أن قيمة الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحور بناء الرأسمال البشري قد بلغت 3,86 وهو متوسط مرتفع نسبياً أيضاً ، ما يعكس إدراك المستجوبين لسعي مؤسستهم لبناء رأسمالها البشري من خلال استقطاب الطاقات المبدعة ومحاولة صناعته وتنشيطه وكذا المحافظة عليه . أما مراحل بناء الرأسمال البشري فتمارس بدرجات مختلفة من وجهة نظر المستجوبين حيث أن مرحلة الاستقطاب هي الأكثر ممارسة في المؤسسة من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 4,153

وقد يرجع السبب في ذلك إلى توفر المؤسسة للمعلومات عن هذه المرحلة و التي قد تكون ناتجة عن نظام معلومات التخطيط الذي يعد - كما سبق الإشارة إليه - من أهم الأنظمة استخداماً في المؤسسة. أما الأقل ممارسة فتمثلت في مرحلة التنشيط بمتوسط حسابي قدره 3,70 ولعل السبب في ذلك قد يرجع الي ضعف الأنظمة المستخدمة في توفر المعلومات حول تعزيز القدرات وتنمية الرصيد المعرفي للأفراد ، وهي نتيجة طبيعية لما سبقها وذلك لترابط هذه المرحلة مع نظام معلومات التكوين

— أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم ( 16) وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية في ممارسة بناء الرأسمال البشري (بجميع أبعاده) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7,176 بمستوى الدلالة 0,00، وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.763 فيما فسر المتغير المستقل 58.2% من التباين في مستوى المتغير التابع و النسبة الباقية المقدره بـ 41.8% تعود لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج .وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية و التبادلية بين هذين المتغيرين

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجداول رقم (18-19-20) على وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية في ممارسة كل بعد من أبعاد بناء الرأسمال البشري بدرجات متباينة، وهي نتيجة طبيعية ترجع الى مدى استعمال المؤسسة لنظم معلومات الموارد البشرية

— أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية معنوية تعزى لمتغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي و التحكم في الحاسوب و المؤهل في استخدامه في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وممارسة بناء الرأسمال البشري عند مستوى الدلالة 0.05. وقد تبرر هذه النتيجة على ان المستجوبين يتلقون نفس التكوين لاكتساب المعرفة و المهارات لتأدية وظائفهم و بالتالي لا يوجد أثر لهذه المتغيرات على متغيري الدراسة

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها بمؤسسة الكوابل - بسكرة تعرضنا إلى نشأتها و طبيعة نشاطها و كذا واقع نظم المعلومات الموارد البشرية فيها . كما اعتمدنا على الاستمارة في جمع المعلومات و التي تم توزيعها على مسيريتها و ذلك من اجل الإجابة على إشكالية بحثنا على الواقع .

و قد توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها استخدام المؤسسة لنظم معلومات الموارد البشرية بدرجة مقبولة, و كذا لممارستها لإبعاد بناء الرأسمال البشري, بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة.

و في الأخير تأكدنا من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام ن.م.ب و ممارسة بناء الرأسمال البشري بالمؤسسة تعزى لبعض المتغيرات.

تمحور موضوع المذكرة في محاولة إبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري بصفة خاصة من خلال أبعاده المتمثلة في استقطاب و الصناعة, التنشيط و المحافظة وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة والتي تم من خلالها تحديد ماهية كل من الرأس مال الفكري والرأس مال البشري و عملية بناؤ هذا الاخير, إضافة إلى التطرق إلى ماهية نظم معلومات الموارد البشرية وصولاً إلى تحديد دورها في عملية بناء الرأس مال البشري .

ومن خلال ماتم تناوله في الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج.

➤ النتائج النظرية:

- يمثل بناء الرأس مال البشري ممارسة فعالة من ممارسات التسيير الاكثر تلائماً مع المتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال .
- لممارسة بناء الرأس مال البشري يجب التركيز على ابعاده :استقطاب , الصناعة , و التنشيط , المحافظة
- يتطلب الاستفادة من الرأس مال البشري توظيف انظمة معلومات خاصة بإدارته تعرف بنظم معلومات الموارد البشرية و التي تسهم في توفير المعلومات المتعلقة ببناءه.

➤ النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة إلى أن:

- مستوى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد البطاقة مجتمعة (3,88).
  - مستوى ممارسة بناء الرأس مال البشري جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد بناء الرأس مال البشري مجتمعة (3,86).
- وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية في ممارسة بناء الرأس مال البشري (بجميع أبعاده) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7,176 بمستوى

الدلالة 0,00 ، وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.763 فيما فسر المتغير المستقل 58.2% من التباين في مستوى المتغير التابع و النسبة الباقية المقدرة بـ 41.8% تعود لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج .وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية و التبادلية بين هذين المتغيرين

-وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية في ممارسة كل بعد من أبعاد بناء الرأس مال البشري بدرجات متباينة، وهي نتيجة طبيعية ترجع الى مدى استعمال المؤسسة لنظم معلومات الموارد البشرية  
— لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية معنوية تعزى لمتغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي و التحكم في الحاسوب و المؤهل في استخدامه في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وممارسة بناء الرأس مال البشري عند مستوى الدلالة 0.05.

