



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:



دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموظفين

دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية

عين تموشنت (DEP)

تحت إشراف الدكتور:

بن يحي حسين.

من إعداد الطالبين :

❖ ولد سعدي حسين.

❖ ويس مصطفى.

جامعة عين تموشنت

جامعة عين تموشنت

جامعة عين تموشنت

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

مبسوط هوارية

بن يحي حسين

بوطوبة محمد

السنة الجامعية

2019-2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:



دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموظفين (الترقية)

دراسة حالة: مديرية التجهيزات العمومية لولاية

عين تموشنت

تحت إشراف الدكتور:

بن يحيى حسين.

من إعداد الطالبين :

❖ ولد سعدي حسين.

❖ ويس مصطفى.

جامعة عين تموشنت

جامعة عين تموشنت

جامعة عين تموشنت

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

بن يحيى حسين

السنة الجامعية

2019-2018

شكر و تقدير

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد وإجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عزوجل على النعمة التي منى بها علينا فهو العلي القدير

نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى:

إلى الأستاذ المؤطر " الدكتور بن يحيى حسين "

ولا ننسى الأستاذ الفاضل الذي ساعدنا في هذا البحث "الدكتور حولية يحيى " و الأستاذة " فقيه كوثر " لما قدماه لنا من نصح و جهد و معرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

إلى رئيسة مصلحة التجهيزات العمومية السيدة "الفاطمي الزهرة" التي أعنتنا في هذا البحث بمختلف المعلومات .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم من قريب و بعيد في تقديم يد العون في إنجاز هذا البحث وننص بالذكر اساتدتنا الكرام الذين اشرفوا على تكويننا.

إهداء

- إلى الشمعة التي تحترق لكي تضيئ دربي، إلى التي قاسمتني أفراحي و أحزاني و تحملت هموم الحياة من أجلي سعادة فلذات أكبادها، إلى من علمتني أن الحياة أمل و عمل، إليك يا منبع الحنان و رمز العطاء و بحر الأمان إلى التي سلمها الله مفاتيح جنته، إلى أية وجودي و أعذب صوت على مسمعي، إلى أحلى كلمة على لساني، أمي..أمي ..أمي أطل الله عمرها
- إلى الذي سعى إلى تربيتي و تعليمي و توجيهي و الوقوف إلى جانبي أبي الغالي حفظه الله و أطل عمره.
- استادتي في الحياة و عنوان الوجود و منبع الرأفة و الوفاء، إلى من غرست في نفسي حب العلم و العمل حتى بلوغ الغاية زوجتي العزيزة.
- إلى الدين أمدوني بيد العون وكانو سندي في السراء و الضراء من طفولتي إلى شبابي.
- إلى اخوتي كل واحد بإسمه " لحسن، حمزة، فايوة رحمها الله، وابنها الكتكوت إبراهيم الحبيب، و أختي أمل و زوجها أمين.
- إلى أزهار البيت و قرّة عيني أولادي الأحباء " ريان- أكرم "
- إلى شمعة البيت ابنتي الوحيدة " رزان "
- إلى جميع الأصدقاء و الصديقات
- إلى من شاركني هذا البحث و اعانني في مشواري الدراسي صديقي العزيز " ويس مصطفى "

حسين ولد سعدي

إهداء

الحمد و الشكر لله الذي وفقني وسدد خطايا و انعم علي بالصحة حتى نلت مبتغايا وقطفت ثمار جهدي بكل تواضع وامتنان أهدي ثمرة جهدي وعملي الى

- سر وجودي و منبع الحنان وأرق وأجمل قلب في الدنيا إلى أمي الحبيبة
- إلى من فرش لي الأرض و ردنا وزودني عبر الوقت جهدا إلى الرجل الذي أعطى الكثير ولم يأخذ إلا القليل إلى مثلي الأعلى أبي العزيز.
- إلى زوجتي و أولادي أزهار البيت : فراج و كينان
- إلى إخوتي و زوجاتهم وأولادهم .
- إلى اصدقائي و جميع زملائي في العمل
- إلى من شاركني هذا العمل المتواضع و الذي كان قوتي في الضعف ولد سعدي حسين

ويس مصطفى

الفهرس

العام

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
III-II	قائمة الأشكال و الجداول
أ- و	المقدمة العامة
الفصل الأول : الاطار النظري لنظام المعلومات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية النظام
03	المطلب الأول: تعريف النظم
05	المطلب الثاني : خصائص و مكونات النظام
05	1- خصائص النظام
08	2- مكونات النظام
10	المطلب الثالث : أنواع النظم
14	المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات
14	المطلب الأول تعريف نظام المعلومات
15	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية و وظائف نظام المعلومات
15	1- مبادئ و سياسات نظام المعلومات
17	2- وظائف نظام المعلومات
18	المطلب الثالث : مقومات نظام المعلومات
22	المبحث الثالث : عموميات حول نظام المعلومات الموارد البشرية
22	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات البشرية
23	المطلب الثاني : أهمية و أهداف نظم المعلومات الموارد البشرية
23	1- أهمية نظام المعلومات البشرية
23	2- أهداف نظام المعلومات البشرية
24	المطلب الثالث : معوقات نظام المعلومات الموارد البشرية
25	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و الترقية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول : الاطار النظري للأداء
28	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء
31	المطلب الثاني مستويات الأداء
31	الأداء الإستثنائي
31	1- الأداء البارز
31	2- الأداء الجيد جدا
31	3- الأداء الجيد
31	4- الأداء المعتدل
31	5- الأداء الضعيف
31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
32	1- العوامل الداخلية
33	2- العوامل الخارجية:
34	المبحث الثاني : تقييم الأداء
34	المطلب الأول أنواع الأداء
34	1- حسب معيار المصدر:
34	2- حسب معيار الطبيعة
35	3- حسب المعيار الوظيفي
36	4- حسب معيار الشمولية
39	المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء
39	1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية
39	2- تحليل ودراسة البيانات
39	3- إجراء عملية التقييم
39	4- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الإنحرافات
40	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
40	1- الخطوة الأولى: تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه
40	2- الخطوة الثانية: التقييم المستمر

الفهرس

41	3- الخطوة الثانية: التقييم المستمر
43	4- إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء
43	5- إدارة مناقشة المرتب
44	المبحث الثاني : الأطار النظري للترقية
44	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الترقية
44	1- مفهوم الترقية
45	2- أهداف الترقية و شروطها
46	المطلب الثاني : شروط الترقية
47	المطلب الثالث: معايير الترقية
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: بطاقة تعريفية بالمؤسسة
52	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
52	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة
53	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة
53	المبحث الثاني: هيكل المؤسسة
53	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المطلب الثاني: الأقسام الفرعية للمؤسسة
60	المطلب الثالث: دور مديرية التجهيزات العمومية في الإنشاء و التعمير
61	المبحث الثالث: عرض و تحليل الاستبيان
61	المطلب الأول منهجية الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية
64	1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
65	2- توزيع أفراد العينة حسب السن
66	3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
68	4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل
69	المطلب الثالث : عرض و تحليل متغيرات الدراسة

الفهرس

69	1- عرض و تحليل بيانات محور نظام المعلومات
70	2- عرض و تحليل بيانات محور أداء الموظفين
71	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل
77	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع

قائمة

الجداول

و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
64	يبيّن توزيع المبحوثين حسب الجنس.	01
65	يبيّن توزيع المبحوثين حسب السن.	02
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
68	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمنظمة:	04
69	يوضح نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات نظام المعلومات	05
70	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموظفين	06
72	معامل إرتباط بيرسون بين محور نظام المعلومات ومحور أداء الموظفين	07
73	نتائج تحليل التباين الأحادي.	08
74	يمثل تحليل الفرضية:	09

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	المكونات الأساسية للنظام.	01
11	يمثل نظاما مغلقا.	02
12	يمثل نظاما مفتوحا.	03
13	يمثل نظاما نصف مفتوح أو نصف مغلق	04
18	يوضح المقومات الأساسية لنظام المعلومات.	05
30	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد.	06
38	أنواع الأداء	07
42	خطوات تقييم الأداء.	08
56	الهيكل التنظيمية	09
59	الأقسام الفرعية لمديرية التجهيزات العمومية.	10
65	يبين توزيع الباحثين حسب الجنس	11
66	توزيع عينة الدراسة حسب السن	12
67	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	13
68	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.	14

المقدمة

العامّة

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا في إدارة الموارد البشرية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و التكنولوجي ، ونتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات و نظم المعلومات الموارد البشرية و في الوقت الراهن و في ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات و المعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات و هذا ما صاحب ظهور و انتشار الحواسيب الآلية التي أصبحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل بن المعلومات بطريقة منظمة وسريعة . "

إذ نجد على مستوى كل مؤسسة أنظمة معلومات و التي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر، كما أصبح التركيز على العنصر البشري كونه من أهم المواد التي تمتلكها المؤسسة و هو الأكثر تأثير في الإنتاجية .

مما ألزم المؤسسة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية و الذي يسمح بجمع و معالجة و تخزين المعلومات المتعلقة بالموارد البشري ثم استعمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مما يساهم في كفاءتها من خلال تفعيل عملية الترقيات و الحوافز مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن حصرها في التساؤل التالي :

- ما دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية في الجزائر؟

المقدمة عامة

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور نظام المعلومات في المؤسسات الجزائرية؟
- ما مدى مساهمة نظام المعلومات في تحسين الأداء في المؤسسات؟
- ما هي المشاكل والعراقيل التي يواجهها الموظفون في نظام المعلومات أثناء تحسين أدائهم؟
- ما طرق تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجزائرية؟

*الفرضيات:

- يعتبر نظام المعلومات بمثابة العملية التي تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.
- يوفر نظام المعلومات مجموعة من الطرق تزيد من أداء الموظفين.
- يعتبر الأداء سلوك يصدر عن العامل لتحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

*أسباب إختيار الموضوع:

يرجع إختيار هذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- ميل الشخصي لهذا الموضوع بإعتباره يندرج ضمن تخصصنا في إدارة الموارد البشرية والشعور بأن الموضوع يتماشى مع التطورات التكنولوجية.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لنظام المعلومات أن يحسن في أداء الموظفين.
- موضوع قابل للإبداع والدراسة.

- أهمية الموضوع نظرا للتطورات الحاصلة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

*** حدود الدراسة:**

1- الحدود المكانية: تم دراستها على مستوى مديرية التجهيزات العمومية لولاية عين تموشنت.

2- الحدود الزمنية: فترة التبرص استغرقت مدة 15 يوما ابتداء من 15 أفريل إلى غاية نهاية الشهر أفريل.

*** المنهج المستخدم:**

فيما يخص المنهج المتبع في هذه الدراسة فقد قمنا بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الموضوع بجانبه نظم المعلومات والأداء الوظيفي، فيما يخص الجانب التطبيقي فقد إعتدنا على منهج دراسة حالة بإستخدام برنامج spss لإدارة السكن والتجهيزات العمومية والسكن والعمران لولاية عين تموشنت الذي مكنا من الحصول على النتائج وتحليلها.

*** أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظام المعلومات وتوضيح مفهومه.

- تطرق إلى أداء الموظفين وكيفية التقسيم.

- تشخيص وتحليل واقع نظم المعلومات في تحسين أداء الموظفين.

- معرفة مختلف العراقيل التي توجهها المؤسسة في تحسين أداء الموظفين.

***أهمية الدراسة:**

تعد هذه الدراسة من الموضوعات المهمة نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات ولاسيما في ظل العولمة، لذلك تمكن أهمية البحث في تقييم مستوى أداء الموظفين والوقوف على الوضع الراهن لمستوى نظم المعلومات.

*** هيكل الدراسة:**

تم تقسيم بحثنا إلى قسمين:

قسم نظري وقسم تطبيقي حيث يضم القسم النظري إلى فصلين:

تم التطرق في الفصل الأول إلى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول: ماهية النظم ويليها المبحث الثاني حول ماهية نظم المعلومات، المبحث الثالث عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد ضم أيضا ثلاث مباحث: في المبحث الأول ضم الإطار النظري للأداء والترقية، والمبحث الثاني فقد ضم تقسيم الأداء، أما المبحث الثالث فقد ضم الإطار النظري للترقية.

بينما القسم التطبيقي كفصل ثالث فقد تم تخصيصه لدراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية عين تموشنت وقد ضم في المبحث الأول حول تعريف المؤسسة والمبحث الثاني بالهيكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، والمبحث الثالث خصصناه بالتحليل والإستبيان.

*** صعوبات الدراسة:**

قد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل في تطبيق برنامج spss لأنه من الصعوبة تقسيم أداء الموظفين.

*الدراسات السابقة:

- طاهر بلعربي سعاد، حمزاوي سارة، الوقاية الداخلية ودورها في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية - السنة الجامعية 2015-2016- يهدف هذا البحث إلى إبراز العلاقة التكاملية بين نظام المعلومات وتقييم الأداء، حيث أن نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية ينبغي أن يكملها تقييم الأداء حيث يمكن تشبيهها بوجهي العملة وضرورة تواجدهما معا لتحقيق الكفاءة الفعالة في كافة المستويات.

- مسعودي زهرة، دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية 2017-2018 حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لنظام المعلومات للموارد البشرية وإبراز مدى مساهمته في تطبيق الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محاولين الإجابة على التساؤل المحوري. التالي: كيف يساهم تبني نظام المعلومات، حيث كشفت نتائج الدراسة على ضرورة مسايرة المؤسسات للتطورات الحديثة في مجال أنظمة المعلومات الذي يساعد على التحكم الجيد في موارد البشرية من خلال تحسين طرق وإنجاز المهام، وهذا ما يساعد على رفع معدلات الأداء والإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية.

- هديل علي عيدا، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين- السنة الجامعية 2018-2019- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور كفاءة نظام المعلومات للموارد البشرية في فاعلية نظام تقييم أداء العاملين إذ ركز الباحث على استنباط الطرائق التي توظف مخرجات نظام المعلومات للموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من أجل تطوير أساليب ومستويات عملية تقييم أداء العاملين فيها، ومن أجل الوقوف على مدى الدور الذي يلعبه نظام المعلومات للموارد البشرية في عملية تقييم الأداء للعاملين، طرحنا التساؤل الرئيسي التالي: (ما مدى كفاءة نظام المعلومات للموارد البشرية ؟ وما تأثير ذلك على مستوى فاعلية نظام تقييم

أداء العاملين؟) إذ تم اختيار عينة قصدية شملت جميع رؤساء الأقسام متكونة من 30 وكانت نسبة الاستجابة 100%.

واستخدمت الإستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS وأظهرت نتائج البحث في إدارة التجهيزات العمومية توظف أنظمة معلومات للموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون العاملين، وتولي اهتماما بجودة نظام المعلومات للموارد البشرية، إلا أن إدارة السكن والتجهيزات العمومية لا توظف نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين إلا بنسبة قليلة ولا تقوم بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم مما يدل على وجود خلل في نظام التقييم المتبع في المؤسسة.

وخرج الباحث بمجموعة من التوصيات اعتمادا على الاستنتاجات التي توصلت إليها و منها ضرورة أن تولي المؤسسة اهتماما أكثر بأنظمة المعلومات و الاعتماد على مخرجاتها في عملية نفس أداء العاملين ليكسب العملية الدقة و الموضوعية في التفسير بالإضافة إلى تطوير معايير نفس الأداء المستخدمة في تفسير نظام تغذية راجعة يتبع عملية تفسير الأداء مما يمكن العاملين من التعرف على نتائج تقسيمهم و تحديد مواطن الضعف و تلافئها و كذلك تحديد مواطن القوة و تعزيزها.

الفصل

الأول

تمهيد الفصل:

تعد نظم المعلومات والتقنيات المرتبطة بتحليل وتصميم و تشغيل هذه النظم من أهم موضوعات القرن الحادي والعشرين بحيث تعد مفاهيم النظم الأساس الذي تقوم عليه نظم المعلومات، و استيعاب هذه المفاهيم و المصطلحات يساعد على معرفة مفاهيم أخرى تتعلق بتطوير نظم المعلومات، كما يساعد على الربط بين المفاهيم.

ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح " نظام المعلومات " كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسييره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا ، لذلك أضحي لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به و التعرف على سماته و تطوراته المختلفة .

