



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بالحاج بوشعيب - عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية

-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت-

تحت إشراف:

* الدكتور /بوقناديل محمد

من إعداد الطالبة:

*مسعودي زهرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

د.سي محمد كمال

مشرفا

د. بوقناديل محمد

ممتحنة

أ.عيدوني حليلة

السنة الدراسية 2016/2017

شكر

اللهم لك الحمد حتى ترضا ولك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا اللهم لك الحمد
كله

و لك الشكر كله علانيته وسره

اللهم لك الحمد على منحي روح العمل والإجتهاد والسعي في طلب العلم

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور بوقناديل محمد على كل ما قدمه

لي من التوجيهات والنصائح القيمة فجزاه الله كل خير وله منا كل الإحترام والتقدير

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

وأتوجه بالشكر إلى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

كما أتقدم بالشكر إلى كل الذين قدموا لي يد المساعدة سواء من قريب أو بعيد

الإهداء

أشكر الله الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته أتممت هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى:
أكثر ما أممك في الوجود إلى من سهرت على تربيته وكانت سر وجودي التي مهما فعلت
لن أوفيتها حقها أمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها
إلى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصف جميله وكان لي سراجا منيرا أبي العزيز حفظه
الله وأطال في عمره
إلى كل من أكرمني الله بوجودهم في درب حياتي
إلى كل إخواتي وأخواتي
إلى جميع الأهل والأقارب
إلى كل الأصدقاء الذين كانوا برفقتي طوال مساري الدراسي
إلى كل من يحبهم قلبي ولم يذكرهم لساني
أهدي لكم ثمرة هذا العمل المتواضع

الفهرس العام

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
ا	الفهرس
ا	قائمة الجداول
ا	قائمة الأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
25-01	الفصل الأول : نظام معلومات الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل إلى النظام
03	المطلب الأول : تعريف النظام
04	المطلب الثاني : خصائص و مقومات النظام
05	المطلب الثالث : مكونات النظام
07	المطلب الرابع : أنواع النظام
10	المبحث الثاني : ماهية نظم المعلومات
10	المطلب الأول : تعريف نظم المعلومات
10	لمطلب الثاني : مستويات و موارد نظم المعلومات
15	طلب الثالث : دور نظم المعلومات
16	المطلب الرابع : معايير التي تحكم كفاءة نظام المعلومات
17	المبحث الثالث : عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية
17	المطلب الأول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
18	المطلب الثاني : أهمية وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية
20	المطلب الثالث : مزايا و معوقات نظام معلومات الموارد البشرية
23	المطلب الرابع : متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
25	خلاصة الفصل
54-26	الفصل الثاني : أداء الموارد البشرية



28	تمهيد
28	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء
28	المطلب الأول مفهوم الأداء
29	المطلب الثاني : مكونات الأداء
30	المطلب الثالث : مصادر الأداء
31	المطلب الرابع : عملية تحسين الأداء
33	المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية
33	المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية
34	المطلب الثاني : أبعاد و محددات أداء الموارد البشرية
36	المطلب الثالث : معايير أداء الموارد البشرية
36	المطلب الرابع : طرق تحسين أداء الموارد البشرية
38	المبحث الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية
38	المطلب الأول : تعريف تقييم أداء الموارد البشرية و استخداماته
41	المطلب الثاني : خطوات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية
38	المطلب الثالث : الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء
49	المطلب الرابع : اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء
53	خلاصة الفصل
86-54	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت
55	تمهيد
56	المبحث الأول : بطاقة تعريفية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز
56	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز و تنظيمها
60	المطلب الثاني شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب SDO
62	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت
68	المطلب الرابع : أهداف ومهام شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب
69	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الإستبيان
69	المطلب الأول : منهجية الدراسة
72	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية

