



معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة اعمال
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
بعنوان



واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الاداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع عين تموشنت

أ- اوجامع ابراهيم

بكار سليمان عبد الكريم
بن فضة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د.بن سبع
مشرفا	جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب	د.اوجامع ابراهيم
ممتحنا	جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب	د. لخطاري

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي
جَعَلَ مِنَ الْحَدِيدِ
سِجًّا وَجَعَلَ لِكُلِّ
شَيْءٍ قَدْرًا
وَالَّذِي جَعَلَ لِكُلِّ
شَيْءٍ قَدْرًا
وَالَّذِي جَعَلَ لِكُلِّ
شَيْءٍ قَدْرًا
وَالَّذِي جَعَلَ لِكُلِّ
شَيْءٍ قَدْرًا

الشكر و عرفان

اللهم صلى على سيدنا محمد صلاة تحسن بها الاخلاق وتسير بها الارزاق وتدفع بها المشاق وتملا منها الافاق وعلى آله وصحبه وسلم تسليما.

الحمد لله الذي اعاننا على أجاز هذه المذكرة راجين من التوفيق والسداد

أخص بالشكر والتقدير الى الدكتور اوجامع ابراهيم على كل مجهوداته وصبره معنا في هذا العمل البسيط تكرامة علينا بإشراف على هذه كما لا يفوتني ان تقدم بشكر لجميع الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة بلحاج بوشعيب لعين تموشنت وبالأخص الى الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا وتوجيهنا خلال مسيرتنا الدراسية وفي الأخير الى كل من قدم الينا العون وساهم من قريب او من بعيد ولو بالكلمة الطيبة من اجل إتمام هذه المذكرة اسال الله العلى العظيم ان يكون مجهوداتهم وخدمتهم في ميزان حسناتهم

ونرجو من الله ان يتقبل منا هذا العمل.

اهداء

الحمد لله العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين هدى هذا العمل الى:

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، الى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني
حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبني خطوة بخطوة، الى
من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان امي اعز ملاك علي قلب والعين
وجزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

الى من عمل بكد سبيلي، الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله الى من كان
يدفعني قد ما نحو الامام لنيل المبتغى، الى الذي سهر على تعليمي وشجعني على الاستمرار
في مسيرة العلم والنجاح ابي الغالي اطال الله في عمره.



اهداء

الحمد لله وكفا وصلى الله على الحبيب المصطفى وعلى اله وصحبه وسلما فالحمد لله الذي
وفقني لاتمام هذا العمل المتواضع واسأل الله تعالى ان يجعله في ميزان حسناتي لقول رسول
صلى الل عليه وسلم ".....و علم ينتفع به "

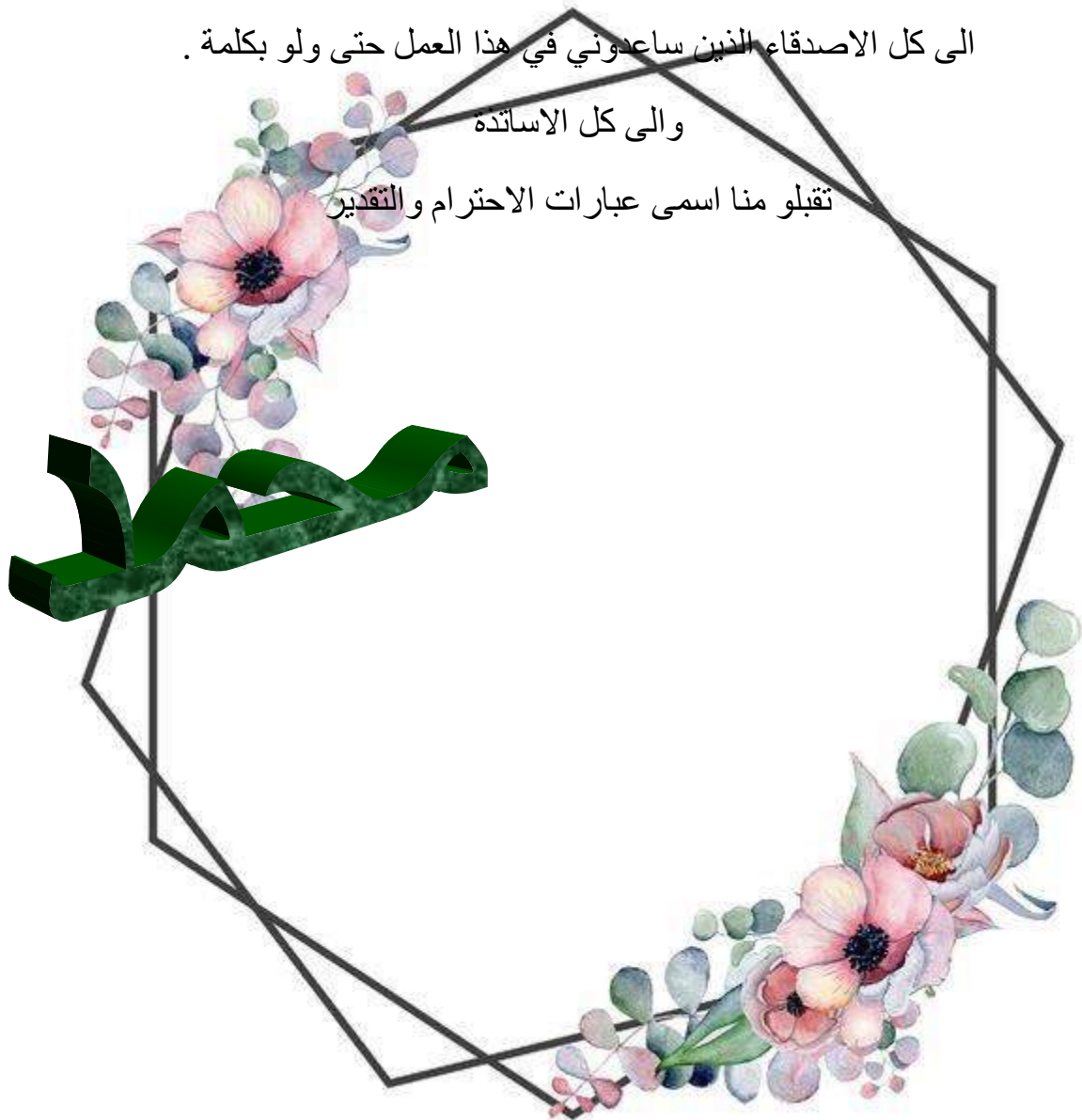
اهدي هذا العمل للوالدين الكريمين اللذان كانا عوناً وسنداً لي لاتمام هذا العمل المتواضع لم
بيخلاً علي بالدعاء "

الى العائلة الكبيرة او الصغيرة.

الى كل الاصدقاء الذين ساعدوني في هذا العمل حتى ولو بكلمة .

والى كل الاساتذة

تقبلو منا اسمى عبارات الاحترام والتقدير



الفهرس

العنوان	الصفحة
البسمة	
الشكر	
الاهداء	
المقدمة	أ
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة	1
تمهيد	2
المبحث الاول:ادارة الموارد البشرية	3
المطلب الاول:مفهوم إدارة الموارد البشرية	3
المطلب الثاني:الأهداف إدارة الموارد البشرية	9
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.	11
المطلب الرابع:التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر	12
المطلب الخامس:الادارة الالكترونية للموارد البشرية	17
المبحث الثاني:نظم معلومات الموارد البشرية	22
المطلب الاول:مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية	23
المطلب الثاني:أهمية نظم معلومات الموارد البشرية	23
المطلب الثالث:اهداف نظم معلومات الموارد البشرية	24
المطلب الرابع:أنواع نظم معلومات الموارد البشرية	25
المطلب الخامس:مهام نظم المعلومات الإدارية	29
المطلب السادس:اهم نظم الحاسب في ادارة الموارد البشرية	31
المطلب السابع:خصائص نظم معلومات الموارد البشرية	31
المطلب الثامن:متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية	33
المطلب التاسع:العوامل التي تحد من فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية	34
المبحث الثالث : العمل الاداري والاداء المؤسسي	35
المطلب الاول:مفهوم وظائف الادارة	35

36	المطلب الثاني:الفعالية الادارية
37	المطلب الثالث:مفهوم الاداء المؤسسي
39	المطلب الرابع: قياس الاداء المؤسسي
41	المطلب الخامس: عملية تقييم الأداء المؤسسي
42	المطلب السادس: صعوبات ومشكلات تواجه قياس الاداء المؤسسي
45	المبحث الرابع : المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية
45	المطلب الاول: المجتمع المدني :
49	المطلب الثاني:مراحل تطور العمل الاهلي في فلسطين
54	الفصل الثاني:دراسة ميدانية مطاحن الحمامات
55	المبحث الأول : ماهية مطاحن الحمامات
55	المطلب الأول : تعرف المؤسسة
57	المطلب لثاني الخطة التسييرية للمطحنة
58	المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تسيير مطحنة الحمامات
60	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: المنهج المتبع
61	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية
63	المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
63	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
63	المطلب الأول: تقديم البيانات الشخصية
69	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع

المقدمة العامة



أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة تأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة التي زادت حدتها من خلال التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات ، وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها التنظيمية، حيث أدت إلى حدوث تغيير جذري في قوة العمل، والوظائف ونظم الأجور والحوافز وعلى اتجاهات وسلوك الأفراد، الأمر الذي تطلب تبني أفكار ورؤى حديثة، كون أن الأفكار والأساليب الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي تشهدها معظم دول العالم فالعولمة فرضت على المنظمات تطوير قدراتها الذاتية من خلال كسر حاجز الخوف من المستقبل واختيار النموذج الذي سيتم التوجه به إلى العالمية.

ولم تقتصر آثار نظام المعلومات على المنظمات والإدارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية، فلقد تغيرت متطلبات المهارة لأداء معظم الوظائف بما أحدثته قوى نظم المعلومات من ممارسات، وأفكار ونظم وأعمال جديدة، واختفاء وظائف ومهارات أخرى، وفي خضم هذه التحويلات بدأ الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات المعاصرة باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع أهدافها وإستراتيجياتها العامة. كما لم يعد كافيا قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على المستوى المحلي فقط، ولكن امتد مجالها واتسع ليشمل قيامها ببعض الوظائف والأنشطة على مستوى عالمي، كما أن تأثير ظاهرة العولمة امتد ليعيد تشكيل سوق العمل حيث برزت أنماط جديدة للعمل، إضافة إلى المستجدات في المعارف وتعدد المهارات والتحول في أماكن العمل حيث لم يعد الزمان والمكان مطلباً أساسياً في أداء العمل، بما أحدثته تقنية المعلومات من تسهيلات في هذا الجانب.

وقد واكب هذه التحويلات بروز أهمية عمالة المعرفة بما تضيفه من قيمة لأعمالها، ومن ثم للمنظمات التي يعملون بها، واختلاف حاجاتهم ونمط التعامل معهم خلافاً للأسلوب التقليدي المعتمد مع قوى العمل التقليدية، فالمعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل تمثل تحدياً للمؤسسات في سعيها للمنافسة بفاعلية في اقتصاد يزخر بالمعلوماتية. دارة الموارد البشرية بشكل خاص، فمنها ما يتعلق وتعدد التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام بالتوجه للعالمية وزيادة حدة المنافسة والنمو المتزايد للمعرفة والتنوع في القوى

العاملية، ومنها ما يتعلق بالقوانين والتشريعات المنظمة لممارستها، ومنها ما هو متعلق بمقاومة التغيير والتحديث، حيث أكدت بعض الدراسات أن تطبيق التقنيات الحديثة في المؤسسات يلقى مقاومة داخلية من قبل المسؤولين والعاملين خوفا مما يمكن أن تحدثه من تغيير على أوضاعهم الوظيفية والاجتماعية.

وقد أدت هذه التحولات إلى أن تصبح المؤسسة في حالة تنافسية شديدة قائمة على توظيف العمل

والتكنولوجيا وضرورة التطوير والتحسين والابتكار بما يحقق التميز والنمو والتفوق والاستمرارية ويتطلب مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين، وإعادة تصميم الوظائف وتشجيع التوظيف التنوعي، وتوظيف التقنية المستخدمة بما تحويه من معارف، والاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على قبول التغيير بما يساهم في مواكبة التغييرات واستباقها بحيث تتمكن المؤسسات من المنافسة والاستمرارية والحضور العالمي.

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تحديد إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي الإستراتيجيات التي يمكن لواقع نظم المعلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية؟

تنبثق من الإشكالية السابقة التساؤلات الفرعية التالية:

-فيما تتجلى نظم المعلومات، وما هي المؤسسات المدبرة لها؟

- ما هي السمات المحورية لإدارة الموارد البشرية؟

-ما هي التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل نظم معلومات الموارد البشرية؟

-كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغلب على التحديات التي تواجهها في ظل المنظمات غير الحكومية؟

-ما هي معوقات تطبيق هذه الإستراتيجيات في مطاحن الحمامات؟

فرضيات البحث:

إن المعالجة الدقيقة والمفصلة للتساؤلات المطروحة تتطلب صياغة الفرضيات التالية:

1. تشمل نظم المعلومات فلسفة جديدة للعلاقات الدولية تدفع إلى الالتقاء والتقارب بخصوص القضايا والممارسات الخاصة بالتنافسية وتؤثر بشكل مباشر في مجال القوى البشرية.
2. إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم وظائف المؤسسة، تهتم باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها وتكييفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات بما يعزز كفاءة وفاعلية المؤسسة.
3. تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات عديدة في ظل نظم المعلومات كالتوجه إلى العالمية وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى تغيير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظر إليها كرأس مال اجتماعي ذكي يمكن تطويره والتعويل عليه كميزة تنافسية في ظل بيئة تنافسية عالمية.
4. إن مواجهة إدارة الموارد البشرية لتحديات الاقتصادية يتطلب توجها إستراتيجيا ورؤية معمقة للمستقبل والخروج من الإطار التقليدي الذي تنسم به معظم أنشطتها ووظائفها
5. توجد العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات مديريةية الموارد البشرية في مطاحن الحمامات للتغلب على تحديات نظم المعلومات، تأتي في مقدمتها تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة إلى جانب تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها وندرته النسبية، حيث حاولنا تسليط الضوء على ما تحمله نظم المعلومات من تحديات للأفراد والمؤسسات والمجتمعات والتنافس المحموم على الموارد البشرية المؤهلة بما يجعل التركيز على الموارد البشرية وتنميتها لمواكبة المستجدات والتغيرات المتسارعة والحادة أمرا ضروريا، لما لهذه الموارد من مضامين عملية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية وحضارية تتعدى انعكاساتها

المستوى المحلي إلى المستوى العالمي.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة في العناصر التالية:

- استعراض التراكم الفكري والمعرفي لإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات والتعرف على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الداعمة للعولمة والمبشرة بها.

-محاولة سد الفراغ الواضح في هذا المجال خصوصا وأن نظم المعلومات تحمل العديد من التحديات والتحولات في كافة المجالات ولها انعكاسات مباشرة وغير مباشرة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بمطاحن الحمامات ومستوى إدراك العاملين بها لمفاهيم نظم المعلومات وتداعياتها.

-تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و مطاحن الحمامات بصفة خاصة في ظل نظم المعلومات.

-الكشف عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة لمواجهة نظم المعلومات الاقتصادية وكذا التعرف على صعوبات تطبيقها في مطاحن الحمامات واقتراح الحلول المناسبة للحد منها.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، أهمها:

-تخصصنا في التسيير وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

-المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ومحاولة إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة

بالموضوع، كما نأمل أن تكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء مزيد من البحوث ومعالجة النقاط التي لم نستطع الوصول إليها.

-حدثة موضوع الدراسة في إدارة الموارد البشرية وميلنا إلى التعرف على الإستراتيجيات التي تسمح برفع فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال التغلب على تحديات نظم المعلومات.

المنهج المستخدم:

بغرض معالجة موضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات ولاختبار صحة

الفرضيات التي اعتمدها استخدمنا المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

كما استخدمنا أيضا منهج الاستقراء حيث كانت الدراسة مركزة على أفراد عينة محدد تمثل الجزء وهم المسؤولين والقائمين على تسيير الموارد البشرية في مطاحن الحمامات ، أين تم جمع المعلومات على طريقة الاستجواب الكتابي الموزع على أفراد عينة الدراسة، لنقوم بعد

ذلك بتعميم النتائج المتحصل عليها على باقي الإدارات في المؤسسة التي تمثل الكل كونها تشترك في العديد من الخصوصيات.

أدوات الدراسة:

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

-الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع العربية والأجنبية وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الإنترنت.

-الدراسة الميدانية الخاصة بمطاحن الحمامات والتي اعتمدنا من خلالها على مجموعة من الأدوات العلمية منها المقابلة، حيث كانت لنا لقاءات مباشرة ومتكررة مع المشرفين والقائمين على تسيير الموارد البشرية بمطاحن الحمامات ، كما اعتمدنا على طريقة الاستبيان الذي كان عن طريق استجواب كتابي احتوى على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي كانت موجهة إلى عينة الدراسة.

حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي والوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بموضوع هذه الدراسة، وذلك بوضع حدود لإشكالية البحث تمثلت فيما يلي:

-**البعد الزمني:** يتوافق سياق التحليل في دراستنا هذه مع مجال زمني يعرف تحولات عديدة تكمن في العولمة المتشابكة والمتسارعة التي برزت في نهاية القرن العشرين ومازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على حرية المبادلات في بيئة تنافسية تتسم ببروز الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة كنماذج للتسيير الإستراتيجي.

-**البعد المكاني:** اقتضت هذه الدراسة الخوض في خصوصيات وظيفة تسيير الموارد البشرية في مطاحن الحمامات.



الفصل الاول :
الاطار النظري للدراسة

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

المبحث الاول:ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول:مفهوم إدارة الموارد البشرية

لم يتم تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وما زال كل كاتب أو باحث يعرفها كما يراها هو، وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة ذات أهمية بالغة في المؤسسة وتسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف ذات الأبعاد المختلفة.

. تعريف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم وجهات النظر لإدارة الموارد البشرية إلى نظرتين التقليدية والحديثة، يتمثل الأول في النظرة التقليدية والتي تنظر لإدارة الموارد البشرية على أساس كونها نشاط روتيني تنفيذي بحت يركز على حفظ الملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم.... الخ أما النظرة الحديثة فتعتبر إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية في المؤسسة شأنها شأن باقي الوظائف وذلك لأهمية العنصر البشري في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

لتوضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية نستعرض بعض التعاريف من وجهة نظر بعض الكتاب :

1- يعرف (كاسبو) إدارة الموارد البشرية على أنها¹:

”العملية (process) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفعال للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين بها.“

2- يرى كل من (Myres .c) و (pigros) أن إدارة الموارد البشرية:

”عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية“.