و فقد اتضح لنا بأن توجه المؤسسة نحو استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يساعدها في إدارة رأس مالها البشري وبالتالي اعتباره كاداة هامة في بناء هذا الرأس مال البشري .

#### ثانيا: التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام ببناء الموجودات البشرية باعتبارها الدعامة الاساسية للمؤسسة محل الدراسة
- التركيز على تنشيط الافراد ذوي القدرات المتميزة و اعداد وظيفي شفاف يمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها المعرفية و المحافظة عليها من خلال تقديم الحوافز المادية لهم.
- ضرورة مواصلة الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية لتنفيذ كافة عمليات الراس المال البشري على وجه الخصوص نظامي التكوين و الاجور على اعتبار انهما يساهمان في تنمية القدرات .
- مواكبة التطورات التكنولوجية و تبني نظم شاملة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل .
- ضرورة المشاركة في المعارض الدولية و المؤتمرات الخاصة بالتكنولوجيا المعلوماتية بشكل مستمر للتكوين و الاطلاع على اخر التطورات.



## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

📖 الكتب:

- 1- أمين السيد احمد لطفي ,مراجعة و تدقيق نظم المعلومات ,الدار الجامعية ,الإسكندرية ,مصر, 2005.
- 2- إبراهيم بلوط , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ,إدارة النهضة العربية,مصر, 2002.
- 3- إبراهيم سلطان . نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري )،الدار الجامعية.الإسكندرية 2000.
- 4- إيمان فاضل السامرائي,هيثم محمد ألزغبى نظم المعلومات الإدارية ,طبعة الأولى ,دار الصفاء,عمان , 2004.
- 5- توماس أ. ستيوارت - رأس المال الفكري، ترجمة علا أحمد إصلاح الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ,ثروة المعرفة ,مصر, 2004.
- 6- جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن 21، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 7- خيضر كاظم حمود،ياسين الخرشة ,إدارة الموارد البشرية ,دار المسيرة للنشر ,عمان, 2066.
- 8- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر, 2005.
- 9- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008 .
- 10- زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة 2003.
- 11- سعد على العنزي و احمد على صالح , إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ,دار اليازوري,الأردن, 2009.
- 12- سيد محمد الري,إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية,مطبعة العشري, مصر, 2007.
- 13- سونيا محمد البكري,إبراهيم سلطان ,نظم المعلومات الدارية ,الدار الجامعية ,الإسكندرية ,مصر, 2001.
- 14- سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية نما (إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية)، ط 3 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص290
- 15- صالح حناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, نظم المعلومات الإدارية, المكتبة العصرية, المنصورة, مصر , 2002.
- 17- عبد الفتاح بوخمخ , إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 18- عبد الهادي مسلم " مذكرة في نظم المعلومات الإدارية - المبادئ و التطبيقات - " مركز التنمية الدراسية مصر ، 1994.
- 19- كمال زيتون، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة , جامعة الشلف، يومي 13-14ديسمبر. 2011



- 20- محمد السعيد خشبة . نظم المعلومات ( المفاهيم ، التحليل ، التصميم ) . ط1, مطابع الوليد القاهرة, مصر 1992.
- 21- محمد عواد الزيادات , اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة , ط1, دار الصفاء للنشر , عمان .
- 22- محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة ، 2002.
- 23- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 24- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
- 25- نجم عبود نجم ، إدارة معرفة المفاهيم الإستراتيجية و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 26- نجم عبود نجم: قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان . 2004.
- 27- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 2، بدون سنة نشر.

#### ▣ الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 28- البيوزبكي، بسام عبد الرحمن، أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة- دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، العراق.
- 29- باسل محمود طه دور نظم معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف دراسة تطبيقية في المعهد التقني بالموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الموصل ،العراق 2006، ص ص 4\_5
- عامر إسماعيل عبد الله يونس حديد ، واقع استخدام تقنيات المعلومات في نظم معلومات الموارد البشرية ،دراسة حالة مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة ينوي ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الموصل ،بغداد، 2003.
- 30- سملالي يحضة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر ، 2005 .
- 2001.

#### ▣ المحاضرات في المنتديات:

- 31- بلقاسم مصطفى وآخرون، نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2005.

32- رابع عرابية، حنان بن عوالي، رأس المال الفكري في المنظمات، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، العربي في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي.

33- صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية يومي 10- 9 مارس جامعة ورقلة، 2004.