الفهرس

79	المطلب الثالث: عرض وتحليل متغيرات الدراسة
82	المطلب الرابع: إختبار الفرضية
86	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة
90	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أنواع نظم المعلومات	1-1
13	موارد نظم المعلومات	2-1
29	مقارنة بين الفعالية والكفاءة	1-2
52	الجمع بين درجات مراتب التقييم و عبارات و صفية لعناصر التقييم	2-2
72	معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	1-3
72	توزيع المبحوثين حسب الجنس	2-3
73	توزيع عينة البحث حسب السن	3-3
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	5-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب المرتبة الوظيفية.	6-3
78	توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل	7-3
79	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات نظام المعلومات	8-3
81	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموارد البشرية	9-3
83	معامل ارتباط بيرسون بين محور نظام المعلومات ومحور أداء الموارد البشرية	10-3
84	نتائج تحليل التباين الأحادي	11-3
84	تحليل الفرضية	12-3



الفهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
06	نموذج لمكونات النظام	1-1
07	النموذج الأساسي العام لعناصر النظام	2-1
09	أنواع النظام	3-1
30	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-2
32	تحليل كفاءة أداء الموظف	2-2
57	فروع مؤسسة سونلغاز	1-3
62	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت	2-3
73	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب السن	4-3
75	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-3
76	توزيع عينة أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	6-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب المرتبة الوظيفية	7-3
78	توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل	8-3

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

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

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

مما أُلزم المؤسسة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية و الذي يسمح بجمع و معالجة و تخزين المعلومات المتعلقة بالموارد البشري ثم استعمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مما يساهم في كفاءتها من خلال تفعيل عملية الترقيات و الحوافز مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن حصرها في التساؤل التالي :

كيف يمكن أن يساهم نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

للإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ؟

- ما المقصود بأداء الموارد البشرية ؟

- ما هو دور نظام المعلومات بأداء الموارد البشرية؟



فرضيات الدراسة :

للإجابة على الاشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

- يعتبر أداء الموارد البشرية سلوك يصدر عن العامل لتحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها .

-يساهم نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى الأسباب التالية :

-الميل الشخصي لهذا الموضوع باعتباره يندرج ضمن تخصصنا إدارة الموارد البشرية و الشعور بأن الموضوع يتماشى مع التطورات التكنولوجية .

- الرغبة في معرفة كيف يمكن لنظم المعلومات أن تحسن في أداء المورد البشري .

-موضوع قابل للإبداع والدراسة .

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

أهمية الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الموضوعات المهمة ،نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات ولاسيما في ظل العولمة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

-التعرف على نظام المعلومات وتوضيح مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية .

-التطرق إلى أداء الموارد البشرية وكيفية تقييمه.

-تشخيص وتحليل واقع نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت .

حدود الدراسة :

-الحدود المكانية : تمت دراستنا على مستوى مؤسسة سونلغاز عين تموشنت .

الحدود الزمنية :فترة التبرص استغرقت مدة 15 يوم من 9 إلى 23 أبريل 2017.

المنهج المستخدم :

فيما يخص المنهج المتبع في هذه الدراسة ،قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الموضوع بجانبه نظم المعلومات وأداء الموارد البشرية ،يما يخص الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت".

هيكل الدراسة:

تم تقسيم بحثنا إلى قسمين ،قسم نظري وقسم تطبيقي ،حيث يضم القسم النظري فصلين، تم التطرق في الفصل الأول إلى نظام معلومات الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث ،يتناول المبحث الأول :مدخل إلى النظام ،أما المبحث الثاني تم تخصيصه لماهية نظم المعلومات،والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية .

أما الفصل الثاني تعرضنا إلى أداء الموارد البشرية ،قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ،يتضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الأداء ،أما المبحث الثاني فيتضمن ماهية أداء الموارد البشرية،والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى تقييم أداء الموارد البشرية .

أما القسم التطبيقي كفصل ثالث فقد تم تخصيصه إلى "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت يضم مبحثين المبحث الأول بطاقة تعريفية عن المؤسسة الكهرباء والغاز ،أما المبحث الثاني فتم تخصيصه إلى عرض و تحليل نتائج الاستبيان .

