

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور نظم معلومات الموارد البشرية في إتخاذ القرار دراسة حالة: مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

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

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

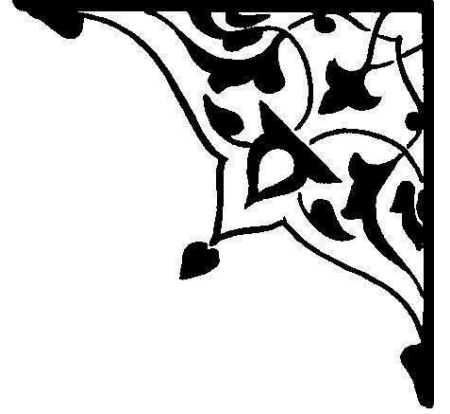
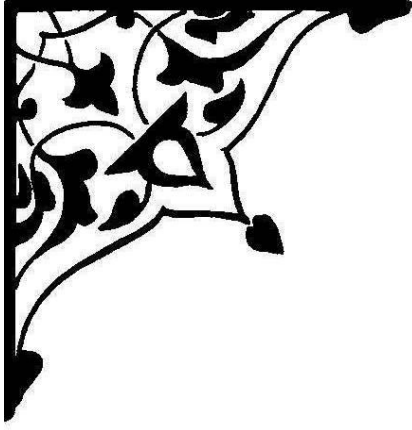
إعداد الطالب:

دهنون إسماعيل

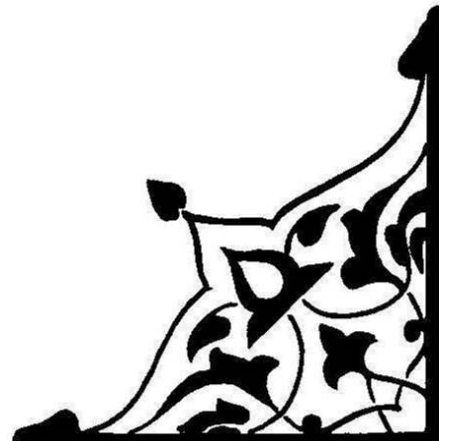
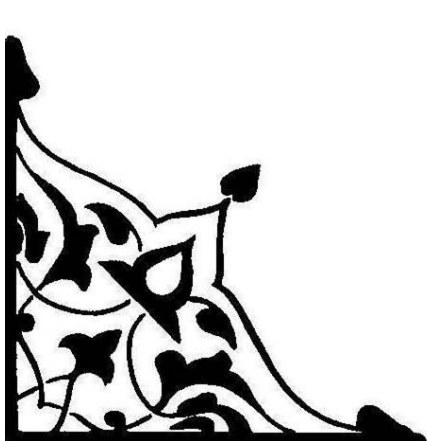
رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO-GRH/2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي هدانا إلى نعمة الإسلام ووقفنا لأن نتمم هذا العمل راجين من الله سبحانه وتعالى أن يجعله في ميزان الحسنات، ونحمده ونشكره على نعمة وحسن عونه، ونصلي ونسلم على نبيه صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ شنشونة محمد المشرف على هذه المذكرة على توجيهاته ونصائحه، وما بذله من وقت وجهد في سبيل إنجاز هذا العمل.

وكذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة مرغاد لخضر، الحاج عامر .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الذين قاموا بتحكيم استبيان الدراسة.

وأوجه التحية والشكر كذلك إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر.

وتحية شكر كذلك لكل موظفي وإطارات مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-. على مساعدتهم لإنجاز هذا العمل.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

والحمد لله من قبل ومن بعده.

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار لدى موظفي مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، وكذلك أهمية المعلومة المخرجة من النظام والتي تكون في شكل تقارير مختلفة في اتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، و توضيح العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة. و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبيان لجمع البيانات و قد وزع على عينة بلغ حجمها (40) فرد، و كان عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل (32) استبيان. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و تحليل التباين الأحادي،... الخ.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية (تقارير حول تخطيط الموارد البشرية، تقارير حول التوظيف، تقارير حول التعويضات، تقارير حول التدريب، تقارير حول تقييم الأفراد) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (اتخاذ القرار)، إذ وجدنا أن نظام معلومات الموارد البشرية ككل يفسر (45%) من التباين في المتغير التابع (اتخاذ القرار).

كما توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات منها، لا بد من الاهتمام بنوعية المعلومة المخرجة من نظام معلومات الموارد البشرية وإيصالها في الوقت المناسب ليتم الاستفادة منها، كما أوصت الدراسة أيضا بأهمية تحديث نظام معلومات الموارد البشرية لأنه يعتبر المصدر الرسمي للمعلومة الصحيحة والسليمة للفرد.

**الكلمات المفتاحية:** نظام معلومات الموارد البشرية؛ إتخاذ القرار؛ المعلومة...

## **Abstract :**

The aim of this study is to know the role of the human resources information system in making the fabric and Foundation staff Biskra processing, as well as the importance of the information system and the exit of which is in the form of different reports in the decision in textile processing Corporation Biskra, and clarify the relationship between enterprise variables under consideration.

And to achieve the objectives of the study used a questionnaire to gather data and was distributed to a sample report size (40), and the number of questionnaires returned, and suitable for analysis (32) questionnaire. Use in the statistical analysis of data several methods included arithmetic mean, standard deviation and variance analysis monogamy. Etc.

And the study found multiple results that independent study variables for human resources information system (human resources planning reports, reports on employment, compensation reports, reports on training, personnel evaluation reports) have a significant role in influencing the dependent variable (the decision), we found that human resources information system as a whole would explain (45) of the variance in the dependent variable (the decision).

As the study found in a set of recommendations and proposals, to be caring about the quality of the information the exit of human resources information system and delivered in time to be utilized, as the study also recommended the importance of updating the human resources information system because it is the official source of correct information and individual sound. Key words: human resources information system decision information.

تحتاج المنظمة إلى المعلومات كي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح . وتكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة كلما كانت فائدتها أكبر في اتخاذ القرارات وإستخدامها ولكي تكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات منها ملائمة المعلومات للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، دقة هذه المعلومات، وكميتها، وتوقيتها، وسهولة الحصول عليها... الخ.

ويعتبر اتخاذ القرار من العمليات المهمة داخل المنظمة ولكن يجب التأكيد هنا أن ليس كل عملية تتطلب اتخاذ قرار، ولكن كل عملية تتطلب نوعًا وكَمًا من المعلومات مختلفًا عن غيرها من العمليات.

و ترتبط عملية حل المشكلة مع عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً حيث إن حل المشكلات يتطلب اتخاذ قرارات حول البدائل المطروحة، والمعوقات المحتملة، وحدود المشكلة، وقد نظر جل كتاب علم الإدارة أن كلتا العمليتين ترتكزان على سلسلة من الأنشطة تتكون من تحديد المشكلة وتحليلها، تحديد الحلول واختيار البدائل ومن ثم الاتجاه الذي سيسير فيه حل المشكلة كل حلقة من السلسلة المذكورة أعلاه تتطلب معلومات من نوع معين ومن مصدر معين حتى تصبح عملية إتخاذ القرار ذات مردود إيجابي. وتعد المعلومات هي المادة الأساسية لاتخاذ القرار ويرى الكثير من الباحثين أن الأفراد والدوائر ما هم إلا نظم لجمع المعلومات ومعالجتها ويتفق العديد منهم أنه لكي يستمر الفرد أو الدائرة في البقاء لا بد من تبادل المعلومات والطاقة مع محيطه الداخلي والخارجي من خلال استقبال وترجمة المعلومات وبثها وعلينا الإقرار هنا إلى كيفية وصول المدير إلى القرار هي عملية ما زالت غير مفهومة بالكامل. هناك فجوة مازالت واسعة -بعض الشيء- بين النظرية التي ترى اتخاذ القرار كإجراء منطقي مبني على سلسلة من المقدمات من ثم تقود إلى نتائج وبين النظر إليه كعملية مبنية على التقدير (الحكم الفردي) معتمداً على الخبرة والحس والمعلومات المتوفرة وبعد موضوع اتخاذ القرارات من خلال تقنية نظام المعلومات الإدارية من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة وعلم النفس والاقتصاد والكثير من العلوم الأخرى.

## 01 الاشكالية :

باعتبار نظم المعلومات العمود الفقري للمنظمة في العصر الحالي ويظهر ذلك من خلال مساهمتها في تنفيذ ودعم أنشطة هذه الاخيرة مما يضمن لها البقاء والاستمرارية والمنافسة وهذا ما يتطلب نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات ، هذه العلاقة التفاعلية بين نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات لها أثر كبير على نجاح المنظمة في أداء أعمالها وتحقيق التفوق وفي ظل ذلك نطرح الاشكال التالي :

ما دور نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار داخل المنظمة ؟

وللاجابة على الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

السؤال الاول :هل تستخدم المؤسسة محل الدراسة نظام معلومات للموارد البشرية ؟

السؤال الثاني: هل يوجد دور لنظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات في المنظمة محل الدراسة؟

السؤال الثالث : هل يساهم نظام معلومات موارد بشرية على اتخاذ القرار بالمؤسسة ؟

## 02 فرضيات البحث:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات :

**1- الفرضية الأولى:** لا تستخدم المنظمة نظام معلومات موارد بشرية .

**2- الفرضية الثانية (الفرضية الرئيسية):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار

بمنظمة النسيج والتجهيز بسكرة وتنبثق على هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**أ- الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم التخطيط الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمنظمة النسيج

والتجهيز بسكرة .

**ب- الفرضية الفرعية الثانية :** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم توظيف الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمنظمة

النسيج والتجهيز بسكرة .

**ج- الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم تعويضات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمنظمة

النسيج والتجهيز بسكرة .

**د- الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم تدريب الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمنظمة

النسيج والتجهيز بسكرة .

**هـ- الفرضية الفرعية الخامسة :** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم تقييم الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمنظمة

النسيج والتجهيز بسكرة.

**3- الفرضية الثالثة :** لا يساهم نظام معلومات موارد بشرية في اتخاذ القرار بالمنظمة.

## 03 دواعي إختيار البحث :

من أهم الأسباب التي أدت بالباحث الى الإهتمام بهذا الموضوع مايلي :

أ- يعتبر موضوع نظم المعلومات من المواضيع المغرية والأكثر جذبا للبحث ، بالإضافة للغموض الذي يكتنف بعض

جوانبها والذي يجعلها بحاجة الى مزيد من البحث حتى يمكن فهمها .

ب - وجد الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات المتوفرة، أن هناك حاجة الى دراسات عربية بشكل عام وجزائرية

بشكل خاص تبحث في موضوع دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات .

ج- ميل الباحث الى هذا النوع من البحوث والدراسات الحديثة التي تشكل محل للنقاش والتحاور سواء على مستوى الأكاديمي في الجامعة أو العلمي في المؤسسات مما يكسب هذا النوع من البحوث أهمية كبيرة .

#### 04 أهمية الدراسة : تنبع أهمية هذا البحث في ما يلي :

01- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظر للوضع الراهن الذي تمر به المنظمات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المنظمات و لاسيما في ظل العولمة.

02- أهمية نظام المعلومات و تأثيره على اقتصاديات المنظمة في تحسين الربحية و تنمية القدرة التنافسية.

03- إن استهداف نظام المعلومات في المنظمات بصفة عامة، و المنظمات الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية، و توجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

04- تقديم الاقتراحات والتوصيات التي تسهم في تحسين مستوى دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة .

#### 05: أهداف الدراسة :

1- التعرف على درجة تطبيق العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في توجه المنظمة محل الدراسة نحو تطبيق مستوى دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات .

2- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس العوامل الحاسمة في تسيير الموارد البشرية والمساهمة في تطبيق دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال إختبار دور تسيير الموارد البشرية بعناصره و إدارة نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات .

03- تقديم الاقتراحات والتوصيات التي تسهم في تحسين مستوى الاستثمار في العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية لتحقيق دورها في إيجاد وتطبيق فلسفة نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة محل الدراسة .

#### 06: المنهج المستخدم :

نظرا للطبيعة الاستكشافية لموضوع البحث فقد تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، فالبحوث الوصفية تهدف الى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيميا أو كيميا ، ونحن في إطار هذا البحث بصدد عرض مفاهيم وأفكار متعلقة بدور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وتوضيح العلاقة بينهما ،وكيف تؤثر هذه الأخيرة على تحقيق التفوق للمنظمة، ومحاولة تفسير وتحليل هذه العلاقة للوصول إلى النتائج والتوصيات .



وكما تم الاعتماد على تحليل المضمون لتحديد متغيرات الدراسة وطبيعة التوافق ، أذ تتمثل نقاط القوة في هذا الشكل في الدقة ، كما يتميز بالاتساق وموثوقية البيانات، ويتميز تحليل المضمون بكونه الأسلوب الذي يستخدم مجموعة من الإجراءات لجعل الاستدلالات من المواد النصية صالحة ويمكن التحكم فيه بالبيانات

## 07: هيكل البحث

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

**الفصل الأول:** نتعرض فيه إلى نظام المعلومات من خلال : تمهيد مفهوم البيانات ، مفهوم المعلومات ، مفهوم المعرفة ، العلاقة بين البيانات والمعلومات والفرق بينهم ، ماهية نظام المعلومات ، خلاصة )

**الفصل الثاني:** مخصص لدراسة اتخاذ القرار من خلال ، تمهيد ، مفاهيم القرار ، اتخاذ القرار وخطواته وفوائده ، مراحل اتخاذ القرار، خلاصة .)

## الفصل الثالث: و يظم كذلك:

مدخل تمهيدي وهو مخصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم نتطرق فيه لعرض واقع نظم معلومات الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، ومحاولة تقييم مدى فعاليته في تحقيق ذلك، و قد تعرضنا فيه إلى توظيف اليد العاملة، الأجور، الحوافز، وأخيرا تقييم أداء الأفراد

## 08: الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لدراسات سابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتي تمكنا من الحصول عليها :

- دراسة **lin 1997** هدفت الدراسة الى تحدد العوامل المساعدة في تنفيذ نظم معلومات الموارد البشرية وفحص

محتواها في تيوان وتوصلت الى ان متطلبات وعوامل نجاح تطبيقها يتمثل في دور ادارة الموارد البشرية بالتصدي لأثار

البيئة الخارجية وتكنولوجيا استيراتيحية المؤسسة مع الاستيراتيحية المعنية بالموارد البشرية ودعم كل من الإدارة العليا

والموظفين وتدريب العاملين على إستعمال الحاسوب يشكل عام ونظم معلومات الموارد البشرية تحديدا وكذلك التخفيف

من مقاومة التغيير عند تطبيق القطاع.

-دراسة إسماعيل مناصرية بعنوان : دور نظم المعلومات الادارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الادارية دراسة حالة

الشركة الجزائرية للألمنيوم **algal** ، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم

الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة 2003-2004 خلصت الدراسة الى أهمية المعلومات التي تعتبر دورا استراتيجيا تعتمد عليها المنظمات وكذلك الى أهمية اتخاذ القرارات في المنظمة الاقتصادية اليوم باعتبارها جوهر العملية الإدارية كما تم تأكيد فرضية وجود علاقة إيجابية بين المعلومات وفعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم وكان من أهم النتائج التي خلصت اليها الدراسة أن القرارات المتخذة في الشركة الجزائرية للألمنيوم هي قرارات ذات فعالية عالية ، كما أن نظام المعلومات الاداري الذي تعتمد عليه المؤسسة يؤثر بشكل ايجابي على تنظيم العمل بالشركة ويساهم في زيادة دقة المعلومات بحيث يوفر معلومات أغلبها مهمة وضرورية لاتخاذ القرارات في وقت سريع نسبيا (توفير الوقت) من خلال البدائل والحلول التي يطرحها وبالتالي انتاج قرارات أكثر دقة وأكثر مرونة فعليا .

وبعد الاطلاع على نتائج الدراسة كان من بين أهم التوصيات ما يلي :

ضرورة سعي وراء ومواكبة التطورات الحاصلة في نظم المعلومات بالاضافة الي تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية لزيادة كفاءة متخذي النظام في التعامل مع التكنولوجيا .

- **دراسة بعنوان** دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد الفوسفات العياشي عيدوني مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1 سنة 2013-2014 وقد خلصت الدراسة الي :

- تساهم أنظمة المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار في كافة مراحله وهي تعد ذات أهمية من خلال اثرها الفاعل في ايصال المعلومات وتسهيل الامام بمكونات الواقع .

- نظام المعلومات يلعب دورا جد مهم في اتخاذ قرارات ملائمة ويمكن ربح الوقت .

- إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم ومتابعة والتأكد ما يتحقق فعليا يسير وفق لما اريد له ولذلك فان وجود نظام معلومات خاص برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة .

- تعتبر التنمية المستدامة غاية ووسيلة وهدف ورهان تسعى المؤسسات الى الوصول اليها من خلال اتخاذ قرارات تعنى بابعادها وجوانبها البيئية ، الاجتماعية والاقتصادية .

**دراسة محمد أحمد الزبود** تحت عنوان دور أنظمة المعلومات في تحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات (حالة أمانة عمان الكبرى الاردن) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2007 ، حيث عاجلت هذه الدراسة مدى مساهمة أنظمة المعلومات في إيجاد معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لما لها من أهمية كبيرة

على صحة القرارات وفعاليتها وكفاءتها وقد توصل الباحث الى إبراز أهمية أنظمة المعلومات في أمانة عمان الكبرى وتعزيز القدرات المتخذة وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات

**لخضر سعودي أنظمة المعلومات وعملية اتخاذ القرارات في اطار المنظور النظامي دراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2007** وقد كانت دراسة الباحث في أربع فصول حيث تطرق في الفصل الاول ( توضيح مفهوم التنظيم ، وظيفته ، وعلاقته بالمحيط ، أما الفصل الثاني فقد تناول مختلف مقاربات التنظيم وتم عرض تفصيلي نظري حول هذه المقاربات أو التيارات الكلاسيكية ، وقد ركز عي المنظور النظامي باعتبار المؤسسة الاقتصادية نظام كامل ومفتوح على المحيط ، اما الفصل الثالث فتطرق الى نظرية المعلومات واهم المفاهيم المتعلقة بالمعلومة وانظمة المعلومات داخل المؤسسة وقد توصل الباحث في بحثه الى أهمية نظرية النظم التي تعتبر النظام عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية متفاعلة فيما بينها ودورها في عملية اتخاذ القرار كما أن الهدف من وجود تنظيم إداري وهيكل تنظيمي مرن هو تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

من خلال الدراسات السابقة يتضح لنا :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أهمية المعلومات التي تعتبر دورا إستراتيجيا تعتمد عليها المنظمات وكذلك الى أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية .

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نظام المعلومات يلعب دورا هاما جدا في إتخاذ القرارات.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أن النظام عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية متفاعلة فيما بينها ودورها في عملية إتخاذ القرار .

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أن متطلبات عوامل نجاح نظام معلومات الموارد البشرية يتمثل في دور إدارة الموارد البشرية بالتصدي لأثار البيئة الخارجية وتكنولوجيا إستراتيجية المؤسسة مع الإستراتيجية المعنية بالموارد البشرية .

وقد توصلنا في دراستنا الى مايلي :

- يوجد أثر لنظام تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، تقييم الاداء ، في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

- لا يوجد أثر ، التعويضات ، التدريب في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

## 09: صعوبات البحث :

لقد اعترضت الباحث مجموعة من الصعوبات في إطار إعداداته لهذا البحث تمثلت على وجه الخصوص :

1- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة .

2- ضيق الوقت.

3- تغيير المؤسسة محل الدراسة في آخر لحظة، بسبب عدم وجود أكثر من ثلاثين شخص على الأقل من متخذي القرار في المؤسسة الأولى.



### تمهيد :

تقوم المنظمات اليوم بتوفير الموارد البشرية وذلك وفقا لإحتياجاتها الحالية والمستقبلية فتعمل على إستقطاب وتدريب وتحفيز وتقييم الأداء وتنظيم علاقات الأفراد، والعديد من الأنشطة الأخرى التي تتعلق بالعنصر البشري، ولإنجاز كل هذه المهام بفاعلية وكفاءة يحتاج المسير إلى عدد كبير من القرارات التي تعتمد بدورها على المعلومات حيث يجب أن تتوفر فيها بعض الخصائص من دقة وملائمة وإمكانية الحصول عليها بسرعة و إستخدامها بسهولة وهذا كله يستدعي وجود نظام معلومات للموارد البشرية يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ويكون قادر على مواجهة التحديات والعقبات ويساعد الإدارة على تحسين عملية تسيير المورد البشري ودفعه إلى إخراج ما لديه من طاقات كامنة، ومن هذا المنطلق سوف يتم التعرف في هذا الفصل على بعض المفاهيم الأساسية حول نظام المعلومات ومفاهيم حول نظام معلومات الموارد البشرية.

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية في نظم المعلومات

تمثل عملية إعداد البيانات واستخدام المعلومات عصب المجتمعات المعاصرة، بل أصبحت تشكل جزءا هاما من الوقت الذي يقضيه الفرد في أداء عمله وبالتالي أصبحت أحد العوامل التي تحدد أداء المنظمات .

**المطلب الأول : مفهوم البيانات، مفهوم المعلومات ، مفهوم المعرفة.**

**أولا : البيانات:**

**1- مفهوم البيانات:** يشير مفهوم البيانات على مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو رموز لا علاقة لها بين بعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها ، وبالتالي فهي حقائق غير محددة العدد وغير مرتبطة ومن أمثلة البيانات ، أسماء العملاء ، قيمة مرتبات العاملين ، عدد المستخدمين ، الطاقة الإنتاجية.... الخ والبيانات يتم تشغيلها بغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرار فالبيانات بصورتها الخام لا تعطي دلالة.<sup>1</sup> تعتبر البيانات هي المادة الخام التي تستخرج منها المعلومات فهي الأساس الذي تركز عليه الإدارة، وترجمه بعد ذلك إلى معلومات.

ويقدر ماتكون هذه البيانات صحيحة ومطابقة لواقع وطبيعة الأنشطة التي تجري داخل المنظمة الإدارية ، أو داخل البيئة الخارجية بقدر ما تكون المعلومات المستخرجة منها صحيحة ودقيقة.<sup>2</sup>

يعبر مصطلح "البيانات" عن حقائق مجردة ليست ذات معنى أو دلالة في ذاتها، بمعنى أنها لو تركت على حالها فلن تضيف شيء إلى معرفة مستخدميها بما يؤثر على سلوكهم في اتخاذ القرارات . لذلك تتضمن البيانات أي مجموعة من الحروف والرموز والأرقام التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة داخل النظام أو نتيجة لتعامل النظام مع الأطراف الأخرى.<sup>3</sup>

## **2- معالجة البيانات :**

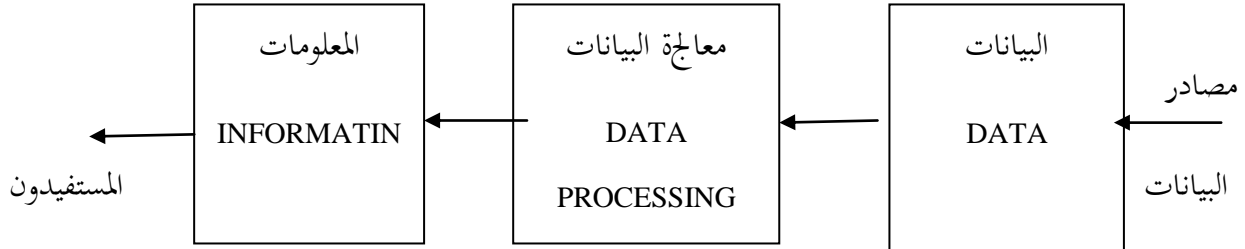
يمكن تعريف معالجة البيانات بأنها "مجموع العمليات التي تتم على البيانات لتحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات" والشكل التالي يوضح مفهوم معالجة البيانات.

<sup>1</sup> نوري منير ، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص45.

<sup>2</sup> حمدي أبو النور السيد عويس ، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2011 ص88

<sup>3</sup> أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الإسكندرية 2006 ، ص25

الشكل رقم (1) مفهوم معالجة البيانات



المصدر : نوري منير(نظام المعلومات المطبق في التسيير)ص58

أ- خطوات معالجة البيانات:

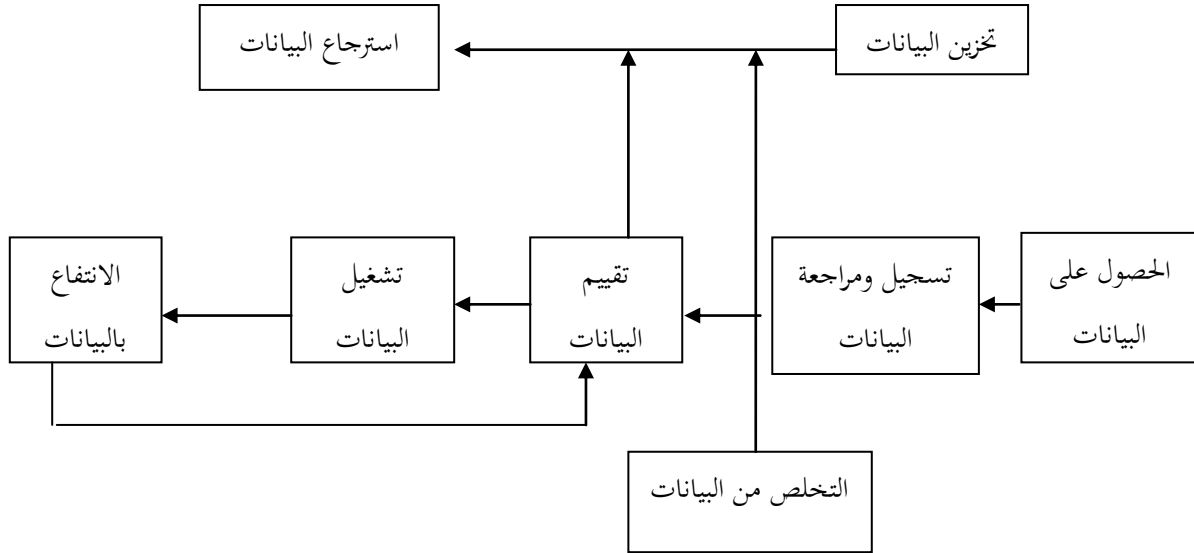
- 1- الحصول على البيانات وتسجيلها.
- 2-مراجعة البيانات.
- 3-التصنيف.
- 4-الفرز.
- 5-التلخيص.
- 6-العمليات الحسابية والمنطقية.
- 7-التخزين.
- 8-الاسترجاع
- 9-إعادة الإنتاج.
- 10-التوزيع والاتصال.

إن الخطوات السابقة يمكن أن نطلق عليها دورة حياة البيانات LIFE CYCLE DATA

ويمكن تمثيل هذه الدورة من خلال الشكل التالي:



الشكل (2): دورة حياة البيانات



المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص 60

ب- طرق معالجة البيانات: يتوقف اختيار المنظمة لأي من طرق معالجة البيانات على عدد من المتغيرات بعضها اقتصادي وبعضها تنظيمي وبعضها موقفي وبصفة عامة فإن تلك المتغيرات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- حجم البيانات المراد تشغيلها في وقت معين.
- 2- درجة تداخل وتعقد البيانات.
- 3- الوقت المسموح به.
- 4- العمليات الحسابية المطلوبة.
- 5- التكاليف.<sup>1</sup>

يطلق على النظام الذي يقوم بتشغيل البيانات نظام تشغيل البيانات، ويمكن أداء تشغيل البيانات يدويا أو آليا ، ويحتوي التشغيل على عملية واحدة أو أكثر من العمليات التالية:

- 1- تسجيل Recording بيانات عمليات جارية أو إنتاج ملف بسجلات العمليات الجارية.
- 2- ترتيب Sorting السجلات الموجودة في أحد الملفات.

<sup>1</sup>نوري منير، مرجع سابق، ص.58.

- 3-دمج Merging المحتويات المرتبة للملين أو أكثر مع بعضهما.
- 4-حساب كميات عن طريق تنفيذ عملية أو عدة عمليات حسابية.
- 5-تجميع كميات للحصول على إجماليات تلخيصية.
- 6-تخزين Storing بيانات أو معلومات لاستخدامها لاحقا.
- 7-استعادة أو استرجاع بيانات أو معلومات مخزونة حينما يكون هناك حاجة لذلك.
- 8-إعادة إنتاج أو نسخ بيانات أو معلومات لاستخدامها في أكثر من مكان واحد.
- 9-عرض أو طباعة مخرجات التشغيل والمعلومات للمستفيدين المعنيين.<sup>1</sup>

### ثانيا: المعلومات:

**1- مفهوم المعلومات:** تعني المعلومات، من الناحية اللغوية، العلم والدراية، كما تعرف بأنها كل ما يعرفه الإنسان عن قضية ما ، أو عن حادث ما، لا يمكن القول عن المعلومات أنها معرفة.