3- يرى (chraden) و (shemen.A) أنها²:

”تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب أتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهنة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي أو مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية“

1 - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص34.
2 علي علي أبو طاحون : إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 39.

ويمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية كما يلي¹:

“عملية تتكون من أربعة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة : الحصول عليهم، وإعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم.”

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة للعديد من التطورات من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار، تزامنت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها فيما يلي:

1. قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة الموارد البشرية اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل. وبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات في هذه الفترة كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك².

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة، لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الاقطاعات الزراعية.

2. بعد التصنيع:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية ، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول

¹ عبد المعطي محمد عساف و يعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية 'الأسس والعمليات' ، دار الزهران، عمان، 2000 ،ص 13.

² بوشافق فلة، سالمى وسيلة، أهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مركز اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة التكوين المتواصل، مركز البويرة، فرع تقنيات بنكية 2006/2007،ص225.

إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر. وأهم هذه المراحل هي¹:

مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن 17 و18 بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام، والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص، فقد ركز كتاب Robert Owen في العام 1772م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع.

مرحلة حركة الإدارة العلمية:

يعد فريدريك تايلور "Frederick Taylor" الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، استهدف "تايلور" من خلال دراسته إلى تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأرباب العمل مصالح مشتركة، وعليه حدد "تايلور" المهمة الأساسية للمدير في تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق عائد للعاملين في نفس الوقت، منهجه العلمي يعتمد على تنمية قدرة المشرفين على توجيه ودعم العاملين مع توفير حوافز مناسبة وتشجيعهم على زيادة الإنتاج. ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم.

حركة العلاقات الإنسانية:

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة سنة 1924م هي مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بجانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموازنة بين الفرد والمنظمة والعمل، ركزت العلاقات الإنسانية على الموازنة بين الفرد والجماعة، والجماعة والمنظمة، والجماعة داخل المنظمة، إضافة إلى الموازنات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

مرحلة مدرسة إدارة الأفراد:

1- عبد المطلب عبد الحميد ومحمد شبانه: أساسيات في الموارد الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص72.
2 بوشافق فلة، المرجع نفسه، ص225.

لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة .وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدايمهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية.

مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية:

انتهجت هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية، مثل الاهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية¹.

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً إلى النجاح ومن العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وظهور هذه المدرسة ما يلي:

تغير نظرة الإدارة للفرد:

فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أنه يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات و المعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية

¹ عبد المطلب عبد الحميد ومحمد شبانه، المرجع نفسه، ص72

مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار.

–التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج:

الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية، وأن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة ولم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

–قياس العمل و التخصص فيه:

حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص فيه كالتأخر في الأداء و السأم و الملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي¹.

–صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور و الاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل و غيرها.

–إعلان مبادئ حقوق الإنسان و انتشار الأفكار و المعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

–تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الأجازات و الخدمات و الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك.

مرحلة مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

¹ عبد القادر إسحق إسماعيل، نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1999، ص223.

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك. كما إن أيولوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة مما أدى إلى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة¹.

ومن العوامل التي أدت إلى ظهور هذا المدخل:

–صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية:

فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي للمنظمات العاملة باختلاف أنواعها، عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع، بعيداً عن تطبيق العمل على أساس إسقاط الفرص.

–عامل الزمن:

فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات لأن تفويت الفرص سيقف بالضد من تطوير العمل وتقدمه وإحراز النجاح والربح

–ظهور نظام العولمة:

مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة، دفع ذلك المنظمات إلى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي، لغرض الاستمرار بالإنتاج وتطويره ومقاومة المنافسة، وهذا التوسع يحتاج إلى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد وهي الموارد البشرية فيوجه الاهتمام لها لتكون خير ظهير للمنظمة في مسيرة العمل والمنافسة.

–الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات والمؤسسات:

دفعتها إلى ضرورة استثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم.

–الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها:

¹ عبد القادر إسحق إسماعيل، المرجع نفسه، 223.

بما يخدم تقدم العمل وتنمية الموارد الأخرى إنطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على زيادة مستوى الإنتاج، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن، فبقية الموارد هي عبارة عن أداة طيعة بيد المورد البشري.

–إعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والإنتاج والنوعية في المنظمات العاملة:

أدى بشكل كبير إلى اهتمام أرباب العمل ببحث أنجح السبل لتحقيق ذلك ومن ذلك الاهتمام بالإدارة الكفوءة والنوعية للمورد البشري لغرض الوصول إلى الجودة المنشودة¹.

المطلب الثاني: الأهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف العام من تسيير الموارد البشرية هي وضع استراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين، حسب ظروف المؤسسة والضغوطات الخارجية.

إن الهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية ذات الخصائص التالية²:

1- موارد بشرية منتجة:

وذلك ضمن كفاءة العامل أو الموظف الذي تسعى المؤسسة إلى ترقيته، فالكفاءة تساهم مساهمة فعالة في زيادة الإنتاجية.

2- موارد بشرية مستقرة:

حيث أن الاستقرار للمورد البشري يعني بالضرورة استقرار المؤسسة في حد ذاتها لأن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في احتكار جميع أفراد المؤسسة “موارد” موضوعة تحت تصرف المؤسسة وفق شروط محددة واستقرارها يعني استقرار المؤسسة.

3- موارد بشرية فعالة:

للفاعلية دور هام في تطور المؤسسة وازدهارها فمورد بشري منتج مستقر تنقصه الفعالية هو مورد عديم الجدوى.

يمكن إدراج الخصائص السابقة في الأهداف الآتية:

1- الأهداف الاقتصادية : نخص بالذكر ما يلي:

¹ عبد القادر إسحق إسماعيل، المرجع نفسه، ص224.

- فتح فرص التعليم والرفع من المستوى الدراسي للعمال والموظفين مما يدفعهم إلى المساهمة في الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- جودة محيط العمل مما يساهم في الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- 2الأهداف الاجتماعية : تتمثل في¹:
 - العدالة في توزيع مناصب العمل وتكافؤ فرص التكوين والتدريب.
 - استجابة إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة والعاملين.
 - وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفقا لكفاءته وخبرته مما يعطي فرصا جديدة للتطور والنمو.
 - تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إدماج الأفراد بالأعمال المختلفة للمؤسسة.
 - 3الأهداف الإنسانية : وتتمثل هذه الأهداف في:
 - الاهتمام بالجانب النفسي للعامل ومحاولة مساعدته عند الحاجة وذلك بحل مشاكله سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
 - محاولة خلق ظروف عمل ملائمة للعلاقات الإنسانية.
 - توفير ظروف أحسن للتقليل من المشاكل اليومية للعامل.
 - الرضا عن العمل والاستعداد للتغيير.
 - محاولة تفهم العمال وتحقيق الثقة والرضا في عملهم مما يدفعهم إلى المبادرة والإبداع ومن ثم تحسين الكفاءة الإنتاجية².

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، ولكن تركز اهتمامها على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالإفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي³:

¹صالح الدين الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 1994 ،ص، ص 11،12.

²- صالح الدين الشنواني،المرجع نفسه،ص12.

³ إبراهيم حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية، ط1 ، بيروت ، 2002 ، ص

- **تخطيط الموارد البشرية** : ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها .
- **تحليل وتصنيف والوظائف** : ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناط بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة .
- **نظام الاختيار والتعيين** : ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك .
- **إعداد خطة التدريب**: ويتم خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم .
- **تصميم نظام الأجور والحوافز** : ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقاً للأداء المناط بهم .
- **تصميم نظام تقييم الأداء** : ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام الفردي أو الجماعي للعاملين لديها .
- **وضع نظام الترقيات والنقل** : وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة .
- **أمن وسلامة العاملين** : وذلك بوضع نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة .
- **تقديم الخدمات للعاملين** : وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة .

المطلب الرابع:التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر

يعني مشهد الأعمال المتغير بسرعة أن هناك حالياً العديد من تحديات إدارة الموارد البشرية التي ستستمر في التطور لسنوات قادمة.

يواجه مديرو الموارد البشرية العديد من التحديات هذه الأيام في مجال إدارة الموارد البشرية يشهد انتقال لأن المنظمات نفسها تتغير. يستخدم مديرو الموارد البشرية الذين يواجهون هذه التحديات مهاراتهم وخبراتهم القيادية لتجنب المشكلات التي قد تنشأ عن هذه التحديات¹.

¹ إبراهيم حسن بلوط، المرجع نفسه، ص23

حدد خبراء الموارد البشرية بعض القضايا الصعبة لقسم الموارد البشرية:¹

تغيير مزيج القوى العاملة

من أهم التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية حالياً التكيف مع الأشخاص المختلفين.

المصطلح الذي نستخدمه لوصف هذا التحدي هو تنوع القوى العاملة. يعني تنوع القوى العاملة أن المنظمات أصبحت مزيجاً غير متجانس من الأشخاص من حيث الجنس والعمر والعرق والعرق والتوجه الجنساني.

للقوى العاملة المعاصرة خلفية متنوعة. تتزايد مشاركة المرأة في سوق العمل بشكل ملحوظ على سبيل المثال، تنتقل النساء، اللواتي ظلن لفترة طويلة في وظائف مؤقتة منخفضة الأجر في اليابان، إلى مناصب إدارية من المرجح أن يؤثر عدد متزايد من النساء اللواتي يبحثن عن عمل على العديد من جوانب إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك كيفية توظيف الشركة للعمال وظروف العمل وعلاقات الموظفين يفرض الانتشار المتزايد للأسر ذات الوالد الوحيد والأزواج مزدوجي المهنة ضغطاً هائلاً على النساء والرجال لتحقيق التوازن بين العمل والأسرة والمسؤولية الشخصية.

قد يكون الموظفون الأكبر سناً أقل مرونة من العمال الأصغر سناً وتحفزهم عوامل أخرى غير المال من بين التغييرات الرئيسية في مزيج الموظفين الذين يدخلون القوى العاملة، زيادة أعداد الأقليات التي تدخل وظائف تتطلب مهارات أكبر، وزيادة مستويات التعليم الرسمي للقوى العاملة بأكملها، وزيادة عدد الوظائف، وزيادة عدد الوظائف المتزوجات، والمزيد من الأمهات العاملات.

القوة العاملة المتنوعة هي أيضاً فرصة للمؤسسة. تدرك العديد من الشركات الآن مزايا مكان العمل المتنوع.

نظراً لأن المزيد والمزيد من الشركات تتجه نحو العالمية في توسعاتها السوقية سواء مادياً أو افتراضياً (على سبيل المثال، الشركات المرتبطة بالتجارة الإلكترونية)، فهناك ضرورة لتوظيف المواهب المتنوعة لفهم المجالات المختلفة للسوق يجب أن يكون مدير الموارد البشرية قادراً على تنظيم مجموعة من المواهب المتنوعة بشكل استراتيجي للمؤسسة.

يجب عليه / عليها التفكير في كيف يمكن للقوى العاملة المتنوعة أن تمكن الشركة من الوصول إلى أسواق جديدة وأهداف تنظيمية أخرى لتسخير الإمكانيات الكاملة للتنوع في مكان العمل.

¹ لمهدي الطاهر : مبادئ إدارة الأعمال(المفاهيم والأسس والوظائف)، ط1، طرابلس، 2003، ص78.

تدخل النساء في مجموعة واسعة من المهن مثل القانونية والطبية والدفاع والأعمال. تضعف حدود الدور الجنساني. من المتوقع أن يكون كبار السن نسبة مئوية أكبر من السكان

تغيير قيم القوى العاملة

الجيل الجديد من القوى العاملة أكثر تعليماً، ويفضلون الوظائف الصعبة والصعبة. يشير بحث جديد إلى أن الموظفين يميلون إلى الاحتفاظ بتوقعات متضخمة وغير واقعية حول العمل (Wanous، 1998).

يمكن أن تنتج التوقعات العالية الغضب والإحباط وخيبة الأمل وعدم الرضا إذا كانت خبرات العمل لا ترقى إلى مستوى القيم والتوقعات

مطالب الموظفين المتغيرة

يختلف الطلب على الموظفين الجدد عن طلب أسلافهم.

الموظفون المعاصرون ليسوا سعداء بالمال فقط؛ يطالبون بمزيد من الحرية والاستقلالية في مكان العمل. إنهم أكثر اهتماماً بالعوامل التحفيزية الجوهرية مثل تحدي الوظائف والاعتراف والتقدير يريدون مزيداً من الوقت لقضاء وقت الفراغ والاستجمام وتطوير الذات. إنهم يرغبون في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية. إن التعليق الذي أدلى به Greenhaus (2009) في هذا الصدد جدير بالملاحظة وقال:¹

”إن تحقيق أداء وظيفي عالي الجودة في المشاريع المستقلة الصعبة قد يكون أكثر أهمية لكثير من الموظفين من الحصول على ترقية.“

ستوفر المنظمات المستجيبة للأسرة بشكل متزايد جدول عمل أكثر مرونة، وتوظيفاً بدوام جزئي، وفرص لمشاركة الوظائف، وترتيبات رعاية الطفل للاحتفاظ بالموظفين الذين يواجهون نزاعاً واسعاً بين العمل والأسرة.

مطالب البيئة المتغيرة

أصبحت بيئة العمل أكثر اضطراباً واضطراباً وديناميكية تتميز بيئة العمل الحديثة بالعولمة وزيادة المنافسة والتشريعات الحكومية والابتكارات التكنولوجية. يتم إنشاء وظائف جديدة، والوظائف الجديدة تتطلب المزيد من التعليم والمهارات على سبيل المثال، لوحظ أن الأتمتة وتصنيع JIT تعني أنه حتى وظائف التصنيع تتطلب المزيد من مهارات القراءة والرياضيات

¹ إبراهيم حسن بلوط، المرجع نفسه، ص24

والتواصل أكثر من ذي قبل وبالتالي، من الواضح أن هناك تركيزًا متزايدًا على العاملين في مجال المعرفة، وبالتالي على رأس المال البشري. يشير رأس المال البشري إلى معرفة موظفي الشركة وتعليمهم وتدريبهم ومهاراتهم وخبراتهم.¹

إدخال التكنولوجيا الجديدة.

قد تؤدي التكنولوجيا الجديدة إلى إعادة التدريب أو الحاجة إلى توظيف عمال ذوي مهارات متخصصة. على سبيل المثال، أصبح العديد من كتابي الطباعة السابقين مشغلين للكمبيوتر مع إدخال أنظمة الكمبيوتر لتخزين المعلومات واسترجاعها وعرضها.

أصبحت علاقات العمل عن بعد وإعداد التقارير عن بعد هي القاعدة وليست حالة شاذة. جداول العمل المرنة هي طرق لتحسين الإنتاجية لبعض الموظفين.

قد تؤثر المنافسة من الشركات الأخرى على العمال على توفير العمالة المتاحة للأعمال التجارية. إذا قدم المنافسون أجورًا عالية للعمال ذوي المهارات المتخصصة، فقد يتعين على الشركة رفع مستويات الأجور لتوظيف الموظفين الذين تحتاجهم.

أثرت التشريعات الحكومية المتعلقة بالحد الأدنى للأجور وساعات العمل وتكافؤ الفرص على تكاليف أجور الشركات وإجراءات التوظيف والاختيار.

تغيير السوق

قد تؤثر التغييرات في نمط الشراء لدى المستهلكين على الطلب على العمالة يمكن أن تؤثر التغييرات في الاقتصاد أيضًا على تخطيط الموارد البشرية. في حالة الركود، من المرجح أن تقلل الشركة من قوتها العاملة مع انخفاض الطلب على منتجاتها.

تغيير أهداف العمل

يمكن أن يؤثر هدف العمل على الطلب على العمالة. إذا قررت شركة كيميائية، على سبيل المثال، أن الطريقة الأكثر فاعلية لزيادة الأرباح هي أن تصبح أكثر توجهاً نحو السوق، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى تغيير الموظفين الذين يحتاجهم العمل ستكون هناك حاجة للموظفين ذوي مهارات البحث التسويقي أو التدريب على كيفية الترويج للمنتجات.

الاستعانة بمصادر خارجية

¹ المرجع نفسه، ص24.

إنها ممارسة الاستعانة بشركة أخرى لإكمال العمل المهم ويجب القيام به بكفاءة. تشير الاستعانة بمصادر خارجية إلى الشركات التي تعطي العمل لمقاولين مستقلين خارج الشركة بدلاً من الموظفين الداخليين.¹

تعد الاستعانة بمصادر خارجية جزءاً رئيسياً من دور إدارة الموارد البشرية في الشركة، حيث تختار العديد من الشركات توظيف عمال مستقلين لإكمال مهام إضافية بدلاً من توظيف موظفين بأجر داخل الشركة.

عند الاستعانة بمصادر خارجية، لا يحتاج مديرو الموارد البشرية إلى النظر في النفقات العامة مثل الضرائب أو التأمين الطبي أو تكلفة معدات العمل أو المزايا، حيث يلبي الموظفون المستقلون هذه النفقات.

التمييز

يجب على مديري الموارد البشرية إنشاء مكان عمل خالٍ من أي نوع من التمييز العديد من الدول لديها قوانين تجعل أشكال التمييز المختلفة في مكان العمل غير قانونية ومن ثم، يتعين على مديري الموارد البشرية أداء أنشطتهم بطريقة تتبع المعايير القانونية والتجارية.

نظرًا لأن المزيد من الموظفين يدركون حقوقهم، فقد يحتاج قسم الموارد البشرية الحديث إلى التعامل مع الزيادة المحتملة في شكاوى التمييز

حل النزاعات

قد يحدث الصراع الشخصي بين زملاء العمل، وكذلك الخلاف بين الموظفين والمشرفين، لأسباب عديدة.²

من الشائع لمديري الموارد البشرية التحقيق في شكاوى المضايقات اللفظية والجسدية، ويجب عليهم حل النزاعات قبل أن تصبح خطيرة أو ضارة.

إدارة التغيير

تمثل إدارة التغيير تحديًا خاصًا لإدارة الموارد البشرية. قد تكون هناك حاجة إلى تركيز مكثف على التدريب لتطوير كفاءات إضافية للتعامل مع إدارة التغيير يجب أن يتوازي دور مدير الموارد البشرية مع احتياجات المنظمة المتغيرة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 52
² المرجع نفسه، ص 52.

أصبحت المنظمات الناجحة أكثر قدرة على التكيف والمرونة وسرعة تغيير الاتجاهات وتركيزها على العملاء ضمن هذه البيئة، يجب أن يتعلم أخصائي الموارد البشرية كيفية الإدارة الفعالة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على الموارد البشرية، وأن يكون على دراية بالاتجاهات الناشئة في التدريب وتطوير الموظفين.

المطلب الخامس: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

يولد تفعيل نظام الإدارة الالكترونية الى احداث عدة تحديات منها إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وتحسين مكانة قسم الموارد البشرية فيتحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، وتبرز حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة، وتأمين المعلومات.