الدراسات السابقة :

دراسة الشيخ ولد محمد ،استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2010-

المقدمة العامة

2011، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظم المعلومات في إتخاذ القرارات وتحديد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات وتقديم بعض المقترحات لتحسين فعالية نظام المعلومات داخل المؤسسة ،ومن خلال تحسين نوعية القرارات المتخذة وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تطوير نظام معلوماتها بصفة أكثر وتوسيع الاستفادة منها لتعم مختلف المستويات الإدارية كما أنها بحاجة إلى توسيع مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات بصفة أكثر .

دراسة مغني بلقاسم نظام المعلومات ودوره في إتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ،الوادي رسالة ماجستير في العلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقة 2013-2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تبيين مدى أهمية نظام المعلومات وتوضيح أنواعه وخصائصه ومحاولة ربط العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرار وذلك من خلال توضيح دور نظام المعلومات في إتخاذ القرار ،وتوصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة في الوقت المناسب وبأدنى تكلفة ممكنة .

دراسة رجم خالدأثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف خلال 2011 رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقة 2011-2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة دوره في تحسين أداء هذه الأخيرة ،كما هدفت الدراسة إلى محاولة الإطلاع على واقع نظام معلومات الموارد البشرية المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين ،بحيث توصل الطالب من خلال هذه الدراسة إلى أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة حيث يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين بالمؤسسة من خلال التسيير الكفاء والفعال للموارد البشرية بالإضافة إلى كفاءة القرارات المتخذة بشأنه المتمثلة في قرارات التدريب ،الترقية ،الحوافز، تقييم الأداء الذي يحقق الرضا لدى الفرد مما ينعكس إيجابيا على أداء الأفراد وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

دراسة بن السعدي محمد الجواد،أثر أنظمة المعلومات في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة شركة كهرياء والغاز ،ورقلة مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح ورقة ،2014-2015 ،هدفت هذه الدراسة

المقدمة العامة

إلى إبراز أثر المعلومات في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفة هدف نظام المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات سير عمل المؤسسة عن حالتها الحالية والسابقة عن طريق تجميع هذه المعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تنفيذية مهمة ، حيث توصل الطالب إلى أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ويؤدي إلى تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة .

دراسة حساين لامية ، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف مذكرة ماستر في العلوم التسيير المركز الجامعي بالحاج بوشعيب عين تموشنت 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة وكيف أن كان لها دور وأهمية في تحسين أداء الأفراد العاملين داخلها ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في مصنع الإسمنت بني صاف .

دراسة زكلال يمينه ، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة ، مذكرة ماستر في العلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012-2013 ،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في برامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية .

دراسة زواوي نادية ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية المركز الجامعي بالحاج بوشعيب عين تموشنت. 2015-

2016

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهم أنواع النظم المتقدمة في إدارة الموارد البشرية وإعطاء صورة عن واقع استخدام المعلومات في المؤسسات الجزائرية وكيف أنها أثرت على أداء الأفراد العاملين داخلها ، حيث توصلت الطالبة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في تحسين الأداء بصفة إيجابية وذلك بتسريع وتحسين العمل الذي تقوم به المؤسسة إلى جانب حفظ وتسهيل وتحصيل المعلومات.



الفصل الأول:

نظام معلومات الموارد

البشرية

تمهيد:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدد كبير من الوظائف و الأنشطة المهمة و الحساسة و التي تتضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها ، و لأنها تتعامل كذلك مع أحد موارد المهمة وهو العنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية للنجاح في أي مؤسسة لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى وجود نظام معلومات فعال يوفر لها كافة البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية، وكذلك المجالات الوظيفية الأخرى في المؤسسة .