أما من الناحية الاصطلاحية فتعني المعلومات البيانات المصاغة بطريقة هادفة، لتكون أساسا لاتخاذ القرار، أو هي بيانات تمت معالجتها لغرض ما، وذلك بهدف المساعدة في اتخاذ قرار ما.<sup>2</sup>

المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها، أي أن المعلومات من زاوية نظم المعلومات "هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"<sup>3</sup>

يقصد بالمعلومات البيانات التي تمت معالجتها ( بعد إن أجريت عليها عمليات التصنيفية والفهرسة والتحديث في حالة خزنها ) حيث أصبحت لها دلالة معينة ، أي أن هناك رابطة بين مضامينها والتي من خلالها يمكن استخلاص معنى معين يكون له وقد يساعد صانع القرار على استجلاء الأمور عند مواجهته وتقييمه للموقف ، وتعبير آخر هي بيانات منتقاة في ضوء عدة عوامل هي ظروف المشكلة والموقف ، حاجة المستفيد، الوقت ، المكان ، طبيعة النشاط. .... الخ، ويصف (بتر دركر) المعلومات على نحو يليق بقوله "المعلومات هي مفردات البيانات التي تتلائم مع الغاية من موضوع القرار وأهميته".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات الدار الجامعية الإسكندرية 2005 ص 8-1.

<sup>2</sup> حمدي أبو النور السيد عويس مرجع سابق ص 54

<sup>3</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 63.

<sup>4</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دائر وائل عمان ط 1، 2005، ص 128.

المعلومات هي البيانات والحقائق بعد إجراء عمليات المعالجة وتصنيفها بطريقة منطقية لتحقيق هدف معين وتساهم في دعم الوظائف الإدارية الحالية والتي يمكن ممارستها في المستقبل داخل التنظيمات الإدارية المختلفة<sup>1</sup> ويمكن القول أن المعلومات تنتقل في حالات مختلفة وعلينا أن ندرك هذه الحالات لكي نفهم المعلومات ونستفيد منها على اعتبار أن المعلومات شيء غير ملموس ، وكل ما نحصل عليه منها في هو التمثيل في سياق معين قد يختلف من شخص إلى آخر ومن مكان إلى آخر ، ومعنى آخر المعلومات هي " محاولة فهم مختلف العلاقات التي يمكن أن توجد بين الكم الهائل من المعطيات"<sup>2</sup>

وفي إطار تحليل هذا يمكن أن نفرق بين المعلومات والمعطيات على أساس "أن المعلومات تحتوي حتما بيانات ، في حين ليس كل البيانات تحتوي على معلومات مفهومة تؤدي إلى زيادة الإدراك ، وتحسين العمل الإداري "<sup>3</sup> بمعنى وجود علاقة خطية من المعطيات إلى المعلومات ، ومن هذا المنطلق نتناول المعلومات كأحد المكونات الأساسية التي تساهم في تعميق المعارف الفردية والجماعية.

### 2- أهمية المعلومات:

تعد المعلومات من العناصر الضرورية لأي عمل يقوم به الإنسان ، فهي أساس لغالبية الأشياء ، وتبرز الحاجة إليها في كل أوجه النشاطات الإنسانية ، والسياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والعسكرية ، والعلمية ، والترفيهية ، وقد تميز عصرنا الحالي بما يعرف بظاهرة تفجر المعلومات ، ويعني اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات ليشمل كل جوانب البشرية<sup>4</sup>

يحتاج المديرون ، وهم يقومون بأداء مهامهم الإدارية ، إلى المعلومات في جميع المنشآت ، ف نجاح أي عمل إداري يتحدد بمدى أدائهم لوظائفهم بطريقة جيدة وهو ما يبرر إحتياجهم للمعلومات بصورة كبيرة ، فعملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات ، فإذا كانت المعلومات المتاحة للمدير قليلة فإن قراره سيكون ضعيفا ، وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة من إصداره فعملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية إختيار بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف أو أكثر<sup>5</sup>.

المعلومات هي بيانات حقائق بعد إجراء عملية المعالجة والتصنيع لها بطريقة منظمة لتحقيق هدف محدد إلا وهو توصيلها

<sup>1</sup> منى عطية خزام ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، جامعة حلوان ،الإسكندرية 2009 ،ص185 .

<sup>2</sup> -Philippe Paquet, De l'information a la connaissance, www.univ-orlens.fr/deg/log, janvier 2006, P 11

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الأسس و المبادئ، بدون ذكر دار النشر 2006، ص 30

<sup>4</sup> السيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص13.

<sup>5</sup> حمدي أبو النور سيد عويس ، مرجع سابق، ص 80، 81

ومن هنا جاءت المشكلات التي تعاني منها معظم التنظيمات الإدارية الحكومية منها والأهلية والتي يبلور في نقص البيانات والمعلومات مما يؤثر سلباً على طريقة أدائها عند تقديم خدماتها الأمر الذي يحتم ضرورة تدعيم إدارات المعلومات بالتنظيمات الإدارية المختلف البيانات إلى معلومات صحيحة تخدمها وتقدم للمدير في المنظمة الحلول والبدائل التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة ما يعترض المنظمة من مشكلات. إذن فان المدير يحتاج إلى معلومات لأنه الشخص الذي تقع عليه ممارسة الوظائف والعمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة ورقابة في المنظمة وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

ثالثاً: المعرفة:

### 1- مفهوم المعرفة:

المعرفة تمثل حصيلة أو رصيد الخبرة ومعلومات ودراسة طويلة لدى شخص ما في وقت معين، ويختلف بذلك رصيد المعرفة لدى الشخص الواحد من وقت لآخر، بحصوله على خبرات جديدة ومن خلال عملية التفكير يستطيع التعرف على الأحداث المحيطة به، ويحتفظ بها في عقله ويزيد الإنسان في العادة من معرفته بصفة مستمرة عن طريق الثقافة والتعليم، وكذلك يختلف رصيد المعرفة من شخص لآخر، نظراً لإخلاف البيئة التي يعيش فيها كلاهما واختلاف التجارب والدراسة والخبرة التي يكتسبها كل منهما.<sup>2</sup> وقد وردت الكثير من التعاريف حولها من بينها أن المعرفة في اللغة هي "دراية، علم، القدرة على فهم الشيء"<sup>3</sup>. ويعرفها المنجد الفرنسي (Larousse) بأنها "ما نعرفه من التعلم والممارسة"<sup>4</sup>. في حين أن قاموس المصطلحات الفرنسية يرى بأن المعرفة "تعرف من خلال إنتاج العمل المعرفي الشامل والمراقب"<sup>5</sup>. وفي اللغة العربية قرنت المعرفة بالعلم كما يعرفها (Tisseyre) على أنها "المعلومات الجديدة التي نحصل عليها من خلال عملية ذكية"<sup>6</sup>.

بمعنى أن المعلومات التي لم تكن معروفة أو التي لم يتم الكشف عنها في السابق والتي تم الكشف عنها بواسطة الذكاء سواء من التعلم النظري أو من الممارسات التطبيقية كما يرى البعض أنها "مجموع المفاهيم والقيم التي يكتسبها الفرد من

<sup>1</sup> منى عطية خزام خليل ، مرجع سابق ، ص 135

<sup>2</sup> حمدي أبو نور السيد عويس ، مرجع سابق ، ص.55

<sup>3</sup> المنجد اللغوي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية بيروت 1986.

<sup>4</sup> Larousse 2003

<sup>5</sup> Sébastien HOF .Le Knowledge management , p3

<sup>6</sup> René Charles Tisseyre, Op. cit .

خلال الدراسة ، أو الملاحظة أو الخبرة والتي يمكن دمجها في مهارته "1 هذا التعريف يعطي للمعرفة بعد شخصي مرتبط أكثر بنظام القيم للفرد وأنها مكتسبة ، في حين أن الفرد يمكن أن يكون منتج للمعرفة .

تعريف أحر للمعرفة بأنها " المعلومات المثبتة والمقبولة التي تجمع في أن واحد المعطيات ، الأحداث ، المعلومات وأحيانا الفرضيات ، حيث تتطلب المعرفة أن يختار الفرد ، ينسق ويفسر المعلومات "2.

تعد المعرفة في وقتنا الحاضر ركيزة أساسية في نمو وتطور اقتصاديات جميع الدول فهي الشكل الأساس لرأس المال الفكري، وتراكم المعرفة هو الدافع إلى تحريك النمو الاقتصادي ( An engine of Groth ) ذلك أنه وخلافا لجميع الاختراعات عند اكتشافها لا يمكن احتكارها ، وتميز بسرعة انتشارها (Thoreson,2002,2) وصعوبة منع الآخرين في استخدامها ، كما أنها خليط من التعلم والخبرة المتراكمة المعتمدة على الفهم والإدراك البشري (نديم، 2004، 1) وتظهر قيمتها كونها تملك أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون الأفراد على إستعداد لدفع تكلفتها من أجل الحصول عليها مما يؤدي إلى تحقيق إيرادات ومنافع اقتصادية . والمعرفة لا يمكن أن تتوفر إلا من خلال التعليم بكافة أنواعه وبمختلف مراحلها .3

### 2- أهمية المعرفة:

إن المعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ ، ومنذ فجر الإنسانية تتراكم وتزايد باستمرار بعضها وينمو ويتداول بين البشر وينتقل من جيل لآخر ويخرب بعضها ويندثر نتيجة عدم الاستخدام، ولكنه أبدا لا يضيع بل يمكن دائما البحث عنه واستنقاذه وإعادته إلى مجال الاهتمام والإدراك المعاصر ، أكثر من هذا فكلما استخدمت تلك المعرفة أكثر كلما زادت وتطورت أكثر ولهذا الخصوصية في العلاقة بين الإنسان والمعرفة يستدعي الأمر أن تكون المعرفة مسألة حيوية في الاتصال الاجتماعي حتى تحتل دورها الحقيقي والفعال في تلك العملية الاتصالية الإنسانية بقصد إنماء الإنسان ومساعدته في إدراك غاياته .

إن علماء الأعصاب قدموا تفسيراً لتأكيد إن ثمة متعة حقيقية تحتاح الدماغ ويحس بها الإنسان عندما يلتقط معرفة أو يفهم شيئا كمكافأة يشبهونها بجرعة من مادة الأفيون ، ويوضح بدرمان أن مستقبلات هذه المواد تكثر في خلايا الحزمة العصبية في المناطق المعنية بالفهم والإدراك ، وكلما كثر النشاط العصبي أثناء جهد الفهم والتحليل في تلك المناطق كلما كان الشعور باللذة أعظم ، وهذا ما يدفع بالناس إلى رفع أقصى حد من قدرات الاستيعاب الذهني لديهم .

<sup>1</sup> Sébastien HOF , le knowledge Management , Op. cit

<sup>2</sup> بشعور راضية، بلمقدم مصطفى ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2005.

<sup>3</sup> غسان اللامي واحمد العبادي وآخرون، نظم المعلومات ودورها في منظمات الأعمال وتنميتها، ج1 عمان 2012، ص135.

أما وقد أصبحت المعرفة في المورد الأول في المنظمة والورقة الراجعة لبقائها وتطورها في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجيا المتاحة ، فهذا يبين أحدث صيحات أهمية المعرفة والدرجة الهامة التي بلغتها المعرفة في عصر أطلق عليه "عصر المعرفة" <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات والفرق بينهما: <sup>2</sup>

بما أن البيانات والمعلومات مهمة جدا لدى الفرد أو المؤسسة في نظامه أو في إتخاذ قراراته سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين البيانات والمعلومات والفرق بينهما .

#### أولا : العلاقة بين البيانات والمعلومات:

إن العلاقة بين البيانات والمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، أي أن أنظمة المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات وإعدادها وتحويلها من صورة لا يمكن معها استخدام البيانات إلى صورة يمكن فيها استخدام البيانات في صورة معلومات وينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية هي أن ما يعد معلومة بالنسبة لفرد معين قد تكون بيانات خام بالنسبة لفرد آخر، بل إن المعلومة يمكن أن تكون بيان خام لنفس الفرد في موقف مختلف ولسبب وجود العلاقة التزامنية بين البيانات والمعلومات فلن المصطلحين عادة ما يستخدمان لتعبير عن أي منهما.

ويتبين كل من تعريف البيانات والمعلومات أنهما مفاهيم نسبية فما قد يعتبر معلومة لشخص معين يعتبر بيانات لشخص آخر فمثلا أسماء الطلبة الناجحون ليس له معنى أما إذا تم تصنيف هؤلاء الطلبة وفق المعدلات التي تحصلوا عليها ففي هذه الحالة تم تحويل البيانات إلى معلومات ذات قيمة لإدارة الجامعة. ومن ثم فإن المعلومات تشير إلى البيانات التي تم تقييمها للتعامل مع موقف معين أو مشكلة محددة ، ومن ثم فإن مفهوم البيانات يعني الخامات من البيانات التي تم تقييمها للتعرف على قيمتها من وجهة نظر فرد معين في موقف معين.

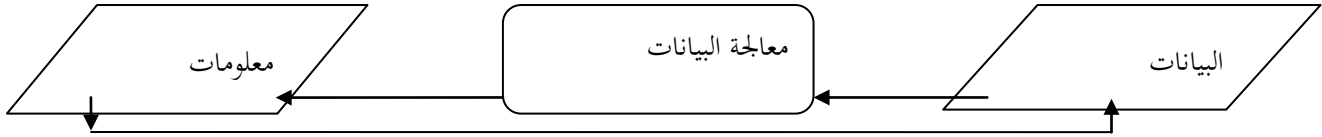
لكن يمكننا القول أن المعلومات تنتج أو تشتق من البيانات وليس العكس ،فالبيانات تعتبر المادة الخام التي تم تشغيلها في نظام المعلومات لإنتاج مخرجات هي المعلومات التي تعبر عن معاني محددة للمستخدم .وإذا طبقنا مفهوم النظم على هذه العلاقة فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، متوفر في

bu.umc.edu.dz/theses/bibliotheconomie/AKAH2597.pdf

<sup>2</sup> نوري منير مرجع سابق ص 69، 70

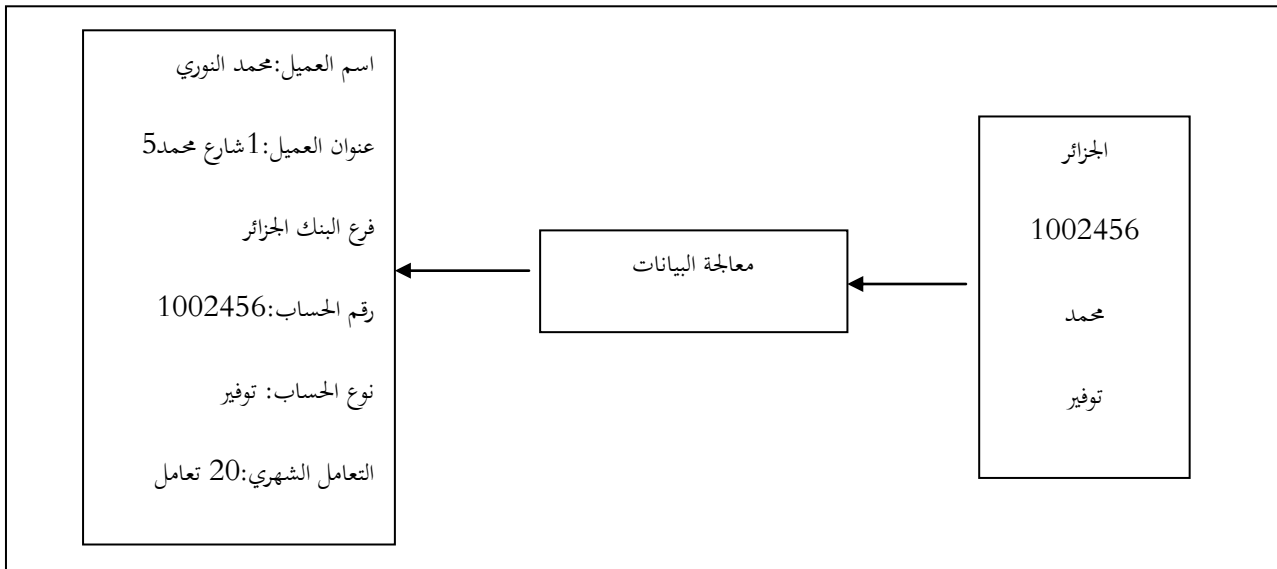
الشكل رقم (3) نظام معالجة البيانات



المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص 70

والبيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المنظمة أو خارجها، إما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة بحيث تتحول إلى حقائق ذات قيمة وبالتالي يمكن استخدامها، والجدير بالذكر أن عملية معالجة وتشغيل البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة كالألات والمعدات المستخدمة في التشغيل وأيضا معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق والإجراءات المتبعة لتشغيل تلك البيانات. بالإضافة إلى ذلك فإن ناتج النظام يجب أن يكون محددًا من طرف مستخدم تلك النواتج والشكل التالي يعطي مثال على ما سبق.

الشكل رقم (4) مثال للعلاقة بين البيانات والمعلومات



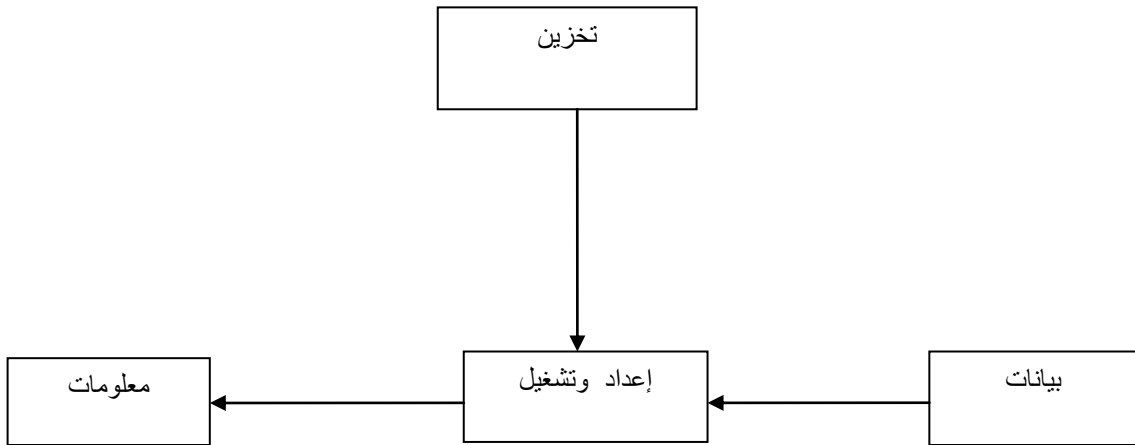
المصدر: نوري منير نظام المعلومات المطبق في التسيير ديوان المطبوعات الجامعية ص 70

من هذا المثال نقول إن البيانات تمثل حقائق غير مرتبة لمستخدم النظام المعلومات أما المعلومات تمثل سياق CONTEXT له معنى مفيد لمستخدم النظام يضيف جديد لمستوى المعرفة.

إن علاقة البيانات بالمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي كما يعبر عنها بالشكل رقم (3) عن هذه الفكرة أي أن أنظمة المعلومات هي التي يقوم بتشغيل البيانات وإعدادها وتحويلها من صورة لا يمكن معها استخدام البيانات إلى صورة يمكن فيها استخدام البيانات في صورة معلومات ، وينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية هي أن ما يعد معلومة بالنسبة للفرد ما قد يكون بيانا خاما بالنسبة لفرد آخر ، بل أن المعلومة يمكن أن تكون بيان خام لنفس الفرد في موقف مختلف ، ولسبب وجود علاقة التزامية بين المعلومات والبيانات فان المصطلحين عادة ما يستخدمان للتعبير عن أي منها .<sup>1</sup>

والشكل رقم 5 يوضح تلك الفكرة

الشكل رقم (5) تحويل البيانات إلى معلومات



المصدر : محمد أحمد حسان نظم المعلومات المحاسبية ص 113

ثانيا : الفرق بين البيانات والمعلومات :

عند التطرق إلى نظام المعلومات فتلوح للأذهان كلمتي بيانات ومعلومات ولذلك فيجب التفرقة بينهما لأنها لا يعينان نفس الشيء ، فالبيانات هي المواد الأولية لنظام المعلومات والتي منها يتم استخراج المنتج النهائي لهذا النظام وهي المعلومات ، والبيانات عبارة عن مجموعة من الرموز، أو الكلمات التي يتم تجميعها من داخل أو خارج المشروع ، بينما المعلومات من جهة أخرى تعتبر المعرفة المحصلة من البيانات المجمع بعد تشغيلها وترتيبها وإدخال بعض العمليات

<sup>1</sup> محمد أحمد حسان ، نظم المعلومات المحاسبية ، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006، ص 113



عليها ، فمثلا قد يتم تجميع عدد الوحدات التي يتم بيعها من منح معين خلال الخمس سنوات سابقة في مناطق توزيع مختلفة ، وحتى هذه اللحظة تعتبر هذه الأرقام بيانات أولية وليست معلومات وعندما يتم تشغيل هذه البيانات في نظام المعلومات ، ويتم أعدادها في صورة توزيع احتمالي أو متوسط حسابي وانحراف معياري يمكن اعتبارها معلومات تستخدم في إعداد ميزانية المبيعات للفترة القادمة ، وتصنيف ترتيب البيانات قد يحولها إلى معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة داخل المشروع ويمكن التفرقة بين ثلاث مستويات للمعلومات :

### المستوى الأول :

تعد البيانات هي المعطيات البكر ، والأرقام والأصوات والممرات المرتبطة بالعالم الواقعي، ويحتمل فيه أحداث وتغيرات ، وهي الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة معالجة بكل أشكالها.

### المستوى الثاني :

تشكل المعلومات كل أنواع البيانات والحقائق التي تم تجميعها بالملاحظة ، أو المراقبة ، أو التدوين مسموعة كانت أو مرئية- وتمتاز بكونها قابلة للمعالجة بتقنيات الحاسوب والآليات المعلوماتية المتاحة ، فتحول إلى خطاب يحمل دلالة معرفية قابلة لتفسير والتداول.

### المستوى الثالث:

تكون المعارف نتيجة تقطير البيانات ، والمعلومات لإنشج قواعد منطقية تصلح لتوظيف في تجاوز عقبات مماثلة ، أو توليد سلوك ذكي يتسم بالخبرة والحنكة في معالجة المواقف .<sup>1</sup>

إن التميز بين البيانات والمعلومات هو موضوع حاسم في إطار نظم المعلومات الإدارية إلا أن هذين المصطلحين يستخدمان بطرق عديدة مختلفة في كل مرة سواء في الحديث العادي أو في الجانب التخصصي ، فالحديث العادي نادرا ما يميز بين البيانات والمعلومات ونفس الشيء يحصل أحيانا في الجانب التخصصي . ونظرا لأهمية التمييز بين البيانات والمعلومات في فهم كيفية عمل نظم المعلومات الإدارية فإننا نرى وجود اختلاف جوهري بين البيانات والمعلومات من حيث اللغة والدلالة على الرغم من ارتباطهما من حيث المضمون وأيضا من حيث الخصائص ، وفيما يأتي توضيح لهذا الاختلاف .

### 1- من حيث المعايير :

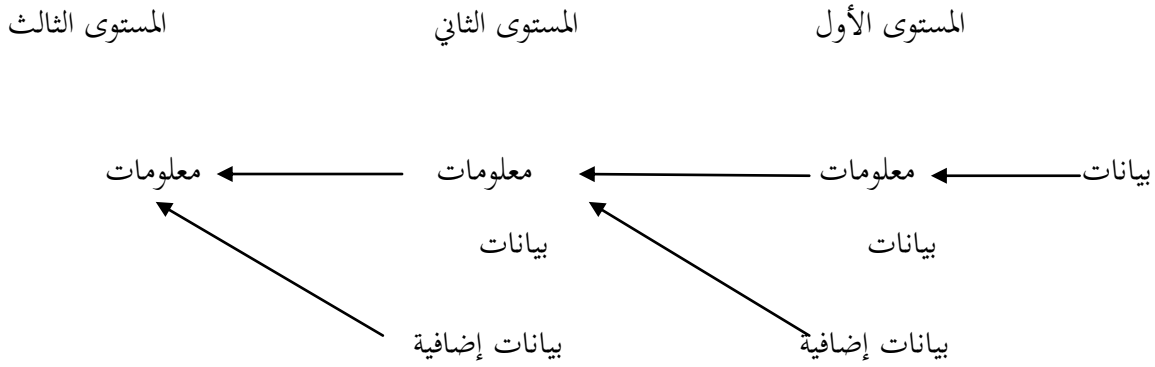
يمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال المعايير الآتية:

<sup>1</sup> السيد مبروك إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 20.

1-1-1- معيار اللغة: البيانات لغة جمع بيانات، والبيانات ما بين به الشيء من الدلالة وغيرها، ويسمى بيان لكشفه عن المعنى المقصود وإظهاره نحو قوله تعالى "هذا بيان للناس"، أما المعلومات هي جمع معلومة، والمعلومة اسم مفعول مؤنث لكلمة العلم وألحقت به التاء المربوطة لدلالة على صيغة المبالغة، فاصل الكلمة من العلم.

1-2- معيار المستوى الإداري: يمكن للمعلومات إن تقع على مستويات إدارية عديدة على الإطار الذي تستخدم ضمنه هذه المعلومات، إن ما يعد معلومات مستوى إداري معين يعد بيانات مستوى إداري آخر، فالاختلاف بين البيانات والمعلومات له معنى فقط بقدر ما له علاقة بالمستوى الإداري الذي يتم مراعاته كما في الشكل:

### الشكل (6) اختلاف النظرة إلى المعلومات باختلاف المستوى الإداري



المصدر: محمد عبد الحسين آل فرج الطائي (المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية) ص 129

1-3- معيار الزمن: فالمفردات التي تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية قد تعد بيانات لمستفيد آخر في ذات الفترة الزمنية، وما تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية محددة قد تعد بيانات لذات المستفيد في فترة لاحقة.

1-4- معيار القيمة/الفائدة: ويعد من أكثر المعايير التي يركز عليها اغلب الباحثين إلى درجة أن قسما منهم يصف الفرق بين البيانات والمعلومات بكلمة واحدة هي إن المعلومات مفيدة.

1-5- معيار الهدف: يتمثل الهدف الأساسي لنظام المعلومات الإدارية بإجماع الكتاب بتوفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة صنع القرارات من قبل الإدارة المستفيدة بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات.

1-6- معيار المعالجة: يؤكد الكتاب على وجود اختلاف بين البيانات والمعلومات قدر تعلق الأمر بعمليات المعالجة فإذا لم يوجد اختلاف فيما بينهما فإن جميع المعالجات التي تجري على البيانات لتحويلها إلى معلومات تكون غير ذات جدوى.

2- من حيث الخصائص : تختلف المعلومات عن البيانات بسبب إمتلاكها للخصائص الضرورية المطلوبة من قبل المستخدمين في الحالة التي تستخدم فيها.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: خصائص المعلومات ومصادرها:

أولاً: خصائص المعلومات :

يجب توفر عدة خصائص في المعلومات المتاحة أمام سلطة اتخاذ القرار حتى يمكنها التوصل إلى إصدار قرارات أكثر فاعلية. وتتمثل أهم الخصائص فيما يلي:

1-1 الدقة : فيجب أن تكون المعلومات المستخرجة من البيانات صحيحة ودقيقة وخالية من أخطاء التجمع والتسجيل ومعالجة البيانات.

1-2- المنفعة : فيجب أن يكون هناك توازن بين تكلفة الحصول على المعلومات والمنفعة المتحصلة منها في اتخاذ القرار .

1-3- التوقيت المناسب: بمعنى تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات المستخدمين.

1-4- الملائمة والمطابقة: أي أنه يجب أن يكون هناك توافق بين المعلومات المتاحة واحتياجات سلطة اتخاذ القرار.

1-5- الوضوح: وتعني هذه الخاصية أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض .

1-6- الشمولية: وتعني الدرجة التي يغطي بها نظام المعالجة احتياجات المستخدمين من المعلومات.

1-7- المرونة: وتعني المرونة تهيئة المعلومات من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة لكافة المستخدمين.

1-8- إمكانية الوصول إلى للمعلومات : ويعني ذلك سهولة وسرعة الحصول على المعلومات من جانب سلطة اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

وفيما يأتي نوضح هذه الخصائص بإيجاز:

أ- نوع المعلومات: تشير هذه الخاصية إلى ضرورة أن تكون مفردات البيانات ملائمة لاحتياجات المستخدمين منها.

ب- دقة المعلومات: تشير إلى ضرورة أن تتصف مفردة البيانات بالدقة الكافية ، وتعني الدقة شيئين مختلفين هما: أن تكون مفردة البيانات صحيحة (Accuracy) ، وان تكون دقيقة (Precision) وهي التي تعبر عن درجة نقاوة او صفاء التفاصيل .

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص128،

<sup>2</sup> حمدي أبو النور السيد عويس ، مرجع سابق، ص.90

ج-العمر، الموقوتية، الأفق الزمني: ترتبط هذه الخصائص جميعا بالوقت فالعمر المعلومات يشير إلى مقدار الوقت الذي مضى على ولادتها (إنتاجها). أما الموقوتية فإنها تعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومة ملائمة لموضوع القرار ولأهميته. أما الأفق الزمني فإنه يمثل الفاصل الزمني الذي تغطيه المعلومة .