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق بالتفصيل لمفاهيم النظم ونظم المعلومات من خلال المبحثين

المواليين:

المبحث الأول: ماهية النظم

المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات

المبحث الثالث : عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية النظم

أصبحت نظم المعلومات تمثل جانبا هاما من حياتنا المعاصرة، وخاصتنا استخدامات هذه النظم التي تعددت وتوسعت لتشمل ميادين مختلفة تمتد من العلوم الكونية مرورا بالعلوم الاجتماعية والاقتصادية والإدارية... الخ

المطلب الأول: تعريف النظم

_ تعريف النظم:

إن كلمة نظام SYSTEM متداولة كثيرا في حياتنا اليومية ، فنحن نستعملها مع عدد كبير من المصطلحات مثل: النظام الكوني و النظام الطبيعي ونظام جسم الإنسان و النظام الاقتصادي أو السياسي لبلد ما... الخ. وقد ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم النظم في مجال الإدارة مع الزيادة المطردة في حجم التنظيمات الإدارية و زيادة استخدامها للتقنيات المتطورة و خاصة تقنيات المعلومات. فما هو مفهوم النظم؟ .

الأصل اليوناني لكلمة نظام هو SYSTEMA المشتقة من SYN وتعني ENSEMBLE أي معاً .

يستخدم مصطلح النظام في مجالات عديدة، رغم أنه لم يتبلور كمفهوم علمي إلا في نهاية الأربعينيات من هذا القرن، وسنطرق فيها يأتي إلى جملة من التعاريف التي قدمها كتاب الإدارة لهذا المصطلح بعد التعرض لمفهومه اللغوي:

النظام لغة: النظام في اللغة العربية هو "الترتيب وجمعه نظم وأنظمة"¹.

وقيل إن مصطلح النظام مشتق من الكلمة اليونانية "Systema" التي تعني الكل المركب من الأجزاء².

وفي اللغة الإنجليزية ورد في قاموس¹ (Oxford) أنه مجموعة من الأشياء أو الأجزاء التي تعمل معاً، كما عرف بأنه مجموعة من الأفكار أو الطرق المنتهجة في القيام بنشاط معين.

¹ أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، ط1، ص 1425.

² محمد عبد حسين آل منج الطائي، المدخل نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، 2005، ص 17.

النظام اصطلاحاً:

عرف مصطلح النظام في سياق النظرية العامة بأنه "مجموعة منتظمة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها"².

و يعرف أيضاً بأنه:³ "مجموعة من العناصر المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحداً. فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك، و للنظام مدخلات وآلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات".

كما يمكن تعريف النظام بأنه:⁴ "مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام و تفاعل، تحكمها علاقات و آليات عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة و هدف عام، بواسطة قبول المدخلات و معالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة و الرقابة. و تسمى هذه العملية ديناميكية النظام".

و فيما يلي جملة من التعاريف الخاصة بالنظام وضعها خبراء مختصون:

- حسب: Saussure "النظام هو الكل المنظم، مركب من مجموعة وحدات لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، حسب موضعها في المجموعة"⁵.
- حسب: Bertalanffy Von Ludwig "النظام هو مجموعة وحدات ذات علاقة متبادلة"⁶.

¹ P410، CIT، OP، Oxford

² سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، 2006، ص 20.

³ نجم عبد الله حميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2009.

⁴ فايز جمعه صالح النجار - دكتوراه الفلسفة في نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.

⁵ الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2010-2011، ص 65.

⁶ ONNADIEU, Michel KARSKY, la systémique (penser et agir dans la complexité), éditions liaisons, Paris, 2002,

• حسب : Rosnay de Joel "النظام هو مجموعة عناصر ذات تفاعل حيوي ، ومنظم من أجل تحقيق هدف معين"¹.

نستطيع أن نفهم من هذه التعاريف أنه لا بد من أن تكون أجزاء النظام متآلفة و مترابطة و متناسبة حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه بشكل سليم.
وبعبارة أخرى فإن النظام عبارة عن:

- مجموعة عناصر: حيث عن أن يحتوي النظام على عديد من الأجزاء والمكونات.
- عناصر متكاملة: حيث يجب أم تكون هناك علاقة منطقية بين كل أجزاء النظام تتسم بالتوافق.
- أنما ذات غرض مشترك لتحقيق هدف معين.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف النظام على أنه "مجموعة من العناصر المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف في ظل الظروف المحيطة بها".

المطلب الثاني: خصائص ومكونات النظام

أولاً: خصائص النظام

يتميز النظام بمجموعة من الخصائص أهمها²:

1_ هدف النظام: لا بد أن يكون للنظام هدف و إلا فقد مبرر وجوده. فبعد تحديد الهدف أو الأهداف العامة للنظام. يمكن أن تحدد الأهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة للنظام والتي ينبغي أن تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يساهم في تحقيق الهدف العام للنظام³.

2_ شمولية النظام HOLISM : يجب أن تكون وحدات وأجزاء النظام متصلة ببعضها البعض أي تكون وحدة شاملة تعمل من أجل الوصول إلى الهدف النهائي. غير أن مفهوم الشمولية هنا يعني على وجه التحديد أن

¹ Gérard DONNADIEU, Michel KARSKY, la systémique (penser et agir dans la complexité), éditions liaisons, Paris, 2002, p 29.

² عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط 1، مصر، 2014، ص 22.

³ إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، 2004/2003، ص:44

هذه الوحدة الشاملة يمكن أن تنجز من الأعمال أكثر من مجموع ما تنجزه العناصر (الأجزاء) منفردة. أي أن النظام بطبيعته يتصف بالشمولية ويمكن أن يحقق الهدف من وجوده، بينما العناصر المكونة للنظام لا تستطيع تحقيق هذا الهدف إذا عمل كل عنصر منفصلا عن العناصر الأخرى.

3_ استرجاع النتائج (التغذية العكسية) FEED BACK: تعرف هذه العملية اصطلاحا باسترجاع النتائج أو التغذية العكسية والتي تعني استرجاع المعلومات عن النتائج عمل النظام و تغذية النظام بها لترشيد آلية التشغيل..

ويمكن أن تتم هذه العملية بمقارنة المخرجات بمعايير أداء محددة مسبقا. ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة. وتهدف هذه العملية الرقابية والترشيدية إلى هدفين: أولهما الحفاظ على مستوى أداء النظام في حدود معينة مع تخفيض الانحرافات الأداء. والآخر دفع النظام لتحسين الأداء وتنفيذ العمل بطريقة معدلة تؤدي إلى التجاوز الايجابي للمعايير المحددة مسبقا. وعادة لا يمكن القضاء تماما على الانحرافات في أداء النظام لعدم إمكانية ضبط جميع عناصره بدقة ، وخاصة العناصر الإنسانية منها. لذلك يكون الهدف غالبا من عملية استرجاع النتائج هو تخفيض الانحرافات في أداء النظام إلى أدنى حد ممكن و ليس القضاء عليها كليا لاستحالة ذلك عمليا.

4_ مستويات النظام HIERARCHY : يحتوي كل نظام عادة على عدد من النظم الفرعية SUBSYSTEM، كما أن النظام نفسه محتوي نظام أكبر منه SUPERSYSTEM، ونشير عادة إلى نظام معين ليكون موضوع الدراسة أو التحليل، ونتخذة نقطة البداية في التحليل، ثم نحدد النظم الفرعية بداخله. ونحدد النظام الأكبر الذي يتضمن النظام موضوع الدراسة.

ولكل نظام بيئة محيطة به يجب التمييز بينها وبين بيئة النظام الأكبر، فبيئة النظام تساوي النظام الأكبر ناقص النظام نفسه، أما بيئة النظام الأكبر فهي التي تحيط به.

إن مخرجات نظام ما تكون غالبا مدخلات نظام آخر . وانتقال مخرجات نظام ما عبر الحدود لتصبح مدخلات نظام آخر يعبر عنه بالعلاقة البينية INTERFACE.

5_ حدود النظام SYSTEM BOUNDARIER وبيئته: تتمثل حدود النظام في خطوط افتراضية تبين المكونات التي يحتويها النظام، وتفصلها عن الأشياء التي تعد جزءا من النظام، وتفصل الحدود عن بيئته.

ويمكن أن ننظر إلى البيئة بوصفها نظاماً آخر، وتقرير الحدود ليس بالأمر المباشر الذي يتم بطريقة بسيطة تؤدي إلى تعريف المكونات بطريقة قاطعة، ولكنه يتم في ضوء متغيرين أساسيين هما: طبيعة النظام، والغرض من تحليته. وبصفة عامة يمكن الاسترشاد بالنقاط التالية في تقرير حدود النظام¹:

__ حصر جميع العناصر المتعلقة بالنظام، و تعريفه على انه مجموعة كل هذه العناصر و كل شيء يحيط بالنظام

ولا يدخل في هذه العناصر يمكن أن نطلق عليه: بيئة النظام ENVIRONMENT .

__ يجب أن تكون جميع العناصر التي تساهم في تحقيق أهداف النظام داخل حدود النظام.

__ حصر التدفقات من النظام و إليه، فكل التدفقات من البيئة إلى النظام (مدخلات) لا بد أن تعبر حدود

النظام. وكل التدفقات من النظام إلى البيئة (المخرجات) لا بد أن تعبر حدود النظام أيضاً.

6_ الاتصال COMMUNICATION: هو عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن ذلك تبادل

الآراء، الاتجاهات، الإرشادات، البيانات والمعلومات. ويتم هذا التبادل باستخدام الطاقات البشرية أو الوسائل التكنولوجية المختلفة ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه يتم من خلالها تبادل الرسائل بين مصدر الرسالة ومستقبلها.

إن الاتصال هو العملية التي تمكن أي نظام من العمل. فبدون الاتصال لا يمكن أن تتفاعل أجزاء النظام ولا يمكن أن تكون هناك مدخلات و لا مخرجات و لا استرجاع للنتائج.

5-القبول:

ويقصد بذلك مراعاة النظام لمجموعة المتغيرات السلوكية التي تحكم العنصر البشري، والذي يعتبر جزء

أساسياً من نظام. وذلك على أساس أن تدفق البيانات والمعلومات، والتأثر بالعوامل التالية:²

أ/ قدرة الأفراد المكونين للهيكل التنظيمي.

¹ نجم عبد الله الحميدي و آخرون , نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 18.

² كوديد سفيان، نظم المعلومات المحاسبي، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الأولى، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2015-2016،

ب/رغبة كل فرد وشعوره بأهميته داخل الوحدة التنظيمية .

ثانياً: مكونات النظام

يتكون نظام المعلومات من عناصر ثلاثة: مدخلات، مخرجات، وعمليات تشغيلية أو التحليل التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات طبقاً لقواعد معينة ويتكون النظام من العناصر التالية¹:

1-المدخلات: وهي كافة العناصر التي يستمدّها النظام من البيئة التي يتواجد بها هذه العناصر مثل: المواد الخام، الطاقة، الأفراد، المعلومات وغيرها، بمعنى هي القوة التي تمكن النظام من مباشرة العمل، و توجد المدخلات على ثلاث 03 أشكال رئيسية هي²:

- **المدخلات المتسلسلة:** وتمثل المواد والعناصر التي يحتاج إليها النظام كشرط أساسي لبدأ العمل واستمراره، حيث يشكل فقدانها نقص مباشر في جاهزية النظام.

-**المدخلات العشوائية:** وهي مدخلات محتملة للنظام وتحتاج إلى عناية فائقة عند اختيارها.

- **المدخلات البديلة:** وتشمل المواد والعناصر المتجدد، من خلال استبدال أو إحلال بعض المدخلات.

- **مدخلات التغذية الراجعة:** تمثل جزء من المخرجات التي عادة ما يتم استلامه من جديد كمدخلات لنفس النظام أو كمدخلات لنظام آخر.

2-المخرجات: وهي كافة المنتجات النهائية، التي ينتجها النظام و يقدمها إلى المحيط، وتفيد مستخدمي النظام.

3- المعالجة: وهي العملية التي يتم من خلالها تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات نهائية، وفقاً للهدف والمعايير المطلوبة.

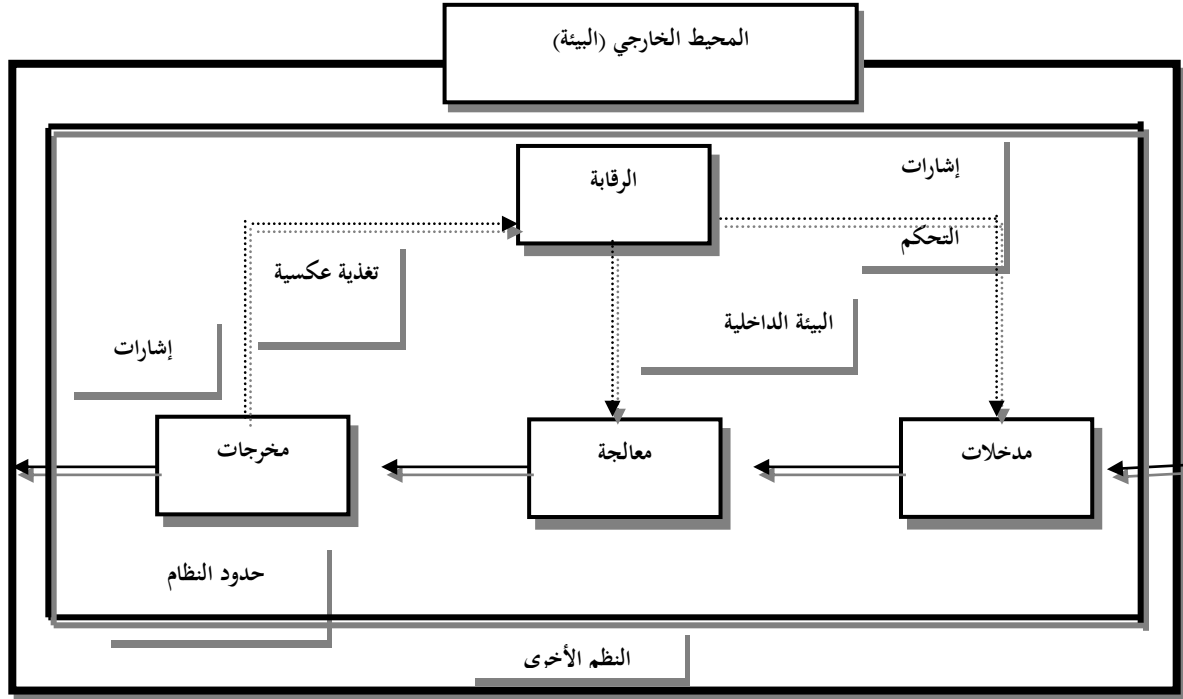
4- التغذية العكسية: وهي ذلك الجزء من النظام الذي يعمل على ضبط النظام، حتى تكون المخرجات وفق المعايير المحددة مسبقاً من خلال مقارنتها بمقاييس الإدارة وتحويل هذه المعلومات إلى عنصر التحكم والضبط

¹ عوض منصور ومحمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر، ط 4، عمان، دار الفرقان، 1996م، ص18.

² نجم عبد الله الحميدي وآخرون، المرجع السابق، ص 18.

بهدف اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها وضبط النظام والشكل رقم (1) يوضح المكونات الأساسية للنظام.

شكل رقم (1) المكونات الأساسية للنظام.



المصدر: محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص19.

حيث تتفاعل هذه المكونات الأساسية للنظام بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفق معايير محددة لمواصفات المخرجات المطلوبة، وتعمل قناة التغذية العكسية على إرسال الإشارات بالمعلومات عن هذه المخرجات إلى عنصر الرقابة الذي بدوره يعطي التوجيهات إلى مراكز الإدخال والمعالجة للضبط والسيطرة.

كما أن كل نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، ويمكن تحليل النظام حتى الوصول إلى أصغر نظام فرعي الذي لا يمكن تحليله، ويطلق عليه نظام الصندوق الأسود¹.

¹ عوض منصور ومحمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر، الطبعة الرابعة، عمان، دار الفرقان، 1996م، ص18.

المطلب الثالث: أنواع النظم

من أجل استخدام أسلوب النظم كطريقة لتحليل النظم المعقدة فإن هذه النظم يجب تصنيفها وتمييزها ، والأنظمة بصفة عامة تنقسم إلى أنواع منها:

✓ **النظم الفكرية CONCEPTUAL SYSTEMS**: يوصف النظام بأنه نظام فكري حينما تكون جميع عناصره من المفاهيم، ويمكن استيعاب هذه النظم بدراسة تركيبها الفكري. ومثال على هذا النوع من النظم نذكر النظم الفلسفية.

✓ **النظم المادية PHYSICAL SYSTEMS**: وهي النظم التي تتكون من أشياء ملموسة وهي تستخدم في دراسة ما يسمى بالعلوم الغير منهجية وبصفة عامة تنقسم إلى نوعين هما النظم الطبيعية والنظم الاحتمالية¹.