و من هذا المنطلق سوف نتطرق إلى النقاط التالية :

المبحث الأول: مدخل إلى النظام

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات

المبحث الثالث : عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل إلى النظام

يعد النظام كلمة متداولة كثيرا في حياتنا اليومية نظرا لكثافة استعمالها في كثير من مجالات الحياة المختلفة، مثل النظام الدولي ، و نظام الحكم و النظام الاقتصادي أو السياسي لبلد ما، و النظام الأساسي للعاملين في الدولة و نظام المعلومات ... الخ من مستويات استعمال كلمة النظام.

المطلب الأول: تعريف النظام

تعددت التعاريف الخاصة بالنظام من حيث الألفاظ و لكنها تتفق من حيث المعنى نذكر بعضها فيما يلي:

- * النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة والمتداخلة و التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام.¹
 - * هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المرتبطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول مدخلات و إنتاج مخرجات من خلال تحويل منظم كما أن هذه الأجزاء تكون في حالة تفاعل مع بيئتها²
 - * يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، و يجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا. فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك، وللنظام مدخلات و آلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات³.
 - * كما يمكن تعريفه كذلك على أنه: "التركيب الكلي الذي يتكون من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض و يقوم بمعالجة المدخلات ضمن آليات عمل منظمة للحصول على مخرجات مفيدة للتنظيم"⁴.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن النظام هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض مع بيئتها لتحقيق أهداف معينة

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى عمان 2005 ص 18

² مصطفى يوسف كافي ، نظم المعلومات المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان 2016 ص 17

³ نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن الأحمد العبيد، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 11

⁴ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم

التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009-2010، ص 4

المطلب الثاني: خصائص و مقومات النظام

أولاً: خصائص النظام

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد أهمها :

1- هدف النظام :

يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، كما أن تحديد الهدف العام يتبعه تحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر من عناصره على حدة بما يصب في مجال تحقيق الهدف العام للنظام ككل.¹

2- شمولية النظام:

يمكن تكوين عناصر النظام و تجميعها بطرائق مختلفة و متعددة لتحقيق هدف النظام، و لا بد لأي طريقة من هذه الطرائق أن تؤدي إلى وجود وحدة شاملة تعمل من أجل الوصول إلى الهدف النهائي، و هذه الوحدة تكون بطبيعتها أكثر تعقيدا من العناصر المفردة، غير أن مفهوم الشمولية هنا يعني على وجه التحديد أن هذه الوحدة الشاملة يمكن أن تنجز من الأعمال أكثر من مجموع ما تنجزه العناصر (الأجزاء) منفردة، أي أن النظام بطبيعته يتصف بالشمولية و يمكن أن يحقق الهدف من وجوده، بينما العناصر المكونة لنظام لا تستطيع تحقيق هذا الهدف إذا عمل كل عنصر منفصلا عن العناصر الأخرى،²

3- مستويات النظام: يحتوي كل نظام في الكون على عدد من النظم الفرعية مجموعها يمثل النظام الكلي العام و لأغراض الدراسة و التحليل يفضل أن نحدد النظام العام ثم نحدد النظم الفرعية بداخله و مخرجات كل نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي آخر كما أن انتقال مخرجات أي نظام فرعي لتصبح مدخلات لنظام فرعي آخر يتم عبر حدود كل نظام فرعي مثال مخرجات قسم الإنتاج هي سلع تكون مدخلات مثلا لقسم التسويق بغرض بيع هذه السلعة.³

¹ إسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة الماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003-2004، ص48

² نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمان الأحمد العبيد، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص13-14

³ عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص4

4- التكيف يقصد به قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، و النظم المفتوحة و الشبه المفتوحة تمتاز بقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية و تعتبر النظم الشبه المفتوحة أكثر قدرة على التكيف و الوصول إلى حالة التوازن من خلال علاقتها بالبيئة الخارجية و ذلك بسبب قدرتها على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية التغذية العكسية و الرقابة.¹

5- حدود النظام: و هي خطوط اجتهداية لتحديد محتويات النظام و فصلها عما يخرج عنه من بيئة النظام و يدخل في النظام كل مكونات التي تسهم في تحقيق هدف المشترك و التي لا تنتمي لبيئة الخارجية له.²

ثانياً: مقومات النظام:

يحكم أي نظام في المؤسسة مقومات محددة و من بين هذه المقومات نذكر ما يلي³:

- 1- المتغيرات: بيانها كمية أو وصفية يقوم النظام باستقبالها عن طريق المدخلات و يعالجها لتعطي المخرجات.
- 2- القنوات: يمر في اتجاهين يعمل على ربط البيانات أو صوت منقول بين نقطتين مرسل و مستقبل في الشبكة حيث تمر عبرها حركة تفاعل النظام من عناصره.