#### د-درجة التفاصيل ومستوى الإيجاز : Completeness & level of Summarization

البيانات التي تنطوي على تفاصيل كثيرة قد يصعب فهمها وهضمها، وهذا هو السبب الذي يؤدي إلى تلخيص البيانات.

#### هـ-كفاية المعلومات: Completeness

هي المدى الذي فيه تبدو المعلومات المتاحة كافية لصنع القرارات باستثناء القرارات المهيكلة بالكامل .

#### و-سهولة الوصول Accessibility

تكون المعلومة مفيدة فقط عندما يتمكن الأفراد من الوصول إليها وسهولة الوصول تعني المدى الذي يمكن للمستفيد الحصول على المعلومة في الوقت الملائم لاستخدامها على نحو فعال وبالشكل الذي يجعلها مفيدة.

#### ز-المصدر Source

مصدر البيانات هو الفرد أو المنظمة التي تنتج البيانات ن ومعرفة المصدر هي بالطبع الأساس بخصوص التحريف .

#### ح-القيمة وذات الصلة Valul & Relevance

لكي تكون مفردة البيانات مفيدة يجب أن تكون ذات صلة بموضوع القرار، وتعني ذات الصلة المدى الذي يمكن من خلاله تحويل البيانات إلى معلومات تساعد الفرد على صنع القرارات . أما قيمة المعلومات فإنها مقياس نقدي لذات الصلة ومن الصعوبة تقديرها وهذه الفكرة تؤكد ثلاث أفكار رئيسية: أولا الفكرة المرتبطة بتقليص حالة عدم التأكد، ثانيا المعلومات لها قيمة فقط في حالة محددة أو لصانع القرار محدد، ثالثا القيمة النقدية للمعلومات يمكن تقديرها من خلال مقارنة القيمة النقدية المتوقعة للقرار مع وجود للمعلومات أو بدون وجودها.<sup>1</sup>

وحتى يمكن إن تضيف المعلومات إلى معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين لا بد أن تتوافر فيها بعض الخصائص نناقشها باختصار فيما يلي:

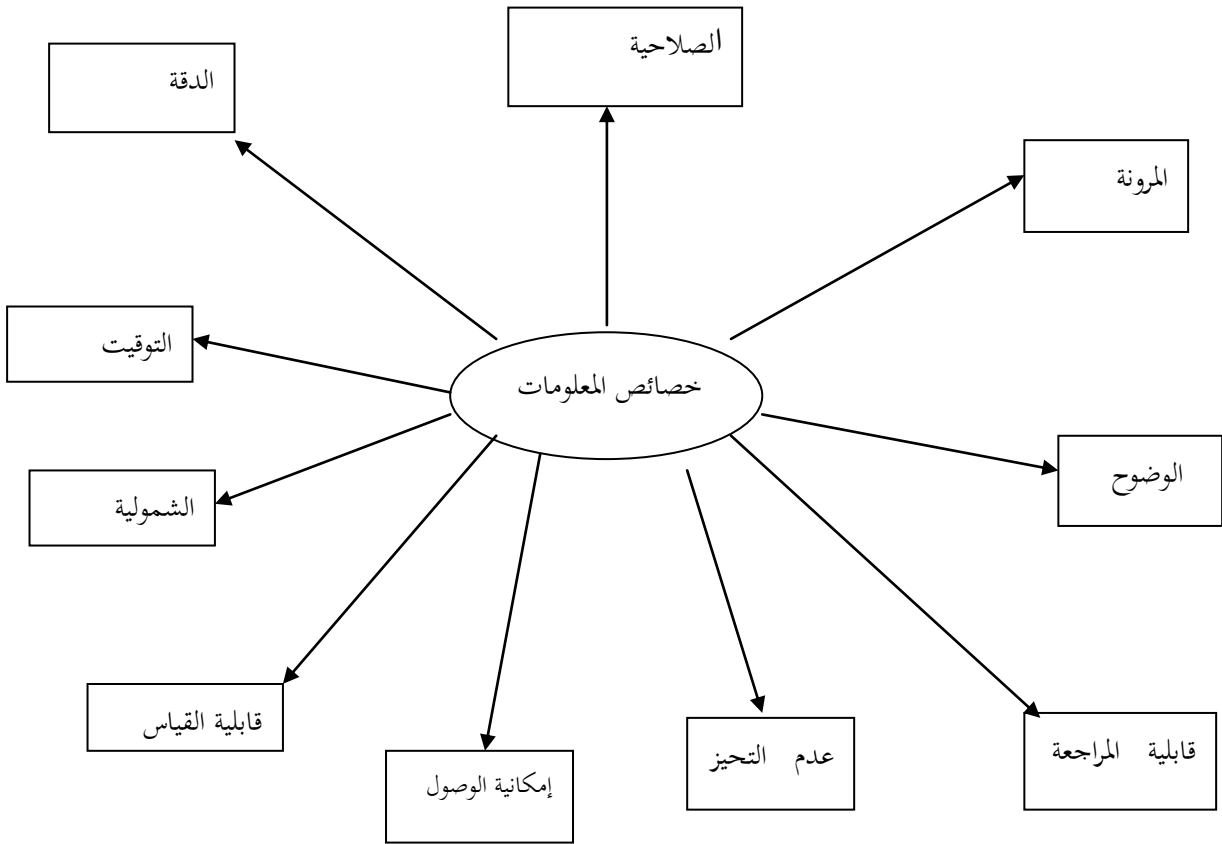
- 1-الملائمة: بمعنى ان تتلائم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله.
- 2-القتية: بمعنى تقديم معلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة.
- 3-السهولة والوضوح:بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة بالنسبة لمستخدميها.
- 4-الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة ان تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه ، ودقيقة .

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ، مرجع سابق، ص 134.

5- الشمولية: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار.

6- القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون.<sup>1</sup>

الشكل (07) خصائص المعلومات :



المصدر (بحث حول نظام المعلومات - متدى) متوفر في

[www.ta3lime.com/showthread.php?t=5829](http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=5829)

<sup>1</sup> احمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص26

ثانيا: مصادر المعلومات : تختلف المعلومات المطلوبة تبعا لأهداف المرغوبة وكيفية تحقيقها وتناوب الحاجة إلى المعلومات طبقا لتباين أحجام المنظمة وطبيعتها ومشاكلها ، فالمنظمة الكبرى تحتاج بطبيعة الحال إلى كمية أو فر من المنظمة الصغيرة وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها في داخل أو خارج المنظمة وهي كالآتي :

### 1- المصادر الداخلية :

تتكون المصادر الداخلية في أشخاص وإدارات داخل المظمة مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة منظمة أي على شكل رسمي لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركا للحقائق المتاحة ، ويتم تجميد البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقا لإحداث التي وقعت بالقول وغالبا ما يتم عملية التغذية العكسية للمديرين الفعالية والدقة مخطط المسبقة وبمجرد معرفة الحاجات إلى البيانات يتم تصميم أسلوب جمع البيانات لإستخراج الحقائق وبالطبع بالإضافة إلى أنشطة جمع البيانات تستقبل أيضا من المصادر الداخلية على أساس غير رسمي من خلال اتصالات عارضة غير نظامية والبيانات المجموعة داخليا ترتبط بصفة عامة بأعمال المظمة والأنشطة المرتبطة هذه الأعمال وتستخدم البيانات الداخلية لإنتاج معلومات مقيمة تستخدم في اتخاذ القرارات .

### 2-المصادر الخارجية :

تتكون المصادر الخارجية أو ببيع المولدات وموزعات الموجودة خارج نطاق المنشأة وتتضمن هذه المصادر بعض التقسيمات مثلا العملاء، الموردون ، المنافسين ، المؤسسة المهنية ، والاتحادية الصناعية والنقابات الكمالية السندات الحكومية ، ومثل هذه المصادر تمد المظمة بالعمليات البيئية والتنافسية التي تعطي الموردين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث فمثلا المعلومات الخارجية تفيد في إجراءات دراسات مقارنة وتلقي مزيد من أضواء على المركز التنافسي

### ● المعلومات الرسمية : تعتبر المعلومات الرسمية هي المنتج الأول لنظام المعلومات الجيد وتشمل

-الاحتياجات الرقابية .

المتطلبات القانونية.

التشريعات الحكومية.

الميزانيات التنظيمية .

الإجراءات المحاسبية .

المتطلبات التخطيطية.

عمليات اتخاذ القرار .

-متطلبات الاتصال .

والمستندات المستخدمة في تحديد نوعية الحركة لبعض أو كل عناصر البيانات المتداولة بين أقسام وإدارات المؤسسة مثل أذن الاستلام ، إذن الصرف ، إذن التحويل ، إذن الرد ، طلب الصرف ، أمر التوريد ، أمر التشغيل ، .....الخ الفواتير ، والتقارير المستخدمة، في نقل وتداول المعلومات ، بين المستويات ، تقرير الحركة اليومية للمخزون ، تقرير الإنتاج اليومي ، يومية البضاعة ، الواردة ، تقرير يومي بأعمال المؤسسة ، .....الإحصائيات والكشوف المحاسبية التقليدية، الميزانيات، قوائم الجرد السنوي ، .....الخ وهي أشكال رسمية تعبر عن المعلومات.

● **المعلومات غير الرسمية :** تتضمن المعلومات الرسمية الأداء والأفكار والاجتهادات والبداهيات والإشعاعات الخبرات الشخصية والمصادر السرية للمعلومات والأقاويل وما إلى ذلك وتكون المعلومات غير الرسمية في بعض الأحيان ضرورية لتكامل المعلومات .<sup>1</sup>

تنقسم مصادر المعلومات إلى مصادر خارجية وأخرى داخلية :

**1-المصادر الخارجية:** هي المعلومات التي تصدرها المنظمات الإدارية أو المحلية أو العالمية وهي تتضمن الأنشطة والقرارات الخاصة بها ، وذات العلاقة بالإدارة والتي يمكن أن تستفيد منها.

**2-المصادر الداخلية:** وهي المعلومات التي تصدر عن المنظمة أو المنظمات الأخرى الموجودة بالمتجمع وتوجد المعلومات في المصادر الأولية والمرجعية.

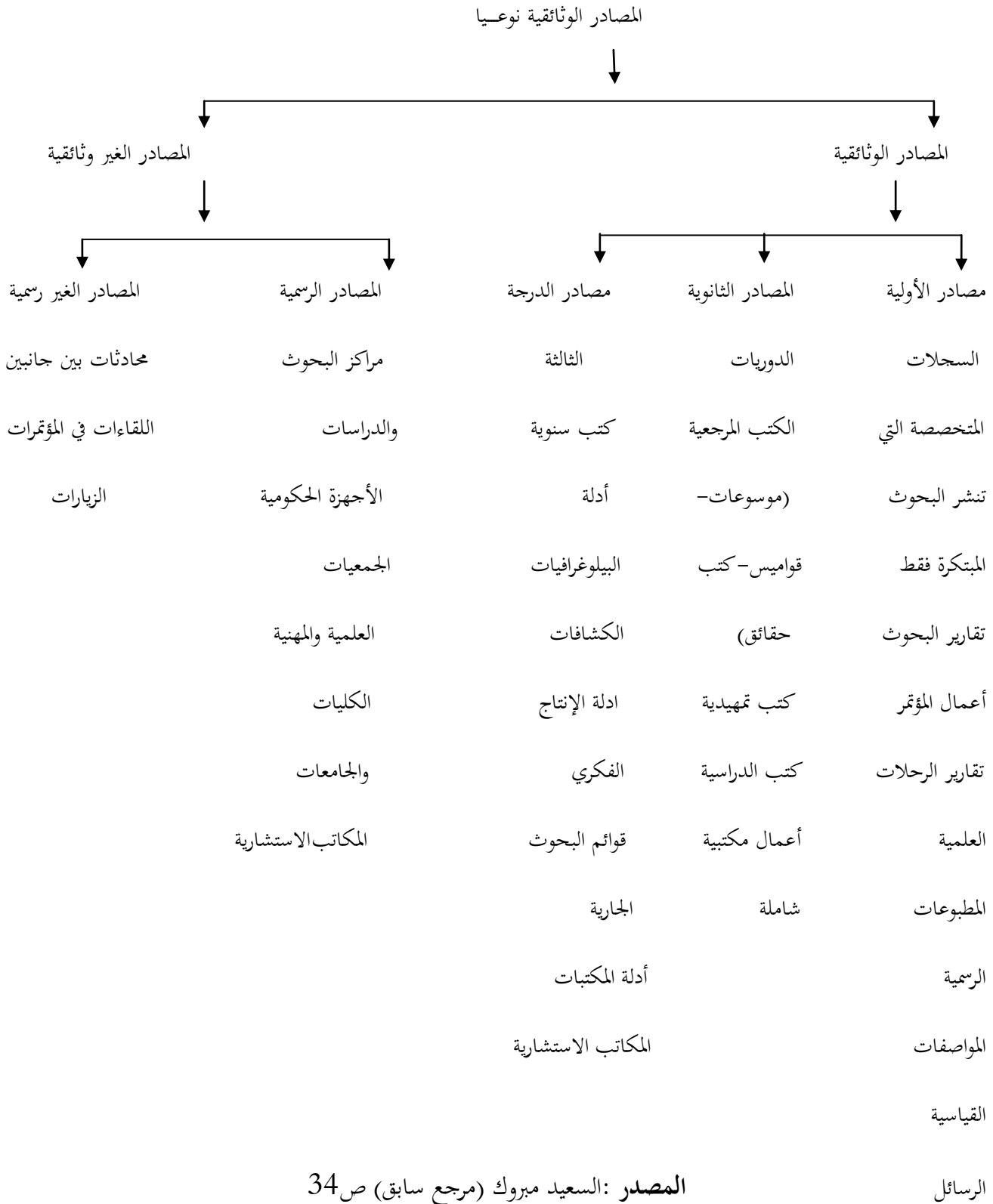
والمصادر الأولية للمعلومات هي: الدوريات ، الكتب ،المؤتمرات، المطبوعات الرسمية، المطبوعات الإحصائية ، البحوث، القوانين،.....

والمصادر المرجعية هي: الموسوعات ، قواعد البيانات الجغرافية و.....<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد احمد حسان مرجع سابق ص 120

<sup>2</sup> منى عطية خزام خليل، مرجع سابق، ص189

الشكل رقم (08) منخطط للتطور النوعي لمصادر المعلومات<sup>1</sup>



<sup>1</sup> السعيد مبروك مرجع سابق ص 34



## المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات وأنواعه:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو الإستخدام والإستغلال الفعال والكفاء للأفراد العاملين لديها، وبما أن المورد البشري أصبح أهم مورد لدى المنظمة، توجب عليها توفير معلومات كافية يمكن الوثوق بها، لتضمن حسن استغلاله وتفجر الطاقات الكامنة لديه في العمل، من خلال توفير حوافز مناسبة لرغباتهم وميولاتهم، لذا يعد استخدام نظام معلومات انعكاسا واضحا لاهتمام المؤسسة بمواردها، ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على بعض المفاهيم العامة حول نظام المعلومات ومختلف أنواع ومكونات نظام المعلومات وأيضاً مزايا وفعالية نظام المعلومات.

### المطلب الأول: ماهية النظام:

**أولاً- تعريف النظام:** يمكن تعريف مصطلح النظام بصفة عامة على انه مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات..... الخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفه أيضاً انه: " مجموعة العناصر أو الإجراءات المتكاملة و المتداخلة و التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام"<sup>2</sup>

و تأتي كلمة نظام من كلمة يونانية التي تعني ( علاقة منظمة بين مجموعة وحدات ومكونات) أما اصطلاحاً فتشير إلى مجموعة من العناصر التي يكون تركيبها ووظائفها منظمة<sup>3</sup>

ويمكن تعريف النظام على انه مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات.... الخ) والتي تتفاعل مع بعضها البعض داخل وحدة معينة متجانسة بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد حسين علي حسين ، مرجع سابق ، ص 13

<sup>2</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 18

<sup>3</sup> زاوي سوريا ، اثر نظام المعلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة 2016/2015 ص 3

<sup>4</sup> محمد إبراهيم محمد بدر، تقنية نظام المعلومات ، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 55

## ثانيا- عناصر النظام:<sup>1</sup>

يتمثل النموذج العام لأي نظام بالعناصر الأربعة الرئيسية وهي المدخلات ،عملية المعالجة، المخرجات ، التغذية

العكسية وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر:

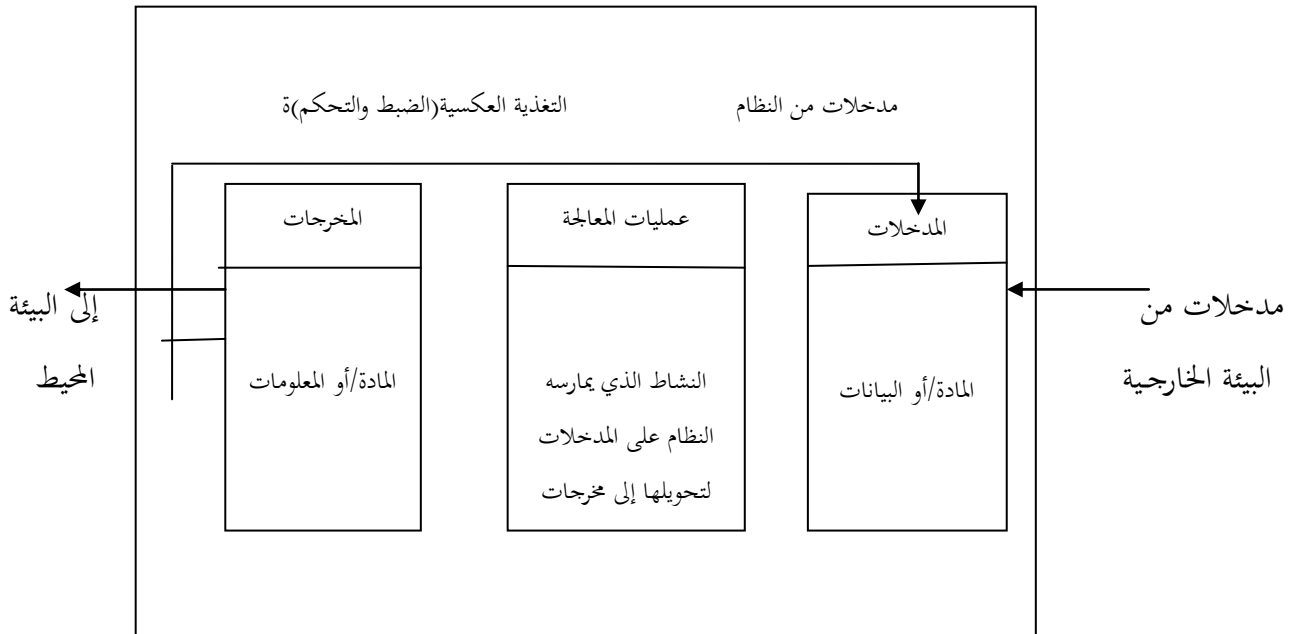
1-**المدخلات**: يعتمد كل نظام على محلات معينة هي تلك التي ينصب عليها نشاط النظام وعملياته وتكون حصرا على نوعين في جميع الأنظمة هما المادة فقط أو البيانات فقط أو الاثنان معا.

2-**عمليات المعالجة**: هي النشاط الذي تمارسه النظام على المدخلات بإعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية واجراءات معينة لأجل تحويل هذه المدخلات إلى المخرجات المطلوبة.

3-**المخرجات**: تتحول المدخلات بفعل عمليات المعالجة إلى المخرجات التي تطرح في البيئة المحيطة أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه.

4-**التغذية العكسية**: لأجل تحقيق الانتظام في فعاليات النظام والرقابة عليها لابد من وجود عنصر التغذية العكسية الذي يتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة سابقا.

والشكل رقم يمثل (09)النموذج الأساس العام لعناصر النظام



المصدر : محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ( مرجع سابق) ص 19

إن النظام مجموعة من الأجزاء المرتبطة التي تعمل على تحويل مدخلات البيئة إلى مخرجات، فهو يتشكل من عناصر هي:

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي مرجع سابق، ص 19

- 1- المدخلات: تمثل الاحتياجات من الأشياء المختلفة التي تلزم النظام لتحقيق أهدافه ، والتي تتكون من خليط من موارد غير متجانسة كالموارد المادية ، التقنية ، القيم والمبادئ الاجتماعية والمعلوماتية..... الخ
- 2- العمليات : هيكل الأنشطة التي يمارسها النظام لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات .
- 3- المخرجات: هي كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التي أجريت على المدخلات.
- 4- التغذية العكسية: لأجل تحقيق الإنتظام في فعاليات النظام والرقابة عليه ، لابد من وجود عنصر التغذية العكسية ، التي تهدف إلى تصحيح الإنحرافات الناتجة عن المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية والمخططة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات

#### أولاً- مفهوم نظام المعلومات:

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

وفي ضوء تناولنا للمفاهيم السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية على النحو التالي :

(( نظم المعلومات المبنية على الحاسبات هي مجموعة مترابطة ومنظمة من المكونات للحاسبات الآلية والغير المادية والإفراد والقواعد والبيانات والاتصالات التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم تحويل البيانات الداخلة لها إلى معلومات قابلة للاستخدام تفيد عملية اتخاذ القرارات))<sup>2</sup>

هو تجميع تنظيمي وفني متكامل يعمل بتفاعل داخل هذا النظام لكي يلي احتياجات المؤسسة من المعلومات وأداء العمليات المختلفة .

نظريا : يمكن أن يكون نظام المعلومات بدون حاسب آلي وهذا ما كان منتشرا من قبل في جميع المنظمات، ويعتمد على العاملين ومهاراتهم في الكتابة والتسجيل والحفظ وحتى اليوم هذا النظام موجود في بعض المنظمات، هذا النظام يؤدي العمل المطلوب منه لكن ببطء شديد في أداء العمليات مع احتمالات عالية لظهور أخطاء .

عمليا : لا يمكن إغفال سرعة الأداء مع احتمالات الخطأ ضئيلة جدا لنظام المعلومات الذي يستخدم الحاسب الآلي والبرامج المتعددة للتطبيقات المختلفة ( قواعد البيانات باختلاف أنواعها التصميم الميكانيكي والكهربائي والمعياري ، حل

<sup>1</sup> زاوي سوريا ، مرجع سابق ص4

<sup>2</sup> نوري منير ، مرجع سابق ، ص 100.

المعادلات الرياضية متعددة المجاهيل ، ومتعددة الدرجات ، التحكم في المخزون ، التحكم في خطوط الإنتاج ...  
لأداء العمل الخاص بالمنظمة بيسر وسهولة وأمان تام، فضلا عن زيادة وسرعة الأداء مع قلة احتمال وجود الأخطاء.<sup>1</sup>  
ويعرف البعض "النظام الذي يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المنشأة، ويمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة المعلومات، لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيدين"<sup>2</sup>

### ثانيا- العناصر المشكلة لنظام المعلومات:

تتكون كل نظام من نظم المعلومات من عناصر ثلاث ، مدخلات ، مخرجات ، وعمليات التشغيل أو التحليل :

أ- المدخلات : وتمثل في البيانات الأولية التي تعكس العمليات والأنشطة التي تجري داخل المنظمة الإدارية والعمليات وأوجه النشاط التي تتم في البيئة المحيطة بالوحدة الإدارية ، سواء تلك المتمثلة في البيئة المحلية المحيطة بها أو في المجال الدولي .

هذه البيانات قد تكون بيانات مالية ، مثل إيرادات المبيعات في سنوات سابقة أو بيانات عينية ، مثل كمية الإنتاج التي تمثل الطاقة الإنتاجية للمشروع أو في شكل إحصائيات ، مثل عدد الأفراد العاملين بالإدارات المختلفة في المشروع وتقسيماهم حسب نوع العمل أو الدرجات العلمية أو الحالة الاجتماعية أو غير ذلك .

ب - المخرجات : فيقصد بها المعلومات الناتجة عن النظام في الشكل والمضمون اللذين تحتاجهما الإدارة ، وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات ، وهذه المعلومات قد تكون معلومات مالية أو عينية أو في شكل نسب أو رسوم بيانية أو معادلات رياضية أو غير ذلك من وسائل لتبليغ المعلومات .

ج- عملية التشغيل أو التحليل: فهي معالجة تتم بإجراء عدد من العمليات لإنتاج المخرجات العينية التي تحتاجها الإدارة، وذلك عن طريق تسجيل ووصف البيانات وترتيبها في مجموعات واسترجاعها.

وبعض المعلومات الناجمة من نظام المعلومات قد تستعمل مرة أخرى كبيانات في دورة أخرى للتحليل أو التشغيل ، فتصبح مدخلات وتؤثر في صيغة المعلومات الناتجة ، وفي هذه الحالة يطلق عليها معلومات التغذية ، حيث يغذي بها النظام مرة أخرى للحصول على مخرجات جديدة تماما .

ويعتمد نظام المعلومات على ما يلي :

\* تدفق البيانات من خلال أنشطة المنشأة والطرق المختلفة لتشغيل هذه البيانات.

\* تحديد متطلبات المعلومات . \* تدفق المعلومات .

<sup>1</sup> محمد إبراهيم محمد بدر ، مرجع سابق، ص 59

<sup>2</sup> حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق، ص 60.

- \* التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض وبينها وبين الأنشطة الخارجية التي تؤثر في عمليات المنشأة .<sup>1</sup>
- يظم نظام المعلومات الإدارية عناصر النظام الأساسية التي يشتمل عليها أي نظام آخر وهي :
- 1- **المدخلات:** وتتمثل في البيانات التي يتم تغذية النظام بها ويتم تجميعها عن البيئة الداخلية (نشاطات المنظمة) ومن خلال التغذية العكسية وعن البيئة الخارجية (العوامل السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية،.....)
  - 2- **عمليات المعالجة** وتتمثل في تهيئة البيانات وإدخالها إلى النظام وتصنيفها وفهرستها (تصنيفها وترتيبها) وإعداد التقارير بالمعلومات وتخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها.
  - 3- **المخرجات:** وتتمثل في المعلومات التي يتم توليدها من قبل النظام بعد إجراء عملية المعالجة على البيانات.
  - 4- **التغذية العكسية:** وتهدف الى المطابقة بين المخرجات المخططة والمخرجات الفعلية لكشف الإنحرافات وتصحيحها<sup>2</sup> يقصد بالعناصر المكونة لنظام الأجزاء المادية للنظام والتي تتضمن قيام النظام بوظائفه وتتضمن:
    - 1- **الأجهزة:** يمكن أن تتضمن أجهزة نظام المعلومات المعين كل من التليفون ، التلكس ، الفاكسميلي ، الآلات الكاتبة ، الآلات الحاسبة ، والحاسبات الإلكترونية ، بأجهزتها المختلفة والمكملة لها مثل لوحة التشغيل المركزية أجهزة المدخلات والمخرجات ، وسائل الاتصال ، وسائل إعداد البيانات ،
    - 2- **وسائل حفظ وتخزين البيانات:** وهي تتكون أساسا من الملفات والمستندات المكتوبة والميكروفيلم وآلات التصوير في النظم اليدوية.
    - 3- **البرامج:** وهي من الأجزاء المادية لنظام المعلومات القائم على إستخدام الحاسبات الإلكترونية فقط.
    - 4- **قاعدة البيانات:** وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على وسائل التخزين المختلفة والتي لا بد من توافرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل.
    - 5- **إجراءات التشغيل:** ينظر إلى إجراءات التشغيل على أنها جزء من الأجزاء المادية للنظام لأنها عادة ماتكون مطبوعة في كتيبات يطلق عليها " دليل التشغيل "
    - 6- **العنصر البشري:** وهو أهم جزء من الأجزاء المادية لنظام المعلومات حيث أنه هو الذي يجعل نظام المعلومات المعين قابل للتشغيل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . حمدي أبو النور السيد عو يس، مرجع سابق، ص 62 .

<sup>2</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 26 .

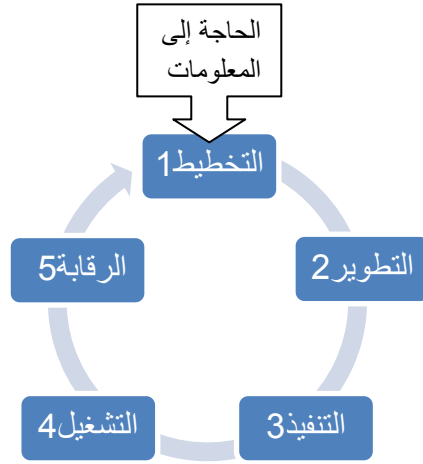
<sup>3</sup> احمد حسين علي حسين مرجع سابق، ص 23 .