✓ **النظم المحددة DETERMINISTIC SYSTEMS**: النظام المحدد هو النظام الذي تتفاعل أجزاؤه، وتتحقق أهدافه بطريقة يمكن التنبؤ بها بدقة تامة.

فإذا عرفت الحالة النظام في زمن معين، و عرفت مواصفات تشغيله، فانه يمكن أن نتوقع من دون أخطاء المرحلة التالية للتشغيل، مثال: نظام الحاسب الآلي، حيث نتوقع النتائج التي نحصل عليها بناء على نوع المدخلات و نوع المعالجة التي حددناها له.

✓ **النظم الاحتمالية PROBABILISTIC SYSTEMS**: يمكن أن نعرف النظام الاحتمالي بأنه نظام لا يمكن أن نتوقع نتائجه بدقة مثل نظام المبيعات حيث لا يمكن التنبؤ بما سيحدث في الفترة المستقبلية مثل توقع العرض على السلع هل يقل أو يرتفع، حيث توجد درجة من الخطأ تصاحب النتائج المتوقعة دائما.

✓ **النظم الكونية NATURAL SYSTEMS**: لقد خلق الله سبحانه وتعالى - عددا لا يحصى من النظم الكونية، وهذه النظم تحافظ على وجودها و عملها، وتتكيف مع الظروف المتغيرة من حولها بقدرة خالقها. وليس للإنسان دور فيها وهي أساس كل النظم الأخرى. وتمثل هذه النظم في كل شيء من

¹ محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص 47.

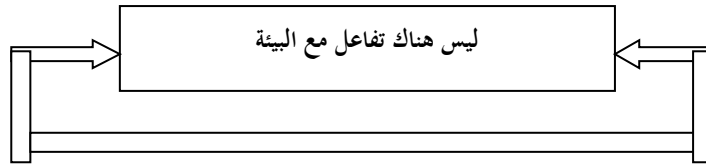
صنع الله ابتداء من الذرة وانتهاء بالكون وما بين المنظومتين من نظم لا يمكن أن نحصيها ومنها :
الإنسان، الحيوان والطيور، والمجموعة الشمسية، والمجرات... الخ.

✓ **النظم التي أوجدها الإنسان MAN-MADE SYSTEMS** : وهي النظم التي صممها الإنسان لتحقيق أهداف محددة، ومن الأمثلة على هذه النظم: السيارة، الطائرة، الحاسوب، نظم التعليم، النظم الاقتصادية، ونظم المعلومات... الخ.

✓ **النظم الاجتماعية SOCIAL SYSTEMS**: إن وجود الإنسان في أي نظام يربط هذا النظام بالسلوك الإنساني وما يتفرع عنه من عقائد وثقافات وحاجات ودوافع، ولذلك فإن النظم الاجتماعية عرضة للتغيير لأنها تابعة للتغيرات في السلوك الإنساني. مثال: الهيئات الحكومية والأحزاب السياسية، الجمعيات الخيرية والمنشآت التجارية... الخ.

✓ **النظم المغلقة CLOSED SYSTEMS**: هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية، وينحصر عملها فيما يوجد بداخلها فقط بمعنى أنه لا يحتوي على مدخلات ومخرجات وهذا النظام لا يمكن تنظيمه أو التحكم فيه، بل النظام هو الذي يتحكم ويعدل في عملياته أوتوماتيكياً¹. مثال: إشارة المرور الضوئية، والشكل التالي يوضح هذا النظام:

الشكل (2): يمثل نظاماً مغلقاً.

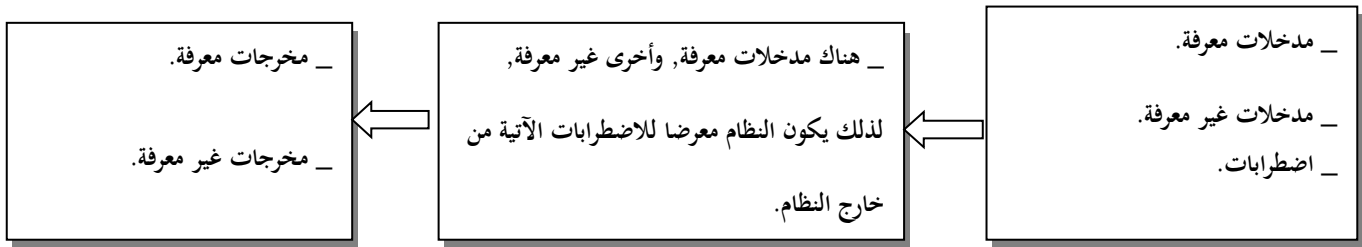


المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نظرية

¹ محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، المرجع السابق، ص 84

✓ **النظم المفتوحة** ¹ OPEN SYSTEMS : يمثل النظام المفتوح مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل معا عن طريق قبول المدخلات ومعالجتها لتعطي مخرجات مع ضمان المراقبة والتقييم والتغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات ضمن حدود النظام متفاعلا مع الأنظمة الأخرى في البيئة المحيطة. ومن الأمثلة عن ذلك جميع النظم التي يوجد فيها حياة، كالنظم الاجتماعية. والشكل التالي يوضح هذا النوع من النظم:

الشكل (3): يمثل نظاما مفتوحاً.



المصدر: نجم عبد الله الحميدي و آخرون , نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص21.

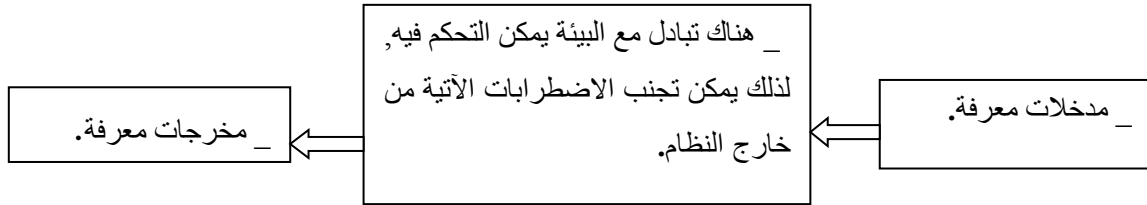
النظم نصف المفتوحة (أو نصف المغلقة): إن مفهوم النظم المغلقة و النظم المفتوحة من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة تامة، لذلك يفضل استخدام نوع آخر يسمى النظم نصف المفتوحة أو نصف المغلقة، أو المفتوحة (أو المغلقة) نسبياً.

وهذه النظم تكون لها مدخلات من البيئة محددة و معرفة مسبقاً، وبذلك لا يكون النظام عرضة للاضطرابات التي تأتي من خارجه. مثال: المنشآت التجارية والصناعية، النظم الإدارية ونظم المكاتب... الخ.

¹ فايز جمعه صالح النجار.(مرجع سبق ذكره). ص15.

و الشكل الآتي يوضح هذا النوع من النظم:

الشكل (4): يمثل نظاما نصف مفتوح أو نصف مغلق.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نظرية

✓ **النظم المختلطة MAN-MACHINE SYSTEMS:** وهي النظم التي تشمل الإنسان والآلة، إذ تتكون من البشر الذين يستخدمون نوعا أو أكثر من الآلات والمعدات والأدوات لتحقيق أغراضهم، وفي مثل هذه النظم قد يكون التركيز على العنصر الإنساني، حيث تلعب الآلة دور المساعد في النظام، مثال: نظم المكتبات الحديثة ونظم المعلومات الإدارية¹.

¹ Mike J. S Harry, Information and Management System, Pitman Publishing, London ,1990, P15

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات

يتطلب العمل الإداري داخل المؤسسات العودة إلى المعلومات السابقة، وكذا المعلومات الناتجة عن مختلف العمليات، والتي كانت سابقاً تخزن يدوياً في سجلات منتظمة، وحديثاً يتم تخزينها في السجلات وقواعد البيانات؛ وذلك بهدف الاعتماد عليها في تسيير المؤسسات واتخاذ القرارات، وهذه الكيانات تمر بمراحل لوضعها وتطويرها.

المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات

حتى وقت قريب جداً لم تكن المؤسسات تهتم بجمع وتخزين المعلومات، فكانت تعتمد على نظام الأرشيف كأسلوب من أساليب حفظ الوثائق، كما كانت تعالج المعلومات يدوياً، ويتم إيداعها بالأرشيف وعند العودة إليها تكون هناك صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إيجاد كيانات و إجراءات تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وبث هذه البيانات وقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة وتقنيات المعلومات على إيجاد هذه الكيانات، وهي ما يطلق عليها أنظمة المعلومات.

يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها: "مجموعة منظمة من الزافراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات، وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة"¹.

وحسب محمد سعيد خشبة نظام المعلومات "هو النظام الذي يجمع و يحول و يرسل المعلومات في المنشآت، ويمكن أن يستخدم أنواعاً عديدة من نظم معالجة المعلومات، لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيد"².

¹ منال محمد الكردي، دور نظم المعلومات الإدارية، الداؤ الجامعية، 2000، ص 21.

² محمد سعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم، التحليل، التصميم، القاهرة، مطابع الوليد، 1992م، ص 53.

وتعرف كذلك بأنها استخدام المداخل الحديثة في إدارة العمليات والأنشطة الإدارية، مثل مداخل الإدارة بالنظم، والإدارة بالوقت، وإدارة المعرفة، وإدارة الجودة، وغيرها والتي من شأنها إن تساعد في تعزيز الثقافة التنظيمية، التي يجب أن تستند لموارد المعرفة، والمعلومات وقيم المشاركة الجماعية في صنع القرار¹.

و نظرا لتعدد تعاريف نظم المعلومات وتنوعها بشكل كبير جداً، فإننا نستخلص من التعاريف المختلفة لنظم المعلومات: "فهو الكيان الذي يقوم بكافة عمليات (جمع-معالجة-خزن المعلومات) وفق مخطط عام يساعد على عملية إدارة المعلومات بتعاون مع الكيانات الأخرى لتلبية احتياجات المستخدمين من المعلومات بكفاءة وفاعلية".

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية ووظائف نظام المعلومات

ونظام المعلومات الفاعل تتوفر فيه سمات أو خصائص (مبادئ)، تبرز جودته ومدى قدرته على تلبية كافة متطلبات المستخدمين من المعلومات بفاعلية وكفاءة، بحيث تتسم هذه المعلومات بالخصائص الجيدة، والتي تزيد من فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة.

أولاً: مبادئ وسمات نظام المعلومات

المبادئ والسمات التي يجب توفرها في نظام المعلومات الجيد يمكن بيانها في التالي²:

1. أن يتصف نظام المعلومات بسرعة الاستجابة لاسترجاع وبث المعلومات.
2. أن يحقق الانسجام والتكامل مع مختلف الأنظمة داخل المؤسسة، وذلك من خلال الانسجام مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. أن يكون هذا النظام اقتصادياً، أي يكون فاعلاً قياساً إلى التكاليف، بمعنى أن تكون العمليات ومنافعها متوازنة مع التكاليف³.

¹ ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 57.

² عبد الباسط سعيد الفقيه، التخطيط لتطوير نظام المعلومات التربوي لمركز الدراسات والبحوث التربوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، 1993م، ص 24.

³ حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الجامعة، 2003م، ص 180.

4. أن يكون نظام المعلومات ذا قدرة عالية من حيث¹:

أ- السرعة في معالجة المعلومات.

ب- قدرته العالية على تخزين كم هائل من المعلومات التي تخدم نشاط المؤسسة.

ج- توفير المعلومات الدقيقة وذات الصلة، وفي الوقت المناسب، والتي تلي احتياجات مستخدم النظام.

5. العمل بتكامل مع مختلف العناصر والأنظمة الجزئية داخل النظام.

6. أن يكون ذو مرونة مناسبة من حيث التطوير، والصيانة والنقل والتشغيل بما يتناسب مع المتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمؤسسة.

7. أن يستخدم تكنولوجيا وتقنيات المعلومات لما لها من قدرة عالية للقيام بمختلف المهام والوظائف للنظام.

8. أن يمتلك إدارة متخصصة تدير النظام بفاعلية وكفاءة.

9. أن يكون النظام آمناً بحيث يصعب اختراقه والتجسس عليه.

10. أن يحقق التكامل بين البيانات والمعلومات القديمة والجديدة، واستخدام النماذج الرياضية التي تقدم الواقع الفعلي.

وتتوفر هذه السمات في نظام المعلومات، بالإضافة إلى التشريعات القانونية التي تضيف عليه الصفات الرسمية، وكذا الوسائل الثقافية كالقيم والعلاقات الاجتماعية، وتقبل العنصر البشري لهذا النظام، فإن نظام المعلومات سوف يقوم بوظائفه بفاعلية وكفاءة عالية.

¹ حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، المرجع السابق، ص180.

ثانيا: وظائف نظام المعلومات

يقوم نظام المعلومات بعدو وظائف هي كالتالي¹:

1. **تجميع البيانات والمعلومات:** تعتبر المعلومات من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن وتكون هذه المعلومات في بداية الأمر عبارة عن خامات تأتي من مصادر مختلفة في المؤسسة وكذا في المحيط الخارجي، ويتم الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق يدوية وعلى شكل بيانات أو مراسلات أو عن طريق الحاسوب وهذه الأخيرة يطلق عليها إسم الاستيعاب أي تزويد نظام المعلومات الآلي بمعلوماتية من المحيط الخارجي .
2. **تشغيل البيانات:** وهي عملية معالجة البيانات، وتحويلها إلى معلومات باستخدام كافة وسائل المعالجة والعمليات مثل(التصنيف- والترتيب والفرز- والتلخيص) و إجراء العمليات الحسابية على البيانات لتحويلها إلى معلومات ثم تخزين في قواعد البيانات وقد تعد على شكل نماذج.
3. **إدارة البيانات:** وهي الوحدة التنظيمية التي تعمل على تخزين وتحديث واستدعاء البيانات ووضعها في ملفات و قواعد البيانات والقيام بتحديثها، وإجراء عمليات تشغيل عليها لتحويلها إلى معلومات مفيدة للمستخدم².
4. **رقابة وحماية البيانات والمعلومات:** العمليات التي تتضمن التأكد من خلو هذه البيانات من الأخطاء من خلال المراجعة وضمان عدم التلاعب والاختراق للنظام والعبث بالبيانات والمعلومات، وقد تكون الرقابة من خلال كلمات السر للمستخدمين، أو من خلال برامج توضح كافة الإجراءات التي تمت على البيانات والمعلومات ومن قام بها وتأريخ التعديل.

¹ عبد المنعم عوض الله، المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة ولاخطيط، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980، ص 17.

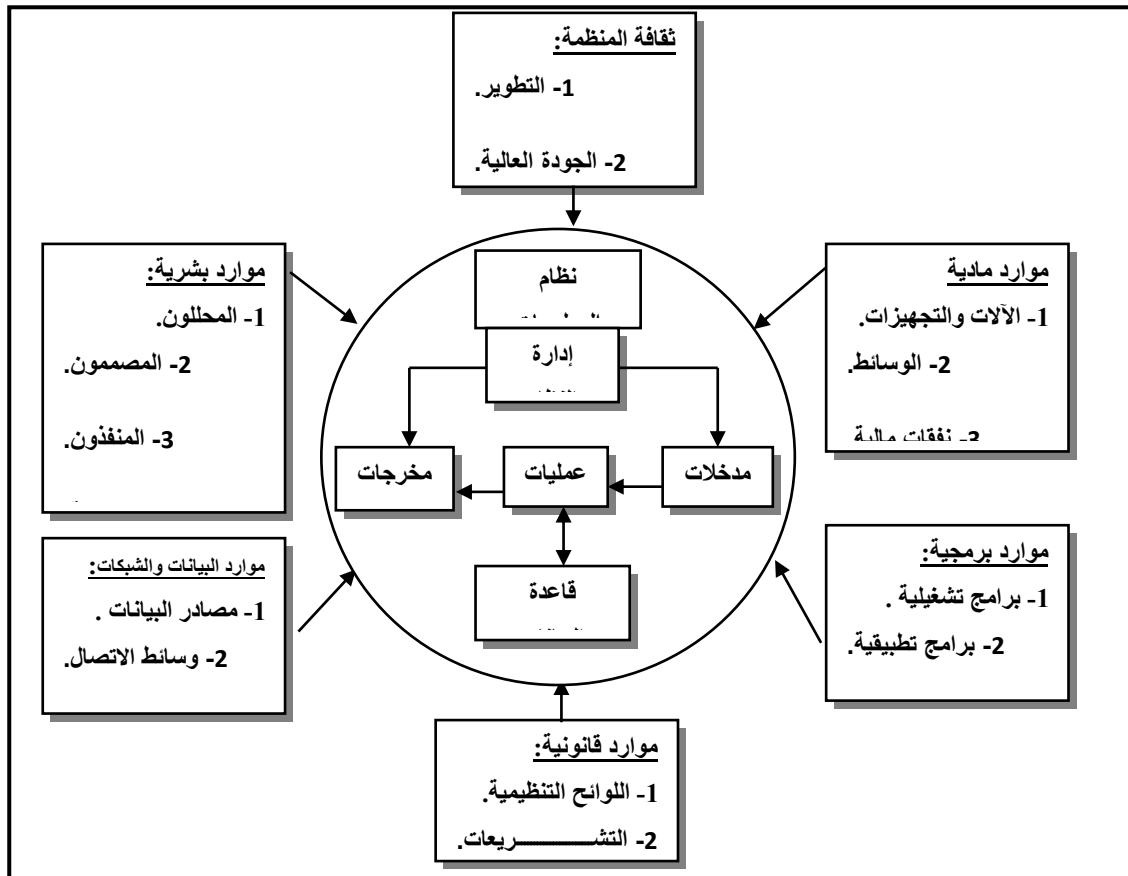
² كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر من نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

5. إنتاج المعلومات: وهي الخلاصة النهائية لعملية معالجة البيانات والوصول إلى المعلومات المطلوبة من قبل المستفيد من النظام، وقد تكون على شكل تقارير أو نماذج أو مؤشرات وخزنها في قواعد البيانات، والقيام بتوفيرها لمتخذ القرار في المؤسسة عند الطلب.