ولتخطي تلك التحديات لابد من وجود اساليب وعوامل أدت إلى نجاح العديد من الشركات في تنفيذ هذا النظام:¹

• العامل الأول : وضع استراتيجيية لتنفيذ النظام.

• العامل الثاني: إعداد دراسة حالة.

• العامل الثالث: تحديد أفضل الخيارات المتاحة.

ونستشف مما تقدم ان الإدارة الالكترونية تعطي دور اكثر استجابة واستراتيجية للموارد البشرية، وتساهم في ارضاء العاملين، وتوفر دعم اكبر للإدارة عبر اقسام الشركة، فتؤدي الى تقليل النفقات الادارية، وتساعد على توفير فرص اكبر للمشاركة والتدريب، وان المجالات الاساسية لنظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تتمثل في ادارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الاساسية، وادارة الافراد بفاعلية اكبر مثل عمليات التوظيف وتسجيل وقت الحضور وادارة العلاوات والاداء، فتسهل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات، وتؤدي الى التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وادارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم².

مفهوم نظم المعلومات

تعرف نظم المعلومات بأنها الأنظمة التي تتكون من مجموعة من الأشخاص، وسجلات البيانات، وبعض العمليات اليدوية وغير اليدوية، وتعالج هذه النظم بالعموم البيانات والمعلومات الخاصة بكل منظومة، كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العناصر التي تتداخل

¹ صالح مهدي، المرجع نفسه، ص53.

² طارق المجذوب، الإدارة العامة) العملية الإدارية والوظيفية العامة والاطالع الإداري(، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص104

فيما بينها لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات عن موضوع معين بشكلٍ منهجي، وذلك لإسناد التنظيم، والتحكم به، والتحليل، وتشكيل تصوّر حالي ومستقبلي واضح عن الموضوع قيد البحث¹.

نظم المعلومات هي مجموعة من البرامج التي تستخدم لأرشفة وإدارة وتنظيم البيانات، ومعالجتها بإجراءات معينة أنشئت حسب آلية سير العمل في المؤسسة، وذلك للحصول على المخرجات النهائية، ويشار إلى أنّ نظم المعلومات تختلف اختلافاً كلياً عن تكنولوجيا المعلومات، حيث إنّ نظم المعلومات تستخدم تقنيات تكنولوجيا المعلومات التي ابتكرت لخدمة أعمالها القائمة عليها.

مفهوم نظم المعلومات الإدارية

هي مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تجمع البيانات من مجموعة من المصادر، وتعمل على تجميعها وتقديمها في شكل قابل للقراءة. يستخدم المديرون نظام معلومات الإدارة لإنشاء تقارير تزودهم بنظرة عامة شاملة على جميع المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات تتراوح من التفاصيل اليومية إلى استراتيجية المستوى الأعلى .

تعتمد نظم المعلومات الإدارية الحالية بشكل كبير على التكنولوجيا لتجميع البيانات وتقديمها، ولكن المفهوم أقدم من تقنيات الحوسبة الحديثة .

مكونات نظم المعلومات الادارية

تتألف نظم المعلومات من²:

مكونات مادية

لا بد لكل نظام معلومات من أن يتضمن مكونات مادية ملموسة، حيث نجد الأفراد في جميع أنحاء العالم يمتلكون عدة أنواع من الأجهزة؛ مثل الحاسوب والهاتف المحمول والجهاز اللوحي والأجهزة القابلة للارتداء³.

وكذا هذا هو الحال في الأنظمة الأكبر؛ حيث يكون لدى الشركات حواسيب كبيرة وسيرفرات ضخمة تحمل بياناتها إلى جانب بعض الأجهزة التخصصية مثل كاميرات المراقبة وأجهزة التفتيش وغيرها، وبالتالي فإن المكونات المادية لنظم المعلومات قد تكون أجهزة إدخال للمعلومات مثل لوحة المفاتيح والكاميرات، وقد تكون أجهزة إخراج أو عرض مثل الشاشات، وقد تكون أجهزة تخزين للبيانات مثل الأقراص المغناطيسية، بالإضافة إلى أجهزة الاتصال بين أجزاء النظام والأجهزة المسؤولة عن الاتصال بالانترنت، وقد تم تطوير هذه الأجهزة بهدف تقليل التكلفة وزيادة الكفاءة ليقوم جهاز واحد بأكثر من مهمة.

¹ طارق المجذوب، المرجع نفسه، ص104

² طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 10.

³ المرجع نفسه، ص11.

مكونات برمجية

قد تحتوي نظم المعلومات برمجيات متنوعة بدءًا من نظام التشغيل للحواسيب والأجهزة المختلفة، والذي يساعد على إدارة هذه الأجهزة والملفات والبرامج الأخرى، بالإضافة إلى البرامج والتطبيقات بمختلف أنواعها والتي تختص بتنفيذ مهمة معينة، وهي وسيلة شائعة للتعامل مع أنظمة المعلومات مثل برامج الجداول ومعالج النصوص وبرامج المحاسبة والتصميم وغيرها، وانتهاء بالعمليات البرمجية التي تحكم النظام وتساعد في القيام بالمهام البرمجية المختلفة.

قواعد بيانات

أغلب نظم المعلومات ما هي إلا عبارة عن أنظمة لإيصال المعلومات بشكل مخصص حسب المجال من قواعد البيانات إلى المستخدمين، أي أن قواعد البيانات هي الجزء الأهم من هذه الأنظمة، وهي عبارة عن مجموعة من البيانات المترابطة والمنظمة والمخزنة بشكل محمي لتجنب التلاعب غير المصرح به فيها¹.

من الأمثلة على قواعد البيانات سجلات الموظفين، وسجلات المنتجات، وبيانات زبائن المصرف، والبيانات المالية للشركات، وكما نلاحظ فإن هذه البيانات هي بيانات متجددة؛ لذلك توجد قواعد بيانات خاصة بالبيانات المؤرشفة، أو قد يكون ذلك ضمن قاعدة البيانات الأساسية نفسها.

مكونات بشرية لا بد أن يكون الموظفون المؤهلون جزءًا من كل نظام معلومات مهما يكن، ويشمل النظام الفنيين المسؤولين عن عمل الأجهزة في النظام، والإداريين والمبرمجين ومدخلي البيانات ومسؤولي قواعد البيانات والمصممين ومحلي الأعمال ومسؤولي أمن المعلومات وغيرهم².

يجب تدريب كافة الموظفين على الاستفادة القصوى من إمكانيات نظام المعلومات. خصوصية نظم المعلومات الادارية نظم المعلومات اللازمة للمدراء : ويمكن تصنيفها وفق المهام الإدارية ، ويمكن تصنيفها إلى:

1- نظم المعلومات المالية : وهي من أهم نظم المعلومات الإدارية أو في إدارة المعلومات ، وتتضمن معلومات تاريخية عن واردات العمل وعن مطلوبات العمل وهي الميزانية العمومية ، والمعلومات الخاصة بها، من خلال تحديد الموازنات التقديرية ، والتي تتوفر بها إدارة المعلومات ، حول التخطيط ، والسيطرة على الأرباح ، ويمكن الاستفادة منها في استثمار المنشآت ، ويحتاج المديرون والإدارة العليا والمديرون التنفيذيون لهذه الأنواع من المعلومات في كل المستويات الإدارية.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، 2007، ص88.
² عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص89

2-نظم معلومات إدارة التسويق: والتسويق هو بيع وتوزيع منتجات أو خدمات المؤسسة ، ومن أجل أداء ذلك بفاعلية لابد من تطور استراتيجيتها شاملة، من خلال تحديد الخطط التسويقية ، ويستخدم مديري التسويق ، نظم المعلومات ، من أجل تطوير استراتيجية شاملة للتسويق المتعدد وغير المحدود ، فيعتمد المدير على شتى المصادر ، من أجل الحصول على المعلومات وأهمها : الدراسات الاقتصادية ، والأبحاث التسويقية ، وتقارير التطور التكنولوجي ، والدوريات المتخصصة والموردين للعملاء.

3-نظم المعلومات الادارية في إدارة العمليات¹ : وتتضمن جميع المعلومات الإدارية الخاصة بإنتاج السلعة أو الخدمة ، التي تسوقها المؤسسة ، في حال إنتاج سلع تسمى بإدارة الإنتاج ، ويكون مفهوم العمليات أوسع من إدارة الإنتاج لأنه ينظم إدارة عمليات المؤسسة التي تقدم الخدمات ، أما التخطيط لهذه العمليات ، فيتطلب جدولة الإنتاج والخدمات .

على أن تكون المعلومات اللازمة مستقاة من عدد كبير من سجلات المنشأة ، وتستخدم أيضًا معلومات الجدولة ، لتطوير خطط مفصلة لتنفيذ الميزانيات التقديرية وتغيير سجلات المالية ، والإنتاج من أجل توفير السيطرة على العمليات الإنتاجية أيضًا ، ويجب تطوير نظام معلومات مكمل ، يزود الإدارة بنتائج العمليات التي تم التخطيط لها.

4-نظم معلومات إدارة المشروع : وبسبب خصوصية هذا النوع من الأعمال ، تختلف نظم المعلومات اللازمة لها عن غيرها ، فبالنسبة للمؤسسة التي تهدف لإنجاز مشروع محدد ، لابد من أن يتضمن ميزانية المشروع وسجلاته وفعاليتها وكلفة تلك الفعاليات.

ب-نظم معلومات الإدارة العليا: حيث أن استخدام الطرق الرياضية والإحصائية ، في تحليل المعلومات ، يجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر تطوراً بالنسبة للإدارة ، وتسمى الوسائل المستخدمة في التحليل الكمي للمعلومات ، ببحوث العمليات ، وتستخدم هذه الوسائل في تحليل المعلومات ، الخاصة بقرارات ، يكون لها خواص معينة مثل قرارات التخطيط التنفيذي والعام.

علاقة الرقابة بنظم المعلومات²:

إذا كان التخطيط يسبق الرقابة فإن الرقابة تبدأ مباشرة عند وضع الخطط حيز التنفيذ الفعلي وتستمر معها إذ لا يمكن تصور وجود تخطيط جيد دون وجود أدوات الرقابة القادرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها كما أنه لا وجود للرقابة الحقيقية ما لم تكن مسبقة بخطة واضحة المعالم تبين الأهداف المرغوبة وتشكيل الأساس الذي يتم تقييم النتائج الفعلية وتحليلها ومعالجة الانحرافات استناداً إليه³.

¹ المرجع نفسه، ص89-90.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص90

³ عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص91

لذلك ترتبط وظائف التخطيط والرقابة ببعضها البعض ارتباطاً قوياً ومتداخلاً إلى الحد الذي يصعب معه وضع حدود فاصلة بينهما، وإذا كان التخطيط يعد تقييماً أولياً للبدائل المتاحة لاختبار أفضلها بغية تحقيق الأهداف فإن الرقابة بمظاهرها الرئيسية تعد الاختبار العملي والمحك الحقيقي للتحقق من سلامة وجود القرارات والبرامج المقررة لتحقيقه.

وتحقيق وسائل الرقابة الداخلية لا يقتصر على تصميم النماذج والمستندات وتحديد مساراتها فحسب بل يمتد ليشمل كافة سبل العمل بالمشروع، ذلك لأنها ترتبط بكفاءة هيئة العمال والموظفين، وتقسيم العمل داخل المشروع وتحديد معايير للأداء لكل مهمة داخل المشروع، ووجود إثبات للأعمال المنجزة، وتحقيق مراجعة كل عمل ينجز، وتوفير الحماية المادية للممتلكات المشروعة من الضياع، هذا بالإضافة إلى الدقة في تسجيل البيانات. وإذ إن الوسائل والاشتراطات تمتد لتشمل كافة نواحي العمل بالمشروع، لذلك فإنها تعد من مسئولية إدارة المشروع أكثر من اعتبارها من مهمات مصمم النظام، وعلى ذلك فإن دور مصمم النظام في هذا الصدد هو التأكد من ضرورة تحقيق الرقابة الداخلية وتوفير سبلها، وعليه أن يوجه نظر الإدارة إلى نواحي القصور أو الضعف في نظام الرقابة الداخلية، وأن يقدم الحلول المقترحة لمعالجة ذلك. وهو بعمله هذا يحقق للنظام الموضوع المناخ الملائم لتشغيله، ذلك لأن وجود نظام سليم ودقيق في غياب نظم الرقابة الداخلية سوف يكون غير ذي موضوع، فلا يوجد أي معنى أو فائدة من الاحتفاظ بسجلات دقيقة وبالتالي إنتاج تقارير دقيقة وسريعة في ظل وجود فرص لضياع أموال المشروع وتسربها، ذلك لأن هدف النظام هو حماية أموال المشروع والعمل على تنميتها وزيادتها وليس الهدف منه توفير سجلات وتقارير دقيقة فحسب، لأن مثل هذه التقارير هي وسيلة للهدف الأساسي السابق ذكره¹.

المبحث الثاني: نظم معلومات الموارد البشرية

نظم معلومات الموارد البشرية، هي من الوظائف التي تعتمد على التخطيط والعمل على الإستقطاب والتطوير والتحليل، كما تعمل على وصف الوظائف والحفاظ على العمل في المنظمة، بالإضافة إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تدعم الأنشطة التي تختص باختيار الموظفين، الذين يتميزون بالكفاءة مع الحفاظ على العمال والموظفين الحاليين وإدامة السجلات، وأيضاً يعمل على إدارة برنامج التطوير والتأهيل فإن هدف نظم الموارد البشرية تعمل على تحديد متطلبات التوظيف من المهارات، والمستوى التعليمي وما هي أنواع الوظائف الشاغرة وعددها.

هي نظام محدد تم تصميمه من أجل دعم الإدارة ومساعدتها في إدارة القوى البشرية، وهذا من خلال التكنولوجيا، بالإضافة إلى أنه نظام يعمل على توصيف الوظائف والتدريبات.

كما أنها تعمل على تقويم الأداء والحفاظ عليه، ويساعد على تحديث البيانات بشكل مستمر في جميع مستويات الإدارة عن طريق الدعم في تخطيط الموارد البشرية وحتى المستوى الإستراتيجي.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص 91-92.

كل هذا يتم من خلال إصدار التقارير التي تأتي من أفراد يختصوا بالتحليل الخاص بالموقع والتنقل بين المستوى الفني، وأيضاً توثيق البيانات التي تخص الموظفين وحفظها وترتيبها للمستوى التشغيلي والقيام بالمساندة في إنجاز جميع العمليات في هذه المنظمة.

أما على المستوى التكتيكي، فهي تساعد المدراء على إستطلاع وتحليل المتطلبات في المستقبل سواء للوظائف أو للموظفين.

ومن هنا يمكنكم قراءة موضوع معلومات عن بنك الاهلي وبعض الشركات التابعة له: معلومات عن بنك الاهلي وبعض الشركات التابعة له

المطلب الاول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

نسبة إلى إزداد أهمية إستعمال الكمبيوتر في إدارة الموارد البشرية بشكل يومي لاعتباره وسيط إداري، يساعد العاملين على الإنجاز في المهام الوظيفية بشكل أفضل واكفاً.

فيقصد بهذا النظام في إدارة الموارد البشرية أنه “جميع الأعمال والأنشطة التي تكون مرتبطة بإدارة القوى العاملة طبقاً إلى طبيعة الإحتياج الحالي أو الإحتياج المستقبلي في المنظمة مثل استقطابها وتطويرها والعمل على تقييم أدائها، والتنظيم في العلاقات بينها وبين الإدارات الأخرى والعمل على التناسق بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة بكل كفاءة وفاعلية”¹.

ويعرف أيضاً نظام معلومات إدارة الموارد بأنه الإجراء النظامي، الذي يتخذ من أجل جمع وخرن وإدامة المعلومات أو إرجاعها في حال طلبها.

ويعرف كذلك بأنه العملية التي تكون بهدف الجمع والتنظيم والتحليل لجميع البيانات، التي تختص بالموارد البشرية، ويتم تحويلها لمراكز صناعة القرارات بهدف أغراض التخطيط للموارد البشرية بالوقت المناسب.

المطلب الثاني: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

اتخاذ قرارات العمل

الغرض الرئيسي من نظم المعلومات الإدارية هو جعل اتخاذ قرارات المديرين أكثر كفاءة وإنتاجية. من خلال تجميع المعلومات من مجموعة من المصادر في قاعدة بيانات واحدة

¹ طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 12.

وتقديم المعلومات بتنسيق منطقي، يمكن لنظم المعلومات الإدارية تزويد المديرين بكل ما يحتاجون إليه لاتخاذ قرارات مستنيرة وإجراء تحليل متعمق للقضايا التشغيلية¹.

جمع المعلومات التجارية

يمكن تطوير نظم معلومات الإدارة MIS لجمع أي نوع من أنواع المعلومات التي يتطلبها مديرو المعلومات تقريباً. يمكنهم عرض البيانات المالية مثل الإيرادات والنفقات اليومية في لمحة وإسنادها إلى إدارات أو مجموعات محددة. يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء مثل توقيت المشاريع أو جودة المنتجات المديرين في تحديد مجالات التحسين المطلوبة. يمكن للموظفين إدارة جداول منوبات العمل والتسليمات الواردة والشحنات الصادرة من أي مكان مرتبط بنظم المعلومات الإدارية².

تسهيل التعاون والتواصل

يمكن لنظم المعلومات الإدارية تسهيل التعاون والتواصل أيضاً. يمكن للموظفين تحرير المستندات ومشاركتها وإبلاغ المعلومات ذات الصلة بالتطورات والتحذيرات المتوقعة عبر المؤسسة.

تجميع تقارير الأعمال

تتمثل إحدى السمات الأكثر قيمة لنظم المعلومات الإدارية في قدرته على سحب البيانات الداخلية والخارجية من مجموعة متنوعة من المصادر وتقديمها بتنسيق سهل التحليل. تقدم التقارير الداخلية المعلومات بطريقة يمكن للمديرين فهمها، من خلال تضمين جميع البيانات ذات الصلة وتجميع البيانات بطريقة منطقية. على سبيل المثال، قد يُظهر التقرير الذي يراه مدير شركة لسلسلة مطاعم الإيرادات والمصروفات وساعات العمل وحجم كل منفذ، مما يسمح له بمعرفة المتجر الذي يحقق أكبر قدر من المال لكل موظف في الطابق وأي المتاجر لديها نفقات أعلى مقارنة بالإيرادات والحجم كمؤشر على الهدر أو السرقة³.

توليد التقارير الحكومية

يمكن للمنظمات غير الربحية استخدام MIS لإنشاء التقارير المطلوبة تلقائياً من قبل الحكومة. يتيح ذلك للموظفين والمتطوعين تركيز وقتهم على أنشطة أكثر إنتاجية ويمكن أن يقلل الأخطاء والتكاليف المرتبطة بإعادة تقديم التقارير الحكومية.

المطلب الثالث: اهداف نظم معلومات الموارد البشرية⁴:

¹ محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، 1984 م، ص132.

² محمد مهنا العلي، المرجع نفسه، 133.