ثالثاً: تطور نظام المعلومات:

يجب أن يخضع نظام إلى عمليات تطوير مستمرة وعلى مراحل، لمعالجة متطلبات المنظمة وحاجاتها من المعلومات. وهذا يتطلب ضرورة دراسة دورة حياة النظام، والتي لا تختلف عن دورة الحياة، كما يوضح الشكل<sup>1</sup>

شكل يوضح دورة حياة نظم المعلومات

شكل رقم (10) : تطور نظام المعلومات



المصدر: منال محمد الكردي وجمال إبراهيم نظم المعلومات الإدارية. ص 183

يشير الشكل إلى أن دورة حياة نظام المعلومات تبدأ بإدراك المنظمة للحاجة للمعلومات، ثم يلي ذلك قيام المنظمة بالمراحل المختلفة لتصميم وتشغيل النظام، والمتمثلة في التخطيط، التطوير، التنفيذ، التشغيل، والرقابة.

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات وخصائصه:

أولاً- أنواع نظم المعلومات: إن تصنيف نظام المعلومات في المنظمة يمكن أن يأخذ عدة معايير، منها معيار الدعم الذي يقدمه لمستويات التسيير أو الأهداف الوظيفية للنظام في المنظمة أو معيار التخصص، لكن غالبية المختصين في المجال يصنفون نظام المعلومات إلى نظم معلومات مستويات التسيير (المستويات التنظيمية أو الإدارية) ونظم المعلومات الوظيفية حسب وظائف المنظمة وفيما يلي سوف نتناول التقسيمين بشيء من التفصيل .

01-أنواع النظام الوظيفية:

أ-نظام معلومات الإنتاج (العمليات): يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدقيق المادي للإنتاج من السلع والخدمات في المنظمة ويشمل على نظم فرعية مثل نظام معلومات الشراء ونظام معلومات المراقبة و..... وهو نظام

<sup>1</sup> منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003 ص 183،

مناسب للتشغيل على الكمبيوتر حيث أن توصيف المعلومات والحاجة إلى معالجة حجم كبير منها بسرعة ودقة يعتبر حاسماً للاستخدام الفعال لنظام المعلومات.

**ب- نظام المعلومات المالية :** يقوم هذا النظام على أساس تدفق الأموال للمنظمة ويتكون من نظم فرعية مثل نظام عام للحسابات ونظام التكاليف ونظام المصروفات للمنظمة ونظام للرقابة عن طريق الميزانية التقديرية ومعالجة النظم المالية صالحة الاستخدام للكمبيوتر بسبب الحجم الكبير من المعلومات التاريخية والمتكررة .

**ج- نظام المعلومات القوى العاملة:** يختص هذا النظام بتدفق المعلومات عن العاملين بالمنظمة والإحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة والإحلال والتدريب ولكافة القوة العاملة.

**02- نظم المعلومات الفرعية:** بالإضافة إلى المعلومات الرئيسية السابقة يوجد إلى جانبها معلومات ثانوية أو فرعية مثل نظام التسويق وهذا النظام ثانوي لأنه ينطبق على ناحية محددة بالمنظمة ويشتمل على معلومات بخصوص تاريخ العمل ومعلومات عن السكان وتنبؤات عن الدخل والسكان ومعلومات منافسة بخصوص حجم المبيعات والمقدر للمنافسين والإعلان ومعلومات عن تشغيل والرقابة .<sup>1</sup>

### **03: نظم المعلومات حسب المستويات التنظيمية :**

تتعد نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي ، ومن أهمها في مجال إتخاذ القرار الإداري نظم معالجة البيانات ونظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات ونظم دعم الإدارة العليا.

**أولاً: نظم معالجة البيانات :** ويقصد بها ذلك النظم الذي تتولى عمليات تجميع البيانات من مصادر مختلفة، الداخلية و الخارجية ، و إجراء العمليات التشغيلية عليها ، يدويا وأليا ، في شكل تقارير يمكن استخدامها بواسطة العديد من الأطراف من داخل وخارج المنظمة.

**ثانياً: نظم المعلومات الإدارية:** يعرف البعض هذه النظم بأنها (النظام الذي يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات ويساعدها في رقابة تنفيذ لقرارات)

هذا النظام لديه القدرة على دمج وتلخيص البيانات لإنتاج معلومات مناسبة للإدارة ، ولتحقيق ذلك ينبغي توافر مكونات عديدة في هذا النظام ،ومن أهمها توافر نظام إدارة قاعدة البيانات للمساعدة في دمج وتكامل المعلومات من تطبيقات معالجة البيانات.

**04: نظم دعم القرارات :** تعتبر نظم دعم القرارات هي التطور الطبيعي لنظم المعلومات الإدارية، فهي تقوم بتوفير نوعية خاصة من المعلومات لدعم عملية إتخاذ القرارات بالمنشأة.

<sup>1</sup> مكي عطية خزام خليل مرجع سابق ،ص190

ويعرفها البعض بأنها ( نظم معلومات مرتبطة بالحاسب وذات تفاعل متبادل ،تقدم للمديرين طريقة تداول سهلة ومبسطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار، من أجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة )<sup>1</sup>

**05: نظم المعلومات الاستراتيجية :** يسمى نظام المعلومات التنفيذية ( EIS ) أو نظام معلومات دعم الإدارة العليا ( ESS ) في الوقت الحالي نظام المعلومات الاستراتيجية ( SIS ) وهو نظام يخدم المستويات العليا في إدارة المؤسسة ،من حيث قدرته على توفير المعلومات الدقيقة والمركزة المختصرة والمفيدة للمسيرين في اتخاذ القرارات غير المهيكلة بصفة عامة ، كما يزودهم برؤية شاملة للمؤسسة من عدة أبعاد مختلفة تمكنهم من مراقبة أداء المنظمة ونشاطاتها المختلفة وتعقب نشاطات المنافسين وتوقع المتغيرات الخارجية للمحيط بصفة عامة .

ثانيا : خصائص نظام المعلومات :

### 1-خصائص نظام المعلومات الحديث :

-ترابط مكونات وعناصر النظام.

- إستيعاب البيانات والمعلومات مهما بلغت كثافتها أي أخذ البيانات بمفهومها الواسع بحيث تشمل كل أنواع البيانات التي يحتاجها المدير متخذ القرار لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

-استخدام أحدث التقنيات في مجال المعلومات حيث يستفيد النظام من إمكانية الحاسوب لرفع كفاءة المعلومات وتحقيق تكلفة التشغيل .

- استخدام وسائل متقدمة في تنظيم وتحليل البيانات بما في ذلك الوسائل الرياضية والإحصائية.

- الاتجاه إلى مساعدة المدير متخذ القرار في اتخاذ القرارات غير المبرمجة .

- المرونة بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الإحتياجات الجديدة لعملية إتخاذ القرارات.

-التوازن ، وذلك بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها.<sup>2</sup>

### 2-خصائص نظام المعلومات الجيد:

1-توفير المعلومات المناسبة والدقيقة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

2-تحقيق أهداف المنشأة.

3-تحسين إستخدام موارد المؤسسة من أفراد ومعدات ومعلومات.

4-تحسين وتنشيط حركة الإتصالات داخل المنشأة .

<sup>1</sup> حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق،ص64.

<sup>2</sup> خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة الأردن 2006 ص 12



5- دعم وتحسين اتخاذ القرارات.

6- تحقيق التأمين والسرية لمعلومات المنشأة ضد الدخلاء.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاده.

حظى موضوع نظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية ، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره واستخداماته لأغراض التحليل والإختيار والقياس والتقويم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة ، وقد ناقش المهتمون بتلك الأدوار التي تحققها وتلعبها نظم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المنظمي والتفوق التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي.

#### المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

أولاً : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

إن الفحص المتعمق لأدبيات هذا الموضوع بين وجود تباين في تعريفات الباحثين والمختصين في هذا المجال ، لذلك فإن الخروج بمفهوم متكامل لها يعد أمراً صعباً في الوقت الحاضر ، لاسيما وأن هذا النظم لها ارتباطاً بتطبيق تكنولوجيا المعلومات من جهة ، والموارد البشري من جهة أخرى، وتلك الموضوعات متطلعة إلى الأمام يصعب التوقع بما سيلازمها من تغيرات وتطورات .

وعلى العموم سيتم استعراض أهم التعاريف حسب ورودها الزمني في الجدول التالي :

#### جدول رقم ( 1 ) التطور المفاهيمي لمصطلح لنظم معلومات الموارد البشرية لدى بعض الباحثين

الباحثين	التعريف
SHAPRITZ(1977)	بيان مفصل للوظائف والمهارات المتوافرة في أي منظمة ،فضلا عن انه مجموعة من الأدوات والوسائل الادارية التي تمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.
MORRISON (1979)	صياغة فنية مرتبة لتناول البيانات المتوافرة لدى الوحدة المعنية بالنظام وتسعى إلى الاحتفاظ بها،وتقديم تقارير تتضمن معلومات عن العاملين بالشكل الذي تحتاج إليه الإدارة العليا ومديري الأفراد.
CASCIO (1981)	قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة وتقييم نجاح تلك

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلال ، نظم المعلومات البنكية ودعم اتخاذ القرار ،ندوة الخدمات البنكية الالكترونية القاهرة 2007 متوفر في

Unpan1.un.org/intradoc/groups/public/document/arado/unpan029787.pdf

## الفصل الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

الأنشطة في المستقبل.	
نظام لتزويد المدربين وغيرهم بالمعلومات اللازمة لتحسين القرارات الخاصة بالموارد البشرية .	MATHYS , LAVVAN (1982)
هو نظام الذي يعمل على مواكبة التغيرات السريعة الحاصلة في إدارة الموارد البشرية وحالات التعقيد الحاصلة فيها، وتستخدم هذه الأنظمة لإنجاز وظائف ومهام تتعلق بجمع البيانات ومعالجتها وتخزين المعلومات واسترجاعها وذلك لاستخدامها بشكل يؤثر في صنع القرارات الإدارية التي تقع ضمن مجال الموارد البشرية.	NIKKEL (1985)
طرق مستندة إلى الحاسوب تهدف إلى جمع البيانات وتخزينها والحفاظ عليها واسترجاع وتقديم المعلومات بطريقة مفيدة فيما يخص الموارد البشرية في المنظمة .	HARRIES (1986)
مجموعة من الطرق التي يستخدمها المستخدمون باستخدام الحاسبة الإلكترونية لتحسين أدائهم ويستخدمها العديد من مختصي الأعمال بدءا من المدربين وانتهاءا بالمتخصصين والمحترفين والمحاسبين وكذلك العاملين، وتستخدم في كل حقول الوظيفة للأعمال.	KEROENKE (1989)
النظام الآلي الذي يسعى إلى جمع وتخزين واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.	CARRELL (1992)
تلك البرمجيات والحاسبة الإلكترونية بنوعيهما الكبير والصغير، والذي يتم عن طريقه إدخال البيانات وصيانتها وتحديثها واستخدام معلومات الموارد البشرية بهدف توفيرها للمستفيدين والموظفين العاملين في مجالات مختلفة، وكذلك للمدربين بهدف صنع القرارات الإستراتيجية وتجنب النزاعات القانونية وتقوم البيانات ودعم العمليات اليومية للمنظمة،	NOE (1994)
نظام موحوسب يعتمد على شبكة من قواعد البيانات، يستخدم للحصول على المعلومات وتخزينها وتحليلها واسترجاعها ونشرها حول الموارد البشرية للمنظمة.	POULTANEN (2004)
مركب من شبكة قواعد البيانات وتطبيقات الكمبيوتر والمكونات المادية والبرمجيات الضرورية لجمع وتسجيل وتخزين وتسليم ومعالجة الموارد البشرية.	WAT,NGAI (2006)

المصدر: سناء جبيرات (تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من

منظور المستخدمين ) أطروحة دكتوراه ص 79

تماشياً مع التطور الزمني والنضج المعرفي الذي شهدته وظيفة الموارد البشرية بتجاوزها اليوم الجانب التسيري التقليدي للوظيفة إلى الجانب الإستراتيجي لها ، وبغية المزوجة بين الجانبين من أجل إعطاء صورة شاملة لنظام معلوماتها ، وبعد غربة ما أمكن الحصول عليه من أفكار بهذا الصدد فإن تعريف الباحثة لنظام معلومات الموارد البشرية هو "نظام فرعي في نظم المعلومات الإدارية ذو جانبين تشغيلي وتحليلي ، يتكون من مجموعة من الأساليب والآلات والمعدات التي يتعامل معها العنصر البشري للحصول على معلومات تتعلق من جهة بالموارد البشري ومن جهة أخرى بالمهارات المطلوبة والعمل على تطويرها وتعبئتها والحفاظة عليها ، وذلك بهدف تحسين أداء الفرد ، كما يستخدم هذا النظام في جميع المستويات التنظيمية المختلفة لمساعدة مسيري الموارد البشرية لإنجاز مهامهم"<sup>1</sup>

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية "عملية تنطوي على جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب" فهو "نظام مصمم للقيام بوظيفة الموارد البشرية والسعي إلى توفير المعلومات للمديرين لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بكفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف مؤسسة"<sup>2</sup>

### ثانياً: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

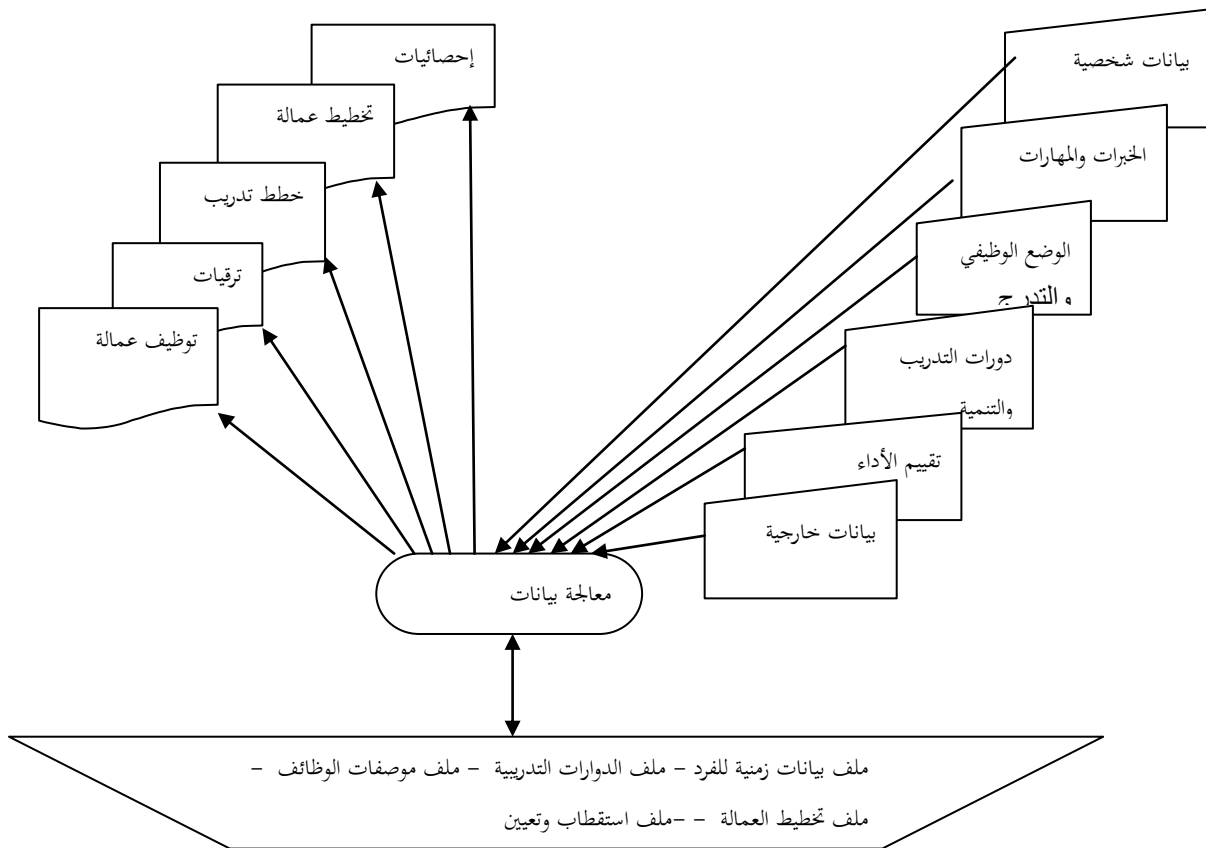
- 1- المدخلات :** وهي عبارة عن معلومات الموارد البشرية المخدلة إلى النظام والمتعلقة ببيانات الأهداف والسياسات والإستراتيجيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، وبيانات الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتطوير والإدانة وبيانات التحفيز والمكافآت والتعويضات والتأمينات وجميع تفصيلات الموظفين وسجلاتهم وتقاريرهم.
- 2- العمليات :** وهي الإجراءات التي تعالج من خلالها النظام البيانات المدخلة لتحويلها إلى مخرجات مثل إجراءات التسجيل والتبويب والتنظيم والتصنيف والترتيب والتحليل والهيكلة والتنبؤ وتدقيق ومراجعة وتحديث سجلات الموظفين وعرضها بأشكال تخدم المستفيدين.
- 3- المخرجات:** وهي نتائج المعالجة وأشكال المعلومات المختلفة التي تنتج عن عمليات النظام كالمخططات والرسومات وقوائم المعلومات وتقارير الموظفين والجداول واللوائح.

<sup>1</sup> سناء جبيرات، تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستخدمين ، أطروحة دكتوراه، 2014-2015 ، ص78

<sup>2</sup> زاوي صورية ، مرجع سابق ، ص15

4- التغذية العكسية: وهي المعلومات التي يحصل عليها النظام من المستخدمين بعد تطبيق النظام ، والتي تظهر مدى كفاءة ونجاح النظام في تحقيق أهدافه ، وتبين نقاط القوة والضعف فيه، ومدى حاجاته لتطوير والتعديل.<sup>1</sup> تتجلى مكونات نظام معلومات الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (11) نموذج لنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: زاوي سوريا (مرجع سابق) ص16

<sup>1</sup> صادق الصادق، نظام معلومات الموارد البشرية، متوفر في :

<https://hidiscussion.com/hr47621.html>

### ثالثا : أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

- يشير البحث إلى أهمية أنظمة معلومات الموارد البشرية من خلال إسهامها في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ومساعدتها على تحقيق التفاهم بين الإدارة والأفراد العاملين ، وبين الأفراد العاملين مع بعضهم بعضا ، فضلا عن تمكين الإدارة من رقابة العاملين ،وتقويم أدائهم .
- من خلال ما تقدم ،يمكن التوصل إلى أن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية يكمن في الآتي:
- 1- معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل .
  - 2- العمل على تقديم الإجراءات الرسمية معززة الخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وت أثيرها في سلوكياتهم لانجاز الأعمال المناطة بهم .
  - 3- تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها.
  - 4- تسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني :أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية:

- 1- تخطيط الموارد البشرية: يعتبر التخطيط حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعتمد كل قرارات الإختيار ، التعين، التدريب ، التحفيز، المسار الوظيفي وغيرها من الوظائف على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف المجالات .
- والتخطيط هو نشاط هدفه التأكيد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة مستقبلا.
- ويعرفه مصطفى على "انه عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنظمة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات"
- يتطلب التنبؤ بحجم الموارد البشرية على مستوى المنظمة اهتماما كبيرا نظرا لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز او فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام طرق علمية في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات مثل الطرق الإحصائية (كمعامل الارتباط مثلا) أو طريقة الأهداف المخططة ، فالمؤسسة إذا قررت زيادة حجم مبيعاتها، فعلى أساس حجم مبيعاتها التقديرية يتم تحديد حجم العمل المطلوب لتحقيق تلك المبيعات.

<sup>1</sup> احمد السيد الكردي، نظام معلومات الموارد البشرية ، متوفر في :  
Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123819

-تحليل القوى العاملة الحالية : بعد التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تأتي الخطوة الثانية وهي دراسة وتحليل قوة العمل الحالية ، ويتم من خلالها إعداد قوائم تفصيلية لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارة وأقسام المنظمة يوضح فيها عدد العاملين الحاليين ونوع الوظائف التي يؤديونها وعلاقة الوظائف ببعضها ومن ناحية أخرى توضح مدى توفر هذه الشروط في الأشخاص الذين يؤديونها الأمر الذي يساعد الإدارة في إعطائها فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع ، العدد ، التخصصات ومدى إسغلال هذه القدرات المتاحة.

-تحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتحليل قوة العمل الحالية يصبح من السهل إجراء ملائمة بين الطلب والعرض خلال سنوات التنبؤ وتظهر هذه الملائمة العجز أو الفائض في مجموعات المهن والتخصصات والمستويات المختلفة ويساهم تحليل وتوصيف الوظائف في العديد من أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية .

**2-التدريب :** هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ، معارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم .

تحتاج المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع إتساع إستخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة والتي فرضت على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة واكتساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة ، قد أصبحت المؤسسة اليوم تولى أهمية كبيرة للبرنامج التدريبي وتدرجه ضمن النفقات الإستثمارية لا التسييرية .

في الواقع إذا كان لدى المؤسسة برنامج تدريبي تعمل على تطبيقه فهذا من شأنه أن يساهم وبشكل ايجابي في اتخاذ القرارات الإداري وفي تنفيذها ومن ثمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

**3- التوظيف :** يحقق الفرد على امتداد عمره الوظيفي مجموعة من الترقيات والتنقلات الأفقية والراسية أي ما يطلق عليه المسار الوظيفي ، ويعرف المسار الوظيفي على انه ذلك التوافق بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية .

إن الهدف العام لتخطيط المسارات الوظيفية هو كفاءة وبقاء ونمو المنظمة ضمن المصلحة المشتركة بينهم أي تحقيق مصلحة المؤسسة في الحصول على أفراد ملائمين ورفع كفاءتهم ومن جهة أخرى تحقيق مصلحة الأفراد في إختيار الحياة الوظيفية المناسبة وإعدادها لتقدم والرفي وتستخدم المنظمة هذه الوظيفة وتستعين بها عند اتخاذ القرارات وذلك من أجل:

-إعداد القيادات الإدارية: حيث يكون لدى المؤسسة دراية كاملة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالقيادات الإدارية الواعدة وسبل تدريبها وتنميتها حتى تكون جاهزة لتنفيذ تلك القرارات.

-في ظل وجود خطة لتحديد وتنمية المسارات الوظيفية تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة مبنية على أساس علمي وفقا لإحتياجات المنظمة أي قرارات رشيدة وليس مبنية على الأقدمية والرغبات الشخصية.

**4-التعويضات:** والتي تشمل الأجور التي تتقاضاها الموارد البشرية إضافة إلى جملة من المنافع التي يحصلون عليها وتكمن أهميتها في الإعداد الجيد لها وربط جهازها بسياسات واستراتيجيات المؤسسات التحف بزيادة الإنتاجية معا، وتهدف هذه التعويضات إلى خلق الدافعية لدى الأفراد، وتحثهم على زيادة الإنتاج ، فالتعويضات ذات الحوافز العالية، غالبا ما تستخدم لجلب الأفراد ولاستمالة لوكلهم الإيجابي ، وتوظيفه في خدمة أهداف المؤسسة.

إن ربط التعويضات ببدء الأفراد بشأن هان يعزز من أدائهم ومن مشاركتهم الجدية في تنفيذ قرارات المنظمة الثلاث ( الإستراتيجية ، التكتيكية ، العملية ) ومن ثم لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم فالدراسات التي تطرقت الى هذه العلاقة وبحثها وأثبتت بما لا يقل عن الشك بأن تنوع التعويضات والمنافع التي تعطى للموارد البشرية تؤثر إيجابا على أدائهم فبعض الأفراد يفضلون أن تكافئهم المؤسسة على أدائهم ، والبعض منهم على أتم الاستعداد لان يضعوا منظماتهم في مواقع قيادية متفوقة ومن أمثلة هذه العلاقة الايجابية بين التعويضات والأداء ما نجده في شركة مايكروسوفت الأمريكية التي تديرها وتشرف على نشاطاتها النخبة العاملة من الموارد البشرية إذ أن هذه الشركة استطاعت خلال فترة زمنية معقولة أن تتفوق وتكتسب شهرة عالمية رائدة على منافسيها الذين التزموا بإستراتيجية الشركة المبدعة حيث يضمون ساعات طويلة في عملهم وصل معدلها إلى 80 ساعة في الأسبوع الواحد بالمقابل يحصل الأفراد على تعويضات سخية أو وصلت البعض منهم إلى عالم الغنى والثروات.<sup>1</sup>

**5-تقييم أو قياس الأداء :** في هذه الخطوة يتم قياس طريقة أداء الفرد لعمله وأثرها في تحقيق الأهداف وقياس الأداء في المستويات العليا أمر حكيمي ، بينما في المستويات الأقل يمكن قياسه بمقاييس مالية ، كمية الإنتاج .... الخ إلا أنه من الصعب قياس أداء العاملين في مجال المعلومات .

وهناك بعض الأبعاد الأخرى مثل : البيئة المادية للعمل ، فعالية إدارة الوقت ، فعالية الاتصال.

**المطلب الثالث: أهداف وفوائد نظام معلومات الموارد البشرية :**

**أولا :أهداف نظام معلومات الموارد البشرية :**

<sup>1</sup> خرخاش سامية، خرخاش نادية ،دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية متوفر في:

- بما أن البعض يرى أن أهم النواحي التي تهتم بها المنظمة هو استخدام الموارد المتوفرة لديها لتحقيق الأهداف ،وان الفعالية الإدارية يمكن النظر إليها على أنها دالة للمقدرة على حيازة وتنمية وتوزيع والمحافظة على الموارد ، حيث يتطلب هذا معلومات عنها ، فإن الهدف من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يتعدى مجرد تخزين واسترجاع المعلومات بشأن الموارد البشرية في المنظمة كالغياب وغيرها إلى أغراض أكثر أهمية ، نذكر منها :
- المشاركة في إعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة .
  - التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .
  - تحليل الاحتياجات التدريبية.
  - تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
  - تقييم سياسات وممارسات وبرامج وبرامج الموارد البشرية وإعداد تقارير الخاصة بتسيير هذا العنصر .
  - تدعيم الأنشطة اليومية لتسيير الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل و الغياب.....الخ
  - كما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية العديد من المزايا منها:
  - تقليص التعامل بسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
  - الكشف عن أي تغيرات في الموارد البشرية سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية ، مما يساعد المنظمة على الإستعداد لمواجهةها .
  - تحقيق التكامل والتناسق بين مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية، كما يساعد على تحقيق التكامل بين وظيفة الموارد البشرية ومختلف الوظائف الأخرى.

- تحقيق الدقة في المعلومات والسرعة في إسترجاعها عند الحاجة إليها مع تجنب التلف أو الضياع .
- توفير مختلف البيانات والمعلومات عن مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية لمختلف مستخدميها.<sup>1</sup>

### ثانيا: فوائد نظام معلومات الموارد البشرية:<sup>2</sup>

- مساندة وتحضير وتخطيط الموارد البشرية.
- إعداد التنبؤات باحتياجات المنظمة للموارد البشرية .
- المساعدة في إعداد وصف كامل لجميع الوظائف .

<sup>1</sup> زاوي صورية ،مرجع سابق، ص 55

<sup>2</sup>صادق الصادق مرجع سابق متوفر في الانترنت

[https:// hidiscussion.com/hr47621.html](https://hidiscussion.com/hr47621.html)



- تنظيم شؤون العاملين من العقود والتعيين والترفيغ والنقل .
- دعم إدارة الاستقطاب والاختيار والتعيين .
- دعم برامج التدريب، التطوير، والتقييم.
- دعم برامج توزيع الأجور والمكافأة والتعويضات .
- تقديم تقارير مفصلة عن الموظفين وتحديثها باستمرار.
- توثيق تفصيلات الموظفين وإدانة سجلاتهم .

### خلاصة الفصل :

إن وجود نظام معلومات الموارد البشرية يتلائم مع طبيعة المنظمة ويساعد الإدارة على تحسين عملية تسيير الموارد البشرية ويدفعه إلى إخراج ما لديه من طاقات كامنة ، وقد تطرقنا من خلال هذا الفصل ، إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بالبيانات ، المعلومات والمعرفة وصولاً إلى العلاقة والفرق بين هذه المفاهيم .

ثم تطرقنا إلى ماهية نظام المعلومات وأنواعه لنصل إلى ماهية نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاده ثم أهدافه وفوائده .

إن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، ومساعدتها على تحقيق التفاهم بين الإدارة والأفراد العاملين مع بعضهم البعض، فضلاً عن تمكين الإدارة من رقابة العاملين وتقويم أدائهم.

ولنظام معلومات الموارد البشرية دور هام في اتخاذ القرار من خلال المفاضلة بين القرارات واتخاذ القرار المناسب وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.