المطلب الثالث: مقومات نظام المعلومات

من خلال تعريف نظام المعلومات، باعتباره مجموعة من العناصر البشرية والآلية والبرامج والتي تتفاعل فيما بينها وفقاً لقواعد وإجراءات محددة قصد توفير المعلومات للمؤسسة لتحقيق أهدافها. فإن نظام المعلومات يعتمد على بعض المقومات التي تعتبر البنية الأساسية لبناء وإعداد نظام معلومات يتناسب مع طبيعة المؤسسة ويحقق أهدافها، ويمكن تمثيل المقومات الأساسية لبناء نظام المعلومات في الشكل رقم (5) التالي:-

شكل رقم (5) يوضح المقومات الأساسية لنظام المعلومات.



المصدر: من إعداد الباحث-بتصرف- من: سونيا محمد البكري، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

نظام المعلومات يقوم على عدد من المقومات، أو الموارد الأساسية، والتي من خلالها يتم بناء نظام معلومات متكامل وشامل، يحقق أعلى فاعلية في إدارة المؤسسات، وفيما يلي سوف نناقش هذه المقومات (الموارد) المبينة في الشكل السابق بمزيد من التفاصيل:

1- الثقافة التنظيمية: من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، والابتكار، والتحديث، والمشاركة...، وتحقيق الجودة وتحسين الخدمات و تحقيق الميزة التنافسية¹، وهذه الثقافة قد نبجدها من خلال بعض الوسائل مثل التطوير، الجودة العالمية، المنافسة... الخ.

1-1- التطوير: إن التطوير قد يعتبر جزءاً من ثقافة المنظمة، بهدف التميز أو تحقيق أهدافها من خلال استخدام وسائل إنتاج، أو إستراتيجيات جديدة، وغيرها من أساليب التطوير.

1-2- الجودة العالمية: في إطار التغيرات العالمية وما فرضته من تغيرات، تبنت المؤسسات هذه الثقافة بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها في إطار التحول نحو السوق العالمية، وقد وضعت عدداً من معايير الجودة للمؤسسات هي (ISO-9000) وهي كالتالي²:

- أ) معيار الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج، و التركيب وتقديم الخدمات. ISO9001
- ب) معيار الجودة في الإنتاج والتركيب. ISO9002
- ج) معيار الجودة في التجميع النهائي والاختبار. ISO9003
- د) معيار الجودة في إرشادات الإدارة ونظم الجودة. ISO9004
- هـ) معيار الجودة في قياس جودة برمجيات نظم المعلومات . ISO9126

وهذه المقاييس تحت المؤسسة على اتخاذ أفضل الوسائل للمنافسة العالمية، واختبار أفضل التقنيات والبرمجيات.

¹ كاميليا يوسف الجنائني، الإدارة وإستراتيجيات الأعمال، القاهرة، جامعة حلول، 2003، ص 192.

² حميد عبد النبي الطائي، الجودة الشاملة، عمان، مؤسسة الوراق، 2003م، ص154.

1-3-المنافسة: قد تتخذ المؤسسة من المنافسة وسيلة لتطوير نفسها بمقارنتها بالمؤسسات المنافسة أو مواكبتها المعايير العالمية.

ومن ذلك نلاحظ أن المؤسسة يجب عليها أن تستخدم أفضل الوسائل وأنظمة المعلومات التي تحقق أهدافها وتضمن لها البقاء.

2- الموارد القانونية:-

1-2-التشريعات: وهي كافة التشريعات التي قد تكون عائقاً في سبيل تطوير المؤسسة، ووضع نظم معلومات فيها مثل (منع بعض الدول لاستخدام الإنترنت - وبناء الشبكات).

2-2-اللوائح التنظيمية: كافة الهياكل والتعليمات التي تنظم سير العمل داخل المؤسسة والتي قد تحدد نوع نظام المعلومات المستخدم داخل المؤسسة، وطرق بنائه، ونوع البيانات.

3- الموارد البشرية: وهي القوى الأساسية لبناء وتشغيل واستخدام نظام المعلومات وهم:-

1-3- محللو النظام:- الأفراد الذين يقومون بدراسة كل متطلبات المستخدم ودراسة الأنظمة السابقة ومعرفة نقاط الضعف فيها.

2-3- مصممو النظام: وهم الأفراد الذين يقومون ببناء البرامج المطلوبة للنظام من خلال ما يوفره محللو النظام من بيانات ومعلومات.

3-3-المنفذون للنظام:- الأفراد الذين يقومون بتنفيذ النظام من خلال تحديد العلاقات بين مختلف الأنظمة، ودمجها مع الأجهزة وإعداد النظام الإعداد النهائي.

3-4-الإدارة المدربة: وهم الأفراد الذين يقومون باستخدام نظام إدارة قواعد البيانات واستخدام المعلومات.

3-5-التشغيل والصيانة:- الأفراد الذين يقومون بصيانة النظام والمعدات والتجهيزات.

4- الموارد المادية: وهي تشمل التالي:

4-1- الأموال والتي من خلالها يمكن شراء كل ما يتطلبه النظام.

4-2- الآلات والتجهيزات، مثل: الحاسبات - الطابعات - الشاشات - المحطات المركزية.

4-3- الوسائط و كافة الوسائل المساعدة مثل: الأقراص - الورق - الأشرطة.

5- الموارد البرمجية: وتنطوي على كل تعليمات المعالجة ضمن برامج وإجراءات محددة وهي نوعان:-

5-1- برامج التشغيل: وهي البرامج التي تساعد على تشغيل النظام والأنظمة المكتملة.

5-2- البرامج التطبيقية: وهي عبارة عن برامج معدة في مجال محدد، وتنفيذ تطبيقات محددة للاستجابة لحاجات

المؤسسة، مثل: برامج الذكاء الصناعي - النظم الخبيرة - برامج المبيعات.

6- الموارد البيانية والشبكية:

6-1- الموارد البيانية: - كافة البيانات وهي التي تخدم نشاطات المنظمة، وهي المورد الأساسي لنظام

المعلومات، ويتم تنظيمها في: قواعد البيانات، وقواعد النماذج وقواعد المعرفة.

6-2- الشبكات:- مختلف شبكات وقنوات انسياب المعلومات داخل المؤسسة وخارجها.

6-3- وسائط الاتصال:- مختلف التقنيات الحديثة مثل الكابلات بأنواعها.

كل هذه العناصر تعتبر مقومات أساسية لنظام المعلومات.

المبحث الثالث: عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

يشير مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية إلى نظام الذي يعمل على استقبال تخزين استرجاع معالجة تحليل و بث المعلومات المفيدة المتعلقة أساسا بتسيير¹ الموارد البشرية .

و يمكن تعريف نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية بأنه تلك الإجراءات الخاصة بجمع و تخزين و حفظ و استرجاع البيانات الصحيحة الفعالة عن الموارد البشرية و أنشطة الأفراد و خصائصها في أي منظمة يساهم كفاءة و فاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشرية² .

و يرى بن (حمدان) بان نظام المعلومات م-ب هو مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة فاعلة مستقلة على جمع و خزن و تحليل و معالجة و استرجاع البيانات و المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و إدارتها و تهيئتها أمام المستفيدين من المديرين و ضاع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرار في مجال تخطيط الموارد البشرية و استقطابها و تصنيفها و تعويضها و تدريبها و تطويرها و تقوم أدائها بكفاءة و فاعلية³.

¹ - سيد محمد جاد الريا إدارة الموارد البشرية منطقة العنتري مصر 2005 ص 438- 439 .

- سيد محمد جاد الريا إدارة الموارد البشرية منطقة العنتري مصر 2005 ص 438- 439 .²

³ -عبد الناصر علك حافظ حسين وليد حسين عباس نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على الوظائف المنظمة دار عيدا للنشر و التوزيع 2004 عمان

المطلب الثاني: أهمية و أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

أولاً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام المعلومات الموارد البشرية مجموعة من الفوائد أهمها :

- تخزين و استرجاع المعلومات و معالجتها في السرعة الممكنة

- تقليص التعاملات بالسجلات اليدوية و المعاملات الورقية

- سرعة في إنجاز عمليات التخزين و التحليل المؤدية إلى سرعة دقة عملية صناعة القرار.

تحقيق لعلاقة الجيدة و الفهم المتبادل بين الإدارة الموظفين عن طريق توفير المعلومات المتعلقة حول نشاطات

الموظفين في المنظمة و من أهم هذه المعلومات تقويم الأداء.

قيم نظم المعلومات الموارد البشرية المحسوبة بدور كبير في تخطيط الموارد البشرية نظرا لما توفره من تسهيلات في

إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب و البرامج التي تحتويها.

يكشف نظام المعلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية و الخارجية.

ثانياً: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

تسعى المنظمة من خلال نظام المعلومات الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نتذكر منها:

- إعداد الخطط و الاستراتيجيات الثقافية للمؤسسة

- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

- تخطيط المسارات الوظيفية و مسارات الترقية

- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري

- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة العنصر البشري تسجيل ساعات العمل و الغياب¹.

-مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات العدد الثالث عشر جوان 2018.¹

المطلب الثالث: معوقات نظام معلومات الموارد البشرية

- 1- عدم تحديد أهداف نظام المعلومات م.ب.
- 2- تحقيق الإرتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام م. ب.
- 3- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء تصميم نظام المعلومات.
- 4- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- 5- الإعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
- 6- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- 7- إستخدام تكنولوجيا متعددة يصعب في كثير الأحيان على موظفي الإدارة للموارد البشرية إستخدامها وتشغيلها.
- 8- إسهادنا في عملية الرقابة قبل وبعد عملية بناء وتصميم نظام المعلومات للموارد البشرية.
- 9- صعوبة قياس تأثير نظم الموارد البشرية.
- 10- النقد الغير البناء أو التقليل من شأن إدارة الموارد البشرية للمنظمات.¹

¹ - ماجد أحمد عبد العزيز، نشر أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، منشورات العربية، مصر 2015، ص144-145.

خلاصة الفصل

من خلال تناول المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات في هذا الفصل، ودراسة مختلف جوانبها والعلاقات فيما بينها، باعتبارها تمثل القاعدة الأساسية لإدراك المفهوم العام لنظم المعلومات، فالمعلومات باعتبارها الهدف من تفاعل كل العناصر في نظام المعلومات، فهي النواة التي كانت بداية هذه المذكرة، والأساس الذي يدفع إلى العصر الحديث (عصر المعلوماتية)، بكل أنواعها وخصائصها ومزاياها الاقتصادية.

وكذا النظام وخصائصه ومقوماته، باعتباره الوحدة الأساسية التي تجسد العناصر (الأجزاء) التي تتفاعل لتحقيق الهدف العام لنظم المعلومات، ودراسة المؤسسة كنظام، وذلك بهدف تجسيد واقع المؤسسة كنظام يتكون من كل مكونات النظام المفتوح.

ولتحقيق الهدف العام لنظام المعلومات وهو قيامه بوظيفته الرئيسية وهو إنتاج المعلومات، فلا بد أن يكون نظاماً متفاعلاً تتفاعل مقوماته الأساسية، وتستخدم كافة التقنيات التي تجسد التقنية العالية لتحقيق أهدافه.

الفصل

الثاني

تمهيد :

يحتل تقييم الأداء دور كبير في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا أنه قد يكون مصدر لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين (المدرء والعاملين)، وذلك بسبب الإبتعاد عن الدقة ، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء.

- كما تعتبر سياسة الترقية من بين السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية في المؤسسات حيث يتوقع كل عامل كلما إزدادت إنتاجية ومساهمته في الوصول إلى أهداف المؤسسة للحصول على مكافئة بترقيتهم إلى وظائف تتيح لهم المزيد من التقدم.
- ولمعرفة كيف يتم ذلك وما المطلوب خصصنا هذا الفصل لإستعراض أمر ما يتعلق بالأداء والترقية وذلك من خلال الخطوات التالية :
- مفاهيم عامة حول الأداء: في هذا الجزء تطرقنا إلى كل من تعريف الأداء، ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه.
- تقييم للأداء: في هذا الجزء تطرقنا إلى: أنواع الأداء ومراحل تقييمه وخطواته.
- الترقية: تعتمد المؤسسات في تحسين أداء الموظفين إلى مجموعة من التحفيزات من بينها الترقية.

المبحث الأول : الإطار النظري للأداء :

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء :

يعتبر الأداء الإقتصادي جوهريا وعاما بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الإقتصاد، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرا للإختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

1تعريف تقييم الأداء :

أولاً: مفهوم الأداء: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنكليزية (performance)، التي تعني (To perform)، أي تنجز أو تؤدي عملا، ويعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق، ويعرف الأداء بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، بإستخدام موارد وإمكانات معينة.¹

كما يعرف أيضا أنه: «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها».²

كما يعرف أنه: «يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية».³

ثانيا: مفهوم التقييم: التقييم هو «عملية جمع للبيانات وتحليلها لكي نتخذ قرارات في ضوء نتائج هذا التحليل».¹

- فليج حسن خلف، إقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص355.
- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مصر، 1998، ص03.
- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص209.