34- عيادي عبد القادر، تعريف عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري الجزائر، ورقة من الملتقى الدولي الخامس حول:

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي الشلف.

35- محمد راتول، احمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

36- محمد زويبر، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 13/14 ديسمبر 2011.

#### ▣ الدوريات:

37- سعد على العنزي، اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، العدد 28، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، الأردن، 2001.

38- أشير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري و الميزة التنافسية : العلاقة و الأثر، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلد 10، العدد 1، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الاقتصاد و الإدارة ، العراق، 2008.

39- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري و قياسه تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، العدد 22، مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، 2011.

#### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية.

40-Celile romeyer ,modelisaation par les processus : une method prealzble un dispensable a la mise gestion , la revue de decideurs hopicoierd, N447 ,2005.

41-D. ROUX, « Analyse Economique et Gestion de l'Entreprise », Vente, Finance et Ressources Humaines, Dunod, Bordas, Paris, 1988.

42-H.C Lucas, **Information system concepts for management**, McGraw-Hill Book. Co, New York, 1982.

43-Kovach, K., Cathcart, Jr. & Charles, E.; Human Resource Information Systems: Providing Business Rapid Date Access, Information Exchange And Strategic Advantage, Public Personnal Management, Vol. 28, Issue. 2, 1999.

44-Mecher porter.wat is srategy ?harvardbusinessreview,vol74,No6.

45-Nick,Bontis, « Intellectual Capital roi :A causal map of human capital antecedents and consequents »,journal of inteellectual capital,vol3,n°3,2002.

46-R.Rex,traitement des informasions,edition venbert,paris,2001,p165

47-Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review January-february, 1998

#### المواقع الإلكترونية.

48 -محمد مصطفى محمود, الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي  
،www.edarta3mal.com/vb/slowthread.php ?1596

49-منصور فرغل، الاستثمار في رأس المال البشري و العائد من التعليم،  
15:29 ،www.hrdiscussion.com/hr4751.htm

50-يوسف أبوفارة، أريج غانم، واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية  
[www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)، الفلسطينية

## قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الرأس المال الفكري والمادي.	6
02	فئات الرأس المال البشري في المؤسسة.	49
03	الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية.	76
04	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	76
05	توزيع العينة حسب متغير العمر.	77
06	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	77
07	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	78
08	توزيع العينة حسب متغير مؤهل الحاسوب	78
09	توزيع العينة حسب متغير التحكم في الحاسوب	79
10	درجات مقياس ليكارت الخماسي	80
11	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي	81
12	نتائج تحليل الثبات و الصدق لكل متغيري نظام معلومات الموارد البشرية و بناء الرأس مال البشري	81
13	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور نظم معلومات الموارد البشرية	83
14	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور بناء الرأس المال البشري	86
15	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار دور المتغير المستقل نظم موارد الموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري من وجهة نظر المسيري	88
16	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار دور نظم معلومات الموارد البشرية في إستقطاب الرأس مال البشري	89
17	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار دور المتغير المستقل( نظم الموارد البشرية) في صناعة الرأسمال البشري	89
18	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار دور المتغير المستقل( نظم الموارد البشرية) في تنشيط الرأسمال البشري	90
19	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار دور المتغير المستقل( نظم الموارد البشرية) في المحافظة على الرأسمال البشري	91
20	نتائج تحليل التباين الأحادي( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية حسب متغير الجنس	92
21	نتائج تحليل التباين الأحادي( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية حسب متغير العمر	93
22	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية	93

	حسب متغير المؤهل العلمي	
94	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية حسب متغير الخبرة	23
95	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية حسب متغير مؤهل استخدام الحاسوب	24
95	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية حسب متغير درجة التحكم في الحاسوب	25
96	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية في مدى الإهتمام ببناء الرأس مال البشري حسب متغير الجنس	26
97	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية في مدى الإهتمام ببناء الرأس مال البشري حسب متغير العمر	27
97	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية في مدى الإهتمام ببناء الرأس مال البشري حسب متغير المؤهل العلمي	28
98	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية في مدى الإهتمام ببناء الرأس مال البشري حسب متغير الخبرة	29
99	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية في مدى الإهتمام ببناء الرأس مال البشري حسب متغير مؤهل استخدام الحاسوب	30
99	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لإختبار الفروق في دور نظم الموارد البشرية في مدى الإهتمام ببناء الرأس مال البشري حسب متغير درجة التحكم في الحاسوب	31

### قائمة الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل.	الصفحة
01	مكونات الرأس مال البشري.	11
02	فئات الرأسمال البشري	24
03	عناصر بناء الرأس مال البشري	27
04	مكونات النظام	33
05	علاقة المعلومات و البيانات و المعرفة	35
06	نموذج لنظم المعلومات الإدارية	38
07	أنواع نظم المعلومات الوظيفية	39
08	عناصر نظم معلومات موارد البشرية	47
09	الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية	51
10	قاعدة بيانات الموارد البشرية	70
11	نموذج الدراسة	72