### تمهيد :

يعتبر موضوع إتخاذ القرارات ذا أهمية كبيرة وذلك لارتباطه بحياة الأفراد وحياة المنظمات وحتى الدول . وتبرز أهمية القرارات على مستوى حياة الأفراد من خلال تعدد المواقف والمشاكل التي تجعل الإنسان مهما اختلف وضعه الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي يتخذ القرارات بالاعتماد على الدقة والأحكام الشخصية بعيدا عن المناهج العلمية وقد يحتاج قبل اتخاذ القرار إلى البحث عن البدائل بشكل فطري ثم اختيار البديل الذي يناسبه . فاتخاذ القرار يعلب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة ، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته إذ أن نجاح أو فشل المدير ينسب إليه ، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعثر المدير في مهامه وهذا ما نتطرق إليه في فصلنا هذا من خلال :

المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار .

المبحث الثاني : خطوات اتخاذ القرار والفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار .

المبحث الثالث : العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار .

### المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث وأصبحت المحرك الحقيقي لنشاطات المنظمة ، وهي عملية تتغلغل في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة :

#### المطلب الأول : مفهوم القرار :

هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها .<sup>1</sup>

هناك ركنان أساسيان من القرار :

أ- أين يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين وتكفي حتى نكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى وأن يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما .

ب- أن يختار الشخص وإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات تكون مقصودة وشعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية .

بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.<sup>2</sup> فالقرار هو إختيار الطريق أو سبيل معين للوصول إلى هدف مرغوب ويحدده البعض بأنه اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف.<sup>3</sup>

هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل ويفترض ذلك القدرة على التعرف على الحل وتوليد بدائل مختلفة وأيضا يفترض ذلك القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل.<sup>4</sup>

#### تعريف اتخاذ القرار :

هي أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحصر ، وتقييم البدائل و إختيار البديل المناسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد عزوي ، مرجع سابق ، ص 21

<sup>2</sup> نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان 2009 ، ص 83

<sup>3</sup> منى عطية خزام ، مرجع سابق ، ص 90

<sup>4</sup> أحمد ماهر ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار الدار الجامعية الإسكندرية 2007/2008 ، ص 21.

<sup>5</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 22

ويفضل البعض إضافة مصطلح صنع القرار باعتباره يشير إلى النظام التكامل أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب أي أن ذلك النظام المتبع أو الإجراءات أو الخطوات أو العمليات الذهنية التي يمر بها المدير ما هي إلا تشغيل أو صناعة يقوم بها الفرد للقرار .

أن اتخاذ القرارات عملية عقلية هامة قد تكون بسيطة أو معقدة يتوسلها المرء للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل أو أمر أو فكرة من بين البدائل يواجهها ليصل إلى الهدف الذي يريد، ويرى سيمون أن اتخاذ القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي :<sup>1</sup>

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار .
- اكتشاف سبيل العمل الممكنة .
- الاختيار بين سبيل العمل .

**المطلب الثاني : خصائص وأهمية اتخاذ القرارات :**

**أولاً: خصائص اتخاذ القرار:**

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصورة قرار ، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ( كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية) أو أداء وظيفة إدارية ( كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ) ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها ، متى ، وأين وبأي تكلفة، وغير ذلك .

### **01- اتخاذ القرارات عملية مستمرة :**

يمارس الإنسان إتخاذ القرارات طوال حياته اليومية من نومه يقرر ما ذا يأكل ؟ وما ذا يلبس ؟ وإلى أين يذهب ؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها ؟ وماهر الطريق الذي يسلكه وهكذا إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة يقرر هل يتجه للعمل؟ أم يقرر الالتحاق بالجامعة ؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها ، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته .

### **02- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله :**

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار والكاتب أدواته القلم والجندي أدواته البندقية .

<sup>1</sup> سيد صابر تغلب نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية دار الفكر عمان الطبعة الاولى 2011 ص 283

ومن هنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي ، أن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي ، فاتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ، ومن يقوم به ، ومتى يتم القيام به ؟ وأين يتم القيام به؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري .

### 03 - القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة :

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المنظمة أو فشلها ، فلا شك أن قرار شركة السيارات اليابانية لإنتاج السيارة الصغيرة منذ أمد بعيد ، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها كما أن فشل شركة **ibm** في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة ، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي وأصبحت مهددة بترك هذا السوق وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب ، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم .<sup>1</sup>

### 04 - اتخاذ القرارات أساس الإدارة وظائف المنظمة :

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف .

فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ما ذا تنتج وما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة ؟ ونحوها كذلك فأن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فأنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها، وبالنسبة لوظيفة التمويل فان هناك قرارات عديدة مثل تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أم من خارجها ، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.

### 05 - اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية : يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد

من نشاط وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ، لان كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة .

<sup>1</sup> ماهر أحمد ، مرجع سابق، ص 34.

ففي مجال التخطيط يتم اتخاذ قرارات بصدد صياغة الرسالة والرؤية والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة وقرارات أخرى خاصة بمخطط الإدارات والمخططات التنفيذية وجداول العمل والميزانيات التقديرية .

أما في مجال التنظيم فيتم اتخاذ قرارات تسمى الهياكل التنظيمية وأي تعديلات على هذه الهياكل وتؤخذ قرارات تسمى اعتماد وصف الوظائف ، وقرارات تحدد نوع وحجم السلطات ( والصلاحيات) لكل وظيفة كما يتم اتخاذ عدد لانتهائي من القرارات التي تمس الإجراءات والقواعد والسياسات ونظم العمل .

وفي مجال التوجيه تؤخذ قرارات تمس أساليب تحفيز العاملين ، وقرارات تمس طرق الاتصالات بين العاملين في جهة وبين المستويات التنظيمية المختلفة كما تؤخذ قرارات أخرى تمس بناء فرق العمل وطريقة عملها وطريقة التنسيق بين أعضائها كما تؤخذ قرارات تمس طرق التنسيق بين أجزاء المنظمة .

وفي مجال الرقابة تؤخذ قرارات تمس تحديد مؤشرات الإنتاجية والأداء ومعايير الجودة المستخدمة في الرقابة وقرارات تمس الانحرافات وأساليب علاجها ، وقرارات تمس الرقابة على أداء العاملين وطريقة التصرف في حالة وجود انحرافات في أداء العاملين أو حتى في حالة وجد إنجازات ايجابية .

### ثانيا: أهمية اتخاذ القرار:

كذلك من بين أهمية اتخاذ القرارات على المستوى الفردي وعلى مستوى الجماعي<sup>1</sup>

#### أ - أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد :

هذه الأهمية تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر على الآخرين مثال على ذلك المدير التنفيذي التي تتصف بلتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم إتخاذها فهو يتخذ قرارا عندما يوقع خطابا.

#### ب أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعة :

هذه الأهمية حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز تأثير سلوك الأفراد الذي هو عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها والجماعة هي فردان أو أكثر يتضافران الجهود لتحقيق أهداف مشتركة من خلال اتخاذ القرارات الجماعية أو حل المشكلات بطريقة جماعية من أمثلة الجماعات الصغيرة اللجان مثل لجان الإستشارات والتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء وأيضا النوادي والجمعيات الخيرية .

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي ، مرجع سابق ، ص 160.



المطلب الثالث : أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها :

/هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي :<sup>1</sup>

**01 - القرارات الفعالة :** هي التي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدي لمفاهيم عالية مجردة

، مفاهيم إستراتيجية ، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة .

**02 - القرارات غير الفعالة :** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد ، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف

مؤثر فعال .

\*وهناك تصنيفات للقرارات على المستوى الإداري:

**1القرارات التشغيلية :** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة ، إختيار

وسيلة الإنتاج .

**2القرارات الإدارية :** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم

والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق

أهداف المنظمة مثل النمو بالمبيعات ، إعداد الموازنات .

**3القرارات الإستراتيجية :** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات

البحوث والتطوير ، قرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات ، مؤسسية أخرى ، قرارات المنتج الجديد

/ومنها ما يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي :

**1 - القرارات المبرمجة :** وهي التي تتصف بأنها متكررة روتينية ومحددة جيدا ، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها

ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات

كافية بشأنها كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم تأكد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل

المشكلة بفعالية .

**2 - القرارات غير المبرمجة :** وهي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات

معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة،

بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي فيها حالة

عدم التأكد .

<sup>1</sup> مني عطية خزام خليل ، مرجع سابق ، ص 91 ، 92 ، 93 .

**3القرارات شبه المبرمجة :** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم برمجة جزء من تلك القرارات .  
/وتصنف حسب من قام باتخاذ القرار كما يلي:

### **1 -القرارات الشخصية :**

تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين .

### **2 القرارات التنظيمية :**

يمكن غالبا أن لم يكن دائما تفويضها ، وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منها ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا لا يتوافق وتعيق أحدهما الأخرى .

### **/وتصنف لقرارات البسيطة والقرارات المركبة-<sup>1</sup>**

**1 القرارات البسيطة :** هي تلك التي لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع ، وبساطة هذا النوع من القرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر ، كالقرار الصادر بتعيين موظف واحد في إحدى الوظائف العامة أو القرار الصادر بتوقيع عقوبة على موظف بذاته ومعظم القرارات الإدارية من هذا القبيل.

**02 القرارات المركبة :** هي تلك التي تدخل في تركيبها أو تكوينها جوانب قانونية متعددة ومثل هذه القرارات لاتصدر مستقلة بل تصاحب أعمالا إدارية أخرى قد تكن سابقة أو معاصرة أو لاحقة على عمل إداري آخر مع وجود صلة الارتباط بينها جميعا ، وغالبا ما تتم هذه القرارات على مراحل ، مثل القرار الصادر بمنح امتياز لأحد الأفراد أو الشركات والمصاحب لعقد أشغال عامة مبرم مع هذا الفرد أو تلك الشركة .

**القرارات الفردية:** <sup>2</sup> هناك قرارات فردية و أخرى جماعية ، قرار فردي يخصك وحدك كما قلنا طالب يريد أن يحدد جامعة أو رجل يريد الزواج من امرأة فهذا أمر محدود لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين إن مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية ، ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب المؤصلة للقرارات ، لأن الأول قرار يخصك وحدك ،فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وإن كان به ضرر فدائرته مخصوصة به وحدك ، أما إن يكون القرار الذي تتخذه يتضرر

<sup>1</sup> نواف كنعان ،مرجع سابق ، ص 245 .

<sup>2</sup> سيد صابر تعلق ، مرجع سابق ، ص 107

منه آلاف أو عامة الناس أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج الى مزيد من التروي

### /أنواع القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات وتتضمن :<sup>1</sup>

**1 في حالة التأكد الكامل :** تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة .

**2 في حالة المخاطرة :** تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث

**3 في حالة عدم التأكيد :** تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم بإحتمالات حدوث كلا من النتائج .

### العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : وتتكون من<sup>2</sup>

**01 القيم والمعتقدات :** للقيم والمعتقدات تأثيرا كبيرا في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة .

**02 المؤثرات الشخصية :** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه ، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد .

**03 الميول والطموحات :** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك .

**04 العوامل النفسية :** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته ، فإزالة التوتر النفسي والاضطرابات والحيرة والتردد لها تأثير كبير في انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والأمال التي يسعى إليها الفرد .

تتبع العوامل الانسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتاج تفاعل انساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية موضوعية وشخصية وهي لك

### 05 العوامل الإنسانية :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي ،مرجع سابق ،ص 21 ، 22.

<sup>2</sup> سيد صابر تغلب ،مرجع سابق، ص 113

<sup>3</sup> سيد صابر تغلب ، مرجع سابق، ص 113

تتبع العوامل الانسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية موضوعية وشخصية وهي تختلف بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية ، فإلى جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحليل والتقييم والاختيار ، يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية اختيار بين البدائل ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته .  
ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار وسلامته مايلي :

-المدير متخذ القرار.

- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير .

-المرؤوسون وغيرهم ممن بمسهم القرار .

### 06 التفويض واللامركزية الإدارية :<sup>1</sup>

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلى تزايد الأعباء الملقاة على كاهل المدير ، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات المديرين ، و أصبح من أهم الأعباء التي تواجههم العمل على سحب الواجبات والمشاكل اليومية غير الهامة عن كاهل المدير ، ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات المسائل الإستراتيجية والهامة في التنظيم ، ليتاح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم .

ويؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرارات لما يترتب على تفويض المدير ب بعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس أثارها الايجابية على اتخاذ القرارات ، فالتفويض يساعد من ناحية على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات وخاصة بالنسبة للقيادات في المستوى الوسطى والمباشرة ، ذلك لأنه من الثابت عمليا صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم ، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة إلا أن ذلك لا يتحقق إلا في ظل النمط الإداري الديمقراطي الذي يقوم على الإشراف العام ، حيث يكون لدى المدير الذي يتبع النمط الإداري الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض أعطاء فرصة للموظف المفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء.

وتتأثر عملية اتخاذ القرارات أيضا بدرجة اللامركزية في المنظمة وقد حدد أحد كتاب الإدارة وهو أرنست دليل العلاقة بين درجة اللامركزية الادارية واتخاذ القرارات بقوله إن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية :

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، الصفحات 292.

- كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة .
- كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة فزيادة حرية أحد رؤساء الأقسام الإدارية في التصرف في أمور مالية مثلا دون الرجوع إلى أحد يعني زيادة درجة اللامركزية في هذا المجال .
- كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة فالإدارات التي تسمح لفروعها بإصدار قرارات إجرائية فقط تكون أقل لا مركزية من تلك التي تسمح لفروعها بإصدار قرارات مالية وشخصية .
- كلما قلت عمليات الفحص والتدقيق والمراجعة التي يحتاج إليها القرار فاللامركزية تكون واسعة عندما تكون درجة تدخل الإدارة العليا في الفحص والتدقيق أقل وكذلك كلما كان عدد الأفراد الذين يلزم استشارتهم في اتخاذ القرار قليلا وكانت مراكزهم في المستويات الإدارية الدنيا .

### 07 العوامل الخارجية والداخلية<sup>1</sup>

#### أ العوامل الخارجية :

- 1-العوامل الإنسانية والبشرية: وتشمل القيم والعادات والتقاليد والمهن والمتقنين.....وهي تؤثر في قبول نتيجة القرار
- 2-العوامل السياسية : وتشمل المجموعات التي لها قوة سياسية كالأحزاب السياسية والوحدات والمتقنين والمتعلمين وهي تؤثر في نتائج القرارات الناجحة .
- 3-العوامل القانونية: حيث أن صانعي القرارات يجب أن يراعوا التشريعات والقوانين التي من الممكن أن تؤثر في قراراتهم.

#### ب-العوامل الداخلية:

- 1-أهمية المنظمة
- 2-التأثير على الموظفين
- 3-أهمية الفرد
- 4-الكلفة
- 5-التأثيرات طويلة المدى
- 6-المخاطرة
- 7-مستوى المسؤولية
- 8-الظروف الواضحة أو المبهمة.

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 154

## المبحث الثاني : خطوات اتخاذ القرار والفرق بين إتخاذ القرار وصنع القرار .

### المطلب الأول : خطوات اتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار بخطوات معينة ، وقد اختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات ، على أنه يلاحظ أن هذا الاختلاف مرجعه درجة التفصيل في الخطوات وليس في حذف أو إضافة خطوة أو خطوات من أو إلى عملية اتخاذ القرار ، ويمكننا في هذا المجال إعطاء مثالين لخطوات اتخاذ القرار الأولى مختصرة والثانية تفصيلية :

#### أ : الخطوات المختصرة لعملية إتخاذ القرار هي <sup>1</sup> :

01 تحديد المشكلة .

02 جمع بيانات وحقائق من المشكلة لتحديد بدائل الحلول .

03 اختيار الحل الأمثل .

04 تطبيق الحل ومتابعته .

#### ب الخطوات التفصيلية لاتخاذ القرار :

01 الوعي بوجود مشكلة .

02 تعريف المشكلة وحدودها .

03 البحث عن بدائل مختلفة للحل .

04 - تقييم بدائل الحل .

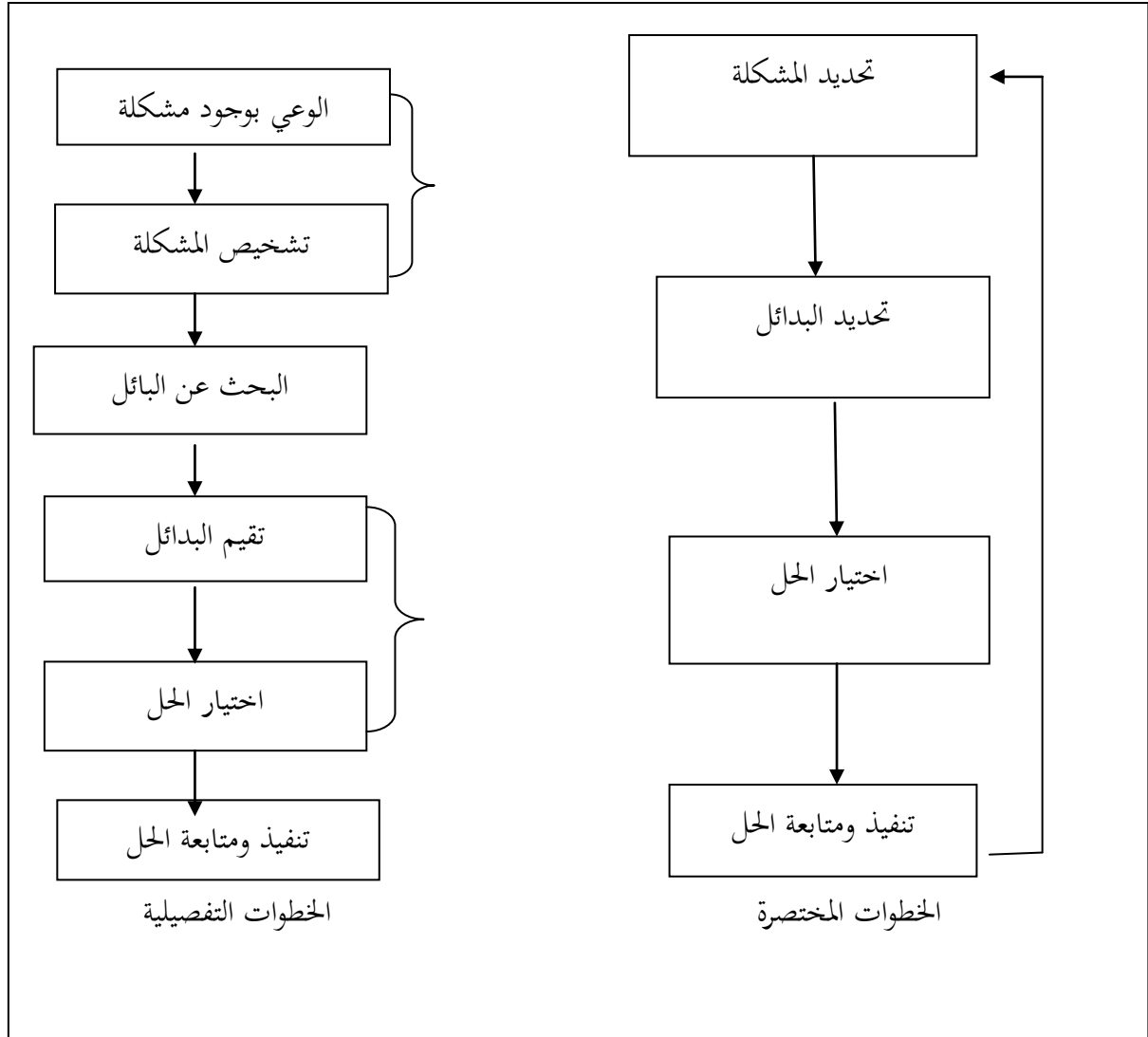
05- اختيار أنسب بديل للحل .

06- تطبيق ومتابعة الحل

تمر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المبادئ والقواعد التي تمثل الوضع المفترض أن يكون عليه القرار في النهاية ومن الممكن تلخيص مراحل هذه العملية في الشكل التالي :

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 46

الشكل رقم (12) خطوات اتخاذ القرار



المصدر: أحمد ماهر (مرجع سابق) ص 47

الخطوة الأولى التعرف على المشكلة وتحديدتها: <sup>1</sup>

حيث يتم فيها التفرقة بين أعراض المشكلة وبين المشكلة الحقيقية أي أن فيها تحديد حجم المشكلة وهناك نماذج تتع لق بهذه الخطوة منها نموذج باوندز واقتراح ثلاثة نماذج وهي :

1 نماذج تاريخية تفترض أن التجارب الماضية وتحليل المواقف تعتبر من أفضل التقديرات لفهم الماضي .

<sup>1</sup> خليل محمد عزوي، مرجع سابق، ص 113

02 وكذلك نماذج التخطيط وتتضمن تطورات وتقديرات المستقبل القريب وقد تكون لسنة واحدة أو خمس سنوات حسب التقديرات .

### الخطوة الثانية : وضع الأوليات لحل المشكلات :

وتعني تصنيف المشكلات التي تواجه المديرين متخذي القرارات في أعمالهم على أساس تحديد طبيعتها وأهميتها ، وحجمها ، ودرجة إلحاحها وخطورتها ودرجة تعقدها وقابليتها للحل ويساعد هذا التصنيف في فهم المشكلات وفي جمع المعلومات المتعلقة بها من أجل اتخاذ قرار بشأنها .

### الخطوة الثالثة : صياغة المشكلة :

وهناك عدة نماذج لصياغة المشكلات :

- نماذج في صياغة المشكلات التي تتطلب الحل .
- نماذج في إعادة صياغة المشكلة المكتشفة ذاتيا .
- حل المشكلات من خلال تجزئتها إلى مشكلات فرعية .

د-يرى محمد سويلم أن مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات هي <sup>1</sup>

-الحادث المنبه : نجد أنه يقع حادث ما يمثل حافزا يدفع الفرد نحو الدخول في عملية القرارات ، وقد يكون هذا المنبه هو وجود فجوة في الأداء أو قد يكون فجوة في الفرصة ، ونجد أن الأفراد متخذي القرارات يختلفون تماما في مدى استجابتهم للحادث المنبه.

-تعريف المشكلة.

-تحليل المشكلة .

تحديد الحلول البديلة .

تقييم البدائل والاختيار .

المتابعة والتنفيذ.

تشخيص المشكلة أي دراسة الموقف الذي خلق المشكلة ، والتحرري عن العامل الإستراتيجي أو الرئيسي للمشكلة ، تحليل المشكلة ، أي تصنيف المشكلة وتحديد المعلومات المطلوبة لحلها ، ومصادرها ، والبحث عن البدائل ، أي إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة والتي قد تكون متعددة ، وتقييم البدائل أي دراسة كل حل من الحلول دراسة وافية بناء على

<sup>1</sup> منى عطية حزام ، مرجع سابق، ص 104 ،



معلومات دقيقة... والاختيار بين البدائل أي اختيار الحل الذي يكون أقل تكلفة ممكنة من الناحيتين المادية والمعنوية ويحقق الهدف وأخير متابعة تنفيذ القرار وتقديم النتائج وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتنفيذ القرار والتنبؤ بالمشكلات وتحديد الحلول البديلة<sup>1</sup>

### ثانيا: خطوات اتخاذ القرار السليم :

يظل القرار هدفا منشودا حتى يتم تنفيذه عمليا وتحويله إلى أنجاز ملموس ، إن إتخاذ القرار وتنفيذه عمليتان تكمل إحداها الأخرى .

أن سعة الأفق أمر جوهري في صنع القرارات فهي عملية متحركة ، وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة ، واتخاذ القرار كما تقدم عبارة عن اختيار من بدائل معينة وقد لا يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود ، ولذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل ، أو الأقل ضررا ، كما قد يكون اتخاذ القرار إختيارا بين مناهج وأساليب عمل لا يمكن بسهولة إثبات صواب أحدهما وخطا غيره.

وعملية صنع القرارات تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة الحل ، كما أن اختيار أحد البدائل غالبا ما يتطلب أخذ الحس البشري في الحسبان عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج ، فصنع القرار الناجح منهج علمي ، يلخصه العلماء بصورة مختلفة ، ويمكن للقيادي اختيار الصورة التي تناسبه ما دامت ضمن المنهجية السليمة لاتخاذ القرار ، ويضن بعض المديرين أنه لا داعي لاستعمال المنهجية ، حيث أنه يقوم باتخاذ القرارات المناسبة بصورة طبيعية وخاصة إن كان من أهل الخبرة والتجربة .

والمطلوب من عملية صنع القرار ، هو تحرك الناس وتجاوبهم سلوكيا مع القرار إذ أن جدوى أي قرار تكمن في صحة تنفيذه ، والقرار الفعال يتطلب أعمالا ومناهج سلوك معينة من جميع ما يتعلق بهم القرار قد يستلزم الكف تماما عن أعمال معينة وفي حال الحاجة الى إجراءات معينة ينبغي التنفيذ بشكل سليم لتحقيق أكبر اثر ممكن من القرار والتنفيذ هو وضع القرار موضع التطبيق بالزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهام محددة وفي وقت معين ولفترة زمنية محددة باستخدام إمكانات مادية محددة .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص.113.

وإتخاذ القرار دليل على التفكير في معطيات القضية والبدائل المختلفة وموازنة المحاسن والمساوي وتحديد جهات التنفيذ أي أن إتجاه العمل عند هذه النقطة يكون واضحا للجميع ولا بد من أتباع الإجراءات التالية لضمان تنفيذ القرار بشكل سليم ، وتم تلخيصها من أحد الباحثين :

01 تحديد من سيقوم بتنفيذ القرار وتحديد المسؤوليات والسلطات .

02 تحديد التوقيت المناسب للتنفيذ .

03 وضع أسلوب لمتابعة تقدم العمل وللتأكد من حسن سير التنفيذ .

04 متابعة نتائج التعليمات ( إرجاع الأثر ) وللتأكد من أنها فهمت وتم استيعابها .

05 تحديد أجال معينة لتلقي التقارير عن تقدم العمل .

06 وضع إنذار مبكر للتنبيه لأي انحراف قبل حدوثه أو في مرحلة مبكرة من حدوثه .

07 تحديد الجهة التي ستقوم بتغطية تكاليف تنفيذ القرارات .

08 التدرب على بعض مهارات الانجاز السريع .

أن صانع القرار الفعال يوازن بين التخطيط والتنفيذ ، ومفتاح القرارات الناجحة هو أن تتجنب ترجيح كفة على أخرى صحيح أن بعض الناس يتقنون التخطيط أكثر من التنفيذ وأن بعضهم يفضل التنفيذ على التخطيط ، ولكن بقي التخطيط ضرورة لجمع المعلومات والتحليل وتخصيص المواد ، وبدونه يصبح العمل مجرد إنشغال لا طائل تحته والتنفيذ ضروري أيضا مع أن بعض الناس يحسبون التخطيط تسويفا .

وثبت عمليا أن تطبيقات نظام دعم القرار الناجح يجب أن يتكون من أكثر من نظام للحاسب .

-نظام دعم القرار يتطلب وجود تعاون داخلي بين 04 عناصر أساسية :

01 الرؤية الإنسانية .

02 معلومات تصف المشكلة .

03 الإجراءات وطرق تشغيل النظام مع التنظيم أو المؤسسة .

04 الحاسب أو أسلوب الميكنة المتاح<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سيد صابر تغلب، مرجع سابق ، ص 114،

### المطلب الثاني : الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار :

يخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار ويستخدمها بمعنى واحد ، بيد أنه في حقيقة الأمر هما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار ، حيث أن الأخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل فيها عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين .

ويعتبر القرار عائدا لعمليات صنع القرار وإن صنع القرار هو نشاط إنساني معقد ويعرف مارتين دافيز martin و davis صنع القرار على أنه عملية اختيار بديل من بدلين أو أكثر كما أن القدرة على صنع القرارات هي لب المكون المهني في الخدمة الاجتماعية ، كما أن هناك مبادئ متعددة للوصول للقرار السليم والقرار الفعال ، فالقرار السليم يتخذ عندما تحدد الأولويات بناء على ماكات واقعية بينما القرار الفعال يحقق أهداف صانعي القرار والقرار السليم يزيد من فرص الفوائد ويعظم المنافع لكنه قد لا يكون دائما قرار فعالا .

ويعرف بارسونز Barson صنع القرار على أنه عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة ، بينما يرى مارس وسيون Mars. Semon إن صناعة القرار سواء كان فرديا أو عن طريق المنظمة يهتم في المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية .

ويعرف جينسبيرج ، وكيز Ginsberg .KeYs عملية صنع القرار على أنها العمليات التي نحصل من خلالها على النتائج من القرار .

ويرى طلعت السروجي أن صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة الموقف أو المشكلة كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيهما عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية وصراعات ونزاعات وتضمن عناصر عديدة .