ثالثاً: تعريف تقييم الأداء:

تعريف 01 : «يقصد به الحصول على الحقائق أو البيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم

أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة».²

تعريف 02 : «تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام

مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط من ثمة إصدار

أحكام تقييمية تساعد على إتخاذ القرارات».³

تعريف 03 : «تقييم الأداء هو قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس

للتقييم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات».⁴

تعريف 04 : «يعرف تقييم الأداء بأنه تقييم الأداء الإقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية الصناعية

بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب

المنافع والتكاليف وأثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على إستراتيجية الإقتصاد القومي».⁵

1- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية

المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص54.¹

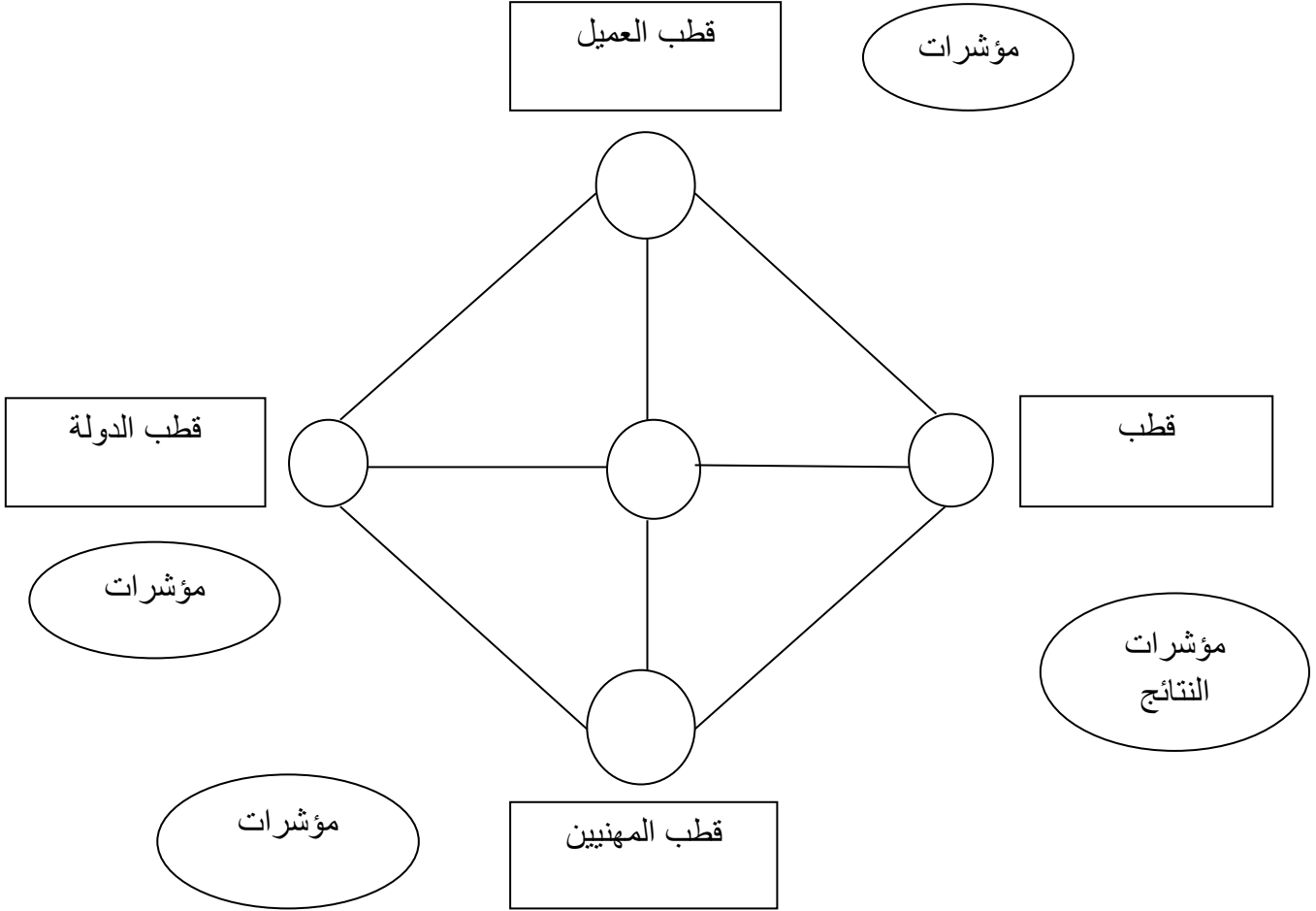
2- شان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص123.

3- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، «قياس وتقديم» مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، 2003-2004، ص15.

4- محمد فتحي، مصطلحا إداريا. إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003، ص308.

5- سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، مرجع سبق ذكره، ص191-192.⁵

الشكل رقم (06) : للأداء مفهوم متعدد الأبعاد.



المصدر : عادل عشي، الأداء المالي النومة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم-التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ،

جامعة بسكرة 2002/2001، ص15.

المطلب الثاني :مستويات الأداء :

للأداء مجموعة من المستويات يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها لمعرفة مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي: ¹

- **الأداء الإستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد وكذا الإلتزام الواضح من طرف الأفراد.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة مثل إمتلاك مركز مالي ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء وإتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات.
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل وتغلي نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات مع الصعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** وهو يمثل الأداء المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

- يتأثر أداء المؤسسات الإقتصادية بعوامل عديدة ومتنوعة، لهذا سنتطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أساسيين هما كالتالي:

¹ - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص صناعي، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص50.

• العوامل الداخلية:

هي العوامل التي تحدث داخل المؤسسة، ما يقصد بالبيئة الداخلية، التي تتفاعل مع عناصرها وتؤثر فيها وهي تخضع لسيطرة النومة وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:¹

- الموقع الجغرافي في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الغطاء الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، حيث يتضمن الهيكل

التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في الشركات.²

ت- الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:¹

- عمر تيمجدين، مرجع سابق الذكر، ص51.¹
 -2 محمد المحمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائ أسهم الشركات، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص48-49.

✓ هيكل القوى العاملة.

✓ نظام الإختبار والتعيين.

✓ نظم تقييم الأداء.

● العوامل الخارجية:

ويقصد بالعوامل الخارجية العوامل التي تحدث خارج المؤسسة، الذي لا يمكن للمؤسسة السيطرة

عليه وإنما تتأثر به، ويمكن توضيح هذه العوامل فيم يلي:

- العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحزب، التأميمات، الانقلابات، كلها عوامل على أداء المؤسسة.
- العوامل الاقتصادية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، مستوى التعليم... إلخ²
- العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، مستوى التعليم... إلخ³
- العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير الإختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث.

- عمر تيمجغدين، مرجع سابق الذكر، ص52-53.

- عادل عشي، مرجع سابق الذكر، ص25.

- عمر تيمجغدين، نفس المرجع السابق، ص53.

❖ المبحث الثاني : تقييم الأداء

المطلب الأول : أنواع الأداء:

يعد تعريفنا إلى مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه، سنقوم بعرض أنواعه وهنا سيتم تقسيم أنواع الأداء إلى

أربعة معايير وهي كالتالي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الوظيفي، معيار طبيعي: ¹

1-1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

● الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه إسم أداء الوحدة، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارات بشكل فعال.
- الأداء المالي: هو أدوات لإتخاذ القرارات الإستثمارية عن طريق تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة. ²

● الأداء الخارجي:

هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة،³ التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال

نتيجة لإرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

2-1 حسب معيار الشمولية:

هذا النوع يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي فيما يلي:

- عادل عشي، مرجع سابق الذكر، ص17.1

- محمد محمود الخطيب، مرجع سابق الذكر، ص2.45

- عادل عشي، مرجع سابق الذكر، ص3.18

● الأداء الكلي:

التعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية، بأدنى التكاليف الممكنة، فمصلحة الإنتاج أن تقدم منتوجات بأقل وأحسن الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود.

● الأداء الجزئي:

هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة.

3-1 حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة إلى خمس وهي: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل.¹

● أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في هذه الحالة في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

● أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة.

● أداء وظيفة الأفراد:

- عادل عشي، مرجع سابق الذكر، ص18.

قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية.

● أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من إستقلالية عن الموردين وكذلك الحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق إستغلال جيد لأماكن التخزين.

● أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجوائز الملائمة للإختراع والإبتكار والتحديد.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

● أداء وظيفة التسويق:

هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن حصرها فيما يلي:

- حصة السوق.
- إرضاء العملاء.
- السمعة.

● أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يأخذ بعين الإعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم وإستقرار في الأرباح، أما بالنسبة للموظفين

فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما بالنسبة للموردين فهو إحترام المؤسسة آجال التسديد.

1-4 حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار كما يلي: ¹

- الأداء الإقتصادي:

يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال... إلخ).

- الأداء الإجتماعي:

الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الإقتصادية.

- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حصلت أثناء عملية التخطيط اهدافها التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

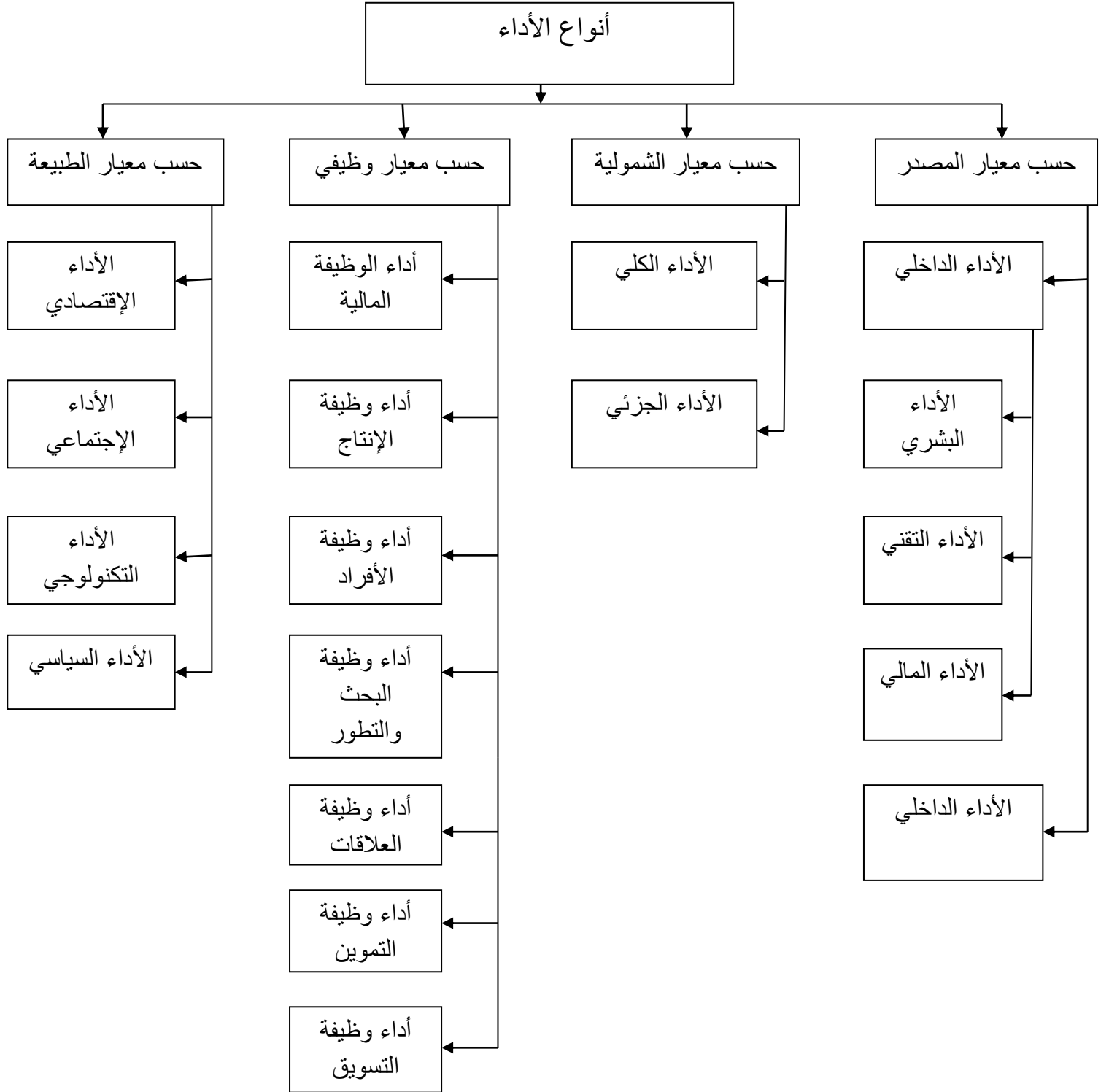
- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح الأهداف السياسية لبعض المؤسسات.

- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سابق الذكر، ص 21-22.

والشكل التالي يبين ويوضح أنواع الأداء:

الشكل(7): أنواع الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية: ¹

● مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب هذه العملية في توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة،

عدد العمال الأجور... إلخ

وهي عملية لا تقتصر فقط على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات

المتعلقة بالسنوات السابقة.

● تحليل ودراسة البيانات:

لا بد من توفر عنصر الثقة في هذه البيانات وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق والإحصائيات لإختبار

مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها من أجل الحصول على النتائج معينة

● إجراء عملية التقييم:

يجب إستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الإقتصادية، بهدف التوصل إلى حكم

موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليه.

● مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الإنحرافات:

يتم تحديد هذه الإنحرافات التي تتعلق بمدى إختلاف الوحدات المنتجة عن الموصفات النوعية.

ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:

✓ التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

✓ تحديد الإنحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

- جماس حسن محمد أبو شرخ، مرجع سابق الذكر، ص 1.23

- ✓ معالجة تلك الانحرافات.
- ✓ تحديد طريقة قياس الأداء.¹
- ✓ تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.
- ✓ مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين.

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء:

يمكن تحديد خطوات تقييم الأداء في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:²

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه في بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل.

وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل في مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، والغرض من هذه الخطوة مزدوج: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم بإنجازه.

الخطوة الثانية: التقييم المستمر

أثناء فترة التقييم، يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك، كما يجب على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها. إن

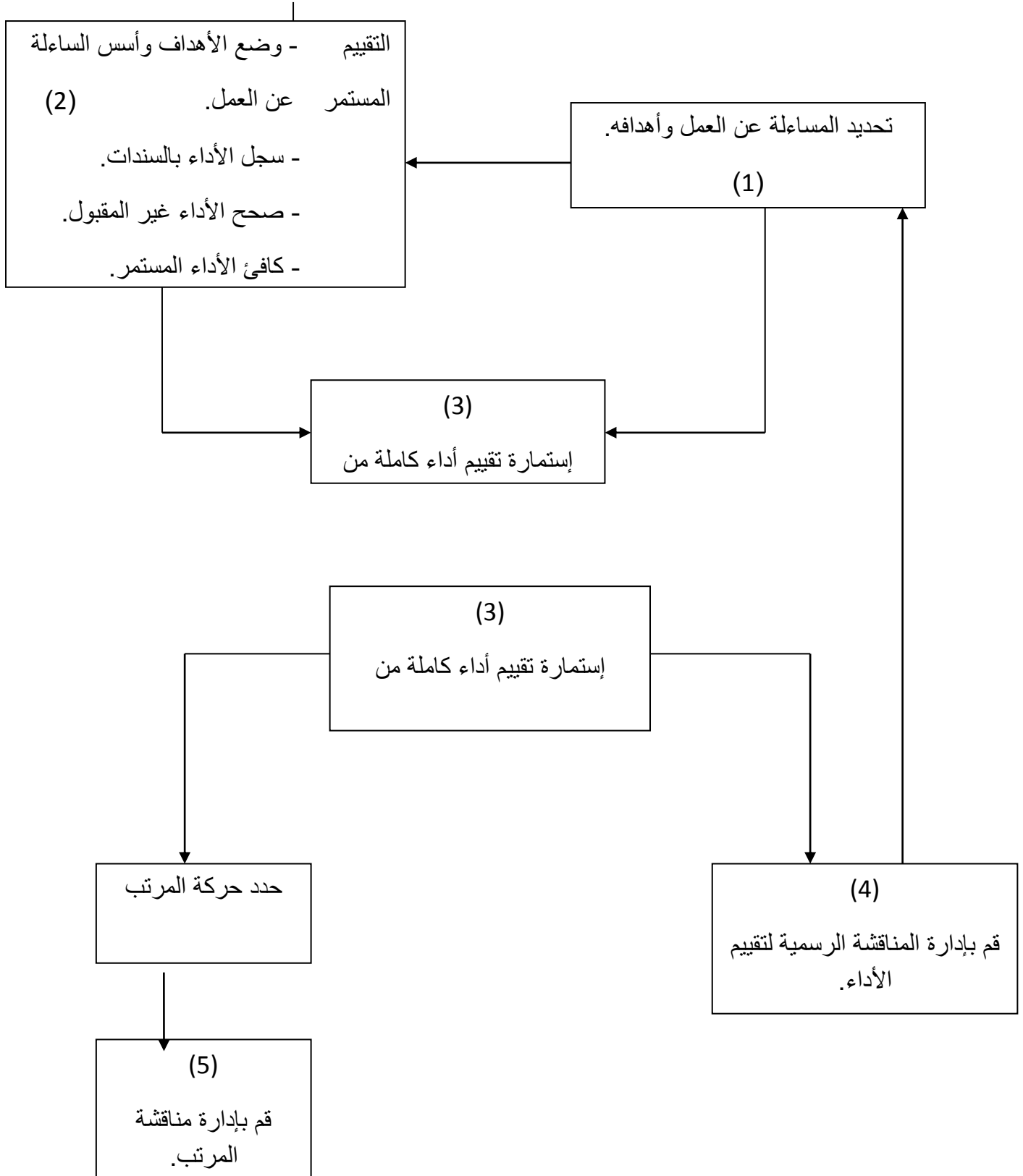
- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، ص 69.¹
 2 - الأستاذ الدكتور: نجم عبد الله العزاوي، الوضائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان: الطبعة العربية 2010، ص 384.

الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التفدية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

الخطوة الثالثة: إستمارة تقييم الأداء

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال إستمارة تقييم الأداء يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات مصلحة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من إستمارة التقييم الكاملة.

الشكل رقم (8): خطوات تقييم الأداء:



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن،

2010، ص385.

الخطوة الرابعة: إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام، يجب أن يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء، وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج، والذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

الخطوة الخامسة: إدارة مناقشة المرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن تقوم بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين- ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتب الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تضلا منفصلتين.