³ محمد مهنا العلي، المرجع نفسه، 134.

⁴ محمد مهنا العلي، المرجع نفسه، 134.

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام المعلومات في تحقيق متطلبات المديرين وكذا العاملين والجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة من المعلومات الملائمة من حيث الدقة والتوقيت والحدثة بما يمكنها من إتخاذ القرارات الصحيحة. ويمكن بيان أهم الأهداف الفرعية لنظام المعلومات على النحو التالي:

- جمع وتنظيم المعلومات الملائمة والمناسبة للمخططين والباحثين ومتخذي القرار في الوقت المطلوب والمناسب وبدرجة عالية من الدقة وبالشكل والكمية المناسبة.
- توثيق المعلومات ومعالجتها ووضع نظام مناسب للمعالجة والتخزين والاسترجاع.
- تهيئة وتقديم أحدث المعلومات التي تساعد في تطوير البنية الأساسية للمؤسسة عن طريق مساعدة الباحثين في انجاز الدراسات والبحوث.
- تنسيق الجهود والتعاون مع الأنظمة الأخرى ذات الأهداف المشتركة □ دف بناء شبكة تعاون للمكاتب.

المطلب الرابع: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

التحكم في العملية¹

يراقب هذا النظام العمليات الفيزيائية أو الصناعية للأعمال مثل تجميع السيارات أو العمليات البترولية أو تصنيع المعادن. يقوم نظام التحكم في العملية بجمع البيانات بشكل مستمر ثم إعداد تقرير عن أداء النظام. إنه أحد أهم أنواع نظم المعلومات الإدارية في أي شركة تصنيع.

يساعد التقرير المدير على تقييم أداء العملية والتحدث عن حدوث حدث معين على مدار الوقت. بخلاف ذلك، يخبرنا أيضاً عن عدد المرات التي يختلف فيها نظام الإنتاج عن عملية الإنتاج الدورية.

هذا النوع من المعلومات مفيد في تقييم كفاءة نظام الإنتاج ويساعد أيضاً في الحفاظ على سلامة العمال والآلات قيد الفحص.

نظام التقارير الإدارية

تم تصميم هذا النظام لإنتاج تقارير حول عمليات وتمويل جميع مستويات الإدارة في الشركة. يساعد نظام التقارير الإدارية مدير الشركة على مقارنة أداء الشركة بأداء العام الماضي والأداء المتوقع¹.

¹ محمد مهنا العلي، المرجع نفسه، ص135.

بهذه الطريقة، يمكن للمدير تقييم أدائه والعمل على تحسين أداء الشركة. يتم استخدام هذا التقرير من قبل الإدارة العليا لمقارنة المخرجات المالية وكفاءة العمليات مع الأهداف المحددة للشركة.

مراقبة المخزون

يتضمن مخزون الشركة التلف والمبيعات والسرقة والمخزون في متناول اليد. يتتبع نظام مراقبة المخزون كل هذه الأشياء ويقوم بتحديث الإدارة عنها.

بهذه الطريقة، تحدد الإدارة متى تنخفض العناصر الفردية ومتى يُطلب منها إعادة التخزين في كل من مستودع الشركة ومتاجر البيع بالتجزئة. يتتبع نظام الجرد حركة المخزون في المستودع، إنه أحد أهم أنواع نظم المعلومات الإدارية في أي شركة تتعامل مع تخزين البضائع. البضائع والمنتجات المخزنة هي نقود بالمعنى الحرفي للكلمة وهذا هو سبب حاجتها إلى MIS.

المبيعات والتسويق

يساعد هذا النظام الإدارة على تنفيذ وتتبع كفاءة وظائف التسويق والمبيعات للشركة.

ما يلي هو وظائف التسويق التي يهتم بها نظام المبيعات والتسويق.

- المبيعات المتوقعة
- تحسين جودة المنتجات
- التعامل مع شبكات التوزيع
- تجميع وتتبع المحلات الإعلانية والجدول الزمنية
- تطبيق الإعلانات الفعالة والعلاقات العامة والعروض الترويجية للمبيعات
- التسعير والخصومات والإعلان

تخبر هذه التقارير عن نسبة مبيعات المنتجات وأي المنتجات التي لا تعمل بشكل جيد في متاجر البيع بالتجزئة المختلفة للشركة.

نظام إدارة الموارد البشرية²

يسمح نظام إدارة المعلومات هذا للإدارة بالتحكم في تدفق المعلومات في جميع أنحاء المنظمة. تعد الأجهزة الإلكترونية التي يستخدمها المديرون للتواصل مع مديري الإدارات الأخرى أو موظفيهم أو حتى من قبل الموظفين للتواصل مع بعضهم البعض، جزءاً من نظام معلومات.

¹ محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، ط1، 84 شارع زكرياء غنيم تانيس سابقا، الاسكندرية، مصر، 1999، 2000، ص 84.

² محمد القاسم القريوتي- مبادئ الإدارة- دار وائل للنشر والتوزيع- طبعة ثانية، عمان، 2004، ص67

تشتمل أجهزة الوسائط على الهواتف المحمولة والهواتف الأرضية والوسائط المتعددة والإنترنت والبريد الإلكتروني والبريد الصوتي ومؤتمرات الفيديو ومشاركة الملفات.

يتتبع نظام إدارة الموارد البشرية الموظفين وتوظيفهم.

كما يقوم بالإدارة اليومية للموظفين.

يتتبع هذا النظام العناصر المالية مثل كشوف المرتبات والمزايا والتقاعد والتي تعد أيضاً جزءاً من النظام المحاسبي والمالي. إنه يجعل الإتصال ممكناً بين الموظفين والموارد البشرية والإدارة من خلال تقديم إشعارات الإمتثال القانوني وأحداث التدريب الإلزامية وسياسات الموارد البشرية. يقوم بجميع الأعمال مثل تتبع حضور العمل وضبط وقت الموظف وتتبع الإجازات المتاحة والمستخدمة والسماح للموظفين بأخذ إجازات مرضية أو إجازات دون إشراك المدير جسدياً.

بالإضافة إلى ذلك، يعمل هذا النوع من نظم المعلومات الإدارية أيضاً على الإهتمام بجانب التوظيف من خلال جمع السير الذاتية وتقييمها وكذلك تحديد وتجميع الآفاق المحتملة المؤهلة¹.

المحاسبة والتمويل

يتتبع نظام المحاسبة والتمويل استثمارات وأصول الشركة. يتم تجميع البيانات التي تم جمعها من هذه التقارير لإعداد التقارير المالية التي يتطلبها القانون للتعامل مع وظائف مثل كشوف المرتبات والضرائب المحلية وصناديق الدولة والمعاشات التقاعدية. يقوم هذا النظام بإنشاء التقارير المطلوبة لعمليات التدقيق المالي المنتظمة وأيضاً إنشاء تقارير سنوية للإدارة العليا.

يساعد نظام المحاسبة والتمويل أيضاً في الترحيل اليومي للمعاملات العادية مثل دخل المبيعات والودائع المصرفية والتحويلات والعائدات. يتم إنتاج جميع البيانات الشهرية والسنوية مثل بيانات الأرباح والخسائر والميزانيات العمومية من هذا النظام. تعتبر هذه البيانات مهمة لمعرفة أداء الشركة للمدير المتوسط والعليا ولتتبع ومقارنة الوضع المالي الحالي بالوضع المالي السابق للشركة والأهداف المحددة مسبقاً للنمو المستقبلي.

نظام دعم القرار

تم تصميم نظام الدعم هذا بطريقة تساعد المدير على اتخاذ قرار عند ظهور موقف ما.

يقوم بجمع البيانات من كل من المصادر الخارجية والداخلية. تعد اتجاهات السكان وأسعار الفائدة وتكلفة بناء المنازل الجديدة هي الأمثلة القليلة للمصادر الخارجية، في حين أن المصانع أو المبيعات أو المخزون أو البيانات المالية هي أمثلة على المصدر الداخلي

¹ محمد القاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص 67

للمعلومات. على سبيل المثال، يأخذ المدير المساعدة من نظام دعم القرار للنظر في العوامل الخارجية والداخلية أثناء تحديد حصص المبيعات السنوية.

نظام الخبراء

تم تصميم نظام الخبراء بطريقة تأخذ وتخزن معرفة خبير بشري حول موضوع معين واستخدام تلك المعرفة لمساعدة الأشخاص ذوي الخبرة الأقل في اتخاذ القرارات.

الذكاء الاصطناعي هو جزء مهم من نظام خبير. يستشعر نظام الخبراء أفعالك على أساس الإجراءات التي اتخذتها في الماضي في مواقف مماثلة واتخاذ القرار على أساس تلك الإقتراضات المنطقية¹.

نظام المعلومات التنفيذية

تم تصميم نظام المعلومات التنفيذية بطريقة تساعد المدير التنفيذي على إدارة المديرين التنفيذيين. يوفر هذا النظام معلومات في شكل جداول ورسوم بيانية مما يسهل على المدير إجراء التحليل واتخاذ القرارات المهمة.

نظام معالجة المعاملات

يتمثل عمل نظام معالجة المعاملات في جمع ومعالجة البيانات المنتجة أثناء الأنشطة الروتينية للمؤسسة. الأنشطة مثل الطلبات والمدفوعات والودائع أو الحجز.

نظام إدارة المعلومات المدرسية

يمكن نظام معلومات المدرسة (SIMS) المدرسة من إدارة الأنشطة اليومية للمدرسة بطريقة فعالة. تتبنى العديد من المدارس هذه التقنية لتشكيل عقول الصغار بالإضافة إلى معالجة جميع الأنشطة التي تتم خلف الكواليس في المدرسة.

قلل نظام معلومات المدرسة من أعمال تحديث وإدارة سجلات حضور الطلاب. الآن، يقوم نظام معلومات المدرسة بأداء هذا النشاط بطريقة سلسة ويوفر وقت المعلمين للأنشطة الإنتاجية الأخرى.

قواعد البيانات المحلية

قواعد البيانات المحلية هي أيضا مثال على نظام المعلومات الإدارية. توفر قواعد البيانات المحلية معلومات متعمقة حول المجتمعات التي تعيش في جميع أنحاء البلد. تأخذ قواعد

¹ محمد القاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص68.

البيانات هذه المعلومات من قوائم الأعمال المفتوحة والبيانات العامة وتقديم الخدمات المحلية المتكاملة ومدخلات المسح الإجتماعي¹.

المطلب الخامس: مهام نظم المعلومات الإدارية

يلعب نظام المعلومات الإدارية (MIS) دورًا مهمًا في منظمات الأعمال .

ما هو دور MIS : هناك العديد من الأدوار التي يؤديها MIS وبعض الأدوار المهمة MIS تمت مناقشتها أدناه:

صناعة القرار

التنسيق بين الدائرة

اكتشاف المشاكل

مقارنة أداء الأعمال

استراتيجيات لمنظمة

صناعة القرار

يلعب نظام المعلومات الإدارية (MIS) دورًا مهمًا في عملية صنع القرار في أي منظمة. في أي منظمة ، يتم اتخاذ القرار على أساس المعلومات ذات الصلة التي يمكن استرجاعها من نظام المعلومات الإدارية.

التنسيق بين الدائرة

يلبي نظام المعلومات الإدارية الاحتياجات المتعددة للمؤسسة عبر الأقسام الوظيفية المختلفة.

اكتشاف المشاكل

كما نعلم أن MIS توفر المعلومات ذات الصلة حول كل جانب من جوانب الأنشطة. ومن ثم ، إذا ارتكبت الإدارة أي خطأ ثم MIS ، فستساعد المعلومات في إيجاد حل لهذه المشكلة.

مقارنة أداء الأعمال

تقوم MIS بتخزين جميع البيانات والمعلومات السابقة في قاعدة البيانات الخاصة بها. هذا هو السبب في أن نظام المعلومات الإدارية مفيد جدًا لمقارنة أداء مؤسسة الأعمال.

¹ محمد القاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص68-69.

استراتيجيات لمنظمة

اليوم يتم تشغيل كل عمل في سوق تنافسية. يدعم نظام المعلومات الإدارية (MIS) المنظمة لتطوير استراتيجيات مناسبة للأعمال للموافقة عليها في بيئة تنافسية.

مكونات نظم معلومات الموارد البشرية:

يتكوّن نظام المعلومات الإدارية من 5 مكونات رئيسية تعمل معًا لتحقيق كائنات الأعمال، وهذه المكونات¹:

الأشخاص، وهم المستخدمين لنظام المعلومات لتسجيل المعاملات التجارية اليومية، وهم أشخاص مؤهلون لذلك، مثل المحاسبين ومديري الموارد البشرية، وعادةً ما يكون لدى قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات موظفوا الدعم الذين يضمنون أن النظام يعمل بطريقة صحيحة.

إجراءات العمل، وهي الممارسات التي توجه المستخدمين وجميع المكونات الأخرى حول كيفية العمل بكفاءة، وتتطور هذه الإجراءات من قبل المستخدمين، والاستشاريين.

البيانات، وهي المعاملات التجارية اليومية المسجلة، فمثلاً يجمع البنك البيانات من الإيداع والسحب وما إلى ذلك.

الأجهزة، وهي أجهزة الحاسوب، والطابعات، وأجهزة الشبكات وغيرها، والتي تسرع معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات، وما أضافته هذه الأجهزة لنظام المعلومات ومعالجة البيانات.

البرامج، وهي ما يعمل على الأجهزة، وتقسّم لنوعيين هما برامج النظام وهو نظام التشغيل، مثل Windows و Mac OS و Ubuntu وغيرها، وبرامج التطبيقات التي تساعد في إنجاز مهام العمل مثل: برنامج كشوف المرتبات، والنظام المصرفي، ونظام نقاط البيع وما إلى ذلك².

المطلب السادس: اهم نظم الحاسب في ادارة الموارد البشرية

تعتبر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية القائمة على استخدام الحاسب الآلي من الأنظمة المهمة في أي منظمة، حيث أنها تسهم في توفير المعلومات اللازمة لأداء وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل سريع ومرن وبجهد أقل، مع إمكانية الحد من مشكلتي تضخم البيانات والأخطاء الروتينية، وكذلك تسهم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في توفير المعلومات الضرورية والمتعلقة بالموارد البشري سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما أنها

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 92.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص 92.

تقوم بدعم عمل الأنظمة الوظيفية والإدارية الأخرى؛ وذلك عن طريق توفير معلومات تساعد في عمل تلك الأنظمة وتكاملها، وذلك بهدف تحقيق نظام معلوماتي متكامل على مستوى المنظمة. وعليه يأتي هذا الكتاب لتسليط الضوء على أبرز تطبيقات الحاسب الآلي في سياق الممارسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية¹.

ويستعرض هذا الكتاب في مجمله أبرز المفاهيم الأساسية والتطبيقات العملية لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية المحوسبة من حيث الإجراءات والطرق والأساليب والبرمجيات ذات العلاقة.

وتكمن القيمة العلمية لهذا الكتاب في تزويد الدارس والممارس لأنظمة إدارة الموارد البشرية بالمعارف والمهارات اللازمة لتفعيل دور التكنولوجيا المتقدمة في التطبيقات المرتبطة بإدارة أهم مورد من موارد المنظمات ألا وهو المورد البشري.

المطلب السابع: خصائص نظم معلومات الموارد البشرية²:

1- إدارة بيانات الموظفين.

من أهم خصائص نظام الموارد البشرية هو الاحتفاظ بملف تعريف شامل لكل موظف بداية من المسمى الوظيفي، تاريخ التوظيف، خطط التأمين، الراتب، الإجازات، الأداء إلى سجل الحضور والانصراف لسهولة التتبع والتقييم.

2- تطوير عملية التوظيف.

يسهل نظام إدارة الموارد البشرية عملية التوظيف في الوظائف المختلفة باستخدام نظام آلي يعمل على اختيار الأشخاص بالمهارات المطلوبة لكل وظيفة. كما أنه يسهل إدارة إعلانات التوظيف ومتابعة طلبات التقديم من خلال محرك توظيف آلي يمكنه فلترة المتقدمين بناء على معايير محددة مسبقاً بالإضافة إلى وصف ومتطلبات الوظيفة.

3- تقييم الأداء ومتابعة الإنتاجية.

يعد التقييم المستمر لأداء الموظفين خطوة هامة في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك توفر أدوات قياس الأداء نظرة عامة على مدى اتساق الإنتاجية مع الأهداف المحددة. وهي خاصية يقدمها برنامج uKnowva HRMS من خلال أنظمة تقييم قابلة للتعديل تدعم استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC ومؤشرات الأداء KPIs لتقييم أفضل وأدق لأداء الموظفين.

4- إدارة المواهب.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص92-93.

² محمد القاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص70.

من المميزات الفريدة لاستخدام برنامج الموارد البشرية هي إدارة المواهب عن طريق تقييم الموظفين بشكل مستمر. فيوفر البرنامج نظرة شاملة على أداء كل موظف، بما في ذلك معدل الإنتاجية ونسب الالتزام وغيرها. الأمر الذي يسهل عملية التطوير والتقييم استناداً على أرقام وبيانات آلية ودون الحاجة إلى هدر الوقت في تنظيم البيانات والاجتماعات.

5- تتبع الوقت والحضور.

تقدم مثل تلك البرامج خاصية جدولة أوقات العمل لكل موظف حسب متطلبات العمل. يكون ذلك من خلال برنامج حضور وانصراف الموظفين الذي يحتفظ بسجلات الحضور والانصراف، أوقات العمل وسجل الإجازات. من خلال هذه السجلات يقوم البرنامج بتحليل التزام كل موظف وامتناله لمواعيد العمل.

6- الإدارة المالية.

تعد إدارة أجور ومستحقات العاملين واحدة من أكثر العمليات تعقيداً في إدارة الموارد البشرية. من هنا برزت أهمية الاعتماد على نظام الموارد البشرية والرواتب في تبسيط هذه المهمة تضمن إدارة الرواتب، المكافآت، الخصومات والحوافز بكل سهولة ودقة متناهية.

المطلب الثامن: متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية¹:

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم تلك المتطلبات ما ذكره المغربي:

أولاً: المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.

- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.

- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.

- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواءً من داخل المنظمة أو خارجها.

¹- موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 67.

- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.

ثانياً: المتطلبات التكنولوجية (الفنية): وتتمثل في عدة متطلبات أهمها:

- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.

- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعةٍ من الاستشاريين في هذا المجال.

- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام¹.

- تكامل البيانات

– الملفات والسجلات والوثائق

– من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

ثالثاً: المتطلبات الاقتصادية: ومن أهمها:

- توفير وقت كافٍ لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.

- العمل على تخفيض التكاليف.

- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

رابعاً: المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها²:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارة والحصول منها على البيانات والحقائق.

- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 67-68.

² موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 68.

- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستخدمين منه.
- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستخدمين منه.