بينما يرى أحمد عاطف على اتخاذ القرار هو Decision Macking العملية التي تتبع مجموع من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق على ضوءها غاية أو هدف محدد وعقلاني ، فضلا على أنها اختيار البديل الأنسب والذي يتمثل العمل على تفضيل واحد من الحلول على ما عداه واتخاذ قرار بذلك<sup>1</sup> صناعة القرار هي منهج يركز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل ، إما اتخاذ القرار فهو رد فعل يتم استجابة للازمات والحالات الطارئة بدون منهجية وهناك فرق بين كل من صنع القرار واتخاذ القرار ، حيث أن مفهوم

<sup>1</sup> مي عطية حزام خليل ، مرجع سابق ، ص 94 ،

## الفصل الثاني: اتخاذ القرار

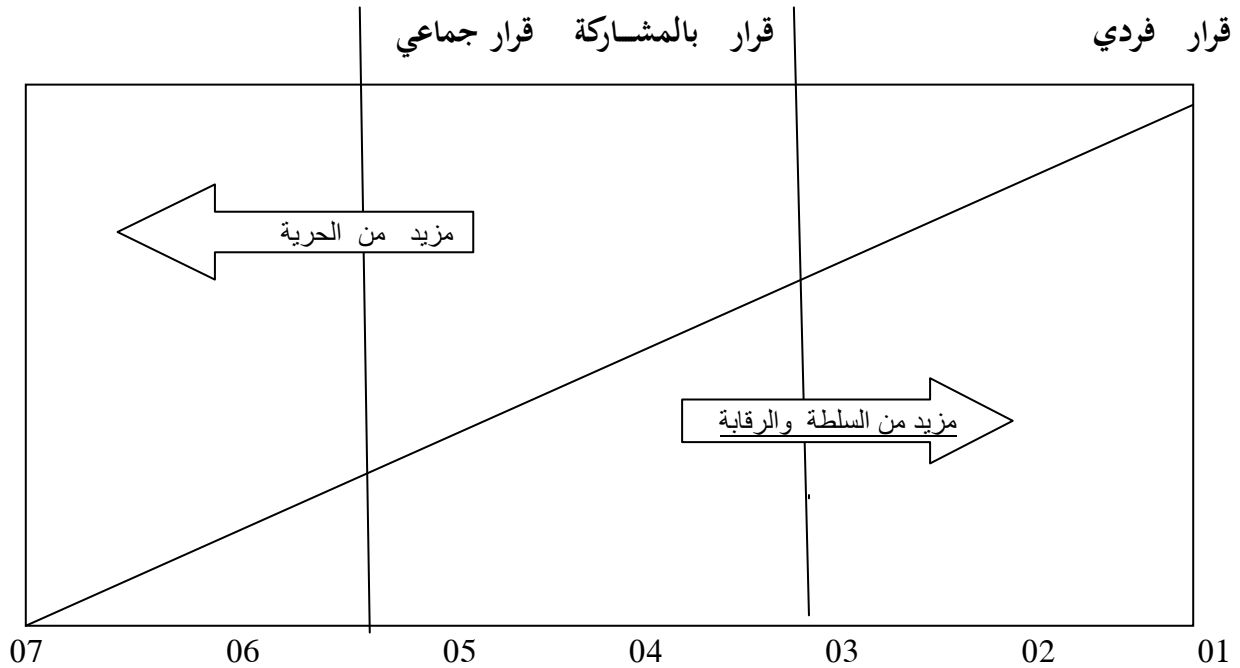
صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية ، سياسية ، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة ولذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار ، فالأخير يمثل مرحلة من الأولى بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات . وهناك فرق بين متخذ القرار وصانعه ، فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق لشروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها ، أي هو الذي يسن القرار الذي يناسبه وفي ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله . وهكذا نجد أن مرحلة اتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إداري يمثل جانبا واحدا في عملية صنع القرارات . -وحيث أن عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل القرار أو بعضها . أما عملية اتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها . ويعرف صنع القرار بأنه الاختيار المدرك ( الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين وأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : من هو الأفضل القرار الفردي أو المشاركة أو القرار الجماعي أو القرار الرشيد :

الأصل في أي قرار أنه فردي حيث يتحمل المدير مسؤوليته في ممارسة عمله ووظيفته في ممارسة عمله ووظيفته بأخذ قرارات تدير العمل ، وهو يستخدم سلطاته ( أي حقوقه وصلاحيته ) في اتخاذ القرار ويتم مسألته عن الصواب والخطأ فيما اتخذه من قرارات بصدد ذلك قد يتعنت ويتسلط في اتخاذ ، وفي هذه الحالة يرى الآخرين وحتى حينما يأخذ برأيهم ومشورتهم ، فما زال عليه أن يتخذ القرار، وفي هذه الحالة يكون القرار فرديا ولكن به صيغة من المشاركة والمشورة وبه لمسة من القرار الجماعي ، إلا أنه أحيانا ما يتخلى المدير عن سلطاته ( أي حقوقه وصلاحياته) ويفوض الأمر كله إلى جماعة من الأفراد المتخصصين عليهم دراسة المشكلة وحلها و اتخاذ قرار لهذه المشكلة ويطلق على هذه الحالة بالقرار الجماعي group decisio .

<sup>1</sup> سيد صابر تغلب مرجع سابق ص 128

الشكل رقم (13): أنواع القرار



المصدر: أحمد ماهر مرجع سابق ص 139

- 01-المسؤول يدرس المشكلة ويتخذ القرار ويكتفي بإعلانه للمرؤوسين .
- 02 المسؤول يدرس المشكلة ويتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به .
- 03 المسؤول يدرس المشكلة ويتخذ القرار ويناقشه مع المرؤوسين لتحديد طريقة تنفيذه .
- 04 المسؤول يقترح القرار ويناقشه ويكون مستعد لتعديله ولتحديد طريقة تنفيذه معهم .
- 05 المسؤول يعرض المشكلة ويطلب رأي المرؤوسين في الحل وطريقة التنفيذ لكي يتخذ قراره .
- 06 المسؤول يعرض المشكلة ويفوض المرؤوسين في اتخاذ القرار وتنفيذه .
- 07 المسؤول يفوض المرؤوسين سلطة تحديد المشكلة وحلها وتنفيذها ولا يتدخل .

**القرار الفردي :** حيث يكون التفضيل هو قيام الرئيس أو المدير أو المسؤول بالانفراد باتخاذ القرار وهو يشير أيضا إلى قيام الشخص المسؤول بتفويض الأمر إلى شخص واحد آخر لدراسة المشكلة واتخاذ القرار بصدها ( وذلك لأنه متخصص وعليه دراية كاملة بالموضوع ).

وهناك ظروف تستدعي القرار الفردي وهي كالأتي :

- الظروف الطارئة التي تحتاج إلى سرعة في التصرف ( مثلا لحدوث أزمات العمل )
- عدم أهلية المرؤوسين للمشاركة لقلة تعليمهم وعدم خبرتهم ولسوي انضباطهم .
- تميز الفرد المدير بمهارات فنية وإدارية عالية تؤهله بالانفراد باتخاذ القرار .
- تميز المنظمة بأنها سلطوية مثل المنظمات العسكرية والشرطة والمستشفيات والمنظمات الدينية .
- قبول عالي من المرؤوسين لقرارات رئيسهم .
- فإذا توافر المدير ذو المهارة الفنية الإدارية وقبول المرؤوسين لقراراته كانت القرارات الفردية التي يتخذها سريعة ومؤثرة وذات كفاءة ومقبولة .

وعدم توافر الظروف السابقة قد يؤدي إلى عدم كفاءة القرار الفردي .

**القرار بالمشاركة :** وهو يشير إلى الأنماط **03 و 04 و 05** في الشكل السابق ، حيث تتاح الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن رأيهم والاشتراك في مراحل اتخاذ القرار وهو نوع من الديمقراطية الإدارية .

**وتأخذ المشاركة صور عديدة مثل :**

- الحصول على رأي المرؤوسين والمساعدين .
- الحصول على رأي الخبراء والمستشارين .
- الحصول على رأي اللجان الدائمة والمؤقتة .
- الحصول على الأطراف ذات المصلحة والنفوذ .

-الحصول على رأي المكاتب الاستشارية مثل : مكاتب الإدارة والمحاسبين والمحاماة والهندسة .

من أهم مزايا القرار بالمشاركة ما يلي :

- 01 تعبر المرؤوسين عن رأيهم ومساهماتهم في القرار مما يؤدي إلى تقبلهم للقرار وتحسين العلاقات والروح المعنوية .
- 02 المشاركة هي فرصة للتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين .
- 03 المشاركة هي فرصة للتعبير عن ثقة الرئيس في مرؤوسيه .
- 04 رفع كفاءة وجودة القرار المتخذ بسبب تنوع الرأي .

**عيوب القرار بالمشاركة :**

01 تمثل تنازل المدير المسؤول عن سلطاته أي أنها صورة لضعف المدير أمام مرؤوسيه.

02 يلجأ إليها بعض المديرين استيفاء للشكل الديمقراطي والمشاركة وليس بهدف تحسين جودة القرار .

03 قد تلجأ إلى تعطيل القرار بسبب تنوع الرأي واختلافاته.

**القرار الجماعي:** إن المدير المسؤول يتنازل عن حقه أو يفوض الأمر كليه الى مجموعة كاملة أو أن يسند الأمر إلى

وحدات عمل مستقلة (مثل الأقسام العلمية في الجامعات التي تتمتع بحريات عالية في اتخاذ القرار ) أو يسند الأمر إلى

لجان دائمة أو مؤقتة مفوضة باتخاذ القرار وفي هذه الحالة تقوم المجموعة بكاملها بتحديد المشكلة ومناقشتها ( أي تحليلها)

والتوصل إلى بدائل الحلول ومناقشتها واتخاذ القرار .

-وهناك ظروف تستعدي استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لاتخاذ القرار :

ومن أهم هذه الظروف :

01 تحتاج المشكلة في مناقشتها وحلها إلى معارف ومهارات متنوعة يصعب توافرها في فرد واحد بل تحتاج إلى تضافر جهود

متنوعة في المعرفة والمهارة .

02 تتميز المشكلة بالصعوبة والتعقيد بل قد تكون في شكل كارثة أو أزمة .

03 تحتاج المشكلة إلى بحثها من عدة أوجه فنية واقتصادية واجتماعية وسياسية وأمنية .

04 القرارات السياسية والتشريعية والإستراتيجية .

**مزايا القرار الجماعي :**

01 تنوع الرأي وبدائل الحل والمناقشة والتحليل الكامل للمشكلة .

02 توليد آراء كثيرة مما يساعد على اختيار القرار الملائم .

03 قبول المنظمة للقرارات .

04 القرارات ذو نوعية جيدة وكفاءة عالية .

**أما عيوب القرار الجماعي :**

01 التعطيل الناجم عن طول الوقت المستغرق في تحديد المشكلة والمناقشات وتبادل الرأي .

02 احتمال التوصل إلى حلول وسط حسما للاختلافات في الآراء .

03 إحتمال سيطرة فرد على مناقشات الجماعة بسبب مركزه أو صوته العالي .

04 إحتمال ضغط الأغلبية على الأقلية بالرغم من تميز رأي الأقلية .

05 احتمال الوقوع في خطأ التفكير الجماعي<sup>1</sup> .

### القرار الرشيد :

يقصد بالقرار القدرة على التقليل بصورة منطقية فعالة كما يقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة ، إما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل فيها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته .

وتتضمن هذه النظرية في اتخاذ القرار الرشيد أن تتحقق في متخذ القرار الشروط التالية :

01 أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها ثم يرتب هذه الأهداف بالتسلسل وفق معايير معينة .

02 أن يعرف الحلول الممكنة لكل بديل .

03 أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل .

04 أن يختار دائماً البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل .

05 وهناك مجموعة من الأحاسيس التي نشعر بها عند اتخاذ القرار الرشيد لكي نستطيع أن نطبق القرار إلى أفعال :

01 أحساس واسع ببساطة تحقيق الهدف .

02 أن يكون هناك كفاءة لدى المدير من أجل الوصول إلى الهدف .

03 أن تكون الوسائل متوفرة لدى الأفراد لكي ينجزوا الهدف .

04 أن تكون طويلة الأجل ومتعلقة بالأفراد .

05 الفرد يجب أن يملك جميع الوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الهدف .

وقد كان simon أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار الذي لاحظ قصور مفهوم الرشيد والمعيير الاقتصادي في اتخاذ القرار وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول للمشاكل موضوع الدراسة ذلك لان الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة وأن اختاره

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق ، ص 141



إحداهما يتوقف على إمكانياته وقدراته في دراستها ، ولذلك فقد اقترح simon أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية .

وقد قسم simon صور الرشد في القرارات إلى أنواع هي :

01 الرشد الموضوعي : وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى لتعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار ونتائج كل منها .

02 الرشد الشكلي : وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى الى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة

03 بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ القيود والضغوط كافة التي تحد قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار كما ميز simon بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة .

04 الرشد الفردي : الذي يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحديد أهدافه الشخصية كما أن السلوك قد يكون رشيدا .

05 رشيدا بصورة واعية اذ أدى الى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الغايات بصورة واعية .

06 رشيدا بصورة معتمدة اذا كان الفرد أو المنظمة يعتمدون القيام بتصرف لتحقيق غايات محدودة .

وقد تم الإشارة إلى أن السلوك العقلاني طبقا للنظرية الاقتصادية يكون بتعظيم الأرباح والحصول على أقصى الفوائد والمنافع .

اللارشيدية لا ربما تأخذ شكل من أشكال الفشل في التخمين الأفضل ل: الكلف والمكاسب .

من مصادر اللارشيدية :

1- الالتزام إلى عقيدة أو نظرية لا تقدم المعلومات الكافية .

2- للتعليم ، التدريب والخبرة .

3- المحدودية والتي تكون نتاج البيروقراطية الضيقة .

واللارشيدية يكون لها عدة طرق أو معتقدات :

1. لا يوجد تفكير منطقي إذ يتم الاعتماد على التأثيرات الباطلة .

2. يوجد أخطاء بشكل جزئي أو كلي .

3. لا يوجد ذكاء وحكمة في إتخاذ القرار .

4. يوجد موقف محدد ويوجد حدود للمشاركة في ذلك الموقف .

5. أسلوب اللارشدية ينقصه الاحترام .
6. وفي الحقيقة المعتقدات تتجه نحو النقص إذ اتصفت بما يلي :
7. إستندت بشكل جزئي أو كلي على اعتبارات غير ذات علاقة .
8. أستندت على دليل غير كافي .
9. لا تستند إلى الإنفتاح من أجل التعديل أو تلاقي الأخطاء .
- 10-لا يمكن أن تعكس الوضع القائم بدون فرضيات وتطبيقات لها علاقة بالمعتقدات الأخرى .<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : دور النظم الفرعية للموارد البشرية باتخاذ القرار :<sup>2</sup>

تستخدم إدارة الموارد البشرية لتحسين ورفع كفاءة الأداء بها تتمثل فيما يلي :

**المطلب الأول : دور تخطيط الموارد البشرية باتخاذ القرار :** هناك استخدامان أساسيان للمعلومات في مجال

تخطيط الموارد البشرية هما تخطيط التوظيف والتنبؤ بالعمالة ، حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية ، أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلا ولأن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب عمليات حسابية كمعدلات دوران العمل وسياسة الترقية فان تطبيقات تخطيطات الموارد البشرية تتطلب تصميم برامج خاصة وتستلزم العديد من الملفات مثل ملف التوظيف وملف معدلات دوران العمل ، وملف أنواع الترقيات .... الخ. حيث يوفر تحليل حركة الوظائف للمعلومات التالية :

- إعداد الموظفين المنقولين أو المرقيين الجدد في كل فئة وظيفية أو وحدة أو قسم والعدد الإجمالي للترقيات .
- إعداد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل .
- إعداد العاملين المتاحين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل .

**المطلب الثاني : دور توظيف الموارد البشرية باتخاذ القرار :** يقوم ب :

استقطاب ومتابعة المرشحين للوظائف : تنفيذ متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة بالمنظمة في تأمين المعلومات الضرورية على شاغلي الوظائف وتحديد الأفراد المناسبين لشغلها .

<sup>1</sup> خليل محمد العزوي ، مرجع سابق ، ص 57 .

<sup>2</sup> أ زاوي صورية، تومي ميلود دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة والاجتماعية العدد السابع جوان 2010

ويجب أن تتوفر في نظام استقطاب ومتابعة المترشحين ما يلي :

- استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف مثل الاسم ، المؤهل ، السن ، الخبرة .
  - احتواء كل الأحداث التي تضمنتها عملية التوظيف كالمقابلات ، الاختبارات .
  - مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للوظيفة .
  - تسهيل مهام القائم بالاستقطاب مثل تزويده بالبيانات التي تساعد على جدول المقابلات واستخراج التقارير .
  - المساعدة في تقييم إستراتيجية الاستقطاب كتحديد أي الوسائل المساهمة في الحصول على أفضل الكفاءات .
  - المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة مثل المهارات والخبرة .
  - تكافؤ فرص العمل : حيث تقوم الإدارة بإعداد تقارير عن العاملين تشمل بيانات عنهم تقدمها للأجهزة الحكومية المختصة ، لتحقيق فرص تكافؤ العمل أمام جميع الأفراد الراغبين فيه <sup>1</sup> .
  - استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات : تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف كتقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة .
  - إنشاء قاعدة بيانات العاملين الأساسية : يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية والتي تم تكوينها من ملفات وسجلات العاملين ، حيث يمكن استخدام هذه القاعدة في العديد من الأغراض منها إدارة الأجور والترقيات والتنقلات وإدارة المسارات الوظيفية .
  - استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات : تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف كتقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة .
- المطلب الثالث - دور التعويضات باتخاذ القرار :** تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب التالية :
- إعداد قوائم الأجور والمرتبات .
  - تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها .

<sup>1</sup> الأستاذ زاوي صورية ، تومي ميلود ، مرجع سابق ،

- مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لغرض الوظيفة في منظمات أخرى .

- تحديد التغييرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء .

**المطلب الرابع- دور التدريب و التنمية باتخاذ القرار :** يستخدم نظام المعلومات بصفة أساسية في مجال التدريب

للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات ، كعدد المشاركين في التدريب ومحتوى البرامج

التدريبية وإعداد ميزانية العملية التدريبية ... الخ ويمكن إستخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسية منها :

-تحديد الاحتياجات التدريبية .

-تقييم فعالية العملية التدريبية .

-تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل .

-تحديد نوع البرامج التدريبية وفرق العمل لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب .

**المطلب الخامس- دور تقييم الأداء للموارد البشرية باتخاذ القرار :<sup>1</sup>**

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية في المنظمة والتي تستند

إلى ضرورة وجود معايير ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة .

ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية وفي مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة ، ثم

يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة ، ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم .

-تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم سواء قبل التقييم أو بعده وهنا ظهرت

الحاجة إلى نظام معلومات موارد بشري يساعدها على تحقيق ذلك.

ففي بداية عملي تقييم الأداء أو ما يسمى الرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة

للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعه ، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح

بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

فقد كان سابقا يتم تقييم الأداء من قبل رئيسه مباشرة والذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه فإذا كانت

العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية ألا أنه وفي ظل استخدام نظام المعلومات يتم وضع

أهداف لكل فرد بناء على مستواه (من بيانات النتائج التي حققها فيما مضى) ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (

الرقابة الآتية) قبل أن يقيمه رئيسه من حل اطلاعه على نسبة الانجاز التي حققها من الأهداف الموضوعه والتي تضمنها

<sup>1</sup> الاستاذ زاوي صورية ،تومي ميلود مرجع سابق

- برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية والذي يسمح بتسجيل ومتابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة واكتشاف أي خلل أو انحراف .
- وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والاستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها ، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعية محددة ويمكن قياسها ومتفق عليها وعلى زمن تحقيقها .
- إما الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد ، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها ، ثم إعداد تقارير عنها .
- ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المنظمة وتحديد مواضيع الخلل فيه مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة<sup>1</sup> .
- فالمعلومات التي يوفرها النظام عن تقييم الأداء تساعد الإدارة في :
- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو وظائف أكبر منها .
  - توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد .
  - إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
  - منح ترقية عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد .
  - إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر .
  - اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب .

<sup>1</sup> الاستاذ زاوي صورية ،تومي ميلود مرجع سابق

### خلاصة الفصل

إن عملية اتخاذ القرارات اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث ، وأصبحت المحرك الحقيقي لنشاطات المنظمة . وقد تناولنا من خلال هذا الفصل مفاهيم حول اتخاذ القرار ، أهميته ، وأنواع القرارات لنصل إلى خطوات اتخاذ القرار والفرق بين اتخاذ القرار والفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار ، لنصل في الأخير إلى دور نظم معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار .

حيث نستنتج أن أبعاد نظم المعلومات الموارد البشرية ( التخطيط-التدريب -التوظيف -التعويضات -تقييم الأداء) تلعب دورا هاما على اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وهذا ما سنحاول إسقاطه من خلال الفصل التالي وذلك من خلال دراسة ميدانية للمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة .



### تمهيد

بعدهما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من نظام معلومات الموارد البشرية وكذا اتخاذ القرار من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظرياً على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

حيث سنحاول تحديد دور نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال ثلاثة مطالب، المطلب الأول يتناول نشأة وتعريف مؤسسة النسيج والتجهيز، والمطلب الثاني سنتناول فيه المديرية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المطلب الثالث سنتناول فيه آليات تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للمبحث..... الخ.

وسنتطرق في المبحث الثالث إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات من خلال ثلاثة مطالب يتم فيها اختبار و تفسير الفرضيات الرئيسية الخمسة على التوالي.



## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة .

في الرؤية المستقبلية للحكومة الجزائرية للتخلص من حالة التبعية للخارج التي كانت تعاني منها بعد الاستقلال في جميع المجالات ومن بينها مجال النسيج، قررت السلطات الوطنية إنشاء مصلحة من الوحدات للغزل والنسيج وهذا ما أفرز ميدانيا ظهور شركة الخياطة وشركة الصناعات النسيجية اللذان أدمجا فيما بعد في الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بتبسة.

## المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB

### أولا: نشأة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB

ظهرت هذه الشركة للوجود بموجب مرسوم رقم 66218 الصادر بتاريخ 1966/07/21 وكانت الأهداف الأساسية المرجوة من إنشائها هي تحقيق اكتفاء في مجال النسيج، وذلك باستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال؛ وقد تطورت هذه الشركة واتسعت وأصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مزودة بتجهيزات حديثة تستعمل مواد أولية متنوعة كالقطن و الصوف ،ومن بين هاته الوحدات وحدة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB وهي الوحدة محل الدراسة. بدأت وحدة النسيج العمل الفعلي في 11 أبريل 1982، وذلك بعد مدة إنجاز قدرها 40 شهرا وتكلفة قدرها 71.9 مليار سنتيم. وقد تكفلت بإنجاز هذا المشروع مجموعة من الشركات الأجنبية المتخصصة وذلك على النحو التالي:

- شركة فماتكس "FA MATEX"؛ وتكفلت بالخياطة.
- شركة أندريتير "indritre" وانقرا "ingra"؛ وتكفلت بالهندسة المدنية للمشروع.
- الشركة الإيطالية مارزوتو "marezoto"؛ وتكفلت بالتكوين التقني للعمال وتركيب الآلات؛ وقد مرت عملية الإنجاز بعدة مراحل يمكن حصرها في الآتي:

1. أبريل 1976 أنجزت الدراسة من قبل "sneri" .
2. ديسمبر 1976 إمضاء عقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية وشركة النسيج الألمانية "famatax".
3. ديسمبر 1977 انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.
4. ديسمبر 1978 بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب.
5. ديسمبر 1980 وضع مخطط إنتاج بمعدل تنظيمي منظم.
6. 11 أبريل 1982 التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية السيد "الشاذلي بن جديد" وحتى تتمكن من تحقيق مردودية جيدة تم تزويد الوحدة بمجموعة من الآلات المختصة من بينها؛ آلة emu .

### ثانيا: تعريف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

لقد لخصنا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (02) : بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB

تاريخ التأسيس والتسمية	تأسست بمقتضى عقد التوثيق 98/219 بتاريخ 1998/6/7 تحت اسم نسيج وتجهيز بسكرة.
المدة والمقر الاجتماعي	لمدة 99 سنة، ص رقم 130 المنطقة الصناعية بسكرة.
الشكل القانوني	شركة مساهمة.
نشاط المؤسسة	نسيج، تجهيز وتسويق النسيج.
منتجات المؤسسة	صناعة أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بوليستير، (مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير الصناعي.
الموارد البشرية	يد عاملة تتكون من 309 مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم.
الطاقة الإنتاجية	6000000 متر عند العمل بنظام دورتين و 9000000 متر عند العمل بثلاث دورات.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومديريات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

تضم المؤسسة محل الدراسة المديريات والأقسام التالية:

المديرية العامة: تضم:

1-مديرية الموارد البشرية: تضم سكرتيرة ومصلحتين؛ ويشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه

علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام؛ ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصلحتين:

أ. مصلحة الموارد البشرية: تهتم بكل ما يتعلق بالمستخدمين سواء كان تكوين أو تشغيل. وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد

البشرية وفرع الأجور.

ب. مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتسيير وسائل النقل، الشؤون الاجتماعية والتنظيف.

2-المديرية التقنية: وهي تضم سكرتيرة وأربع مصالح وهي:

أ. مصلحة الإبداع.

ب. مصلحة البرمجة.

ت. مصلحة المخبر.

ث. مصلحة مراقبة النوعية وتضم:

-مراقبة نوعية أولى.

- مراقبة نوعية ثانية.

**3 - مديرية المحاسبة والمالية:** وهي تضم سكرتيرة ومصلحة واحدة وهي مصلحة المحاسبة والمالية التي شرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية والذي يقوم بتسجيل كل العمليات في دفتر المحاسبة لتحليلها.

**4-مديرية الصيانة:** وهي تضم سكرتيرة وثلاث مصالح:

أ. مصلحة الصيانة العامة: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة وتصلح كل الأعطاب الميكانيكية.

ب. مصلحة الملحقات: تقوم بترميم المباني ودهنها؛ حيث يشرف عليها رئيس مصلحة.

ت. مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

ث. مصلحة الدراسات.

ج. مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية.

**5-مديرية التموين والتجارة:** وهي تضم سكرتيرة وثلاث مصالح :

أ. مصلحة التجارة: ودورها هو بيع القماش محليا وخارجيا.

ب. مصلحة تسيير المخزون: يتمثل دورها في تخزين جميع المواد، وتنقسم إلى: فرع تسيير المنتجات، فرع تسيير المواد الأولية، فرع تسيير المواد الكيميائية

ت. مصلحة الشراء

**6- مديرية الاستغلال:** و تحتوي على مصلحة البرمجة التي تقوم ببرمجة كل أنواع القماش تنقسم إلى خمسة فروع:

- فرع التحضير: دوره تحضير الخيط للدخول في العملية الإنتاجية.

- فرع النسيج: دوره القيام بعملية نسج القماش.

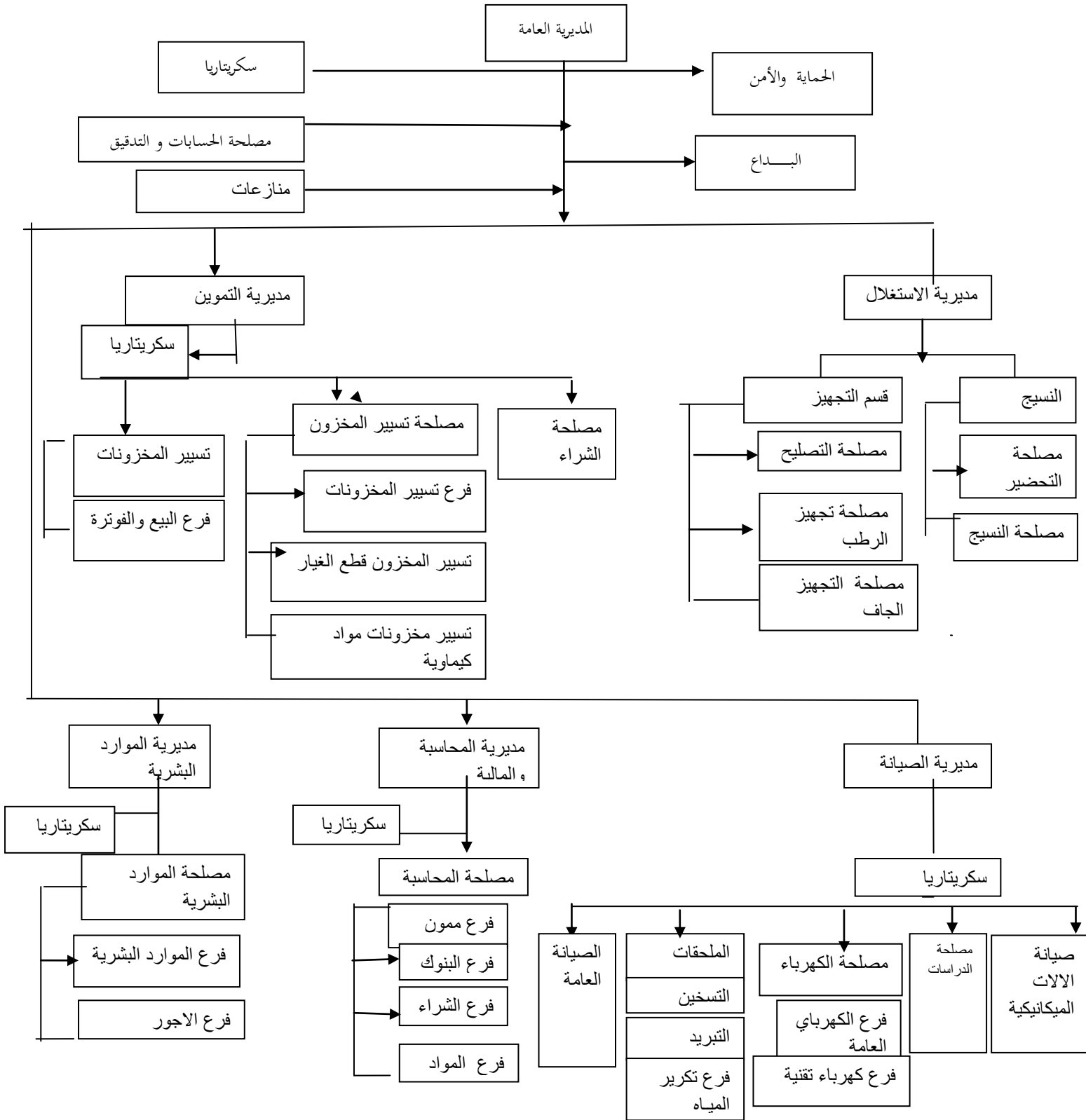
- فرع التصليح: دوره تصليح الأخطاء التي تقع بالقماش بعد نسجه .