❖ المبحث الثالث: الإطار النظري للترقية

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الترقية:

تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة حيث يتوقع العاملون في أي مؤسسة أن يكافئوا كلما زادت إنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ولذا فهم يتوقعون ترقية لهم إلى وظائف تتيح لهم مزيداً من الوفاء والتقدم.¹

مفهوم ترقية العاملين:

يقصد بالترقية تكليف الموظف بواجبات ومهام وظيفة أخرى أو أعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الإداري للمنظمة.² وقد عرف الدكتور (مصطفى أبو زيد: 1966:450) الترقية بأنها: «نقل الموظف من وضع وظيفي أقل على وضع وظيفي أعلى، وهي قسمين، ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة». أما الأستاذ (الطماوي: 1968:71) فإنه يرى بأن الترقية: «تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته، ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل زيادة إختصاصاته الوظيفية».

وعموماً يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها «عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معاً».³

1 - مصطفى كامل، «إدارة الموارد البشرية» الشرطة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة 1994، ص306.

2 - الأستاذ الدكتور: نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الإستراتيجية في إم البشرية، عمان- الأردن، ص494

3 - عاطف محمد عبيد «إدارة الأفراد» دار النهضة العربية القاهرة 1964، ص08.

أهداف الترقية و شروطها :

إن كل سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة إختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل ، و خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل تكليف العمل و تحسين نوعيته و بما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات ، تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف .

يمكن إجمالاً التطرق إليها فيما يلي¹:

1- توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل و ذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين المعدل أو المستوى الأداء و الأجر أو الحافز الذي يتلقونه .

2- الإحتفاظ بالموظفين المتميزين و عدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهاز أخرى مناقشة بفعل الشروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات .

3- تأمين إستمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف بالموظفين مناسبين من داخل المنظمة نفسها.

4- شعور موظفين بالأمان و الإستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم و مستوى معيشتهم² .

5- الترقية تشجيع الموظفين على الإبتكار و التجديد ، عندما يرى الموقف أن تقدمه في عمل مسند إليه و ترقيته يتوفقان على مدى التقدم الذي يمكن أن يجوزه في عمله .

¹ - عادل حسن ، «العلاقات الصناعية و إدارة الأعمال» الإسكندرية ، المنشأة العامة 1963 ص 150 .

² - الدكتور : نجم عبد الله العزاو ، مرجع سابق الذكر ، ص 495 .

المطلب الثاني :شروط الترقية:

إن الترقية لا تمثل حقا من حقوق الموظف التي يكتسبها عند إستيفائه للشروط المحددة بموجب

القانون، وإنها هي في واقع الأمر جوازية، إلا أنها على العموم تستلزم توافر الشروط التالية:¹

- 1- وجود وظيفة شاغرة لها إعتداد في ميزانية المنظمة، يمكن أن يرقى لها الموظف.
 - 2- تباين الوظيفة التي يرقى إليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات.
 - 3- توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون، مثال ذلك حصوله على شهادة علمية، بتخصص معين تمتعه بخبرات محددة، إجتيازه برنامجا تدريبييا له علاقة بمهام الوظيفة المرشح لها.
 - 4- حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه، في أثناء مدة زمنية معينة.
 - 5- توافر شرط الأقدمية للترقية إلى وظيفة اعلى بعد مضي المدة المقررة لإشغاله وظيفة أدنى في سلم الوظائف والدرجات.
 - 6- لا يجوز ترقية الموظف مباشرة إلى وظيفة أو مستوى وظيفي أعلى من المستوى الوظيفي الذي يعلو الوظيفة التي يستحقها. وعند حصول ذلك، فإن الترقية تعد باطلة.
 - 7- أن الترشح للترقية إلى الوظيفة الأعلى يأخذ أحد الإتجاهين التاليين:
- أولا: أن الترشح للترقية يكون حكرا على العاملين في المنظمة أو القسم أو الشعبة التي تشغل فيها وظيفة معينة.

¹ - حبيش فوزي، «الموظف العام، حقوق وواجباته»، (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدور العربية)، 1982، ص497.

- ثانياً: تكون الترقية متاحة لجميع العاملين في المنظمات أو الأجهزة الإدارية الحكومية لشغل أية وظيفة شاغرة في تلك المنظمات أو الأجهزة.

المطلب الثالث : معايير الترقية:

تستند نظام الترقية في بنائها على ركيزتين أساسيتين هما: الجانب الفني، والجانب الإنساني، الذي يرتبط بشعور الموظفين العموميين بعدالة نظام الترقيات من عدمها، ويقوم نظام الترقيات في أنظمة الخدمة على ثلاثة معايير رئيسية وهي: الأقدمية، الكفاءة، والمزج بين الأقدمية والكفاءة، وفي ما يلي شرح لكل من هذه المعايير.¹

1- معيار الأقدمية: وهو يعني أن للموظف الذي أمضى مدة زمنية أطول من المدة التي أمضاها

أقرانه أولوية الترقية في الوظيفة الأعلى الشاغرة، على أن تزيد هذه المدة عن الحد الأدنى المطلوب للترقية، إن الترقية على أساس الأقدمية في الخدمة، أو الأقدمية في الوظيفة العديد من المميزات تتمثل في الموضوعية والإبتعاد عن المحابيات والإنحياز وسهولة التطبيق، وتشجيع الموظفين على الإستمرار والبقاء في الخدمة، وعدم تركها، للأحتفاظ بالقدر المطلوب للترقية، كما أن هذا النظام قد يأتي بغير الأكفاء لشغل الوظائف المهمة الشاغرة، الأمر الذي يسهم في إنخفاض معنويات الأكفاء من العاملين، وبالتالي إنخفاض إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها.²

2- معيار الكفاءة: وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ قد عمدت الكثير من الإدارات على

إتخاذها أساساً لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك

1 - الكبيسي، عامر، «إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية»، (الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، 1980، ص: 498).

2 - الكبيسي، عامر، مرجع سابق الذكر، ص499.

واضحاً لو أعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم وكفاءتهم.

ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل على التحصيل في الإمتحانات التي تعقد حصيصاً لغايات الترقية سواء الكتابية منها أو الشفوية، أو إنجازات الموظف من حين تأهيله لنفسه بإستمرار خاصة في مجال العمل.¹

3- معيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة: يمكن أن تعتبر الأقدمية أساس الترقية في المراكز الدنيا

وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا.²

إن تطبيق هذا الأسلوب في الترقية يتطلب قدراً من الموضوعية والإبتعاد عن المحاباة والإنحياز، كما أنه يمتاز بأنه يتيح الفرصة أمام الموظف الكفؤ في الحصول على الترقية إلى الوظائف العليا، يقرر ما يتيح من فرصة أمام الموظفين القدامى في الحصول على نصيبهم في الترقية للوظائف الشاغرة.³

1 - محمد قاسم القريوتي «النظرية البيروقراطية ومدى إستمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق»، عمان، 1985، ص71.

2 - الكبيسي، عامر، مرجع سابق الذكر، ص502.

3 - الكبيسي، عامر، مرجع سابق الذكر، ص502.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى كل من الأداء والترقية وأهم التعريفات والمفاهيم المتعلقة بهم، كما ركزنا على الأداء لأنه عنصر أساسي لدى المؤسسات وأهم ما توصلنا إليه:

- **تعريف الأداء:** يعرف الأداء بأنه «العمليات التي تتضمن إتباع وسائل لاوأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة».
 - كما يعرف أيضا أنه: «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها».
 - كما تعتبر عملية تقييم الأداء، هو قياس ما هو منجز مع ما هو مخطط له سابقا، ولهذا أصبح الأداء دور أساسي في معرفة الأداء المؤسسة خاصة في الوقت الراهن.
 - **تعريف الترقية:** «تعني أن يشتغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته، ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة إختصاصاته الوظيفية».
- وهذا ما سنتفصل فيه في الفصل الثالث من خلال عرض دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموظفين لمديرية التجهيزات العمومية.

الفصل

الثالث

تمهيد

تعتبر مديرية التجهيزات العمومية مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تشرف و تسهر على تطبيق سياسة الدولة

في المشاريع التنموية على المستوى المحلي و الولائي وتسيير مصالحها الخارجية.

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي :

المبحث الأول : بطاقة تعريفية بالمؤسسة

المبحث الثاني : هياكل المؤسسة

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان

❖ المبحث الأول : بطاقة تعريفية بالمؤسسة

➤ المطلب الأول: مفهوم المؤسسة .

تعتبر مديرية التجهيزات العمومية مؤسسة، حيث تقوم تنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية.

➤ المطلب الثاني : نشأة المؤسسة

أنشأت مديرية التجهيزات العمومية تطبيقاً لأحكام المادة 09 من الدستور التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 03 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013 الذي يحدد قواعد تنظيم و تسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن و العمران ، حيث يهدف هذا القرار إلى تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة السكن و العمران في مكاتب ، و هي تضم و هي كالتالي :

1- مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة :

و تظم مكتبين (2) إثنين :

- مكتب دراسات و تسيير عمليات الأشغال المتعلقة بالمنشآت المدرسية و الجامعية .

- مكتب دراسات و تسيير عمليات الأشغال المتعلقة بالتجهيزات العمومية القطاعية العمومية .

2- مصلحة الصفقات العمومية : وتظم مكتبين (2) إثنين :

- مكتب صفقات العمومية .

- مكتب تنفيذ الصفقات العمومية .

3- مصلحة الإدارة و الوسائل : وتظم ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب تسيير المستخدمين .

- مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة .

- مكتب المنازعات و التوثيق و الأرشيف .

➤ **المطلب الثالث : أهمية المؤسسة .**

تكمن أهمية مديرية التجهيزات العمومية كونها تعمل على التنسيق بين جميع

دوائرها التابعة لإقليم الإختصاص داخل الولاية عن طريق إنشاء بنك المعلومات في ميدان العقار و التعمير و البناء ،

من أجل متابعة و تسيير جميع النشاطات التابعة لها.

❖ **المبحث الثاني: هياكل المؤسسة**

➤ **المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

حيث يضم هذا الهيكل و المتمثل في المدير كسلطة عليا + أمانة المدير و الذي يضم هذا

الأخير مجموعة من الأقسام و الرؤوسات و المتمثلة في ما يلي :

1- رئيس مصلحة الصفقات العمومية و الذي يضم مكتبين (2) إثنين هما :

✓ رئيس مكتب الدراسات .

✓ مكتب تنفيذ الصفقات العمومية. (بدون تكليف)

2- رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل و الذي يضم ثلاثة (03) مكاتب هي :

✓ رئيس مكتب التسيير المستخدمين .

✓ رئيس مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة .

✓ رئيس مكتب المنازعات التوثيق و الأرشيف .

3- رئيس مصلحة التسيير و متابعة العمليات المنجزة و الذي يضم مكتبين (2) هما :

✓ مكتب الدراسات و تسيير عمليات الأشغال المتعلقة بالمنشآت المدرسية و الجامعية .

✓ مكتب دراسات و تسيير عمليات الأشغال المتعلقة بالمنشآت القطاعية الأخرى .

1- رئيس مصلحة النفقات العمومية:

- رئيس مكتب الدراسات: يقوم هذا المكتب بمساعدة الجماعات المحلية في إعداد أدوات التعبير و الموافقة عليها و تطبيقها و مساعدة الجماعات المحلية في إطار مكافحة البناءات الغير الشرعية و التأكد من مطابقة المشاريع حسب رخصة البناء و رخصة تجزئة الأراضي.

- مكتب تنفيذ النفقات العمومية (بدون تكليف): يقوم هذا المكتب باقتراح برامج السكن الموارد المحلية و الهيئات المعنية و متابعة و مراقبة حالة تقدمها بالاتصال مع السلطات المحلية و الهيئات المعنية و متابعة و مراقبة النشاط العقاري الممارس من طرف الوكلاء العقاريين مع ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب المشروع مفوض لبرامج السكن التي بادرت بها الدولة و الجماعات المحلية.

2- رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل:

- رئيس مكتب التسيير المستخدمين: حيث يقوم هذا المكتب بإعداد المخططات تسيير و تكوين المستخدمين و تطبيقها و كذلك تسيير المسار المهني للمستخدمين و متابعة الأعمال الخاصة بتكوين المستخدمين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم.

- رئيس مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة: يقوم هذا المكتب بتقسيم الاحتياجات المالية السوية للمعالج و إعداد مشروع الميزانية و توفير الإئتمانات المالية المرصودة و ضمان تنفيذ عمليات الميزانية و المحاسبة مع ضمان مسك دفاتر و وثائق المحاسبة و تولي أمانة لجان الصفقات أما فيما يخص الوسائل العامة فيتمثل في تقييم الاحتياجات من الوسائل المادية الضرورية ليس المصالح و تسيير الممتلكات المخصصة لصالح كاتب الدولة و جردها و صيانتها مع

ضمان التحضير المادي للمحاضرات و الندوات التي تنظمها مصالح مكاتب الدولة، و كذلك ضمان تسيير حضيرة السيارات و صيانتها.

- رئيس مكتب المنازعات، التوثيق و الأرشيف:

يقوم هذا المكتب بالمساهمة في عمليات استلام المشاريع و تسوية النزاعات و المشاركة في المحتويات التقنية للتنسيق مع الهيئات و السلطات المحلية المعنية و المساعدة البلديات في الاستشارات التنظيمية و في اعداد صفقات الدراسات و الأشغال و في تسوية عمليات الحساب و النزاعات على مستوى البلديات و توثيقها و حفظها في الأرشيف.

3- رئيس مصلحة التسيير و متابعة العمليات المنجزة.

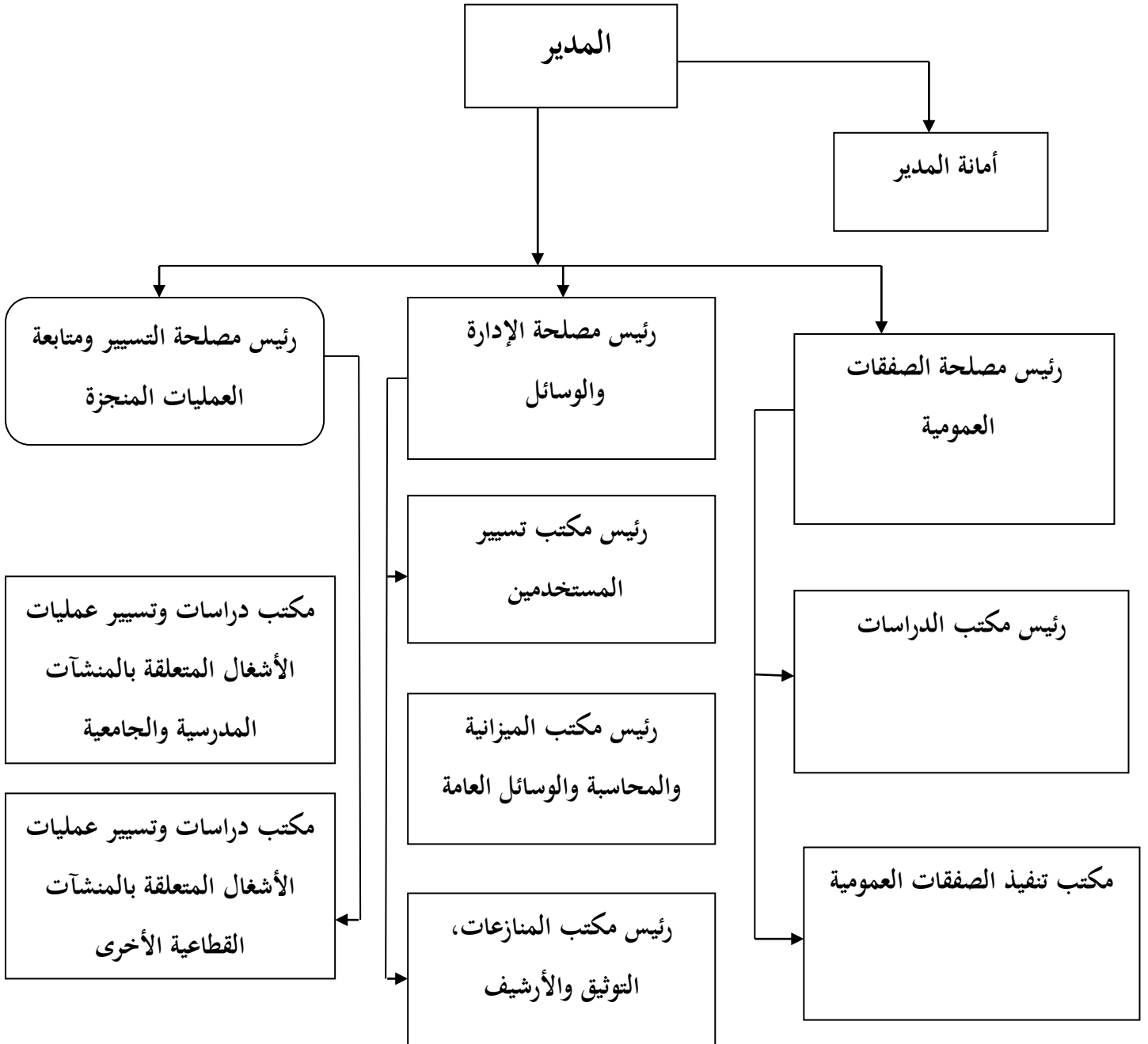
- مكتب الدراسات و تسيير عمليات و الإشغال المتعلقة بالمنشآت المدرسية و الجامعية:

يقوم هذا المكتب بإيداع الرأي التقني، تحت مراقبة مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء على مجموع أعمال التعمير و التأكد من مطابقة المشاريع المحلية في إطار مكافحة البناءات الغير الشرعية و السهر على تطبيق معايير التعمير حسب الخصوصية المحلية و الانسجام المعياري العام و التأكد من مطابقة المشاريع حسب رخصة البناء و رخصة التجزئة الأراضية.