المطلب التاسع:العوامل التي تحد من فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية:

- عشرة عوامل تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء:
- عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة.
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
- استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
- مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

المبحث الثالث : العمل الاداري والاداء المؤسسي

المطلب الاول:مفهوم وظائف الادارة :

مفهوم الإدارة:

هي الجهود الجماعية الهادفة التي يبذلها المنتسبون للمنظمة ويغلب عليها البرمجة الفاعلة لاستغلال الإمكانيات والقدرات والطاقات ووضعها في الموقع المناسب بهدف تنفيذ المهمات بأكفأ الطرق وأقل التكاليف الممكنة¹.

أهمية الإدارة:

يمكن أن نلخص أهميتها على النحو التالي:

- 1- هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال
- 2- يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف
- 3- مواجهة التحديات التي من شأنها الإخلال بالنظام العام للمنظمة
- 4- تحقيق نوع من التكامل والمرونة بين المنظمة وبيئتها

وظائف الإدارة:

تقتضي وظائفها أن تؤدي بصفة متسلسلة فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولى ثم التنظيم وبعدها التوجيه أما الوظيفة الرابعة فهي المراقبة.

– التخطيط :

من خلال التخطيط تقوم المنظمة بوضع أهدافها والطرق والوسائل اللازمة لتحقيقها عن طريق رسم سياسة المنظمة التي يسير عليها كل من له علاقة بالمنظمة من الإداريين والعاملين.

– التنظيم: الإدارة تأتي هذه المرحلة بعد عملية التخطيط في هذه المرحلة يقوم المسير أو الإداري بتحديد الوظائف وتوزيع المسؤوليات على الأشخاص الذين يشتغلون بهذه الوظائف ويعمل التنظيم على تسهيل عملية التنسيق عن طريق إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة وطرق الاتصالات.

– التوجيه: في هذه المرحلة يتم تنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط والتنظيم من خلال توضيح مختلف العلاقات بين السلطات والأقسام ومعرفة حركة الاتصالات داخل المنظمة ومختلف الحوافز.

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص69

– الرقابة: هي آخر مرحلة من مراحل الإدارة، حيث يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير وفقا للسياسات المسطرة في مرحلة التخطيط، وذلك بمقارنة النتائج المحققة بالتقديرات المسطرة، وإن الهدف الأساسي من المراقبة هو البحث عن الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها في المستقبل.

المطلب الثاني:الفعالية الادارية

على الرغم من أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات، إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، فاختلاف التعاريف بين المهتمين أدى إلى الاختلاف حول كيفية قياسها، فكثيرا ما كان ينظر إليها على أنها بعد واحد تقاس بمؤشر واحد في البداية كان مؤشر الإنتاجية، ثم مستوى النفعية و الأهمية، ثم الربح، وكل هذه المؤشرات تدل على بعد اقتصادي مادي، ومع تعقد المنظمات وظهور أنماط جديدة منها: المساهمين مثلا، برزت بعض الاختلافات في الرؤى والطموحات و التطلعات الاجتماعية لأفراد المنظمة، وهذا ما أضفى أهمية بالغة للبعد الاجتماعي و النفسي الاجتماعي لمفهوم الفعالية.

وعموما يمكن تعريف فعالية المنظمة بأنها:«صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل و القوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات»¹.

و بالرغم من أن هذا التعريف يشتمل على الجوانب المختلفة للفعالية التنظيمية، إلا أن الباحثة ترى أنه لا يمكن اعتباره تعريفاً شاملاً يمكن أن يطبق على كل المنظمات باختلاف أنواعها، ولكن يمكن اعتماده مع التركيز على الجانب التنظيمي الذي يتناسب مع مجال دراسة الفعالية².

المطلب الثالث:مفهوم الاداء المؤسسي :

رغم استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله إلا أنه لم يتم توحيد مختلف جهات نظر الباحثين حول مدلوله لذا نجد عدة تعاريف نذكر البعض منها :

¹ حمد ماهر: الإدارة(المبادئ و المهارات)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص23 .
² ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضلوم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص217

أ. تعريف الأداء المؤسسي: يعرف الأداء المؤسسي بكونه: "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"¹

يقصد هنا بقدرة المنظمة، قدرتها على استخدام مواردها والعمل على تدنيئتها وهذا يعني الفعالية، في حين يشير تحقيق الأهداف إلى الكفاءة

- يعرف الأداء المؤسسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"².

في هذا التعريف يتبين لنا أن الأداء يتكون من أداء العنصر البشري وأداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة ككل في إطار البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية

هناك من عرفه بأنه: "النتيجة النهائية الملائمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كاستراتيجية الموارد البشرية من خلال التعريف السابق يتجسد الأداء المؤسسي في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها تمكنا من مواجهة المنافسة، والاستمرار بالشكل المرغوب به في السوق كما نستنتج أن الأداء المؤسسي هو أداء شامل يتضمن أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة ككل في إطار تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية به خصائص الأداء المؤسسي من خلال ما سبق تستنتج الأداء المؤسسي بتصف بالميزات التالية³:

- عدم الاعتماد على الأداء الفردي فقط، حيث أن ضعفه أو إهماله لا بد أن ينعكس على الأداء، لكن هذا لا يقبل في الأداء الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء
- تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين بالمؤسسة وكذا أنظمتها، باعتبار أن المؤسسة هي للجميع تتطلب العمل الجيد للمحافظة عليها والعمل من أجل نموها واستمراره
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة

¹ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص: 54.

² عبد العزيز جميل مخيمر، " قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص: 327

³ (علي بن عايد سلمان العرادي البلوي، "إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة منسوبي المديرية العامة الحرس الحدود في الرياض - رسالة مقنعة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2015، ص21، نقلاً عن العدلوني محمد أكرم. " العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع بيروت، 2002، ص 222.

- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال السياسة التي تعتمدها المؤسسة في عملية التوظيف

الأداء المؤسسي ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، فبعدما كان ينحصر الأداء على الفرد فقط فقد أصبح ينظر للأداء ككل من خلال مشاركة وتفاعل مختلف عناصر المؤسسة ووحداتها التنظيمية بالإضافة إلى تفاعل البيئة المحيطة بها

المطلب الرابع: قياس الاداء المؤسسي :

قع العديد من المؤسسات في خطأ جمع كم هائل من البيانات والمعلومات ، فهناك الكثير من الجوانب التي يمكن قياسها ، ولكن لا تقدّم كلها معلومات قيّمة عن جودة وأداء الخدمات المقدمة.

يجب البدء بتحديد الأهداف الرئيسية من عملية جمع المعلومات ، أي ما هي الأمور الرئيسية المراد تحقيقها من جراء تقديم الخدمات. ويفترض أن تستند هذه الأهداف على سياسات المؤسسة ، وعلى الأهداف الاستراتيجية ، واحتياجات وأولويات متلقي الخدمات ، ومن ثم يجب البدء بتطوير مقاييس الأداء من خلال طرح السؤال التالي : كيف ستتمكن المؤسسة من تحقيق هذا الهدف ؟. وهذا بدوره سوف يساعد على حصر النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف ، ومن ثم يمكن تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية من هذه النشاطات بما يمكن قياس مدى القدرة على تنفيذها¹.

وبشكل عام ، تتضمن المؤشرات جوانب مختلفة من مستوى أداء تقديم الخدمات ، وغالباً ما تعتبر المدخلات من أسهل الأمور التي يمكن قياسها ، فعلى سبيل المثال ، يمكن أن نسأل عن مقدار المصاريف التي تكبدتها المؤسسة لتقديم خدماتها ، وعدد الأشخاص الذين تم توظيفهم لتقديم الخدمات ، وعدد المركبات التي تملكها المؤسسة ؟. ومع ذلك فإن هذه المقاييس نادراً ما تكون كافية لقياس مستوى أداء تقديم الخدمة. وعلى نحو مشابه ، فإن هناك مقاييس عن حجم الخدمة مثل عدد المكالمات الهاتفية التي تم الاستجابة لها خلال يوم واحد ، أو عدد الزوار الذين تردّدوا على مكتب خدمة الجمهور. ومن الجدير بالذكر أن هذه البيانات والمعلومات لا تعطي مؤشرات عن جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

أما المخرجات فتعتبر بصورة عامة ذات فائدة أكثر كمؤشرات لقياس الأداء لأنها تمثل مقياساً أفضل لما حققته الخدمة. ومع ذلك يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار كيف يمكن قياس جودة هذه المخرجات بالإضافة إلى حجمها. فعلى سبيل المثال ، يمكن أن تقوم مؤسسة بإنجاز معاملات ؛ معاملات التقاعد في مؤسسة الضمان الاجتماعي ؛ على سبيل المثال ،

¹ علي بن عابد سلمان العرادي، البلوي، المرجع نفسه، ص222.

بقياس عددا لمعاملات المتغيره وتجد أنها حققت زيادة بنسبة (50%) في المعدل اليومي ، ولكن إذا كان هناك خطأ ما فعندئذ تكون جودة هذه الخدمة غير مقبولة.

وأخيراً ، النتائج وهي أفضل شكل لمؤشرات الأداء ، ولكن غالباً ما يكون قياسها أكثر صعوبة ؛ وذلك لأن النتائج تتصف بأنها نوعاً ما غير ملموسة ويمكن أن تتأثر أيضاً بعوامل خارجية. فعلى سبيل المثال ، قد يكون عدد الأشخاص العاطلين عن العمل مؤشر أداء لمبادرة تهدف لتزويد الأشخاص بمهارات جديدة لمساعدتهم في الحصول على فرص عمل ، ولكن افتتاح عمل تجاري جديد في المنطقة يمكن أن يقلل من البطالة ، وعليه ، يكون من الصعب أن نعزو مقدار النقص في معدل البطالة لبرنامج التدريب ، والتعرف على كم كان النقص الذي يمكن أن يحدث. مع ذلك يمكن أن تساعد مقاييس النتائج على ضمان استمرار المؤسسة في التركيز على احتياجات متلقي الخدمات / المواطنين وليس على عملياتها الداخلية.

والذي يجدر ذكره ، أن المؤسسات تستطيع استخدام أربعة أنواع مختلفة من مؤشرات الأداء المرتبطة بالمدخلات ، والمخرجات ، والنتائج و يمكن توضيحها في ما يلي¹:

الاقتصاد : وتأخذ بعين الاعتبار تكلفة الحصول على المدخلات المطلوبة لتقديم الخدمة مثل تكلفة أدوية معينة في مستشفى ما أو تكلفة شراء أجهزة الحاسوب المطلوبة.

الكفاءة : وتقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام المدخلات وتحويلها إلى المخرجات المطلوبة - هل تم الحصول على الحد الأقصى من المنفعة من هذه المدخلات ، فعلى سبيل المثال : إذا كان لدى المؤسسة جهاز مكلف جداً ، فهل هو مستخدم على نحو تام ، أو هل يقوم الموظفون بإنجاز أكبر عدد ممكن من الطلبات في اليوم الواحد؟

الفعالية : تأخذ هذه المؤشرات بعين الاعتبار ما إذا كانت المخرجات التي توصلت إليها المؤسسة قد قامت فعلاً بإحداث التأثيرات التي تريدها المؤسسة ، ويمكن أن يكون من الصعب في بعض الأحيان قياس الفعالية بدقة بسبب تأثرها بالعوامل الخارجية كما هو الحال في النتائج.

فعالية التكلفة / المردود مقابل الكلفة : وتبين مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المالية المتوفرة لديها ، وغالباً ما يتم التعبير عنها بتكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات. فعلى سبيل المثال كلفة إنجاز كل معاملة ، ولكي يتم زيادة المردود مقابل الكلفة ، فيمكن أن تقوم المؤسسة بتقديم نفس المستوى من الخدمة ولكن بكلفة أقل ، أو محاولة تقديم خدمات ذات جودة أعلى وبنفس التكلفة الحالية.

ومن خلال ما سبق ؛ يمكن القول :

¹ علي بن عابد سلمان العرادي، البلوي، المرجع نفسه، ص223

ان المؤسسات العامة مطلوب منها تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية للخدمات المقدمة والتي تتضمن مزيجا من الأنواع المختلفة من المؤشرات ، بحيث يكون لدى المؤسسة رؤية متوازنة فيما يتعلق بمستوى أداء تقديم الخدمة ، فإذا قامت المؤسسة بالتركيز فقط على حجم الخدمة المقدمة فسوف يكون من الصعب عليها التعرف فيما إذا كانت الخدمات المقدمة ذات جودة عالية ؛ وبالمقابل ، إذا قامت المؤسسة بالتركيز فقط على جودة الخدمات المقدمة فسيكون من الصعب عليها التعرف فيما إذا كانت الخدمات المقدمة ذات كلفة مرتفعة أم لا. وهناك معايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار هذه المؤشرات لعل أهمها¹:

أن تكون ذات صلة وثيقة بالموضوع و أن تكون معرفّة بشكل جيد و موثوقه قابلة للمقارنة و يسهل إثباتها والتحقق منها.

المطلب الخامس: عملية تقييم الأداء المؤسسي:

أُتعريف تقييم الأداء المؤسسي: يقصد بتقييم الأداء المؤسسي " تحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها²

- يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها"³.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تمكن من التحقق من أن المؤسسة قد حققت الأهداف المقررة والخطط الموضوعية، مع السماح بالتعديل في حالة القصور لتخدم أفضل مستوى ممكن من الإنجاز وتحسين الأداء في الوقت المناسب

به خطوات تقييم الأداء المؤسسي: تتكون عملية التقييم من خمس خطوات هي⁴:

- تحديد عناصر الأداء المؤسسي التي يجب أن تقيم وأن تتصف بالقدرة والقابلية للتقييم بموضوعية ودرجة عالية من الثبات

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد هلا : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص51.

² أمال عمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في بناء المزة. قدم هذا البحث كمنطى تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010. ص45 .

³ شعبية يحيياوي والسعيد بريش، أهمية تكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01. العدد 01. جامعة ورقلة 2012-2011. ص30.

⁴ مال شمر حسن صيام، مرجع سبق نكره، ص 47-48.

، صياغة معايير محددة لقياس الأداء المؤسسي إذ تعتبر هذه الخطوة بالغة الأهمية الآن ، معايير الأداء التي سوف تستخدم في عملية التقييم تعبر عن الأهداف الاستراتيجية - بعد تحديد المعايير المستخدمة يتم قياس الأداء الحالي كما هو

، مقارنة نتائج الأداء مع المعايير لمعرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي مطابقة مع الأهداف أم لا، إذا كان الجواب نعم تتوقف خطوات التقييم عند هذه الخطوة ، أما إذا كان لا فيتم المرور إلى الخطوة الخامسة؛

. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية

الهدف من هذه المراحل إلى قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ.

المطلب السادس: صعوبات ومشكلات تواجه قياس الاداء المؤسسي :

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي¹:

1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء

ان الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم ويجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام ان يحققه، واي نظام وبغض النظر عن جودة تصميمه ،فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم.

ان عملية تقييم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المنظمات ، فمن الممكن ان تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي الى اختلاف نتائج تقييم موظف معين . فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ عادة الى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف ، اما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية ، فإن الرئيس يلجأ الى وضع تقييم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات

2- سرية التقييم

¹ شكري بلعوي : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية ، مذكرة ماجستير علم اجتماع، جامعة منتوري، 2007-2008، ص ص 60

يعتبر التقويم حكما ومساعدة لأي موظف في آن واحد . ولكي يكون التقويم عاملا يهدف الى مساعدة الموظفين فإنة من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم ، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام . فإذا كانت المنظمة تهدف الى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنة يجب الإعلان عن نتائج الأداء ، وان تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء ، وفي حال اضطرار الإدارة الى اللجوء الى عدم الإعلان عن نتائج التقويم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب ان تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر .

3- عدم موضوعية المقوم

مهما كان نظام تقويم الأداء فإنة يصعب التحكم في موضوعية التقويم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته ، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة ، وعدم موضوعية المقوم قد تنجم عن المؤثرات التالية¹ :

أ-أثر الهاله (The Halo Effect)

من الممكن ان يتأثر الرئيس في تقويمه لمروئية بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرها ، فمن الممكن ان يضع الرئيس تقديرا مرتفعا عن موظف يلتزم بالحضور والانصراف فقط أو الذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية عليه دون النظر الى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل .

ب-التساهل أو التشدد(Leniency or Strictness)

بعض المقومين يميلون الى التساهل في تقويم موظفيهم إما لأنهم يخافون من المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقويمهم او غير متمكنين من عملية التقويم ، ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين الى تقويم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنة كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة

ج- الميل نحو المركزية أو الوسيطة(Central Tendency)

ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقويم كافة الموظفين بشكل متشابه وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقوم لا يؤمن بنظام التقويم أو لأنه جدا ولا يريد أن يبين الفروق بين موظفية او لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر

¹ شكري بلعوي : المرجع نفسه،ص 62.

الآخرون بذلك أو لخوفة من اعتراض أحد الموظفين ، من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديرا أعلى

د- المحاباة الشخصية (Personal Bias)

يتعلق هذا المفهوم بالتفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية¹

4- اعتبار التقويم جزءا من العملية الانضباطية

ذكرنا فيما سبق أن التقويم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وان نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة الى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها . ولا يعني ذلك ان الأمور الانضباطية او التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء . ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل مباشرة ولا يجب إرجاؤها الى نهاية السنة ، إذ انمقابلة الأداء يجب ان تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم .في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم . ومن الممكن أن تلجأ المنظمات الى ادخال الانضباط في تقويم أداء الموظف ولكن يجب عدم التطرف لها أثناء المقابلة وإلا إنحرفت المقابلة عن أهدافها ولا تحقق النتائج المرجوة منها

5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقويم

ان الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مفادها ان الإدارة تعطي عملية التقويم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين . وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الوجبات الإدارية المنوطة بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية . كما أنه ليس من العدالة ان نقوم عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقويم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي .

المبحث الرابع : المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية

المطلب الاول: المجتمع المدني :

ثمة اجتهادات متنوعة لتعريف المجتمع المدني، لكن جميعها تميز المجتمع عن الدولة، وتشير إلى منظومة الأطر الاجتماعية الطوعية التي تتوسط بين الدولة من ناحية والمكونات الأساسية للمجتمع من الناحية الأخرى (الأفراد، الأسرة، الشركات).

¹ شكري بلعوي : المرجع نفسه،ص 62-63.

لذا يمكن قبول التعريف التالي للمجتمع المدني، بوصفه تعريفاً يختزل ويجمع التعريفات العديدة التي حاول المفكرون والباحثون إعطاءها له.

"المجتمع المدني هو مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، أي بين مؤسسات القرابة ومؤسسات الدولة التي ال مجال لاختيار في عضويتها.

هذه التنظيمات التطوعية الحرة تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها أو لتقديم خدمات للمواطنين أو لممارسة أنشطة إنسانية متنوعة، وتلتزم في وجودها ونشاطها بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والمشاركة والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف"¹.