- فرع تجهيز الرطب: دوره غسل وتجفيف القماش.

- فرع تجهيز الجاف: دوره كي القماش النهائي ومراقبته وكفه وتغليفه.

ويمكن توضيحه ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (14) الهيكل التنظيمي للمؤسسة tifib



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: مديريات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

بعد مرور سنوات من ظهور المؤسسة؛ انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديريات المنفصلة كما يلي:

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DITRITEX

2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX

3. المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX

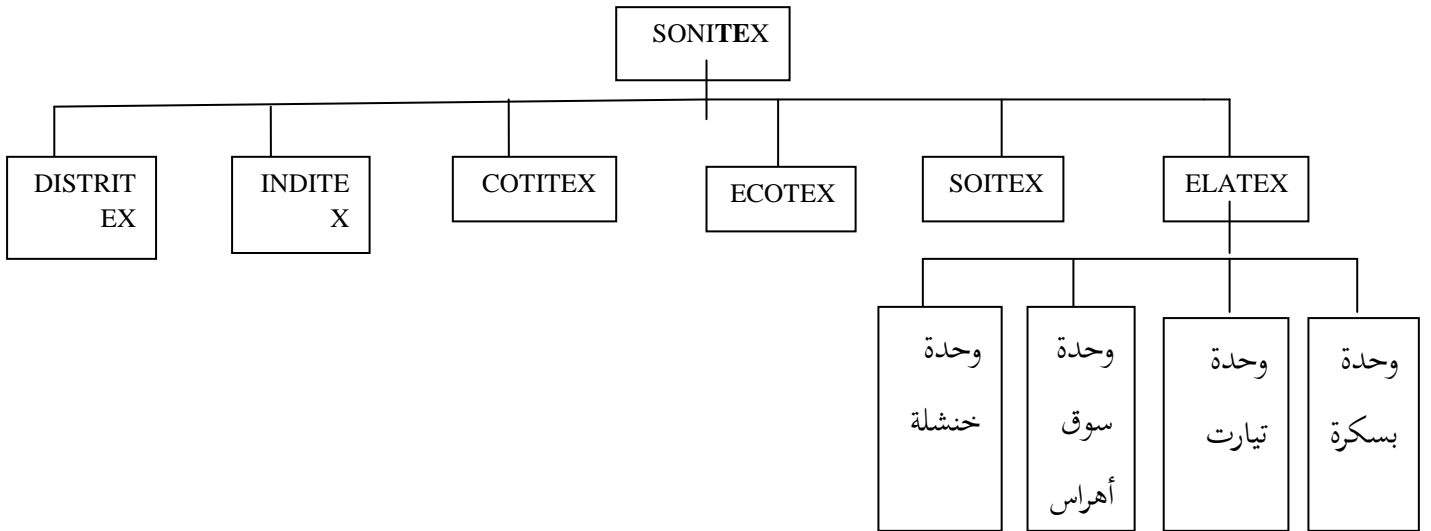
4. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX

5. المؤسسة الوطنية للألياف النسيجية الصوفية ELATEX

6. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX

ويمكن تلخيص هذه المديريات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: آليات تطوير المسار الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

من خلال مقابلتنا لنائب مدير مصلحة الموارد البشرية، تبين لنا وجود إدارة خاصة مكلفة بمتابعة المسارات الوظيفية

للأفراد، حيث أن هناك فرد مكلف بمتابعة ملفاتهم وذلك وفق الآليات التالية:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

-عندما تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، يقوم الفرد بإيداع ملف إداري (dossier administrative)، وذلك بطلب ممضي من طرف مدير الوحدة في مصلحة المستخدمين، أين يعلن القرار بالتوظيف من طرف مصلحة المستخدمين، ثم يتعين الفرد في منصبه وذلك وفقا للشروط المطلوبة وأثناء أدائه سوف يمر ب:-  
-الترقية: تكون حسب مؤهلات ومردودية العامل وكفاءته وهناك نوعان:

✓ الترقية الأفقية: تكون في الدرجة.

✓ الترقية العمودية: من قسم إلى قسم أعلى.

-النقل: وهناك نوعان:

✓ النقل الإيجابي: ينتقل حسب ضرورة كفاءته.

✓ النقل السلبي: إذ لم ينجح الفرد في منصبه.

حيث أن هناك لجنة خاصة هي الوقاية والأمن التي تفصل في موضوع النقل.

-التقاعد: مدة التقاعد في المنظمة 32 سنة، إلا أن هناك نوع جديد من التقاعد بدأ تطبيقه في المنظمة منذ عام 2014، و يسمى هذا النوع بنصف التقاعد ويكون بدون شرط مدة العمل، حيث أنه إذا وصل الفرد 60 سنة يتقاعد بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها في المنظمة.

وتعمل المؤسسة على تطوير وتنمية خبرات ومهارات موظفيها من خلال ما يلي:

I. **التدريب:** تكوين الفرد يكون في الميدان، حيث تدوم مدة التجربة 3 أشهر وذلك حسب الاختصاص (الاحتصاصات تكون جد خاصة).

II- **نظام المكافآت والتحفيز:** تقوم المنظمة بتقديم المكافآت الترقية.

II - **طرق تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء الأفراد باستخدام:

✓ طرق تقنية: التقييم التقني يكون حسب المردود (عمال الورشة).

✓ طرق أدائية: التقييم الأدائي يكون في الإدارة (عمال الإدارة).

وعندما تقوم المنظمة بتقييم الأداء تعلن نتائج التقييم بالوثائق وخاصة للأفراد العاملين في الورشة. وتصدر الإشارة إلى أن أغلب نتائج تقييم الأداء في المنظمة مكافآت أي (70% مكافآت و30% عقوبات).

ومنه فإن مسؤولية تطوير المسار الوظيفي تتقاسمها الأطراف التالية:

✓ الفرد: يقوم الفرد بتحديد أهدافه المهنية.

✓ المنظمة: توضيح الأعمال وتهيئة الظروف للتمكن من وضع الخطط.

✓ إدارة الموارد البشرية: توفير النصح والإرشاد والتوجيه.

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث.

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB ، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في أثر العناصر المكونة لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان والمقابلة.

#### المطلب الأول : منهج البحث.

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وبإستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث

#### ثانياً: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.<sup>1</sup> والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.

#### أولاً : مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 309 عاملاً، حسب بيانات سنة 2016م.

تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (40) عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها (32) استبانته، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (32) استبانته بواقع 80% من عينة البحث.

<sup>1</sup> - احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، الاردن، 2007، ص181.

ثانيا : الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

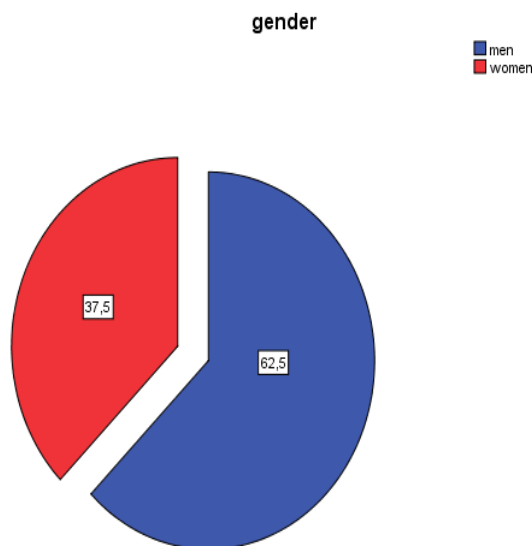
الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	62.5%
	أنثى	12	37.5%
	المجموع	32	100%
العمر	اقل من 30 سنة	10	31,25%
	من 30 إلى 40 سنة	14	43,75%
	من 40 إلى 50 سنة	5	15.62%
	50 سنة فأكثر	03	9.37%
	المجموع	32	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	13	40.62%
	شهادة تقني سامي	11	34.37%
	الليسانس	7	21.87%
	دراسات عليا متخصصة	0	0%
	ماستر	1	3.12%
	مهندس	0	0.0%

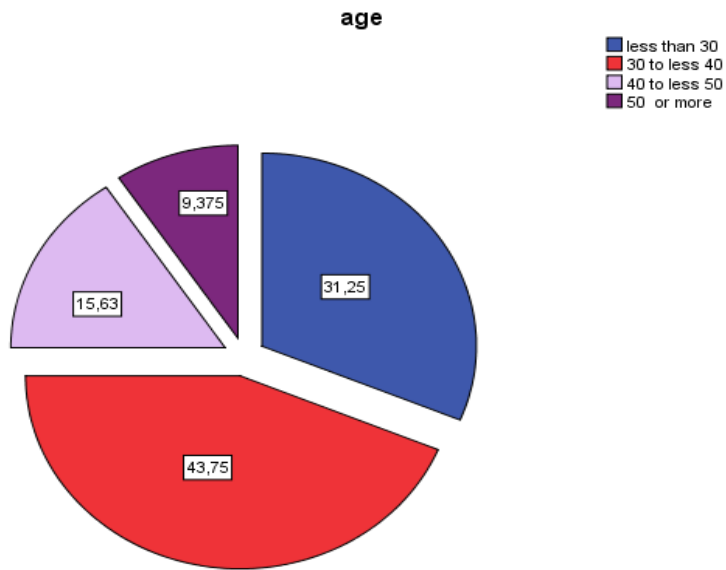


المجموع	32	%100
أقل من خمس سنوات	13	%40.62
من 5 إلى عشرة	10	%13.25
من 10 إلى 15	3	%9,375
15 فما أكثر	6	% 18.75
المجموع	32	%100

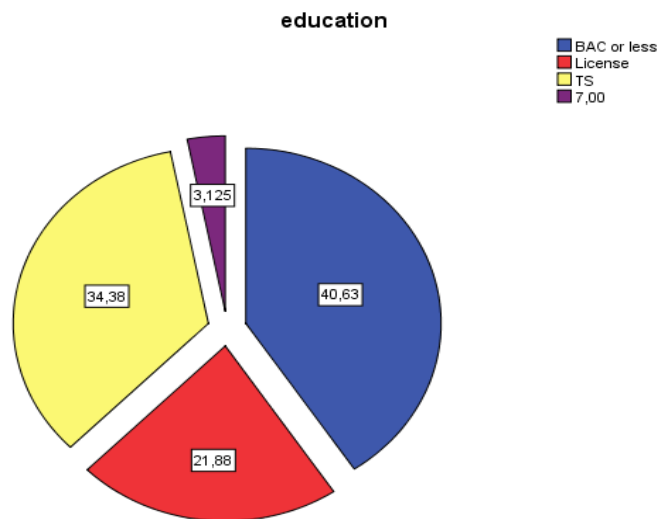
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20



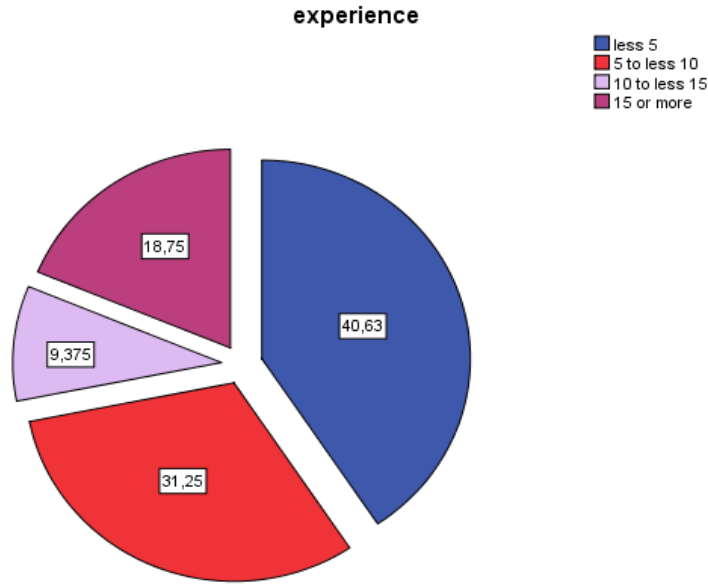
الشكل رقم 16: يمثل الدائرة النسبية لجنس العمال في المؤسسة محل الدراسة



الشكل رقم 17: يمثل الدائرة النسبية لسن العمال في المؤسسة محل الدراسة



شكل رقم 18: يمثل الدائرة النسبية للمستوى الثقافي لعمال المؤسسة محل الدراسة



شكل رقم 19: يمثل الدائرة النسبية لخبرة عمال المؤسسة محل الدراسة

يظهر من الشكل (16) إن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (62.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (37.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمنظمة والذي يتطلب الذكور أكثر من الإناث رغم ضرورة تواجدهن في المنظمة للعمل داخل ورشة التصليح.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (30 من 40 سنة) إحتلت أعلى نسبة بواقع (43.8%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (31.3%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (40 إلى 50 سنة) بلغت (15.6%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بلغت (9.4%).

وهذا راجع للبرنامج المسطر من قبل الدولة في إدماج حاملي الشهادات وهم الفئة العمرية الأكبر التي تحتل مكانة كبيرة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد إن (40.6%) من المبحوثين الحاملين للثانوي فأقل، مقابل (34.4%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة الليسانس (21.9%)، وكانت نسبة حملة شهادة الماستر (3.1%) أما الدراسات العليا المتخصصة وحاملي شهادة الماجستير فكانت منعدمة في المؤسسة وهي (0%).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

و بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي متوسطة نتيجة لحاجة المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة فنياً أكثر منها المؤهلة علمياً.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد إن (40.6%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وهي الفئة التي يمثلها المدججين في عقود ما قبل التشغيل، و (31.3%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (9.4%) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 10 إلى 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 فأكثر) فقد حددت نسبتهم (18.8%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

**المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.**

### أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها

الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بنظم معلومات الموارد البشرية ويتضمن (16) عبارة أما المحور الثاني

خاص بمتغير اتخاذ القرار ويتضمن (12) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة

من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

**ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.**

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب
  - 2- متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - 3- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.
  - 4- تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتي: (دور نظم معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع وهو اتخاذ القرار.
  - 5- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات في المتغيرات المستقلة والتابعة الناتجة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية.
  - 6- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم دور نظم معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار تعزى لاختلاف عامل الجنس.
  - 7- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
  - 8- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
  - 9- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة):
- أولاً: صدق أداة البحث (صدق الإستبانة):
- يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:
- ❖ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تحدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية ،الذين يعملون في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، و طلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها ،و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين و إقتراحاتهم و أجرت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك اعتبر الطالب أنها صالحة لقياس ما وضعت له

❖ صدق المحك :

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول الموالي أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الأداة (Fiability) :

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ " s Coefficient Alpha ' Cronbach '، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (04): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبانة
0.924	0.855	3	النظام الفرعي للتخطيط للموارد البشرية
0.843	0.712	3	النظام الفرعي للتوظيف
0.842	0.709	4	النظام الفرعي للتعويضات
0.889	0.792	3	النظام الفرعي للتدريب
0.876	0.768	3	النظام الفرعي لتقييم الأداء
0.937	0.879	16	مجموع أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية
0.911	0.830	12	أبعاد اتخاذ القرار
0.948	0.899	28	كل عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته ( 0.899 ) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" ( 0.879 ) بالنسبة لعبارات محور نظام معلومات الموارد البشرية كذلك، في المقابل ما قيمته ( 0.830 ) بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة .

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته ( 0.911 ) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور نظام معلومات الموارد البشرية حيث بلغت قيمتها ( 0.879 ) في مقابل ( 0.830 ) كمعامل اتخاذ القرار .

### المطلب الخامس: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي "بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB" لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [ -3 , 3 ] و (Kurtosis) محصورة بين [ -10 , 10 ]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [ -1 , 1 ] و (Kurtosis) محصورة بين [ -3 , 3 ]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

### المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في مركز البحث واختبار t-test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس، ونتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل التحديد.

### المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "دور نظم معلومات الموارد البشرية" و "إتخاذ القرار".

جدول رقم (05): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين .

الفئات	مستويات الموافقة
1 - أقل من 2.33	منخفض
2.33 - أقل من 3.66	متوسط
3.66 - 5	مرتفع

من إعداد الطالب

ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

1 - السؤال الأول : ما هو دور نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة -؟. للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات نظم معلومات الموارد البشرية .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	النظام الفرعي للتخطيط للموارد البشرية	3.87	0.412	1	مرتفع
1	تحتفظ المؤسسة بكل ماله علاقة بنوعية وعدد العمال.	3.78	,870	3	مرتفع
2	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن عدد موظفيها وذلك بغرض تحديد احتياجاتها المستقبلية منهم.	3.93	,6189	1	مرتفع
3	تمتلك المؤسسة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين بها .	3.906	,5303	1	مرتفع
	النظام الفرعي للتوظيف	3.53	0.660	2	متوسط
04	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل	3.25	0.803	2	متوسط



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

				الوظائف الشاغرة	
متوسط	2	0.906	3.62	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية عن الشروط التي يجب أن تتوفر في الترشيح للوظيفة .	05
مرتفع	3	0.771	3.718	عند التوظيف يتحصل الموظف على كل المعلومات الكافية لأداء مهامه .	06
متوسط	2	0.764	3.18	<b>تطوير المسار الوظيفي للتعويضات</b>	
متوسط	2	1.26	2.65	تعتمد المؤسسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت المناسبة للعمال المتميزين	07
متوسط	2	1.173	3.09	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم	08
متوسط	2	1.060	3.18	يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث نظام التعويضات استجابة للمعلومات القادمة من البيئة التنافسية	09
متوسط	2	0.535	3.812	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول الموظفين الذين تعرضوا لحوادث عمل من أجل تعويضهم	10
متوسط	2	0.854	3.19	<b>النظام الفرعي للتدريب</b>	
متوسط	2	1.00	3.34	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية لتحديد الاحتياجات التدريبية	11
متوسط	2	0.975	2.875	يمكن لكل عامل أن يعلم بكل الدورات التدريبية في الوقت المناسب	12
متوسط	2	1.070	3.375	توثق المؤسسة كل التورات الناجمة عن التدريب لتحديد الأفراد المؤهلين للترقية	13

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

متوسط	2	0.942	3.197	النظام الفرعي تقييم الأداء	
متوسط	2	1.128	3.375	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نقاط قوة وضعف أداء الأفراد داخل المؤسسة	14
متوسط	2	0.950	3.00	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء في كل ما يتعلق بشؤون العاملين	15
متوسط	2	1.313	3.21	يقدم نظام المعلومات الموارد البشرية تقارير حول الموظفين الذين حسنوا من أدائهم	16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

أ-النظم الفرعي للتخطيط للموارد البشرية من خلال الجدول ( 06) نلاحظ أن بعد " النظم الفرعي للتخطيط للموارد البشرية " جاء مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.87) بانحراف معياري (0.41). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس النظم الفرعي للتخطيط للموارد البشرية حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة.

وهذا ما يدل على أن التخطيط للموارد البشرية مطبق في المنظمة، وهذا من خلال قيام الموظفين بتحديد أهدافهم المهنية بمساعدة المنظمة وإدارة الموارد البشرية في ذلك من حيث توضيح الأعمال وتهيئة الظروف للتمكن من وضع خططهم و توفير النصح والإرشاد والتوجيه. وقيامهم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي يمتلكونها، وهذا ما يسمح للموظفين للوصول إلى طموحاتهم و أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي. وهذا راجع إلى أن هناك تخطيط للمسار الوظيفي بالمنظمة.

ب-النظام الفرعي للتوظيف: من خلال الجدول (06) أيضا نلاحظ أن بعد " النظام الفرعي للتوظيف" جاء متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.53) بانحراف معياري (0.66). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس النظام الفرعي للتوظيف حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء محايدة.

وهذا ما يدل على أن النظم الفرعي للتوظيف مطبقة في المنظمة ولكن بشكل متوسط، وذلك لكون أن هناك تشتت في الآراء، لأن البعض يرى أنه يوجد ارتباط فعلي بين نظم معلومات الموارد البشرية وبين اتخاذ القرار والبعض يرى العكس،

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

❖ من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تطبق نظم معلومات الموارد البشرية بشكل متوسط من خلال متوسطها الحسابي البالغ ( 3.3848)، وهذا راجع إلى تطبيقها لنظم معلومات بشكل متوسط مما أثر في اتخاذ القرار ككل بالرغم من أن مستوى اتخاذ القرار جاء مرتفعا في المنظمة، وذلك انطلاقا من مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظفين والمنظمة من أجل إعدادهم لمناصب معينة وتحديد ما يحتاجونه من مهارات وتدريب واستشارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة والموظفين بنفس الوقت .

2 - السؤال الثاني: ما هو أبعاد اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور اتخاذ القرار.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	اتخاذ القرار	3,6911	,49885	1	مرتفع
1	يحرص متخذو القرار في المؤسسة على توافر جميع المعلومات حول موضوع القرار	3,53	,56707	2	متوسط
2	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها	2,71	,72887	2	متوسط
3	يتم اتخاذ القرار بشكل سريع	3,15	1.01947	2	متوسط
4	تعتمدون على نظم المعلومات أثناء عملية اتخاذ القرار	3.59	.94560	2	متوسط
5	تتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	2.84	1.32249	2	متوسط
6	يملك الموظفين المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات المؤكدة إليهم	3.90	.55607	1	مرتفع
7	هناك آلية واضحة لتنفيذ قرارات للموظفين والمرؤوسين	3.78	.79248	1	مرتفع
8	توفير المعلومات الملائمة والكافية يزيد من فعالية اتخاذ	4.09	.73438	1	مرتفع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

القرارات					
9	تحصيل المعلومات في وقتها المناسب يزيد من فعالية القرارات	4.18	.47093	1	مرتفع
10	المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها تؤدي الى الإخلال بعملية اتخاذ القرار	4.12	.94186	1	مرتفع
11	يساعد التدريب المستمر في تسهيل عملية اتخاذ القرار	4.37	.70711	1	مرتفع
12	يعطي المرؤوسين صلاحيات للموظفين المرؤوسين من قبلهم اتخاذ القرارات الطارئة	4.00	.71842	1	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

أ - مدى رضا الموظفين عن مناصبهم بالمنظمة:

من خلال الجدول ( 07) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعا، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6911) بلخلاف معياري (0.498). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مشاركة الافراد في اتخاذ القرار حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء موافقة.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات:

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

أولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، قام الطالب بإجراء بعض الاختبارات في تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة :

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). والجدول رقم(08) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(08): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
نظم معلومات الموارد البشرية	1.167	0.857
اتخاذ القرار	1.167	0.857

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وهي 1.167، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) هي 0.857، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

كما تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي الآتية ( نظم معلومات الموارد البشرية ) ومستوى اتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 5% ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	الانحدار	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة t محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	0.440	1	0.191	3.216	0.003

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

معامل الارتباط (R) = 0.506

معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0.256

$$Y = 2.204 + 0.440x$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (87.494)، وبقية احتمالية (10.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويتضح من

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو نظام معلومات الموارد البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (52.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرار، بعبارة أخرى نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة أي وجود أثر لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
نظام معلومات الموارد البشرية	0.45	2.62	0.000	3.810	0.723	0.522

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 3.810 وكذلك قيمة (T) البالغة 2.62 بمستوى دلالة 0.003 وهو أقل من 0.05 ، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين .

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية (النظام الفرعي للتخطيط للموارد البشرية ، التوظيف ، التعويضات ، التدريب ، تقييم الأداء) في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05" وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار ، وذلك فيما يلي:

### أ- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه " دور ذو دلالة إحصائية لنظم تخطيط الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 11): اختبار أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
نظم تخطيط الموارد البشرية	0.148	2.58	0.16	3.810	0.650	0.423

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لنظام معلومات الموارد البشرية في إتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 3.810 وكذلك قيمة (T) البالغة 2.58 بمستوى دلالة 0.408 وهو أكبر من 0.05 ، إضافة إلى عدم وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين .

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05". وهذا راجع إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي وبناء التوقعات التي يشكلها العاملان تجاه مساهمهم وما يأملون فيه من تلبية إحتياجاتهم، وهذا مرتبط بالوظيفة التي يشغلونها وينتسبون إليها في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى نظام معلومات موارد بشرية قوي. بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار .

### ب- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم توظيف الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

الجدول رقم (12): اختبار أثر لإدارة النظام الفرعي التوظيف في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل x2	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
النظام الفرعي التوظيف	0.602	2.581	0.408	3.810	0.650	0.423

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول (12) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 3.810 وكذلك قيمة (T) البالغة 2.851 بمستوى دلالة 0.016 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى وجود قوة ارتباط قوي بين المتغيرين وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

### ج- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة لنظم تعويضات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13) : اختبار أثر النظام الفرعي للتعويضات في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل 3x	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
النظام الفرعي للتعويضات	-0.090	-0.352	0.728	3.810	0.650	0.423

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

من خلال الجدول (13) يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة **3.810** وكذلك قيمة (T) البالغة **-0.352** بمستوى دلالة 0.728 وهو أكبر من 0.05، إضافة إلى عدم وجود قوة ارتباط قوي بين المتغيرين

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".  
في هذه الحالة نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة  
د- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم تدريب الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:  
الجدول رقم (14) : اختبار أثر النظام الفرعي التدريب في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل 4x	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
النظام الفرعي التدريب	-0.505	-1.717	0.99	3.810	0.650	0.423

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول (14) يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة **3.810** وكذلك قيمة (T) البالغة **-1.717** بمستوى دلالة 0.099 وهو أكبر من 0.05، إضافة إلى وجود عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرين

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".  
في هذه الحالة نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

### هـ- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم تقييم الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15) : اختبار أثر النظام الفرعي تقييم الأداء في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل 4x	(B)	(T)	مستوى دلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
النظام الفرعي تقييم الاداء	0.851	2.62	0.014	3.810	0.650	0.423

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول (15) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 3.810 وكذلك قيمة (T) البالغة 2.62 بمستوى دلالة 0.014 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط قوي بين المتغيرين وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

في هذه الحالة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة

### خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما دور نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة " ؟

و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB .

و عند بحث أثر كل أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية على نحو مستقل في إتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث، و جدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للمتغيرات التالية : نظام تخطيط الموارد البشرية ، النظام الفرعي للتوظيف ، النظام الفرعي لتقييم الأداء..

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر تسيير  
موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



### استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية"، بعنوان " دور نظم معلومات  
الموارد البشرية في اتخاذ القرار"،

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نظم المعلومات البشرية في اتخاذ القرار ونظرا لأهمية  
رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة  
على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيئ بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي  
من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف: شنشونة محمد

الطالب: دهنون إسماعيل

السنة الجامعية: 2017/2016

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة - ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة (x) في المربع المناسب للاختيار .

1الجنس :  ذكر  انثى

2 العمر :  اقل من 30 سنة  من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 الى أكثر من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3 المؤهل العلمي :  بكالوريا  ليسانس  تقني سامي  
 مهندس  دراسات عليا متخصصة  ماجستير  
 ماستر

4 سنوات الخبرة:  اقل من 05 سنوات  من 05 الى أقل من 10 سنوات   
 من 10 الى 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الأول: (اسم المتغير الاول)

تعريف نظام المعلومات: هو تفاعل العناصر المكونة له مع بعضها البعض داخل اطار معين ، تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف العامة في ظل الظروف والقيود التي تفرضها البيئة المحيطة...