- مكتب دراسات و تسيير عمليات الأشخاص المتعلقة بالمنشآت القطاعية الأخرى:

حيث يقوم هذا المكتب بالمتابعة بالتنسيق مع السلطات المحلية و الهيئات المهنية حالة تقدم برامج السكنات التي تقع في إقليم اختصاصي و كذلك مراقبة النوعية التقنية لإنجازات السكنات المنتهية التي تقع في إقليم اختصاصي و ضمان متابعة الإنجازات الناجمة عن إعلانات العمومية.

الشكل رقم (9): هيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إعداد الطالبين.

➤ **المطلب الثاني: أقسام الفرعية للمؤسسة:**

و هي تضم مجموعة من رؤساء الأقسام و مكلفين بها و هي كالتالي:

1- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة عين تموشنت.

2- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة المالح.

3- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة العمرية.

4- مكلف بتسيير القسم الفرعي الإقليمي لدائرة حمام بوحجر.

5- مكلف بتسيير القسم الفرعي الإقليمي لدائرة عين الأربعاء.

6- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة بني صاف.

7- مكلف بتسيير القسم الفرعي الإقليمي لدائرة عين الكيحل.

8- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة ولهاصة.

1- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة عين تموشنت: يعمل هذا القسم تحت سلطة المدير الولائي لسكن عن

طريق المتابعة بالتنسيق مع السلطات المحلية و الهيئات المعنية. داخل دائرة عين تمكوشنت.

2- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة المالح: يعمل هذا القسم حالة تقدم برامج السكنات التي تقع في إقليم

اختصاصه في دائرة المالح.

3- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة العامرية: يعمل هذا القسم كل المشاركة في مراقبة النوعية التقنية لانجازات

السكنات المنتهية التي تقع في إقليم دائرة العامرية.

4- مكلف تسيير القسم الفرعي الإقليمي لدائرة حمام بوحجر: يعمل هذا القسم على متابعة و مراقبة النشاط

العقاري للوكلاء و المراقبين العقاريين في دائرة حمام بوحجر.

5- مكلف بتسيير القسم الفرعي الإقليمي لدائرة عين الاربعاء: يعمل هذا القسم على ضمان متابعة الانجازات

الناجمة عن الإعانات العمومية لدائرة عين الأربعاء.

6- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة بني صاف: يعمل هذا القسم على المساهمة مع الأطراف المعنية في تسيير

السكنات و تسوية النزاعات.

7- مكلف بتسيير القسم الفرعي الإقليمي لدائرة عين الكيحل: يعمل هذا القسم على المساهمة في جمع و

استغلال و تحليل المعطيات الإحصائية الخاصة بالسكن.

8- رئيس القسم الفرعي الإقليمي لدائرة ولهاصة: يعمل هذا القسم على تحقيق و مطابقة وضعية الأشغال

للورشات التي تحت رقابة لدائرة ولهاصة.

الشكل يبين الأقسام الفرعية :

الشكل رقم(10) : الأقسام الفرعية الإقليمية لمديرية التجهيزات العمومية



المصدر: إعداد الطالبين.

➤ المطلب الثالث : دور مديرية التجهيزات العمومية في الإنشاء و التعمير

- 1- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب المشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية .
- 2- المشاركة في تحديد الإحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات .
- 3- ضمان متابعة و تقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية .
- 4- المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبني .
- 5- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال و الدراسات .
- 6- ضمان جمع و استغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات و بالإنجازات في مجال التجهيزات العمومية .
- 7- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع .
- 8- القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود و إقتراح عمليات لتكيفه بالإتصال ، مع الهياكل المعنية .

❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل الإستبيان

➤ المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: تم استخدام المنهج الوطني التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج الملائمة للدراسة، والذي يهدف إلى تحليل الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً.

ثانياً: متغيرات الدراسة: تشمل متغيرات الدراسة فيما يلي :

- المتغير المستقل: نظام المعلومات.
- المتغير التابع: أداء الموظفين.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الموظفين بالمنظمة عين تموشنت، حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 40 موظف من المجتمع الأصلي، وقد تم توزيع إستمارات الإستبيان على هذه العينة وتم إسترجاع 35 إستمارة أي ما نسبته 87.5% وقد تبين أنها كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات إعتدنا على الأدوات التالية:

المقابلة: وهي أداة من أدوات البحث العلمي بحيث قمنا بإستخدامها مع مسؤول تتم الموارد البشرية بغرض الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط المنظمة وهيكلها التنظيمي وأهدافها، بالإضافة إلى توضيح الغرض من الإستبيان للأفراد (الموظفين).

الإستبيان: من أجل تحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من خلال الإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكونت من البيانات الشخصية، ومحورين شملت متغيرات الدراسة.

تصميم الإستبيان: هذا الأخير متكون من 16 سؤالاً، وتم تصميم الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تغيير الإستبيان إلى 03 أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالمنظمة والوظيفة...

- الجزء الثاني: المتعلق بمحور نظام المعلومات.

- الجزء الثالث: خاص بأداء الموظفين.

اشرح إجابات من (1-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	2	3	4
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	2

وقد تم تحديد درجة الإستجابة بالنسبة للمتوسطات الحسابية إلى مستوى نتحصل عليها من خلال الدراسة إلى:

1- 2.49 درجة ضعيفة.

2.50 - 3.49 متوسطة. } إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي ما بين:

3.5 - 5.00 درجة عالية.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي:

تمت الإستعانة ببرنامج (SPSS19) الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، ولأغراض التحليل الإحصائي ثم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1/ النسب المئوية، التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة وصف عينة الدراسة.

2/ إختيار معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CHROMBACH) لمعرفة ثبات عبارات الإستبيان.

3/ معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات.

4/ معادلة الإنحدار الخطي البسيط بغرض معرفة العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل، المتغير التابع.

سادسا: صدق وثبات الإستبيان.

أولا: صدق أداء الدراسة

الصدق الظاهري: ويقصد به التأكد من أن عبارات الإستمارة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، وقد تم عرض الإستبيان في صورة الأدلة على مجموعة من الأساتذة من أجل معرفة مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضع لأجله وقد تم الأخذ بالتوصيات والمقترحات التي تم طرحها حول أسئلة الإستبيان وأجريت التعديلات اللازمة قبل توزيعه على أفراد العينة.

ثانيا: ثبات الإستبيان يعتبر ثبات لإستبيان الإستقرار في نتائجه وعدم تغيرها وقد تم الإعتماد في الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ.

جدول معامل الثبات لمتغيرات الدراسة:

ALPHADE GRANBAKH	NOMBRE DELEMENTS
0.785	16

في الجدول السابق يلاحظ أن يحمل عبارات متغيرات الدراسة تتمتع بمصدقية مرضية وثبات مرضي، إذ ان قيمة ألفا

كرونباخ هي 0.785 ومعامل ثبات مقبول وقوي.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول التالي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

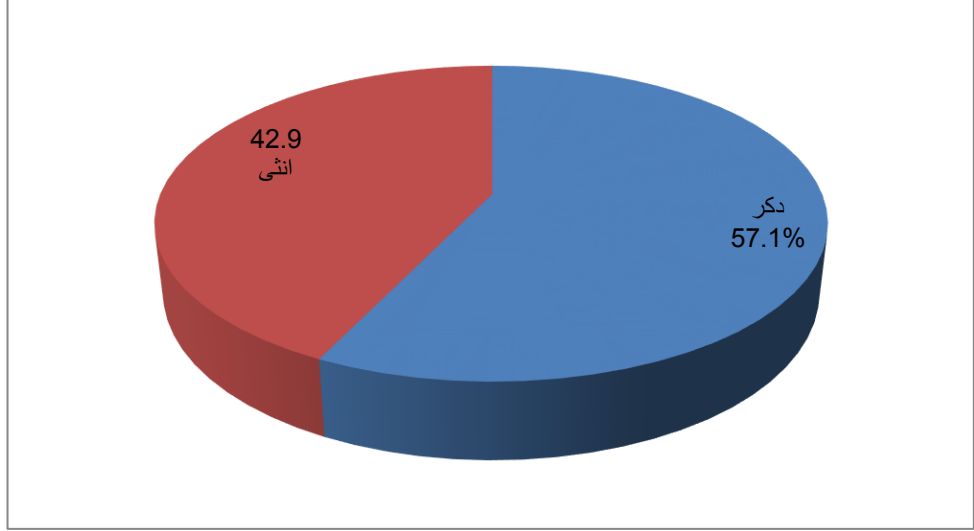
الجدول رقم (1) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.1	20	ذكر
42.9	15	أنثى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج SPSS19

الشكل التالي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الشكل رقم(11): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبين

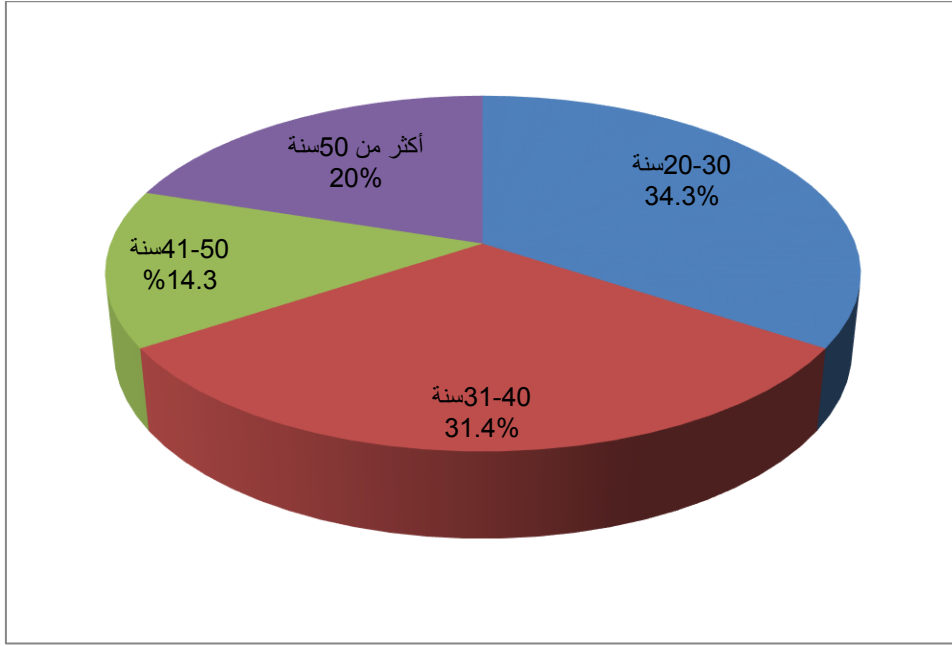
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (02) يمثل توزيع عينة البحث حيث السن.

السنة	العدد	
34.3	12	سنة 30-20
31.4	11	سنة 31-40
14.3	5	سنة 41-50
20	7	أكثر من 50 سنة
100		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على إعتداد برنامج SPSS19

الشكل رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة العاملين الذين شرائح أعمارهم من 20-30 سنة هي أكثر إذا بلغت 34.3 تم تنحية الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة إذ بلغت 31.4 في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة 14.3 ويبقى الموظفين الأكثر من 50 سنة بنسبة 20%.

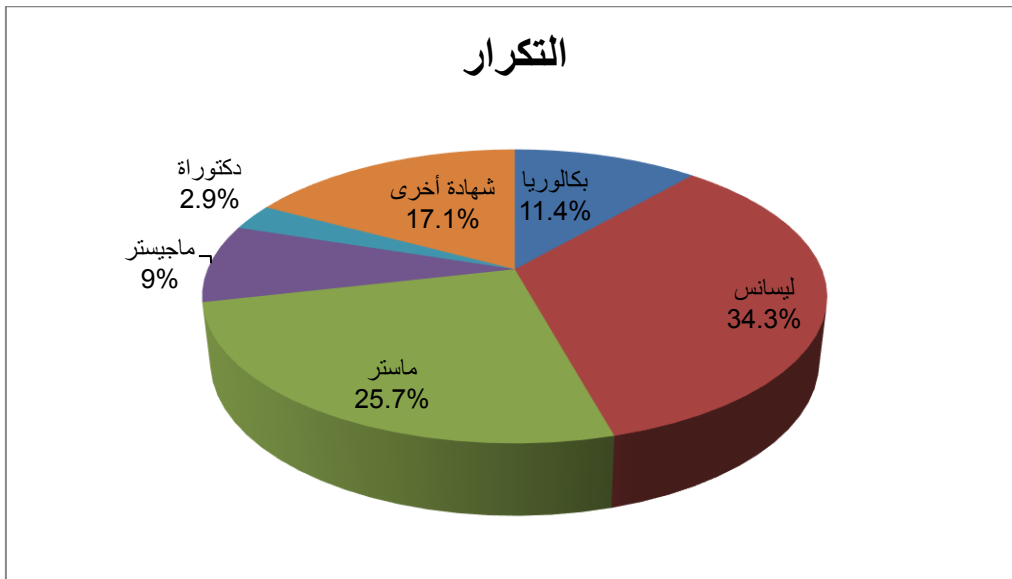
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11.4	4	بكالوريا
34.3	12	ليسانس
25.7	9	ماستر
8.6	3	ماجستير
2.9	1	دكتوراه
17.1	6	شهادة أخرى
100	5	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين مخرجات إستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر من إعداد الطلبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS19

من الجدول نلاحظ أن 25 فرد من العينة حامل شهادات جامعية بينما 6 أشخاص لحاملي شهادات أخرى بينهم 17.1% رئيسها 71.5% وبينما 4 أشخاص دون المستوى الجامعي وبينهم 11.4%.

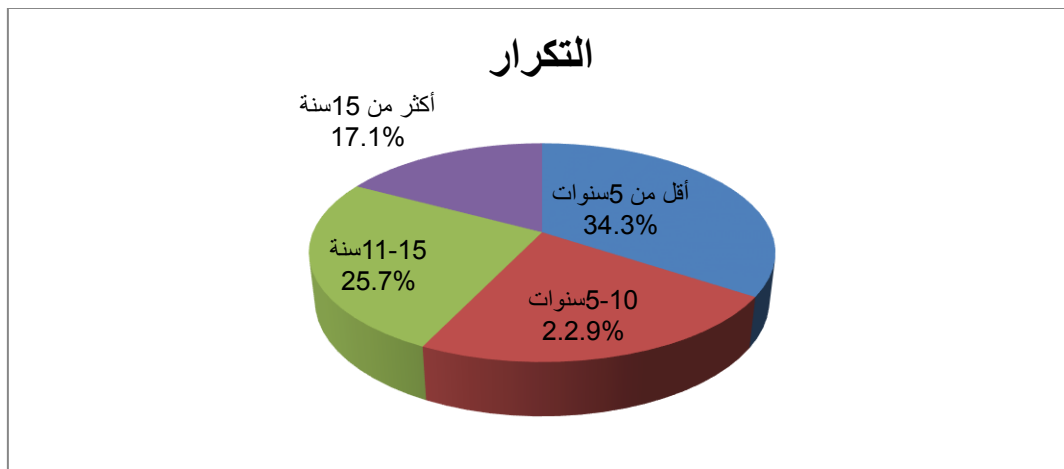
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمنظمة:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمنظمة:

سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	12	34.3
5-10 سنوات	8	22.9
11-15 سنة	9	25.7
أكثر من 15 سنة	6	17.1
المجموع	35	

المصدر من إعداد الطالبين على مخزنات برنامج SPSS19

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.