في إطار ما تقدم يمكن القول إن الأمر الأساس والحاسم في قيام مجتمع مدني هو الاعتراف المتبادل بين الدولة من جهة والمجتمع المدني

من جهة أخرى ومشروعية حقه في العمل ومزاولة أنشطته كافة دون معوقات وضمن مجالات محددة ومعلومة وضمن أهليته واختصاصه حتى أن هذه المجالات تمتد لتشمل الجانب السياسي.

ويقوم المجتمع المدني على شكل منظمات، بذلك يمكن اعتبار الجمعيات التطوعية والاتحادات مثل النوادي الرياضية وجمعيات رجال الأعمال وجماعات الرفق بالحيوان، وجمعيات حقوق الإنسان، واتحادات العمال، وغيرها... أمثلة على منظمات المجتمع المدني.

نظراً لتعدد المنظمات الدولية غير الحكومية وتنوع أنشطتها؛ فإنه لا يوجد تعريف محدد لها،

إلا أن ذلك لم يمنع الفقهاء والكتاب من إعطاء تعاريف لها، فقد عرفها "مرسيل ميرل" على أنها: كل تجمع أو رابطة أو حركة مشكلة على نحو غير قابل للاستمرار من جانب أشخاص ينتمون إلى دول مختلفة، وذلك بهدف تحقيق أغراض ليس من بينها تحقيق الربح²

وبالتمعن في هذا التعريف؛ نجد أنه أضاف صفة الديمومة التي يجب أن تتوفر عند مختلف المنظمات، بالإضافة إلى صفة العمل على المستوى الدولي، وذلك من خالل انتماء أعضائه لدول مختلفة.

وذهب الفقيه "دومنيك كارو" إلى أنها: المنظمات الخاصة التي ال تستهدف من نشاطها تحقيق الربح، وتعمل وفقاً لقوانين دولة محددة، ولكن، يمارس البعض منها تأثيراً دولياً ال يمكن إنكاره¹.

¹ السواح وائل: الديمقراطية، سلسلة "التربية المدنية"، منشورات بيت المواطن – دمشق، طبعة أولى 2014، ص48.
² لصوف، عبد الله دنون (2014)، دور المنظمات الدولية غير الحكومية في الدفاع عن حقوق الإنسان، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص4.

نلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على تشكيل هذه المنظمات وانشائها ، ويحدد طبيعة العلاقة بين الاشخاص المكونين لها، ومجال عملها.

ويعرفها الأستاذ في جامعة ويلز "جيرارد كلارك" بأنها: منظمات مهنية غير ربحية وخاصة، لديها شخصية قانونية، ولديها اهتمام بتحقيق أهداف الرفاه العام².

نلاحظ أن هذا التعريف ال يختلف عن غيره من التعريفات؛ إذ ينص على توفر عنصر الطوعية والاختصاص الذي تتميز به المنظمات الدولية غير الحكومية، بالإضافة إلى التمتع بالشخصية القانونية وخدمة الصالح العامة.

وقد حاول الدكتور أحمد أبو الوفاء تعريفها بأنها: منظمات ترمي إلى تحقيق أهداف مزدوجة، ويعني أن تعريفها تبين من خلال الأهداف التي سطرته في برنامجها³، كما نتبين من هذا التعريف أنه اعتمد على الأهداف التي تحقها هذه المنظمات، ولم يعط هذا التعريف المعنى الكامل.

أما بالنسبة للتعريفات الصادرة عن المنظمات الدولية، وكذلك عن الهيئات الرسمية؛ فقد تم تعريفها وفقاً لمشروع الاتفاقية التي قام بإعدادها معهد القانون الدولي عام 1950م في نشأة المؤسسات الدولية بأنها: المؤسسات الدولية هي عبارة عن مجموعات من الأشخاص أو الجماعات التي تتكون بصورة حرة من قبل الأفراد، ولا تسعى إلى تحقيق الربح، وتمارس نشاطها على الصعيد الدولي من أجل المنفعة العامة، وليس من أجل شعب أو دولة بعينها⁴.

أما المجلس الاقتصادي والاجتماعي في قراره الصادر بتاريخ 27 فبراير 1950؛ فقد عرف المنظمات الدولية غير الحكومية بأنها: "المنظمات التي ال تخلق عن طريق اتفاق فيما بين الحكومات"، وقد عرفها، أيضاً، في قراره رقم 1296 الصادر بتاريخ 23 مايو 1968، بأنها المنظمات الدولية التي ال تنشأ بموجب اتفاقيات دولية، وتشمل تلك المنظمات التي تقبل في لا يتدخل مثل هؤلاء الأعضاء في عضويتها أعضاء تقوم بتعيينهم السلطات الحكومية، بشرط حرية التعبير التي تتمتع بها هذه المنظمات⁵.

¹ فرحاني، عمر الحفصي (2012) آليات الحماية الدولية لحقوق الإنسان و حرياته الأساسية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 178

² شنيكات، خالد محمد، والحراشنة، إبراهيم سليمان، (2012). (المنظمات غير الحكومية والسياسة العالمية) دراسة لاثر المنظمات غير الحكومية في السياسة العالمية، المجلة الأردنية في القانون والسياسة، العدد (03)، ص50.

³ د. أبو الوفاء، أحمد (1984). الوسيط في قانون المنظمات الدولية، القاهرة، دار الثقافة العربية، ص220.

⁴ فرحاني، عمر الحفصي، آليات الحماية الدولية لحقوق الإنسان و حرياته الأساسية، المرجع سابق، ص179.

⁵ جويلي، سعيد سالم (2003) المنظمات الدولية غير الحكومي في النظام القانوني الدولي، مصر، دار النهضة العربية، ص 52- 53.

غير أن المجلس الاقتصادي والاجتماعي قد تراجع عن تعريفه السابق الصادر بتاريخ 1996م، وذلك بعد أن أصدر القرار رقم 31، الذي ينظم التعاون بين المجلس الاقتصادي والاجتماعي والمنظمات غير الحكومية، التي تتمتع بالمركز الاستشاري لديه طبقاً للمادة (71) من ميثاق الأمم المتحدة، على أساس أنها: "تتمتع بالمركز الاستشاري مع المجلس الاقتصادي والاجتماعي أية منظمة لم ينشئها كيان حكومي أو اتفاق حكومي، ويعد مثل هذه المنظمة منظمة غير حكومية في إطار تطبيق هذا القرار، ويدخل في نطاق هذه المنظمات، تلك التي تقبل في عضويتها أعضاء تقوم السلطات الحكومية بتعيينهم، شرط ألا يتدخل مثل هؤلاء الأعضاء في تمتع هذه المنظمة بحرية التعبير عن آراء المنظمة"¹.

أما بالنسبة للاتفاقية الأوروبية المعنية بالاعتراف بالشخصية القانونية للمنظمات غير الحكومية؛ فقد عرفت المنظمات الدولية غير الحكومية من خلال المادة الأولى التي تنص على أنه: "تعد منظمة دولية غير حكومية كل منظمة تتوفر فيها الشروط التالية:

1. أي مؤسسة أو اتحاد أو منظمة ال تستهدف تحقيق الربح من نشاطها.
6. أن يكون هدف هذه المنظمة تحقيق المنفعة الدولية.
3. أن تنشأ بموجب تصرف يخضع للقانون الداخلي ل أحد الأطراف.
4. أن تمارس نشاطها بصورة فعلية في دولتين على الأقل.
5. أن يكون للمنظمة مقر في إقليم أحد الأطراف المتعاقدة في هذه الاتفاقية. وأن يكون المقر الرئيسي على إقليم هذا الطرف أو على إقليم طرف آخر.
6. أن يكون لهذه المنظمة نشاط دولي فعال².

ومن خلال ما تم سرده من تعريفات سابقة للمنظمات الدولية غير الحكومية؛ نجد أنها تشترك في بعض العناصر وتختلف في عناصر أخرى، ويرجع ذلك إلى عوامل عديدة، منها: عامل الاختصاص بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الدولية، وعامل التخصص بالنسبة للباحثين، بالإضافة إلى طبيعة دراسة هذه المنظمات، مما يشكل صعوبة في إيجاد تعريف موحد وشامل للمنظمات الدولية غير الحكومية.

¹ رحاني، عمر الحفصي(2012) آليات الحماية الدولية لحقوق الإنسان وحياته الأساسية، مرجع سابق، ص 179
² عمر، أبو الخير أحمد عطية (2004) الضمانات القانونية الدولية والوطنية لحماية حقوق الإنسان، ط1، مصر، دار النهضة العربية، ص 232-233.

المطلب الثاني: مراحل تطور العمل الاهلي في فلسطين :

يعتبر مفهوم المجتمع المدني من أبرز المفاهيم التي يتم تناولها في الوقت الحالي، إذ يعتبر هذا المفهوم ليس وليد الصدفة ولم يظهر دفعه واحدة بل مر بعدة مراحل حتى وصل للصورة التي عليها في الوقت الحالي، من هنا يمكن التعرف بشكل مفصل على هذه المراحل والتي تمثلت بأربعة مراحل وهي :

المرحلة الأولى: هي لحظة نشوئه اللغوي وتحديد معناه، وهي المرحلة التي بدأت منذ عصر النهضة وصولاً إلى هيغل، أما المرحلة الثانية وهي المرحلة التي إستند بها ماركس وهو يحدد المفهوم إلى هيغل، حيث قام بتجاوزة من خلال وضع مفهوم بديل أصبح هو المفهوم المتداول.

وتمثلت المرحلة الثالثة بلحظة غرامشي الذي عاد إلى إثارة المفهوم، لكن لإستخدامه في سياق آخر قد يكون نتج عن تطور المجتمع البرجوازي، حيث يميز بين روسيا وبالتالي ضرورة الثورة، وبين أوروبا الرأسمالية وضرورة حرب الواقع، معتبراً أنه المستوى السياسي المجتمعي المقابل للمستوى السياسي الذي يتمثل بالدولة، ويقصد به النقابات والمدرسة والكنيسة.

وصولاً إلى المرحلة الرابعة وهي العودة إلى المفهوم وإلى غرامشي على ضوء حركة المعارضة التي نشأت في دول أوروبا الشرقية منذ بداية ثمانينات القرن العشرين، لتنظيم حركة النقابات العمالية في بولندا، ثم الإستخدام الأيدولوجي له كمقابل لسلطة الدولة الشمولية، وإدعاء تمثيل المجتمع .

وهذه المرحلة هي المرحلة التي جرى تعميمها، عبر التركيز المكثف على المفهوم (دراسة وإعلاماً)، لتصبح هي مرحلة التأثير وصياغة الوعي لدى قطاعات من المثقفين والساسة، وهي المرحلة التي أوجدت كل الإلتباسات حول المفهوم، ووضعت في موضع شك وتشكيك لأنها كانت الكلمة السحرية التي فكت أسر المجتمع لأنها دمرت الإشتراكية، لتصبح هي الكلمة السحرية الضرورية لتجاوز النظم الإستبدادية من جهة واللجنة التي إستخدمتها الرأسمالية العالمية لتهديم النظم الإشتراكية من جهة أخرى¹.

هنالك إتفاق في تاريخ الأفكار أنه لا توجد صياغة تاريخية ناجزة لأي من المفاهيم الفاعلة في البنية الفكرية عموماً. ومفهوم المجتمع المدني من المفاهيم الشائكة التي تستعصي على الإتفاق بين المفكرين والباحثين والساسة. وهو شأنه شأن المفاهيم الكبرى التي تستدعي عند مناقشتها سيلاً من النظم الفكرية والحضارية والممارسات السياسية والاجتماعية، وكماً هائلاً

¹ الصوراني، غازي: تطور مفهوم المجتمع المدني وازمة المجتمع العربي، مرجع سابق، صفحة 14.

الإحالات المعرفية لفهم ما بداخله، إن مراجعة التطور التاريخي لمفهوم المجتمع المدني تتطلب العودة لكتابات الفكر الغربي الحديث والتي تتمثل بنصوص نظرية العقد الاجتماعي من هوبز وجون لوك وجان جاك روسو وكتابات المفكرين أمثال توكوفيل وماركس وإنجلز وهيغل وغرامشي إضافة لمراجعة كتابات المفكرين الذين كتبوا حول التحولات الديمقراطية أمثال جاليرمو ادوينيل وفيليب شمتر ولاري ديموند .

إن تطور المجتمع المدني كان له إرتباطاً وثيقاً بتطور جملة من العوامل، إذ بدأت بتطور الفكر السياسي والتاريخ الفكري الغربي عموماً، كان ذلك في الحقبة التي عرفت بعصري النهضة والأنوار وما تلاهما، أما التطور الآخر لمفهوم المجتمع المدني كان مرتبطاً بتطور المجتمع الغربي وإنتقاله من الإقطاع إلى التصنيع ومن قبل الحداثة إلى ما بعدها، أما التطور الآخر فكان مرتبطاً بتطور العلاقات الدولية ورحيل الأفكار وإنتقالها من سياقها الذي ولدت فيه إلى سياقات أخرى¹.

عند دراسة تطور مفهوم المجتمع المدني وإرتباطه بتطور الفكر السياسي الغربي، حيث يمكن تتبع نظرية العقد الاجتماعي في الفكر البشري وإرجاعها إلى السفسطائيين اليونانيين ومن ثم الأبيقوريين الذين رأوا أن المجتمع المدني نشأ نتيجة عقد منفعي بين الأمور الفردية للوصول للأمن، لكن هذا المفهوم ومع بزوغ نجم الديانات السماوية وإنتشار المسيحية وهيمنة روما المسيحية على العالم تراجع هذا المفهوم لصالح العقد الديني الذي يعطي السلطة للكنيسة ومن ثم تحول هذا الحكم ليصبح حكم الملك الديكتاتور².

لا يمكن الحديث عن تطور مفهوم المجتمع المدني في الفكر الغربي من دون العودة لتحليل نصوص هوبز وجون لوك وروسو وهيغل، وماركس وإنجلز ولينين وغرامشي، إضافة إلى ما كتبه كل من أوغست كونت وادم سميث وكنز وروزا لوكسمبرج .

مع العصر الكلاسيكي لنظرية المجتمع المدني أو ما عرف بعصر النهضة كان هنالك صعود للبرجوازية، في هذا العصر تمت صياغة هذه النظرية التي تبلورت من خلال أفكار التنوير للعديد من المفكرين والفلاسفة، حيث كان نيقولا ميكافلي (1469 – 1527) من اوائل المنظرين السياسيين للعصر الحديث، إذ تحدث على أن الفردية والمصلحة هما أساس الطبيعة الإنسانية مبرهنناً على ذلك بأن العوامل المحركة لنشاط البشر هي الأنانية والمصالح الفردية، في هذا الإطار وجدت البرجوازية ملاذاً ومدخلاً لها لصعودها وتطورها .

رافق تطور وصعود البرجوازية ظهور كتابات نيقولا كوبرنكس (1473 - 1532) التي

¹ ابو سيف، عاطف: المجتمع المدني والدولة: قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني، دار الشروق، رام الله : فلسطين، 2005، صفحة 21.

² المرجع السابق، صفحة 24.

كان لها دور في تدمير الأيدولوجية اللاهوتية، وعبر إنجلز عن ذلك بأنها وضعت الأسس الأولى لبداية تاريخ تحرر العلوم الطبيعية من اللاهوت¹.

ساهم العديد من العلماء الطبيعيين أمثال ليوناردو دافنشي وجاليليو في هذا الجانب، وذلك من خلال صياغة النظرة الدينية إلى الطبيعة التي أسهمت إلى جانب النزعة الإنسانية في تعزيز الفلسفة العقلانية والمنهج العلمي وتطورهما كمنطلقات أساسية للبرجوازية التي تمهد لبزوغ عصر النهضة.

بحكم هذه الأفكار تفسخت العلاقات الدينية والاجتماعية والاقتصادية، كما تراجع الدور السياسي الذي لعبه الدين في المجتمع، إضافة لتراجع الهيمنة الثقافية الفكرية اللاهوتية، في المقابل كان هنالك تنامي للظروف الموضوعية والعوامل الذاتية التي عملت على نشر العلاقات الرأسمالية، هذا المسار إنطلق بشكل تدريجي وتعود خطوته الأولى إلى النزعة الدينية الإصلاحية التي ظهرت على يد مارتن لوثر (1483 - 1546)، إذ نادى بضرورة الإصلاح لكن في المقابل رفض دور الكنيسة ورجال الدين في الوساطة بين الإنسان والله. أدى ذلك إلى ما عرف بالقطيعة بين الدين والدولة، في المقابل كان هنالك ترسيخ وتطور لمفهوم المجتمع المدني والمثل السياسية البرجوازية والدولة.

كما عبر توماس هوبز (1588 - 1679) عن رفضه في مذهبه في القانون والدولة نظريات الأصل الإلهي للمجتمع، واستخلص إلى ان كل سلطة مدنية يجب أن تكون إنعكاساً لأصل مجتمعي دنيوي².

أما جون لوك (1632 - 1704) عبر عن رفضه لمفاهيم المجتمع الإقطاعي، وأعتبر أن الحالة الطبيعية للبشر تتأكد عن سيطرة الحرية والمساواة كمفاهيم أساسية تحكم المجتمع، فالتعاقد الإجتماعي عند لوك لا تكون مع العبودية والخضوع فالهدف الأساسي من التعاقد الاجتماعي هو المحافظة على الأرواح والملكية الخاصة وإلغاء النظام الملكي المطلق التي لا تتفق مع طبيعة المجتمع المدني الذي ينطلق من الأساس من مبدأ الإرادة الحرة³.

تتوالى لحظات تطور مفهوم المجتمع المدني وصولاً لشارل مونتسكيو (1689 - 1755) إذ يؤكد مونتسكيو في كتابه روح القوانين على أن الضمانة الأساسية للحرية تكمن في المؤسسات الدستورية، كما عبر عن رفضه للحكم المطلق الذي يعتبره شكلاً متناقضاً مع الطبيعة الإنسانية، ويتناقض مع الحقوق الشخصية، وعلى الرغم من إيمان مونتسكيو بسيادة

¹ لصوراني، غازي: تطور مفهوم المجتمع المدني وازمة المجتمع العربي، مرجع سابق، صفحة 21

² بشارة، عزمي: مساهمة في نقد المجتمع المدني، مؤسسة مواطن، رام الله، 1996، صفحة 67 - 69.

³ لعلوي، سعيد: المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره في تحقيق الديمقراطية، مرجع سابق، صفحة 41.

القانون وحرية الفكر لكنه كان يخشى حكم الشعب باعتبارة استبداد، فالجمهورية هي حكم الرجال الأحرار وليست حكم العبيد¹.