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- النظام الفرعي للتخطيط للموارد البشرية</b>						
1	تحتفظ المؤسسة بكل ماله علاقة بنوعية وعدد العمال					
2	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن عدد موظفيها وذلك بغرض تحديد احتياجاتها المستقبلية منهم					
3	تمتلك المؤسسة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين بها					
<b>ب- النظام الفرعي التوظيف</b>						
4	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة					
5	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية عن الشروط التي يجب أن تتوفر في المترشح للوظيفة					
6	عند التوظيف يتحصل الموظف على كل المعلومات الكافية لاداء مهامه					

ج- النظام الفرعي للتعويضات						
					7	تعتمد المؤسسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت المناسبة للعمال المتميزين
					8	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم
					9	يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث نظام التعويضات استجابة للمعلومات القادمة من البيئة التنافسية
					10	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول الموظفين الذين تعرضوا لحوادث عمل من أجل تعويضهم
د- النظام الفرعي للتدريب						
					11	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية لتحديد الاحتياجات التدريبية
					12	يمكن لكل عامل أن يعلم بكل الدورات التدريبية في الوقت المناسب
					13	توثق المؤسسة كل التطورات الناجمة عن التدريب لتحديد الافراد المؤهلين للترقية
هـ - النظام الفرعي لتقييم الاداء ..						
					14	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نقاط قوة وضعف أداء الافراد داخل المؤسسة
					15	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الاداء في كل ما يتعلق بشؤون العاملين
					16	يقدم نظام المعلومات الموارد البشرية تقارير حول الموظفين الذين حسنوا من أدائهم

المحور الثاني: اسم المتغير الثاني

**تعريف اتخاذ القرار :** هي أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة وحصر البدائل وتقييم البدائل واختيار البديل الأنسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير الى اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأنسب.  
حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد اتخاذ القرارات الادارية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يجرص متخذو القرار في المؤسسة على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار.					
18	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها .					
19	يتم اتخاذ القرار بشكل سريع.					
20	تعتمدون على نظم المعلومات اثناء عملية اتخاذ القرار					
21	تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.					
22	يملك الموظفين المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة اليهم.					
23	هناك آلية واضحة لتنفيذ قرارات للموظفين والرؤوسين.					
24	توفير المعلومات الملائمة والكافية يزيد من فعالية اتخاذ القرارات .					
25	تحصيل المعلومات في وقتها المناسب يزيد من فعالية القرارات.					
26	المشاكل في الأنظمة التكنولوجية او تعطيلها تؤدي الى الإخلال بعملية اتخاذ القرار.					
27	يساعد التدريب المستمر في تسهيل عملية اتخاذ القرار.					
28	يعطي المسؤولون صلاحيات للموظفين الرؤوسين من قبلهم لإتخاذ القرارات الطارئة.					



الخاتمة :

حاولنا في هذه الدراسة التي جاءت بعنوان " دور نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار عرض مدى الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة من خلال سعيه إلى توفير المعلومات التي يحتاجها الأفراد سواء كانوا مديرين حتى يتمكنوا من صنع القرارات التي تسمح لهم من استخدام العنصر البشري بفاعلية ودفعه وتشجيعه على العمل، أو الموظفين ليتمكنهم من الحصول على المعلومة الصحيحة والمطلوبة التي تتعلق بأنشطتهم التي يمارسونها، لذا فإن سعي المؤسسة لتطبيق مثل هذا النظام يعد حلا فريدا لجعل الفرد متخذاً للقرار أكثر، وبالتالي فإن تطبيقه كنظام لاتخاذ القرار يعني أن المؤسسة باتت تبحث في أساليب أكثر ابتكاراً لتحسين أداء أفرادها ورفع روحهم المعنوية، وبذلك تتحسن الصورة العامة للمؤسسة وتفتح لها آفاق جديدة لتطوير في عدة مجالات أخرى. ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، تمكنا من التوصل إلى بعض النتائج التي نوجزها في العناصر التالية:

- أظهرت الدراسة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة أن مستوى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية كان مرتفعاً في النظام الفرعي للتخطيط للموارد البشرية، ومتوسطاً في الانظمة الأخرى (النظام الفرعي للتوظيف، النظام الفرعي للتعويضات، النظام الفرعي للتدريب، النظام الفرعي لتقييم الأداء) .
- أظهرت الدراسة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة أن مستوى إتخاذ القرار لدى موظفي المؤسسة كان غالبية مرتفعاً، ماعدا السؤال الأول، الثاني، الثالث الرابع، الخامس فكان متوسط .
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور معنوي لنظام معلومات الم -وارد البشرية بأبعاده (تقارير حول تخطيط الموارد البشرية، تقارير حول التوظيف، تقارير حول التعويضات، تقارير حول التدريب، تقارير حول تقييم الأداء) في إتخاذ القرار لدى موظفي مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ).
- اهتمام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة بمتابعة المسار المهني للموظفين يشعره باتخاذ القرار، لأن الموظف يدرك أن مثل هذا التقدم في المسار المهني يصاحبه مزايا مادية ومعنوية أكبر والتي تعمل على تحقيق حاجاته إلى التقدير والاحترام.

- وصول معلومات تفيد أن المؤسسة تهتم بتخطيط المستقبل الوظيفي للموظف من خلال سعيها إلى توفير الوظيفة التي تتناسب مع قدرات وميولات كل فرد، سوف يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات بفعالية أكبر.
- وصول معلومات تؤكد للموظف أن هناك توافق ما بين ما يمتلكه من قدرات ومهارات تتناسب مع منصبه، يجعله قادراً على اتخاذ قرارات أكبر لتحسين عمله وتحقيق إنتاجية أكبر.
- من خلال التقارير التي تخص التوظيف يمكن للفرد أن يتعرف على الفرص الوظيفية المتاحة والتي يمكن أن تتناسب مع قدراته.
- عمل نظام معلومات الموارد البشرية على نشر معلومات لها علاقة بفرص الترقية أو فرصة تواجد معلومات وظيفية جديدة، يجعله قادراً على اتخاذ قرارات أكبر للوصول إلى مناصب أعلى.
- المعلومات التي تتعلق بتدريب الأفراد تؤدي إلى اتخاذ القرار، حيث يدرك الفرد أنه من خلال البرامج التدريبية الحديثة سوف يتمكن من الحصول على مهارات ضرورية تساعد على أداء مهامه بكل سهولة.
- يعد نظام معلومات الموارد البشرية مصدراً مهماً لتوفير المعلومات ليتم الاستفادة منها في مختلف مجالات الموارد البشرية.

#### الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين في المؤسسة بشكل أكبر.
- ضرورة الاهتمام بنوعية المعلومة التي تصل للفرد ومدى سلامتها وصحتها.
- ضرورة تطبيق الأمن المعلوماتي في المؤسسة، لأن المعلومة لها دور في التأثير على نشاط الفرد والمؤسسة.
- العمل على تحديث نظام معلومات الموارد البشرية ومحاولة مسايرة التقدم في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تشكيل فريق عمل يتولى تنظيم ومتابعة نظام معلومات الموارد البشرية القائم، وفق أسس علمية سليمة.
- القيام بإرسال موظفي المؤسسة لدورات تدريبية بغية إدراكهم لأهمية الأجهزة والبرمجيات التي تستخدم في المؤسسة.
- يجب على المؤسسة أن تهتم بتوفير أجهزة وبرمجيات حديثة تتلاءم مع متطلبات مستخدمي الأنظمة.
- يجب على الموظفين بالمؤسسة الاشتراك بتطوير النظام، من خلال تقديم الاقتراحات المناسبة.

- توطيد العلاقة بين المؤسسة والجامعات والمعاهد للاستفادة من المعارف النظرية و خاصة الحديثة منها والعمل على تطبيقها.
- عقد اجتماعات وفتح الباب أمام الموظف قصد المساهمة في إتخاذ القرار وتشجيعه الإبداع وهذا بغرض تحسيسه بأهمية رأيه.
- ضرورة التوسع في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد على الحاسوب لتحقيق مزايا السرعة وتقليل الجهد والوقت والتكلفة.
- تطوير أساليب الاتصال بين الأفراد وخاصة الإلكترونية منها.
- الاهتمام بجانب إتخاذ القرار في المؤسسة.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلبا على رضا العاملين و بالتالي يؤثر على أدائهم.
- الاهتمام بسماع آراء و أفكار و اقتراحات العاملين بخصوص أي شيء مهما كان تافه أو غير مهم و الأخذ بها على محمل الجد.
- عند التوظيف يجب أن يتم اختيار العامل على أساس الكفاءة والمهارة، لكي يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بغرض الحفاظ على وجود توافق بين إمكانيات وقدرات الموظف ومتطلبات العمل.

### أفاق الدراسة:

إن تطرقنا لموضوع دور نظام معلومات الموارد البشرية في إتخاذ القرار جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديد تصلح كبحوث مستقبلية كما يلي:

- ✓ مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تنمية الرأس مال الفكري.
- ✓ دور نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز نظام الحوافز.
- ✓ مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين تسيير الموارد البشرية.

- ✓ تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية.
  - ✓ تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الإبداع لدى العاملين.
- وفي الأخير نأمل أننا وفقنا في معالجة هذا الموضوع والذي كغيره من المواضيع التي لا تخلو من النقائص.

	الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	الملخصات
أ - خ	المقدمة
1	الفصل الاول : نظام معلومات الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الاول : مفاهيم أساسية في نظام المعلومات
3	المطلب الاول مفهوم البيانات ، مفهوم المعلومات ، مفهوم المعرفة
10	المطلب الثاني : العلاقة بين البيانات والمعلومات والفرق بينهم
15	المطلب الثالث خصائص المعلومات ومصادرها
21	المبحث الثاني : ماهية نظام المعلومات وأنواعه
21	المطلب الاول : ماهية النظام
23	المطلب الثاني : ماهية نظام المعلومات
26	المطلب الثالث : أنواع نظام المعلومات وخصائصه
29	المبحث الثالث : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية وإبعاده
29	المطلب الاول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
33	المطلب الثاني : أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية
35	المطلب الثالث : أهداف وفوائد نظام معلومات الموارد البشرية
37	خلاصة الفصل 01
38	الفصل الثاني : اتخاذ القرار
39	تمهيد
40	المبحث الاول : ماهية اتخاذ القرار
40	المطلب الاول : مفهوم القرار
41	المطلب الثاني : خصائص وأهمية اتخاذ القرار

44	المطلب الثالث : أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها
49	المبحث الثاني خطوات اتخاذ القرار والفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار
49	المطلب الاول :خطوات اتخاذ القرار
53	المطلب الثاني : الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار
55	المطلب الثالث :من هو الافضل القرار الفردي أو المشاركة او القرار الجماعي أو القرار الرشيد
61	المبحث الثالث: دور نظم الفرعية للموارد البشرية باتخاذ القرار
61	المطلب الاول : دور التخطيط باتخاذ القرار
61	المطلب الثاني : دور التوظيف باتخاذ القرار
62	المطلب الثالث : دور التعويضات باتخاذ القرار
63	المطلب الرابع : دور التدريب والتنمية باتخاذ القرار
64	المطلب الخامس: دور تقييم الأداء باتخاذ القرار
65	خلاصة الفصل 02
66	الفصل الثالث الجانب التطبيقي
67	تمهيد
68	المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
68	المطلب الاول: نشأة وتعريف مؤسسة النسيج
69	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي ومديريات المؤسسة محل الدراسة
72	المطلب الثالث : اليات تطوير المسار الوظيفي لمؤسسة النسيج والتجهيز محل الدراسة
74	المبحث الثاني :الاطار المنهجي للبحث
74	المطلب الاول :منهج البحث
74	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفقا للخصائص الشخصية
79	المطلب الثالث : مصادر واساليب جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية المستخدمة
80	المطلب الرابع : صدق وثبات ( اداة البحث ، الاستبانة ) .
82	المطلب الخامس : اختبار التوزيع الطبيعي
82	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
82	المطلب الاول : تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث
87	المطلب الثاني : اختبار وتفسير الفرضيات
94	خلاصة الفصل
95	الخاتمة

## خطة البحث :

### الفصل الاول : نظام معلومات الموارد البشرية .

#### تمهيد

المبحث الاول : مفاهيم اساسية في نظام المعلومات .

المطلب الاول : مفهوم البيانات ، مفهوم المعلومات ، مفهوم المعرفة .

المطلب الثاني : العلاقة بين البيانات والمعلومات والفرق بينهم.

المطلب الثالث : خصائص المعلومات ومصادرها .

المبحث الثاني : ماهية نظام المعلومات وأنواعها .

المطلب الاول : ماهية النظام .

المطلب الثاني : ماهية نظام المعلومات .

المطلب الثالث : انواع نظام المعلومات وخصائصه.

المبحث الثالث : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاده .

المطلب الاول : مفهوم نظام المعلومات البشرية .

المطلب الثاني : ابعاد نظام معلومات الموارد البشرية .

المطلب الثالث : أهداف وفوائد نظام معلومات الموارد البشرية .

خلاصة الفصل .

الفصل الثاني : اتخاذ القرار .

تمهيد

المبحث الاول : ماهية اتخاذ القرار .

المطلب الاول : مفهوم القرار .

المطلب الثاني : أهمية اتخاذ القرار .

المطلب الثالث : أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها .

المبحث الثاني : خطوات اتخاذ القرار والفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار.

المطلب الاول : خطوات اتخاذ القرار .

المطلب الثاني : الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار .

المطلب الثالث : من هو الافضل القرار الفردي أو المشاركة أو القرار الجماعي أو القرار الرشيد .

المبحث الثالث : العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار .

المطلب الاول : دور التخطيط في اتخاذ القرار .

المطلب الثاني : دور التدريب في اتخاذ القرار .

المطلب الثالث : دور التوظيف في اتخاذ القرار .

الفصل الثالث : دور التعويضات في اتخاذ القرار .

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول : نشأة وتعريف مؤسسة النسيج والتجهيز .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي ومديريات مؤسسة النسيج والتجهيز .



المطلب الثالث : اليات تطوير المسار الوظيفي لمؤسسة النسيج والتجهيز .

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للبحث :

المطلب الاول : منهج البحث .

المطلب الثاني : مصادر واساليب جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية المستخدمة .

المطلب الثالث : مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفقا للخصائص الشخصية .

المطلب الرابع : صدق وثبات اداة البحث ( الاستبانة )

المطلب الخامس : اختبار التوزيع الطبيعي .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها .

المطلب الاول : تحليل محاور الاستبانة على اسئلة البحث .

المطلب الثاني : اختبار وتفسير الفرضيات .

الصفحة	العنوان	الرقم
04	مفهوم معالجة البيانات	01
05	دورة حياة البيانات	02
11	نظام معالجة البيانات	03
11	العلاقة بين البيانات والمعلومات	04
12	تحويل البيانات الى معلومات	05
14	اختلاف النظرة الى المعلومات باختلاف المستوى الاداري	06
17	خصائص المعلومات	07
20	مخطط للتطور النوعي لمصادر المعلومات	08
22	النموذج الاساس العام لعناصر النظام	09
26	تطور نظام المعلومات	10
32	نموذج نظام المعلومات الموارد البشرية	11
51	خطوات اتخاذ القرار	12
57	انواع القرار	13
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز	14
73	المخطط الوطني للصناعات النسيجية	15
77	الدائرة النسبية لجنس العمال في المؤسسة	16
78	الدائرة النسبية لسن العمال في المؤسسة	17
78	الدائرة النسبية للمستوى الثقافي للعمال في المؤسسة	17
79	الدائرة النسبية لخبرة العمال في المؤسسة	18

الصفحة	العنوان	الرقم
30-29	التطور المفاهيمي لنظام معلومات الموارد البشرية لدى بعض الباحثين	01
70	بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB	02
77-67	توزيع أفراد وعينة الدراسة حسب المتغيرات والمواظبة	03
82	نتائج معاملات الثبات والصدق	04
85	سلم ليكارت للحكم على اجابات انواع المبحوثين	05
84-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للاجابا افراد	06
86-85	عينة البحث عن عبارات نظم معلومات الموارد البشرية	
88-87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للاجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور اتخاذ القرار	07
89	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	08
89	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسة الاولى	09
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثر نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار	10
91	اختبار اثر نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط	11
92	اختبار اثر لادارة النظام الفرعي التوظيف ، في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط	12
92	اختبار اثر لادارة النظام الفرعي للتعويضات ، في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط	13
93	اختبار اثر لادارة النظام الفرعي لتقييم التدريب ، في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط	14
94	اختبار اثر لادارة النظام الفرعي لتقييم الاداء ، في اتخاذ القرار من خلال الانحدار الخطي البسيط	15

الملاحق

ملحق 2: قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم المحكم	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	بومجان عادل	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	اقطي جوهرة	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر ب	شنافي نوال	03
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر ب	جودي سامية	04

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

السنة الثانية ماستر تسيير

وعلوم التسيير

موارد بشرية



### استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية"، بعنوان " دور نظم معلومات  
الموارد البشرية في اتخاذ القرار،"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نظم المعلومات البشرية في اتخاذ القرار ونظراً لأهمية  
رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة  
على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيئ بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي  
من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف: شنشونة محمد

الطالب: دهنون إسماعيل

السنة الجامعية: 2017/2016

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة النسيج و التجهيز -  
بسكرة - ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع  
اشارة (x) في المربع المناسب للاختيار .

1الجنس :  ذكر  انثى

2 العمر :  اقل من 30 سنة  من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 الى أكثر من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3 المؤهل العلمي :  بكالوريا  ليسانس  تقني سامي  
 مهندس  دراسات عليا متخصصة  ماجستير  
 ماستر

4 سنوات الخبرة:  اقل من 05 سنوات  من 05 الى أقل من 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الأول: (اسم المتغير الاول)

تعريف نظام المعلومات: هو تفاعل العناصر المكونة له مع بعضها البعض داخل اطار معين ، تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف العامة في ظل الظروف والقيود التي تفرضها البيئة المحيطة...

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- النظام الفرعي للتخطيط للموارد البشرية</b>						
1	تحتفظ المؤسسة بكل ماله علاقة بنوعية وعدد العمال					
2	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن عدد موظفيها وذلك بغرض تحديد احتياجاتها المستقبلية منهم					
3	تمتلك المؤسسة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين بها					
<b>ب- النظام الفرعي التوظيف</b>						
4	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة					
5	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية عن الشروط التي يجب أن تتوفر في المترشح للوظيفة					
6	عند التوظيف يتحصل الموظف على كل المعلومات الكافية لاداء مهامه					
<b>ج- النظام الفرعي للتعويضات</b>						
7	تعتمد المؤسسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد					



					المكافآت المناسبة للعمال المتميزين	
					تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم	8
					يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث نظام التعويضات استجابة للمعلومات القادمة من البيئة التنافسية	9
					يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول الموظفين الذين تعرضوا لحوادث عمل من أجل تعويضهم	10
<b>د- النظام الفرعي للتدريب</b>						
					يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية لتحديد الاحتياجات التدريبية	11
					يمكن لكل عامل أن يعلم بكل الدورات التدريبية في الوقت المناسب	12
					توثق المؤسسة كل التطورات الناجمة عن التدريب لتحديد الافراد المؤهلين للترقية	13
<b>هـ - النظام الفرعي لتقييم الاداء ..</b>						
					يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نقاط قوة وضعف أداء الافراد داخل المؤسسة	14
					تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الاداء في كل ما يتعلق بشؤون العاملين	15
					يقدم نظام المعلومات الموارد البشرية تقارير حول الموظفين الذين حسنوا من أدائهم	16

### المحور الثاني: اسم المتغير الثاني

**تعريف اتخاذ القرار:** هي أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة وحصر البدائل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب

لحل المشكلة وأهم خطوة تشير الى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب.

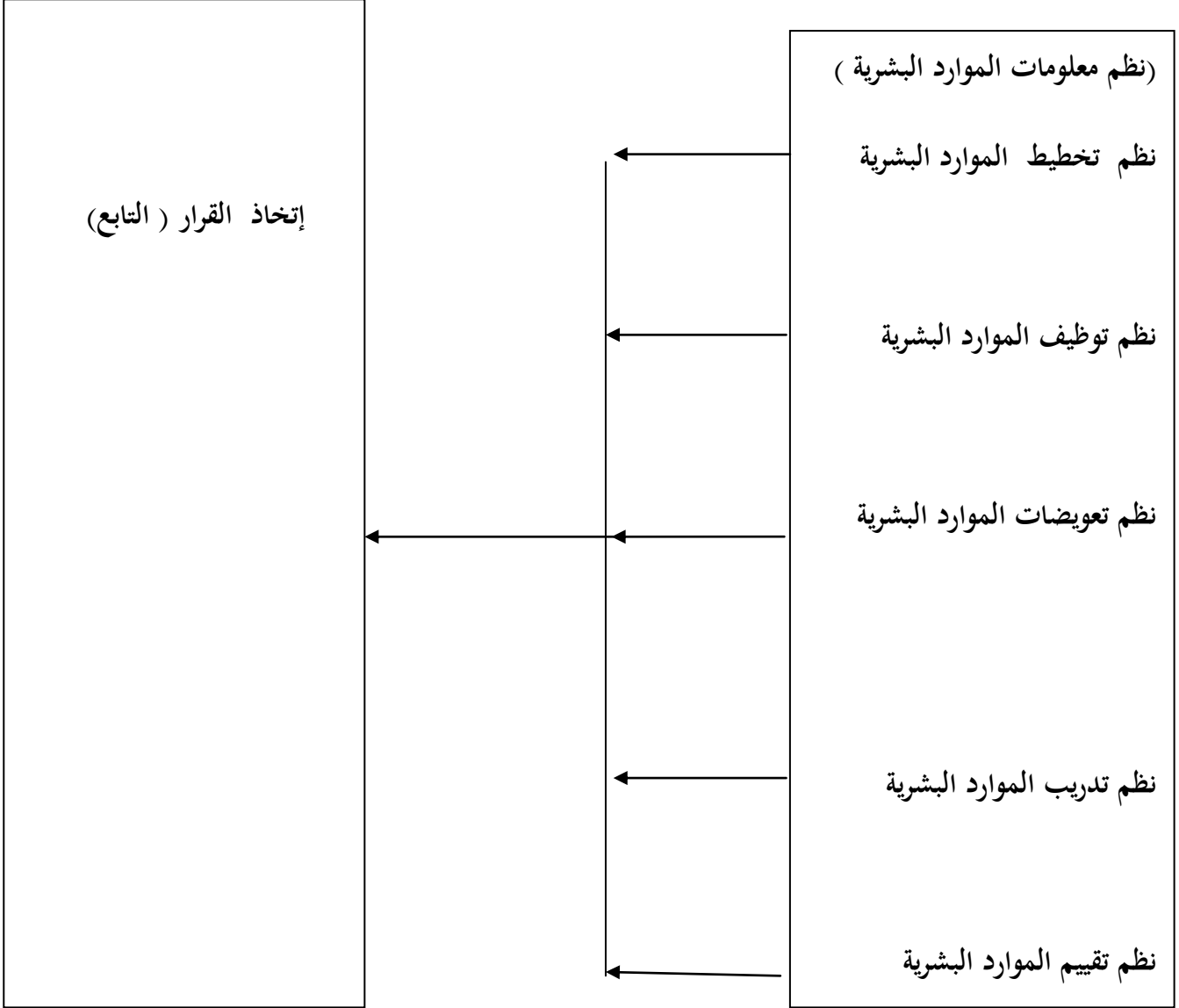
حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب

لاختيارك

الرقم	أبعاد اتخاذ القرارات الادارية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يحرص متخذو القرار في المؤسسة على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار.					
18	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها .					
19	يتم اتخاذ القرار بشكل سريع.					
20	تعتمدون على نظم المعلومات أثناء عملية اتخاذ القرار					
21	تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.					
22	يملك الموظفون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة اليهم.					
23	هناك آلية واضحة لتنفيذ قرارات للموظفين والمرؤوسين.					
24	توفير المعلومات الملائمة والكافية يزيد من فعالية اتخاذ القرارات .					
25	تحصيل المعلومات في وقتها المناسب يزيد من فعالية القرارات.					
26	المشاكل في الأنظمة التكنولوجية او تعطيلها تؤدي الى الإخلال بعملية اتخاذ القرار.					
27	يساعد التدريب المستمر في تسهيل عملية اتخاذ القرار.					
28	يعطي المسؤولون صلاحيات للموظفين المرؤوسين من قبلهم لإتخاذ القرارات الطارئة.					

شاكرين لكم حسن تعاونك

## نموذج الدراسة



من اعداد الطالب

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1-نوري منير، نظم المعلومات المطبق في التسيير ديوان المطبوعات الجامعية 2012 الجزائر .
- 2-حمادي أبو النور السيد عويس نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الاداري دار الفكر الجامعي الاسكندرية 2011 .
- 3-أحمد حسين علي حسين ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية الاسكندرية 2006 .
- 4-السيد مبروك ابراهيم المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة 2012 .
- 5-محمد عبد الحسين ال فرج الطائين ، مدخل الى نظم المعلومات الادارية دار وائل عمان 2005 .
- 6-منى عطية خزام الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية جامعة حلوان الاسكندرية 2009 .
- 7-غسان الامي واخرون، نظم المعلومات ودورها في تطوير منظمات الاعمال وتنميتها الجزء الاول عمان 2012 .
- 8-محمد أحمد حسان، نظم المعلومات المحاسبية(الاطار الفكري والنظم التطبيقية)الدار الجامعي الاسكندرية 2006 .
- 9-محمد ابراهيم محمد بدر تقنية نظام المعلومات الطبعة الاولى المملكة الاردنية الهاشمية 2012 .
- 10-منال محمد الكردي وجمال ابراهيم العبد نظم المعلومات الادارية 2003 .
- 11-ابراهيم سلطان نظم المعلومات الادارية مدخل النظم الاسكندرية 2005 .
- 12-نواف كنعان اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق دارالثقافة للنشر والتوزيع عمان 2009 .
- 13-أحمد ماهر اتخاذ القرار بين العلم والابتكار الدار الجامعية الاسكندرية 2008/2007 .
- 14-سيد صابر تعلب نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية دار الفكر عمان الطبعة الاولى 2011 .
- 15-عدنان عواد الشوابكة دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن 2011 .
- 16-خليل محمد العزاوي ادارة اتخاذ القرار الاداري دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان الطبعة الاولى 2006 .

- 17- أمين السيد أحمد لطفي مراجعة وتدقيق نظم المعلومات الادارية الدار الجامعية عمان 2009 .
- 18- سمراء الكحللات تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة 2009/2008 .
- 19- حسين مصطفى هلال ندوة حول الخدمات البنكية الالكترونية الشاملة ( رؤية مستقبلية) القاهرة 2007 .
- 20 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي نظم المعلومات لادارية ،الاسس والمبادئ بدون ذكر دار النشر 2006 .
- 21- بشعور راضية ،بلمقدم مصطفى الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة 2005
- 22- المنجد اللغوي الطبعة الثالثة ،دار النهضة العربية بيروت 1986 .
- 23- philippe paquet de linformation a laconnissance .www.univ-orlens.fr/deg/log.janvier2006.p11
- 24 larousse2003 .
- 25 - .sebastien hof le knowledge management.p3
- 26 - .rene charles tiseyr .op.cit
- 27 - .sebastien .hof . le knowledge management op .cit .
- مواقع الأنترنت:
- 28 - خرخاش سامية وخرخاش نادية ( دور ادارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية lehpedia coma arab/wp\_content/uplcads2010
- 29- CAROLHUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM INPLEMENTATION IN TAWI VO15 N 1 RESOURCE AND PRACTION IN HUMAN RESOURS MANAGEMENT PP 57
- 30- صادق الصادق نظم معلومات الموارد البشرية متوفر في http 1 HR 4 7621 HTML
- IHIDISCUSSION COM 1

31-حسين مصطفى هلال نظم المعلومات البنكية ودعم اتخاذ القرار ندوة الخدمات البنكية القاهرة

2007 متوفر في / INPISA 1 UN ORG/ unrdoc / group /puplic /

document aradoounpan 029787 pdf

32-سمراء كحلات ( تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية متوفر في / bu umcedu dz /

theses/ piplioothecomomie / akah 2597

33 -احمد السيد الكردي نظام معلومات الموارد البشرية متوفر في / kenanaline / com /

users / ahmakory pots 123819

أطروحات دكتوراه:

34-زاوي سوريا ، اثر نظام المعلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية اطروحة لنيل شهادة

الدكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2015.

35 - سناء جبيرات تقييم اثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة

الاقتصادية من منظور المستخدمين اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه 2014/2015 ص 78

## فهرس المحتويات :

## المقدمة :



# الفصل الأول :

نظام معلومات الموارد البشرية

## الفصل الثاني:

اتخاذ القرار

## الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-

# قائمة الجداول

## قائمة المراجع

# قائمة الأشكال

## قائمة الملاحق

# الملخصات