المصدر من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أن 12 فرد من العينة تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات وبلغت نيتهم 34.3 ثم تليها ما بين 5 سنوات و 10 سنوات كان عددهم 8 وبلغت نيتهم 22.8 فيما كانت أقل نيته وهي 17.1% للذين تفوق أقدميتهم 15 سنة.

المطلب الثالث: عرض و تحليل متغيرات الدراسة

اعلاه عرض و تحليل بيانات محور نظام المعلومات

الجدول رقم (05): يوضح نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات نظام المعلومات

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		درجة الاستجابة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
01	25.7	9	60	21	2.9	1	2.9	1	2.9	1	عالية	
02	20	7	51.4	18	5.7	2	5.7	2	8.6	3	عالية	
03	22.9	8	60	21	5.7	2	5.7	2	2.9	1	عالية	
04	17.1	6	54.3	19	5.7	2	20	7	2.9	1	عالية	
05	22.9	8	65.7	23	0	0	8.6	3	2.9	1	عالية	
06	5.7	2	80	28	11.4	4	2.9	1	0	0	عالية	
07	8.6	3	57.1	20	28.6	10	5.7	2	0	0	متوسطة	
08	5.7	2	40	14	42.9	15	11.4	4	0	0	عالية	
			المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام									
			3.75									عالية

المصدر من إعداد الطالبين على مخرجات برنامج SPSS19

يوضح نتائج الجدول أعلاه أن الأغلبية للإجابات كانت بالموافقة حيث أكبر نسبة على العبارة 01 يوجد بالمنظمة نظام معلومات خاص بالموظفين بلغت 60% مما يدل على أن المنظمة لديها نظام معلومات يعمل على إستقبال وتخزين وإسترجاع المعلومات الخاصة بالموظفين.

أما العبارة 08 نقص الدعم المادي والمعنوي بإدارة العليا عدد فعالية 10 النظام فكانت نسبة 42.9 من الذين كانوا محايدين في هذه العبارة وهي أكبر نسبة في هذه العبارة.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات محور أداء الموظفين.

الجدول رقم (06): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموظفين.

رقم العبارة	موافق	بشدة	موافق		غير موافق		محايد		موافق		بشدة		درجة الإستجابة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
9	2	5.7	20	57.1	13	37.1	0	0	0	0	0	0	عالية
10	5	14.3	26	74.3	1	2.9	3	8.6	0	0	0	0	عالية
11	13	37.1	22	62.9	0	0	0	0	0	0	0	0	عالية
12	13	37.1	18	51.4	3	8.6	1	2.9	0	0	0	0	عالية
13	7	20	27	77.1	1	2.9	0	0	0	0	0	0	عالية
14	6	17.1	20	57.1	3	8.6	6	17.1	0	0	0	0	عالية
15	3	8.6	29	82.9	2	5.7	1	2.9	0	0	0	0	عالية
16	2	5.7	18	51.4	7	20	7	20	1	2.9	2.9	1	متوسطة
مجموعة عبارات المحور الثاني													عالية

المصدر من اعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية إبانات المحور الثاني كانت بالموافقة حيث بلغت أعلى نسبة للعبارة 15 ثم تليها 13 رقم العبارة كانت النسبة على التوالي 82.9% و 77.1% و 74.3 حيث نلاحظ أن العبارات كانت على النحو التالي: توفر الإدارة التدريب المناسب للتأمين الموظفين من أداء أعمالهم بطريقة مناسبة ثم تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الموظفين من أجل تحسين أدائهم ثم تليها العبارة هناك نظام معلومات خاص بتقييم الأداء الفردي للموظفين.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للجدول الأداء الموظفين تبلغ 3.92 بينما الانحراف المعياري فبلغ 0.423 ودرجة الإستجابة عالية مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لمدى غالبية عينة الدراسة، أما فيما يخص المتوسط الحسابي للعبارة 11 فهو الأعلى وبلغ 4.37 بدرجة إستجابة عالية وانحراف معياري 0.490

المطلب الرابع: إختيار الفرضية

لمعرفة دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموظفين في المنظمة التي تم دراستها تم إختيار الفرضية من خلال رفض أو قبول الفرضيتين المساعدتين التاليتين:

A_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات وأداء الموظفين بالمنظمة بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

A_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وأداء الموظفين بالمنظمة. عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$y = a_0 + a_1x_1 + y$$

y : المتغير التابع (أداء الموظفين)

x_1 : المتغير المستقل لنظام المعلومات

a_0 : الثابت

a_1 : معامل الإنحدار للمتغير المستقل

y : الخطأ العشوائي

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام المعلومات وأداء الموظفين تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون وأيضا تحليل التباين ANOVA لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول التالي يبين معامل ارتباط بيرسون بين محور نظام المعلومات ومحور أداء الموظفين.

الجدول الرقم (07): معامل ارتباط بيرسون بين محور نظام المعلومات ومحور أداء الموظفين

Corréation de نظام person	نظام المعلومات	أداء الموظفين
sig (bilatérale) المعلومات	1	35
corréation de أداء person	35	35
Sig (bilatéale) الموظفين		

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين نظام المعلومات وأداء الموظفين بلغ التالي هناك العلاقة إيجابية بين المتغيرين.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين الأحادي.

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	مستوى دلالة sig
0.477	0.227	بين المجموعات	1.387	1.387	1	0.004
—	—	داخل المجموعات	4.715	0.143	33	—
—	—	المجموع	—	—	34	—

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط التي تغير درجة الارتباط بين المتغير الميقل نظام معلومات والمتغير التابع أداء الموظفين تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.477 وهي درجة إرتباط معتبرة، كما أن ثمة مستوى الدلالة معنوية عند الدرجة الحرية المشبه في الجدول حيث بلغت sig 0.004 أقل من مستوى المعنوية وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول التالي يمثل تحليل الفرضية:

الجدول رقم (09): يمثل تحليل الفرضية:

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء الموظفين	الجزء الثابت	2.440	5.064	0.000
	نظام المعلومات	0.396	3.186	0.004

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة E الحسابية بلغت 3.116 كما بلغت القيمة الإحصائية 0.004 sig

وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الأداء الموظفين هو متغير وبالتالي نقول أنه يوجد علاقة ذات

دلالة إحصائية.

بين نظام المعلومات وأداء الموظفين في المنظمة... عين تموشنت، مما ينص وفق الفرضية العددية H_0 وقبول الفرضية،

H_1 والمعادلة التالية توضح العلاقة بين المتغير نظام المعلومات وأداء الموظفين.

$$y = 2.440 + 0.396x$$

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى تقديم مديرية التجهيزات العمومية لعين تموشنت من خلال التعرف على هيكلها

التنظيمي وأهدافها:

حيث تمت دراسة حالة دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية لمديرية التجهيزات العمومية بعين

تموشنت من خلال إتمادنا على توزيع إستبيان في المؤسسة محل الدراسة لمعرفة أداء العمال، حيث تم عرض وتحليل

النتائج الدراسة وتبين أن هناك موافقة في آراء عينة الدراسة على نظام المعلومات وأداء الموارد البشرية.

ولمعرفة العلاقة بين المتغيرين تم إستعمال معامل الارتباط بيرسون pearson واختيار التحليل anova، وعليه

توصلت الدراسة بأن نظام المعلومات في المؤسسة له علاقة إرتباطية قوية بأداء الموارد البشرية.

الخاتمة

العامّة

تعد نظم المعلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المؤسسات بالموارد البشرية و تنمية استخدامها و ذلك من خلال توفير البيانات و الحقائق المتعلقة بالعاملين و الوظائف و الأنظمة و السياسات التوظيف و غيرها و معالجتها للحصول على المعلومات و التقارير التي تمكن من إتخاذ القرار فهي تقوم بتحقيق النتائج المرغوب بها بأقل جهد ووقت و تكلفة.

من خلال هذا البحث تم إعطاء نظرة حول دور نظم المعلومات في تحسين اداء الموارد البشرية التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين جزء نظري و الآخر تطبيقي

في الجزء النظري حاولنا الاحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية، فتطرقنا في الفصل الأول إلى نظام معلومات الموارد البشرية، أما في الفصل الثاني فحاولنا إبراز أداء الموارد البشرية.

أما الدراسة التطبيقية فتمت على مستوى مديرية التجهيزات العمومية لعين تموشنت و هي مؤسسة تطبق نظم المعلومات، ويمكن القول ان هذه النظم المستعملة في المؤسسة لها أهمية بالغة و فعالة، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة و السريعة من اجل تحسين اداء الموارد البشرية و تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة.

تابع الدراسة:

- نظم المعلومات لها كفاءة عالية في جمع وتخزين وحفظ وإسترجاع البيانات المتعلقة بالموظفين.
 - يساهم نظام المعلومات في تزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموظف والتعديلات.
 - يساعد نظام المعلومات في إتخاذ القرارات داخل المنظمة.
 - يعتبر نظام المعلومات أداة فعالة لتقييم أداء الموظف.
- تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وأداء الموظف.

أفاق الدراسة:

بغية توسيع مجال البحث تقترح إمكانية المواصلة في ميادين أخرى:

- دور نظم المعلومات في تحليل إدارة الموارد البشرية.

- أهمية نظم المعلومات في إعداد الخطط.
- فعالية نظم المعلومات في إدارة التغيير.

قائمة

المراجع

كتب

- 1- أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق بيروت، ط1، ص 1425.
- 2- محمد عبد الحسين، آل منيح الطائي، المدخل نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، 2005، ص1425.
- 3- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان 2006، ص20.
- 4- نجم عبد الله جهيدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل مصاهر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2009.
- 5- عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، مصر، 2014، ص22.
- 6- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص18.
- 7- عويض، محمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات بإستخدام الكمبيوتر، ط4، عمان، دار الفرقان، 1996، ص18.
- 8- محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص19.
- 9- فليج حسن خلف، إقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص355.

قائمة المصدر و المراجع

- 10- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص03.
- 11- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة، 2014، ص54.
- 12- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص209.
- 13- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص123.
- 14- محمد فتحي، مصطلحا إداريا، إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر القاهرة 2003، ص308.
- 15- سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، ص191-192.
- 16- علاء فرحات طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص63.
- 17- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الجامد للنشر والتوزيع للطبعة الأولى، عمان، 2010، ص48-49.
- 18- الأستاذ الدكتور، نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن- عمان، الطبعة العربية 2010، ص384-385.
- 19- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشرطة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1964، ص08.

قائمة المصدر و المراجع

20- حبشش فوزي، "الموظف العام، حقوق وواجباته" (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية) 1982، ص 497.

21- الكبيسي عامر، "إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية"، (الموصل) دار الكتب للطباعة والنشر، 1980، ص 498.

22- محمد قاسم القريوبي "النظرية البيروقراطية ومدى إستمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق" عمان 1985.

مذكرات :

1- فايز جمعة صالح النجار- دكتوراه الفلسفة في نظم المعلومات الإدارية، دار جامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

2- الشيخ ولد محمد، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2010-2011، ص 65.

3- إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية في دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، 2003-2004، ص 44.

4- كوديد سفيان، نظم المعلومات المحاسبي، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الأولى، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2015-2016، ص 27.

5- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، "قياس وتقديم" مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيصر بسكرة، غير منشورة 2003-2004، ص 15

قائمة المصدر و المراجع

6- عمر تيمجعدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012، 2013، ص50.

مجلة:

- مجلة العولمة الإقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد vm، ص69

موقع إلكتروني:

-, cit, OP, Oxford, p 410, ouvrir le 10/04/2019 a 20h00

-ONNADIEN, Michel Karsky, la systématique (penser et agir dans la complexité), éditions l'irisant, Paris 2002, p29. Ouvrir le 01/05/2019 a 18hoo.

قائمة

الملاحق

•الإستبيان :

في إطار إعداد مذكرة انيل شهادة الماستر بعنوان « دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموظفين (الترقية) دراسة حالة المؤسسة التجهيزات العمومية لولاية عين تموشنت».

نرجو من سيادتكم الموقرة الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ، كما أعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها و أنها لن تستخدم و إلا لأغراض البحث العلمي :

أشكركم كثيرا على و قتكم و تعاونكم و أخذ بعمق مساعدتكم و إستقبالكم .

* تحت إشراف .

- بن يحيى حسين

* من إعداد الطلبة .

- ولد سعدي حسين

- ويس مصطفى .

دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموظفين (الترقية) " دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية
بعين تموشنت DEP

المجموعة الأولى : البيانات الشخصية

3 - المستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

2 - الجنس

اذكر

أنثى

1 - السن

من 20 إلى 29

من 30 إلى 39

من 40 إلى 49

50 فما فوق

5- المرتبة الوظيفية

عون منفذ

عون تحكم

إطار

إطار سامي

4 - عدد سنوات العمل بالمؤسسة

أقل من سنة

من سنة إلى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات

من 16 إلى 20 سنوات

من 21 فما فوق

6. مصلحة العمل :

المصلحة التجارية

إدارة الموارد البشرية

المحاسبة

الإنتاج

أخرى : حددها

دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموظفين (الترقية) " دراسة حالة مديرية تجهيزات العمومية بعين تموشنت (DEP).

رقم	نظام المعلومات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد بالمؤسسة نظام معلومات خاص بالموارد البشرية					
2	يتيح نظام المعلومات فرص معرفة أجور وعلاقات الموظفين					
3	يحتفظ نظام المعلومات بكل المعلومات السابقة بالموظف					
4	يسمح نظام المعلومات بمعرفة المناصب الشاغرة بالمؤسسة					
5	هل يوجد نقص في القدرات التكوينية في مجال نظام المعلومات لدى الموظفين					
6	يتيح نظام المعلومات وصل وتقدير الأفراد المرشحين للتدريب					
7	يستطيع كل عامل من خلال نظام المعلومات أن يعاين أداءه الإجمالي السابق					
8	نقص الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا يجد من فاعلية هذا النظام					

المجموعة الثانية : نظام المعلومات

ضع علامة (x) عند الإجابة التي تعبر عن رأيك

رقم	خاص بالأداء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك نظام معلومات خاص بتقييم الأداء الفردي للموظفين					
2	يستخدم نظام المعلومات في تحديد الأفراد المؤهلين للترقية من أجل تدريبهم					
3	يحرص العاملون على معرفة حصيلة تقدم أدائهم					
4	تعمل المنظمة على تسمية قدرات العاملين من أجل تحسين أدائهم					
5	للعاملين المعرفة الكاملة بالوظيفة التي يؤديها					
6	توفر الإدارة التدريس المناسب للمثلين العاملين في أداء أعمالهم بطريقة مناسبة					
7	يتقيد العاملون بالأنظمة واللوائح التعليمية والقانونية أثناء القيام بأعمالهم					
8	توظيف الخبرة في تطوير أداء الإدارة					

المجموعة الثالثة : خاص بالأداء الموظفين :

تحكيم الإستبيان : ملحق رقم

الجامعة	الأستاذ المحكم
- المركز الجامعي بوشعيب عين تموشنت	* الدكتور : بن يحي حسين
- المركز الجامعي بوشعيب عين تموشنت	* الدكتور : كويد سفيان
- المركز الجامعي بوشعيب عين تموشنت	* الدكتور : حولية يحي

هدفت هذه الدراسة على إبراز أهمية نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، وذلك من خلال توضيح دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموظفين، حيث توصلت هذه الدراسة على ان نظام المعلومات المعمول به في المؤسسة له أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة و تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة. وكذلك كفاءة القرارات المتخذة بشأنه المتمثلة في قرارات التدريب، الترقية، الحوافز، تقييم الأداء الذي يحقق الرضا لدى الفرد مما ينعكس ايجابيا على أداء الفرد و هو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: نظام معلومات، الموارد البشرية، تقييم الأداء، الترقية، مديرية التجهيزات العمومية

Abstract :

The principal aim of this studay is to scrutinize and to highlight the importance of information systems and decision making, and that's through elucidating the role of information systems in improving staff performance, where this study reached that the information system ysed in the intitution is of great imprtance in reaching sound decisions and effective management oh human resources in the institution as well as the hight competence of decisions such as training decisions, upgrading motivating, evaluating performance that satisfies the individual, which is reflected positively on him, and contributes to achievement of the objections of the institution.

Key words :

Information systems, human resources, performance evaluation, upgrading, directrate of public equipment.