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آيات قرآنية
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	مقدمة
	تمهيد
	إشكالية الدراسة
	فرضيات الدراسة
	أهمية الدراسة
	أهداف الدراسة
	منهج الدراسة
	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
	الدراسات السابقة
	أولاً: الدراسات العربية
	ثانياً: الدراسات الأجنبية
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرأس المال البشري.
	تمهيد
3	
	المبحث الأول: ماهية الرأس الفكري.
4	
	المطلب الأول: مفهوم وتطور الرأس مال الفكري.
4	
	1-المفهوم.
4	
	2-التطور.
6	
	المطلب الثاني: أهمية ومكونات رأس المال الفكري.
8	
	1-الأهمية.
8	
	2-المكونات.
8	
	المطلب الثالث: أهمية ونماذج قياس الرأس المال الفكري.
12	
	1-أهمية القياس.
12	
	2-نماذج القياس.
12	
	المبحث الثاني: ماهية الرأس مال البشري.
13	
	المطلب الأول: مفهوم ومبررات الرأس مال البشري.
14	
	1-المفهوم.
14	
	2-المبررات.
14	
	المطلب الثاني: أهمية وخصائص رأس المال البشري.
16	
	1-الخصائص.
16	
	2-الأهمية.
16	
	المطلب الثالث: مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.
17	
	1-المفهوم.
17	
	2-الأهمية.
18	

19	المبحث الثالث: بناء وإدارة الرأس المال البشري.
19	المطلب الأول: مضمون وتطور نظرية رأس المال البشري.
19	1-المضمون.
20	2-التطور.
23	المطلب الثاني: تصنيف وبناء الرأس المال البشري.
23	1-التصنيف.
25	2-البناء.
27	المطلب الثالث: إدارة الرأس المال البشري.
29	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الراسمال البشري</b>	
31	تمهيد.
32	المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات الإدارية.
32	المطلب الأول: مفهوم وعناصر النظام.
32	1-المفهوم.
33	2-العناصر.
34	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص المعلومات.
34	1-المفهوم.
36	2-الخصائص
37	المطلب الثالث: مفهوم وأنواع نظم المعلومات الإدارية.
37	1-المفهوم.
38	2-الأنواع.
40	المبحث الثاني: ماهية نظم معلومات الموارد البشرية.
40	المطلب الأول: مفهوم وتطور نظم معلومات الموارد البشرية.
40	1-المفهوم.
42	2-التطور.
43	المطلب الثاني: أهداف وأهمية نظم معلومات الموارد البشرية.
43	1-الأهداف.
44	2-الأهمية.
44	المطلب الثالث: مكونات وعناصر نظم معلومات الموارد البشرية.
46	1-المكونات.
46	2-العناصر.
48	المبحث الثالث: دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء الرأس مال البشري.
49	المطلب الأول: تصنيفات نظم معلومات الموارد البشرية.
52	المطلب الثاني: علاقة نظم معلومات الموارد البشرية باستقطاب وصناعة الرأس المال البشري.
52	1-نظم معلومات الموارد البشرية والاستقطاب.
53	2- نظم معلومات الموارد البشرية و الصناعة
54	المطلب الثالث: علاقة نظم معلومات الموارد البشرية بالتنشيط والمحافظة على الرأس المال البشري.

54	1-نظم معلومات الموارد البشرية والتنشيط.
54	2- نظم معلومات الموارد البشرية والمحافظة.
56	خلاصة الفصل.
<b>الفصل التطبيقي: دراسة تطبيقية في مؤسسة صناعة الكوابل-بكرة.-</b>	
59	المبحث: الأول: تقديم عام للمؤسسة وواقع نظم معلومات الموارد البشرية.
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها.
59	1-التعريف.
61	2-طبيعة نشاطها.
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
69	المطلب الثالث: واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة.
69	1-عناصر نظام معلومات الموارد البشرية.
71	2-مصادر نظام معلومات الموارد البشرية.
72	المبحث الثاني:منهجية الدراسة.
72	المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة.
72	1-النموذج.
74	2- المنهج.
75	المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها.
75	1- عينة الدراسة.
75	2- الخصائص.
79	المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.
79	1- أدوات الدراسة.
82	ثانيا: الأساليب الإحصائية.
83	المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج.
83	المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد.
83	1- تحليل اتجاهات الآراء بخصوص نظم معلومات الموارد البشرية.
86	ثانيا: تحليل اتجاهات الآراء بخصوص الرأس مال البشري.
88	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
101	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
103	خلاصة الفصل.
105	الخاتمة العامة.
108	قائمة المراجع.
113	قائمة الجداول و الاشكال .
116	الملاحق.
118	الفهرس.