بعد مونتسكيو جاءت الأفكار الفلسفية النظرية التي تميزت عن غيرها فهي أفكار جان جاك روسو (1712 - 1778)، قدم مونتسكيو جملةً من الأفكار السياسية والاجتماعية والاخلاقية

والتربوية والتي تميزت بأنها كانت أكثر وضوحاً، من خلال كتابه العقد الاجتماعي إتخذ روسو إتجاهاً من أجل البرهنة على أن الوسيلة الوحيدة لتصحيح التفاوت الاجتماعي تكمن في ضمان الحرية والمساواة المطلقة أمام القانون، كما طرح أيضاً نظام الجمهورية البرجوازية الذي أكد فيه أن الحياة السياسية يجب أن تقوم على سيادة الشعب المطلقة، كما قدم الاستفتاء الشعبي العام بديلاً لتقسيم السلطة التشريعية والتنفيذية، لقد أدخل روسو عنصر المساواة إلى المجتمع المدني إذ جعل العدالة الاجتماعية شرط الحرية. ومن وجهة نظر روسو يعتبر أن المؤسس الحقيقي للمجتمع المدني هو الإنسان الذي قام لأول مرة بتحديد قطعة من الأرض ثم سيجها وأصبح يقول هذا لي ما ماركس فقد قدم تعريفاً خاصاً للمجتمع المدني إذ عرفه على أنه حلبة التنافس الواسع للمصالح الاقتصادية والبرجوازية، فالمجتمع المدني عنده هو المجتمع البرجوازي، وهو بالتالي الجذر الذي تمخضت عنه الدولة ومؤسساتها المختلفة، إذ تعتبر الدولة الرأسمالية نتاج المجتمع نفسه عند درجة معينة من تطوره، إن وجود الدولة في المجتمع البرجوازي يعني وجود مجتمع مدني، كما أن وجود المجتمع المدني هو الذي أفرز الدولة صاحبة السلطة العامة والقوة التي تخضع للنظام والقانون².

بعد قيام الثورة الاشتراكية في روسيا عام 1917 وتأسيس الإتحاد السوفيتي تكرر مفهوم المجتمع المدني في بلدان المعسكر الرأسمالي للدفاع عن الليبرالية وحرية السوق وحرية المنافسة والديمقراطية السياسية، كما أستخدم كوسيلة أيولوجية في الهجوم على الماركسية وعلى منظومة البلاد الاشتراكية عبر رفع شعارات نادى بالحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان، إذ يعتبر الفيلسوف انطونيو غرامشي (1891 - 1937) أبرز من تنبه إلى ذلك حيث عمل على إستعارة مصطلح المجتمع المدني والمجتمع السياسي من الفكر البرجوازي ومن كتابات هيغل وقام بتحويل هذين المفهومين وقطع الصلة بدلالاتهم بحيث أصبح تعبير المجتمع المدني مقطوع الصلة بدلالاته التي سبق ذكرها³، فبعد أن كان يشير مصطلح

¹ بشارة، عزمي: مساهمة في نقد المجتمع المدني، مرجع سابق، صفحة 89.

² 1 أبو سيف، عاطف، المجتمع المدني والدولة - قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني، مرجع سابق، ص 32-3

³ الصوراني، غازي: تطور مفهوم المجتمع المدني وازمة المجتمع العربي، مرجع سابق، صفحة 27.

المجتمع المدني إلى دائرة التنافس الإقتصادي بين الأفراد، أصبح يشير به غرامشتي إلى المؤسسات الطبقية والاجتماعية التي تختص بالوظائف الأيدولوجية¹.

في العقدين الأخيرين من القرن العشرين لم تبقى سوى فكرة واحدة من أفكار غرامشتي للمجتمع المدني، وهي أن المجتمع المدني عبارة عن هيئات ومنظمات ومؤسسات اجتماعية تعمل إلى جانب الدولة وليس تحت أمرتها من أجل تنظيم المجتمع وتنشيطه، بهذا المعنى يكون المجتمع المدني اليوم هو أحد أهم الروافد التي تدعم الدولة في عملها²

¹ بوزاهر، نادية: المجتمع المدني وأثر العولمة عليه، الحوار المتمدن، العدد (2576)، 3\5\2009،

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=164730>

² شيخ علي، ناصر: دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين. مرجع سابق، ص 25.



المبحث الأول : ماهية مطاحن الحماطات

المطلب الأول : تعرف المؤسسة :

مطاحن الحماطات هي شركة ذات مسؤولية محدودة الكائن مقرها بعين الأربعاء بمنطقة الصناعية .

تحمل الشركة تسمية شركة ذات مسؤولية محدودة حسب شهادة التسجيل الصادر عن المقر الوطني للسجل التجاري و تحددت مدة الشركة 99 سنة .

تقوم الشركة بجميع العمليات التجارية و البنكية و المصرفية و المنقولات و العقارات .

تأسست الشركة من مساهمين في رصيد الشركة حيث قدر رأسمال الشركة ب 100 ألف دينار مقسمة على الشريكان .

تعريف : يشمل موضوع الشركة في صناعة و تحويل الحبوب و مشتقاته بإضافة إلى صناعة المنتجات لتغذية الحيوانات .

أهداف المؤسسة :

- تطوير نشاط المطحنة .
- ضمان تمويل دائم للسوق بمختلف منتجات المطحنة .
- الاستجابة لمتطلبات الزبائن و المستهلكين .
- كسب أكبر حصة سوقية .

عدد العمال :

تحتوي المطحنة على 25 عامل

المنتجات :

المنتجات	تقسيم المنتجات	
سميد رفيع	منتجات القمح الصلب	منتجات رئيسية
سميد عادي	منتجات القمح اللين	
فرينة ممتازة للاستهاتك		
فرينة عادية		
سميد رطب	بقايا العملية الانتاجية	منتجات فرعية
نخالة مستخرجة من القمح الصلب		
نخالة مستخرجة من القمح اللين		

المواد الأولية :

	القمح الصلب
--	-------------

القمح اللين
قدرة الإنتاج : الوحدة : قنطار

قدرة الإنتاج	قدرة الانتاج اليومية المتاحة	قدرة الانتاج السنوية المتاحة
السميد	5500	1991000
الدقيق	1500	543000

مراحل الإنتاج :

المراحل	الورشة	ساعات العمل النظرية	ساعات العمل الفعلية	كمية الانتاج الفعلي
الاستقبال	الوزن	17376	14897	139706.85
التنظيف	تنظيف القمح الصلب	17376	11989	69302.25
	تنظيف القمح اللين	8688	7306	2618.33
الطحن	طحن السميد	17376	15360	201704.50
	طحن الدقيق	8688	5987	15772.00
التغليظ	تغليظ السميد	17376	13205	94024.75
	تغليظ الدقيق	8688	6864	60114.19

المطلب لثاني الخطة التسييرية للمطحنة :

التكلفة الأقل :

معناها قدرة المؤسسة على تصنيع و تسويق المنتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد اكبر , ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمطحنة و التي لها تأثير في تحليل مصادر الميزة التنافسية , وذلك بتجزأة المطحنة الى وحدات نشاط إستراتيجية من اجل التعرف على تكاليفها و المصادر الحالية و المحتملة لكل واحدة منها و معرفة مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية .

2- التميز عن باقي المنتجين :

وهي قدرة المطحنة على تقديم منتجات متميزة ز منفردة ذات قيمة مرتفعة و نفعية من جهة نظر المستهلك بما تمتاز به من الجودة و الضمانات المقدمة .

3- التميز من خلال المنتج : من خلال الخصائص التي تتميز بها المنتجات المطحنة كذلك من خلال القدرة على الحفاظ على صلاحية المنتج

4- التميز من خلال الخدمات المقدمة: و تتمثل هذه الإمكانيات في :

سهولة تقديم الطلبات بطرق ووسائل سريعة .

مدة التسليم التي تبرهن على مدى تحكم المؤسسة في قنوات التوزيع .

تحقيق االعلى مستوى ممكن من رضا المستهلك

ابقاء الوضع التنافسي للمنطقة وتمنيته اذا امكن ذلك.

اكتشاف رغبات و احتياجات المستهلكين.

المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تسيير مطحنة الحمامات

اليقظة الإستراتيجية التنافسية للمطحنة

تتحصل مطحنة الحمامات على المعلومات الخاصة بمنافسيها بطريقة تلقائية عن طريق معرفة زبائنها و أسعارها و تسعى إلى :

- ❖ اكتشاف أساليب تسويقية جديدة .
- ❖ جمع معلومات حول المطاحن المنافسة التي تعمل في نفس المجال .
- ❖ التعرف على مصادر و منتجات و نوعية المطاحن الولاية .
- ❖ تحليل تكاليف المطاحن المنافسة و مقارنتها بتكاليف المطحنة .
- ❖ المعرفة المسبقة للتجار المحليين او الجدد و التسبق لعرض المنتجات من اجل كسب سوق و زبائن جدد .
- ❖ توسيع مجال نشاط المطحنة على المستوى الاقليمي و الوطني .

اليقظة التكنولوجية

تعتبر في الملاحظة و البحث التقني و التكنولوجي و الكشف عن كل التطورات الحاصلة في الميدان التقني و التكنولوجي فهي تبحث عن التطور الحاصل في الأجهزة الخاصة بالطحن أو تصفية الطحين و تسعى إلى استحداث المعدات الخاصة بالمطحنة و تعتمد على ذلك في الاتصال المستمر بمورديها الذين يتعاملون معها في مستوى الآلات و يزدونها بأحدث المعلومات عن الآلات الحديثة الموجودة في الأسواق و التي تساهم في التقليل من التكاليف و زيادة الأرباح كما تعتمد على جمع المعلومات على المطاحن المجاورة التي تعمل في نفس

الاختصاص و على نوعية الآلات المستخدمة من طرفها , كما هناك أشخاص على مستوى المطحنة يترقبون التطورات الحاصلة عالميا اعتمادا على مواقع الانترنت .

الأجهزة المستخدمة من طرف المطحنة :



أما الأجهزة التي تسعى إلى الحصول عليها نتيجة الأبحاث التي قاموا بها و هي :





المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتبع الباحث عموماً في بحثه مجموعة من الخطوات المنهجية التي تسمح له بإنجاز بحث علمي قائم على أسس علمية صحيحة، وعليه فقد خص على إتباع أهم القواعد العلمية للخروج بتفسير النتائج بطريقة منظمة، ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول في المطلب الأول المنهج المتبع المطلب الثاني نستعرض أدوات جمع البيانات، والمطلب الثالث تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع

يقصد بمناهج البحث العلمي "مجموعة من القواعد والأنظمة العامة، التي يتم وضعها، من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام من قبل الباحثين، في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية" 1.

ويمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوبة بحثها من قبل الباحثين، والذين يمكن لهم إتباع مناهج علمية مختلفة وبما أن هذه الدراسة تهتم بتحليل مدى فعالية نظام المعلومات في مطاحن الحماطات -عين الأربعاء فقد عمدنا إلى اتباع أسلوب دراسة الحالة مستعينين ببعض تقنيات المنهج الوصفي والتحليلي.

1. المنهج الوصفي

هو ذلك المنهج الذي يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي". |

ويقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، لذا فإن المنهج الوصفي يشمل على عدد من المناهج الفرعية و الأساليب المساعدة، كأن يعتمد

على دراسة الحالة أو الدراسة الميدانية، كما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و لنتائجها وتشخيصها ومعرفة كيفية تغييرها

1.2. المنهج التحليلي

يستخدم التحليل بهدف تلخيص الملاحظات بطريقة قادرة على تقديم إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها البحث.

وتهدف عملية التحليل في جوهرها إلى تبويب و تلخيص البيانات و استخلاص النتائج، حيث ترتبط عملية التحليل بعملية أخرى مكملتها وهي التفسير، فإذا كان التحليل يهدف للتوصل إلى إجابات

عن التساؤلات التي انطلق منها الباحث، بالتفسير يسعى إلى استكشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها هذه التساؤلات وتنظيها للإجابات المختلفة التي يمكن تطويرها بعد البحث. 2. 3. منهج دراسة الحالة هو منهج يهتم ويفحص ويختبر الوحدة المدروسة أو مجموعة العوامل التي تتصل بسلوك معين في هذه الوحدة، بغرض الكشف عن العوامل التي تؤثر فيها، أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزاء هذه الوحدة، ثم التوصل إلى تعميمات علمية تتعلق بها أو بغيرها من الوحدات المشابهة". 3. ولذلك اعتمدنا على هذا المنهج في المؤسسة محل البحث حيث قمنا بعدد من الزيارات لها محاولين الحصول على أكبر كم من المعلومات ، التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لفعالية نظام المعلومات في تسيير إدارة الموارد البشرية، كما حاولنا الاتصال بمختلف المسؤولين لمعرفة وجهة نظر كل مجموعة اتجاه موضوع البحث.

بعد التطرق في المطلب الأول إلى المنهج المتبع، ننتقل إلى أدوات جمع البيانات الميدانية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

الجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا الاستبانة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة دور نظام المعلومات في تسيير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الإستبانة

يعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويكون الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان".

مرت عملية الاستبيان بعدة مراحل حتي وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده و استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إتباع الخطوات التالية:

• القيام بمراجعة شاملة لدراسات و البحوث ذات العلاقة بموضوع نظام المعلومات، والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى لأداة جمع البيانات؟

: عرض المسودة الأولى على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛ :
تعديل الاستبيان بشكل أولى حسب ما يراه المشرف؛ : توزيع الاستبيان على جميع أفراد
العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي تقسم إلى ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية استغل هذا المحور على بيانات الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة في المؤسسة والمنصب الذي يشغله، والهدف من هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة ومعرفة تأثيرها في قيم و سلوك و أداء الأفراد

- المحور الثاني: نظام المعلومات في مؤسسة مطاحن حمامات – عين الأربعاء و شملت مجموعة من الأسئلة من 1 إلى 14. - المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مطاحن الحمامات و شملت بدورها مجموعة من الأسئلة من 1 إلى 13

. المقابلة .

"هي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكمن بين الباحث عادة، من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك لتوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه".

ويمكن تقسيمها من حيث طريقة إجرائها إلى مقابلة شخصية، مقابلة تلفيزيونية، مقابلة بواسطة الوسائل الإلكترونية.

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على المقابلة الشخصية مع عمال الإدارة العامة، و طرحنا عليهم جملة من الأسئلة المتنوعة بغية فهم تنظيم مطاحن الحمامات وتوضيح نتائج الاستبانة. 3.

الملاحظة

هي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرة ومكوناتها المادية والبيئية والإنسانية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة الإنسان

وتلبية حاجاته". 2. وتم استعمال الملاحظة في دراستنا هذه، لما لها من دور مكمل للاستبانة والمقابلة من جمع للبيانات حول

عينة الدراسة ، فأتثناء تجولنا في أقسام وإدارات المؤسسة سحلنا العديد من الملاحظات تتعلق بسلوك العاملين ومدى تنظيم العمل، وعلاقات العمال برؤسائهم، معرفة مدى ملائمة بيئة

العمل الأداء الأعمال ولقد تأكدنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة.

بعد التطرق على الأدوات المستخدمة في المطلب الثاني، ننتقل الآن إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال المطلب الثالث

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار موظفي مؤسسة مطاحن الحمامات –عين الأربعاء ليكون مجتمع البحث، لكون هذه المؤسسة من أهم المؤسسات في مجالها على المستوى المحلي، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في هذه المؤسسة والمقدر عددهم ب: 140 عامل، وقد تم اختيار عينة عشوائية 42 وزعت عليها الاستمارة، حيث تم استرجاع 34 استمارة والجدول التالي يوضح ذلك:

عدد الإستيبيانات المستردة		عدد الإستيبيانات الموزعة		الفئة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	إطارات مسيرة
80.95	34	100	42	

بعد التطرق في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة الميدانية، سنتناول في المبحث الثالث تحليل محاور الاستبيان

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

سنتناول في هذا المبحث صدق وثبات الدراسة، تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تقديم البيانات الشخصية

يمكن وصف العينة حسب الجنس من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): وصف العينة حسب الجن

النسبة %	التكرار	الفئات
29.4	10	أنثى
70.6	24	ذكر
100	34	المجموع

يظهر الجدول رقم (01) نتائج الدراسة المتعلقة جنس أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت % 70.6 لفئة الذكور، ثم تليه فئة الإناث بنسبة % 29.4

الجدول رقم (02): وصف العينة حسب السن

الفئات	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	12	36.4
من 31 إلى 40 سنة	9	20.6
من 41 إلى 50 سنة	13	40.6
أكثر من 50 سنة	02	3.4
المجموع	34	100

يظهر الجدول نتائج الدراسة المتعلقة بعمر أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت % 36.4 لفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 سنة، ثم تليه الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة % 20.6، ثم الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة % 40.6، ثم في الأخير الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة % 3.4 بعد وصف العينة حسب العمر، تنتقل الآن إلى وصف العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (03): وصف العينة حسب المؤهل العلمي

يمكن وصفها من خلال الجدول التالي:

الفئات	التكرارات	النسبة
ثانوي	8	23.8
جامعي	19	55.2
آخر	7	21
مجموع	34	100

يظهر الجدول (03) نتائج الدراسة المتعلقة المؤهل العلمي أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت % 23.8 للمستوى جامعي، ثم تلي مستوى آخر بنسبة % 55.2

، ثم مستوى الثانوي بنسبة % 21

الجدول رقم (04) وصف العينة حسب الخبرة

ويمكن وصف العينة حسب الخبرة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): وصف العينة حسب الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	15	45
من 5 إلى 10 سنوات	11	32
من 10 إلى 15 سنة	2	5.7
أكثر من 15 سنة	6	15.6
المجموع	34	100

يظهر الجدول رقم (04) نتائج الدراسة المتعلقة بخبرة أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت 50% الفئة أقل من 5 سنوات، ثم تلي الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 26.5%، ثم يليه الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 20.6%، وأخيرا الفئة ما بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 2.9%

صدق وثبات الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفردتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة الصدق الظاهري واختبار من طرف أساتذة المحاسبة، على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، ثم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

1. الصدق الظاهري للدراسة

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وأسماءهم موضحة بالملحق، وقد استجيب الآراء المحكمين وقام الطالب بالحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. صدق البناء والمحتوى

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال معامل بيرسون للرتباط بين كل فقرة وفقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبرة	R	Sig
1.	يعمل نظام المعلومات في مؤسستكم على توفير معلومات متطابقة مع التخطيط	0.524	0.000
2.	يساعد نظام المعلومات الفعال للمؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية و تحقيق نتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة	0.756	0.000
3.	نظام المعلومات أسلوب منظم لجمع المعلومات المساعدة على التخطيط	0.722	0.000
4.	تملك المؤسسة نظام معلومات يسمح بتحديد الأجور	0.896	0.000
5.	يتم تجنب الإزدواجية أو التكرار في أداء الأعمال من خلال نظام المعلومات	0.799	0.000
6.	توزع الوظائف في المؤسسة على التوزيع العلمي الصحيح	0.625	0.000
7.	تكون مؤسستكم حرة تبادل المعلومات من خلال تطوير شبكة الاتصال بين مختلف المستويات	0.723	0.000
8.	يتم استعمال تكنولوجيا الاتصال عند تفاعل المدير مع موظفيه	0.714	0.000
9.	وجود اتصال جيد بين رؤساء الأقسام والعاملين	0.733	0.000
10.	لاتصال مفتوح وم سرتمر عموديا وأفقيا من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى	0.639	0.000
11.	يتم توجيه المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة	0.711	0.000
12.	وجود رقابة ووقاية فعالة على نظام المعلومات	0.744	0.000
13.	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم نظام المعلومات في مؤسستكم	0.826	0.000
14.	وجود رقابة دائمة ومستمرة على نظام المعلومات	0.896	0.000

الارتباط دال عند مستوى دلالة $a=0.05$ ** الارتباط دال عند مستوى دلالة $0.01=$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي "R.Spearman" الذي تراوح بين (" 0.533 و * * (0.759)، وبالتالي هناك اتساق بين عبارات بعد "وظائف إدارة ونظم المعلومات"، وما يدل على ذلك مستوى الدلالة الذي يقل عن $a=0.05$ ، وهذا ما يفسر وجود علاقة معنوية بين

مختلف عباراته، إذن فقرات المحور تتمتع درجة جيدة من الاتساق الداخلي، وعباراته صادقة لما وضعت القياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

العبرة	
يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	0.785
تعرف مؤسستكم إستقرار في العاملین أي عدم وجود إحتياجات	0.518
تري أن العاملین بالمؤسسة قادرین على أداء المهام الموكلة لهم	0.864
تسعى المؤسسة لجذب كفاءات متميزة لمساعدتها على توليد المعارف	0.625
تعتمد المؤسسات في الاستقطاب على مصادر ها الداخلية	0.722
يتوقع الأفراد من الإدارة تلبية إحتياجاتهم الشخصية	0.623
تعطي الإدارة العليا في المؤسسة أهمية للمورد البشري	0.832
تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثلة في الترقية وسياسة الأجور المغربية	0.721
تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل	0.764
هناك إلتزام من قبل الإدارة العليا بتطوير مواردها البشرية	0.785
تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تطوير مهارتهم وتحسين أدائهم	0.518
تهتم إدارة مؤسستكم على وضع سياسة واضحة لتحسين أداء الموظفين	0.864
تعتمد الإدارة على تنظيم فرق وجماعات العمل التي تضم أفراد من أقسام مختلفة	0.625

المصدر: من اعداد الطالبین بالاعتماد على برنامج spss من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي " R.Spearman " الذي تراوح بين (" 0.574 و **

0.777)، وبالتالي هناك اتساق بين عبارات بعد "إدارة الموارد البشرية"، وما يدل على ذلك مستوى الدلالة الذي يقل عن $a=0.05$ ، وهذا ما يفسر وجود علاقة معنوية بين مختلف عباراته، إذن فقرات المحور تتمتع درجة جيدة من الاتساق الداخلي، وعباراته صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

بعد التطرق في المطلب الأول صدق وثبات الدراسة، إلى ننتقل إلى تحليل نتائج الدراسة من خلال المطلب الموالي.

اختبار ثبات الأداة:

التأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار الاتساق الداخلي لمعرفة مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس ، و قد بلغت درجة اعتمادية هذا الاستبيان وفقا ألفا كرونباخ % وهي نسبة جيدة يمكن اعتماد عليها وجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ :

جدول (07): معاملات ألفا كرونباخ

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ %
15-1	نظم المعلومات	0.889
24-16	إدارة الموارد البشرية	0.879

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سنختبر من خلال هذا المطلب اختبار الفرضيات انطلاقا من الفرضية الرئيسية.

: الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام المعلومات وإدارة الموارد البشرية".

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية؛

H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التصحيح	SIG	النتيجة
0.842	0.674	0.632	0.000	رفض

من خلال الجدول تشير النتائج أن معامل الارتباط المعلومات وإدارة الموارد البشرية، كما أن معامل التحديد بلغ 0.842 ما يؤكد وجود علاقة جيدة بين نظم 0.674 وهذا يعني بأن علاقة نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية يفسر ما مقداره 63.2 % ، تأثير نظم المعلومات على إدارة الموارد البشرية.

النوع	المعاملات	المعاملات المعلمية	T	SIG
	A	خطأ القياس	Beta	

		0.789	0.502	1.302	إدارة الموارد البشرية
			0.190	0.723	نظام المعلومات

من الجدول تشير النتائج إلى أن تطبيق نظم المعلومات له أثر على إدارة الموارد البشرية، فمن خلال النتائج (B) $0.704=0.052a$ ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية. ومن الجدول أعلاه يمكن أيضا كتابة معادلة الانحدار البسيط كما يلي حيث:

X: نظم المعلومات .

Y: إدارة الموارد البشرية • $B_0 = 201$. او يفسر هذا أن إدارة الموارد البشرية (متغير تابع) يكون قيمت 201. عندما يتم تطبيق نظم المعلومات (متغير مستقل)، في حين بلغت $Sig=0.007 < 0.05$ ، وهو ما يفسر علم معنوية $B_0 \cdot B_1 = 0.146$

ويفسر هذا أن كلما يتم تطبيق بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مخاطر الائتمان بقيمة 0.146، وفي حين بلغت $Sig=0.260 > 0.05$ ، وهو ما يفسر معنوية 6 .

بصفة عامة يتبين أن تطبيق نظم المعلومات يؤدي وبشكل إيجابي إلى حسن إدارة الموارد البشرية، وبما أن مستوى الدلالة $Sig=0.000$ ، وهو أقل من

0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ومنه نستنتج تأكيد رفض الفرضية الصفرية الرئيسية التي تنص على: "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وإدارة موارد البشرية في مطاحن الحمامات

: الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد علاقة إحصائية لأهمية نظام المعلومات في التخطيط على إدارة الموارد البشرية ".

الجدول رقم (04): نتائج تحليل الانحدار البسيط حول نظم المعلومات في التخطيط على إدارة الموارد

النتيجة	SIG	معامل التصحيح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
رفض	0.002	0.215	0.423	0.723

تشير النتائج أن معامل الارتباط 0.515 ما يؤكد وجود علاقة متوسطة بين أهمية نظام المعلومات في التخطيط على إدارة الموارد البشرية ، كما أن معامل التحديد بلغ

0.265 و هذا يعني بان علاقة أهمية نظام المعلومات في التخطيط على إدارة الموارد البشرية يفسر ما مقداره 26.5% ، تأثير أهمية نظام المعلومات في التخطيط على إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (06) : نتيجة التحليل الانحدار البسيط بين نظم المعلومات في التخطيط و إدارة الموارد البشرية

SIG	T	المعاملات		النوع
		المعاملات المعلمية Beta	خطأ القياس A	
0.000	4.087	0.789	0.381	إدارة الموارد البشرية
0.000	5.872		0.098	أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية

تشير النتائج إلى أن تطبيق نظم المعلومات له أثر على الرقابة والتوجيه إدارة الموارد البشرية، فمن خلال النتائج ($0.0520 = 6, 0.577$)، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية.

ومن الجدول أعلاه يمكن أيضا كتابة معادلة الانحدار البسيط كما يلي حيث :

• X: نظم المعلومات؛

Y: على الرقابة و التوجه إدارة الموارد البشرية. • $B_0 = 1.558$

ويفسر هذا أن على الرقابة والتوجيه إدارة الموارد البشرية (متغير تابع) يكون قيمته 1.558 عندما لا يتم تطبيق نظم المعلومات المحاسبية (متغير مستقل)، في حين بلغت $Sig=0.000 < 0.05$ ، وهو ما يفسر عدم معنوية و b

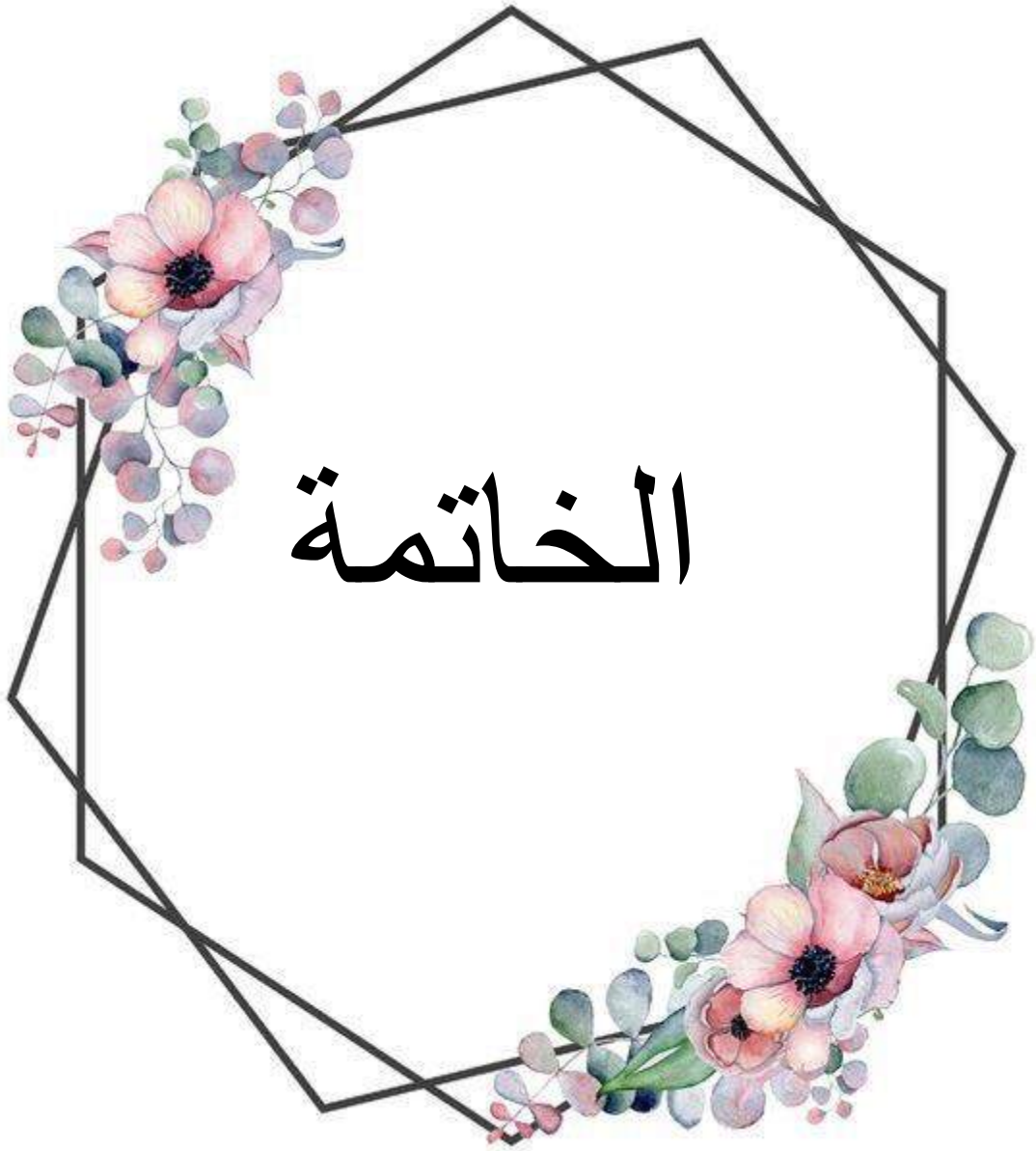
• $0.577 = 61$ ويفسر هذا أن كل ما يتم تطبيق بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة على الرقابة و التوجيه ادارة الموارد البشرية قيمة 0.577 ، وفي حين بلغت $0.05 > \text{Sig} = 0.000$ ، وهو ما يفسر معنوية 81.

بصفة عامة يتبين أن تطبيق نظم المعلومات يؤدي وبشكل ايجابي إلى زيادة وعلى الرقابة و التوجيه إدارة الموارد البشرية بما أن مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، وهو اقل من

0.05 ، ومنه رفض الفرضية الصفرية، ومنه نستنتج تأكيد صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على : "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأهمية نظام المعلومات في الرقابة والتقييم على إدارة الموارد البشرية مطاحن الحمامات

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي التحري عن واقع مؤسسة مطاحن الحمامات بمدى امتلاكها النظام المعلومات كفوؤ قادر على إيصال المعلومات بالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المناسب لمختلف المستويات، مما يسمح بتفعيل إدارة مواردها البشرية في كل مستوى تنظيمي لهذه المؤسسة، كما تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها، من خلال جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات نظم المعلومات كمتغير مستقل، وتحليلها بواسطة الانحدار البسيط والاعتماد على هذه النتائج ثم تأكيد صحة كلا فرضيات الدراسة.



من خلال ما قدمناه في هذا الموضوع يمكن القول أن المورد البشري يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات ، و الذي بدونَه تفقد الألية فيمتدها تماما أي أن أي منظمة تتكون من بشر ، و بالتالي فإن الحصول عليهم و تحفيزهم و المحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، و يصبح بالتالي من اللازم أي منظمة أن تخطط و تنظم و تقود و تقيم مواردها البشرية، أي انه عليها ادارتها حيث حتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا و رأس المال ، لا يمكن أن تديرها

بدون موارد بشرية و على سبيل المثال اختيار السيء للعاملين يمكن ان يهدم العمل كله ، أما الإختيار السليم و التدريب و التحفيز الجيد فيمكنه أن يطلق لإمكانيات المنظمة العنان ، مما يؤدي الى أفضل النتائج للمنظمة و خاصة مع التحول الذي يشهد العالم حيث اصبح يشبه قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة ، و لا تبقى إلا المنظمات الأصلى إداريا ، و تعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية و الأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة.

و استجبنا أن المورد البشري أساس النجاح و يظهر ذلك من خلال اهتمامها بجميع موظفيها تسير الموارد البشرية ابتداء من عملية الاختيار و التعيين ، التحفيز ، التدريب و تقييم الأداء ، كما تؤكد على اشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحسيسهم بدورهم و بانهم جزء مهم في المنظمة و كذلك استفادة من معارفهم و افكارهم ، و المشاركة و التعاون و إظهار صورة العمل الجماعي بغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء و بالتالي فعلى كل منظمة الاهتمام بها و رعايتها نظرا لدورها في فاعلية اداء المنظمة و نجاحها في تحقيق اهدافها حيث أن وظيفة تسيير الموارد البشرية و المورد البشري في حد ذاته يستحقانها تماما و مكانة اكبر من جانب المنظمة و الاسلوب الإداري الذي تتبعه.

- العنصر البشري هو الالهم ضمن عناصر الإنتاج ، من خلال إدارة الموارد البشرية يتم جذب و استقطاب العنصر البشري المؤهل و تدريبه و تحفيزه .
- باعتبار وظيفة تسيير الموارد البشرية هي اهم وظائف المنظمة لانها تهتم تسيير اهم مورد بها الا ان سبب جميع المنظمات و الاساليب الإدارية توليها مكانة التي تستحقها .

التوصيات :

- تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية و التي من بينها الاعتراف و التمكين و دائما التوصية الموجهة لمنظمات العالم الثالث لان هذه المفاهيم تم تطبيقها في منظمات الدول المتقدمة و اثبت نجاحا بحيثانها تحفز الأفراد و تشجعهم على العمل و بذل مجهودا تفكرية و عضلية أكثر.
- الاهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصا من الجانب منظمات العالم الثالث و عدم التراجع أو التخوف من اي استثمار في سبيل تنمية الافراد اذا انه يعود بالفائدة على المنظمة و على الفرد ايضا.



الكتب:

1. المهدي الطاهر : مبادئ إدارة الأعمال(المفاهيم والأسس والوظائف)، ط1 ، طرابلس، 2003 .
2. إبراهيم حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية، ط1 ، بيروت ، 2002

3. ابو سيف، عاطف: المجتمع المدني والدولة: قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني ، دار الشروق، رام الله : فلسطين، 2005 .
4. بشارة، عزمي: مساهمة في نقد المجتمع المدني، مؤسسة مواطن، رام الله، 1996.
5. جويلي، سعيد سالم (2003) المنظمات الدولية غير الحكومي في النظام القانوني الدولي، مصر، دار النهضة العربية.
6. حمد ماهر: الإدارة(المبادئ و المهارات)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004 .
7. د. أبو الوفاء، أحمد (1984 .) الوسيط في قانون المنظمات الدولية، القاهرة، دار الثقافة العربية
8. السواح وائل: الديمقراطية، سلسلة "التربية المدنية"، منشورات بيت المواطن – دمشق، طبعة أولى 2014 .
9. صالح الدين الشنواني: إدارة الأفراد و العالقات الإنسانية ، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 1994 .
10. طارق المجذوب، الإدارة العامة) العملية الإدارية والوظيفية العامة والاطالع الإداري(، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003 .
11. عبد العزيز جميل مخيمر، " قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
12. عبد القادر إسحق إسماعيل، نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1999
13. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، 2007 .
14. عبد المطلب عبد الحميد ومحمد شبانه :أساسيات في الموارد الاقتصادية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2004.
15. عبد المعطي محمد عساف و يعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية 'الأسس والعمليات' ، دار الزهران، عمان، 2000 .
16. عدلي علي أبو طاحون : إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 .
17. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
18. عمر، أبو الخير أحمد عطية (2004) الضمانات القانونية الدولية والوطنية لحماية حقوق الإنسان، ط1، مصر، دار النهضة العربية.
19. فرحاني، عمر الحفصي (2012) آليات الحماية الدولية لحقوق الإنسان و حرياته الأساسية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
20. محمد القاسم القريوتي- مبادئ الإدارة-دار وائل للنشر والتوزيع- طبعة ثانية ,عمان,2004.

21. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد هلا : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 .
22. محمد فريد الصحن ،مبادئ الادارة ،ط1 ، 84 شارع زكرياء غنيم تانيس سابقا ،الاسكندرية ،مصر ،1999، 2000، ص84
23. محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، 1984 م
24. موسى اللوزي : التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 .

المذكرات والاطروحات:

1. آمال عمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في بناء المزة. قدم هذا البحث كمتطي تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.
2. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص:54.
3. شعبية يحيوي والسعيد بريش، أهمية تكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01. العدد 01. جامعة ورقلة 2011-2012.
4. شكري بلعوي : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية ، مذكرة ماجستير علم اجتماع، جامعة منتوري، 2007-2008.
5. علي بن عايد سلمان العرادي البلوي، "إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة منسوبي المديرية العامة الحرس الحدود في الرياض - رسالة مقنعة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2015، ص21، نقلا عن العدلوني محمد أكرم. " العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع بيروت، 2002.

المجلات والملتقيات:

1. بو زاهر، نادية : المجتمع المدني وأثر العولمة عليه ، الحوار المتمدن، العدد (2576) ، 2009\3\5 ،
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=164730>
2. شنيكات، خالد محمد، والحرا حشة، إبراهيم سليمان،(2012). (المنظمات غير الحكومية والسياسة العالمية (دراسة لاثر المنظمات غير الحكومية في السياسة العالمية)، المجلة الأردنية في القانون والسياسة، العدد (03)،).
3. لصواف، عبد الله دنون (2014) , دور المنظمات الدولية غير الحكومية في الدفاع عن حقوق الإنسان، ط1 ، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
4. ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضلوم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،1999.