المطلب الثالث: مكونات النظام

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد العناصر التي يضمها النظام و هي:

- 1- المدخلات: و هي عبارة عن القوة الدافعة لتشغيل النظام و هذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، و قد تكون هذه المدخلات متمثلة في مواد أولية، عمالة، رأس المال، معلومات، أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة به.

- 2- التشغيل: هي العملية التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات، و التشغيل بهذا يمثل تفاعل كل العوامل داخل النظام مثل عوامل الإنتاج في المؤسسة في صورة نشاط ينتج عنه عملية تحويل المواد الأولية إلى

¹ نفس المرجع السابق، ص5

² إسماعيل مناصريه، مرجع سبق ذكره، ص49

³ سي بشير عابدة، نظم المعلومات و أثرها، على عملية صنع القرار في المؤسسة، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج

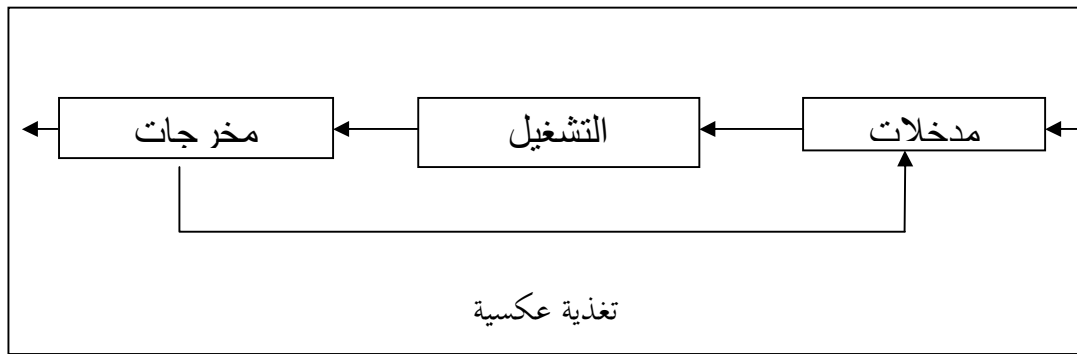
بوشعيب، عين تموشنت، 2015-2016، ص8

منتجات نهائية، و يتم تحويل البيانات في نظام المعلومات إلى معلومات بطرق التشغيل المختلفة من تسجيل، تلخيص، حساب... الخ¹

3- المخرجات: بمقابل المدخلات توجد المخرجات وتسمى بالمخرجات لأنها تصدر أو تخرج من النظام و بالتالي يمكن اعتبارها ناتج يذهب أو يطرح في البيئة الخارجية و قد تكون المخرجات كالمدخلات في عدة صور ممكنة مادة نهائية، منتج وسط، خدمة، معلومات، تستخدم في دعم أنظمة أخرى كأنظمة اتخاذ القرار، و عادة ما تستعمل كبيانات لنظام المعلومات آخر مما يضمن التسلسل و التناسق الموجود بصفة عامة.²

و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (1-1): نموذج لمكونات النظام



المصدر من إعداد الطالبة

التغذية العكسية: تقتضي عملية ضبط النظام و جود رقابة على جميع عناصر النظام، و يعبر عنها بالتغذية العكسية و هي عبارة عن ردود الافعال السلبية أو الايجابية عن مخرجات النظام، و يمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا للاداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة ، ان الهدف من التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام و معالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام الى حالة من التوازن و الاستقرار.³

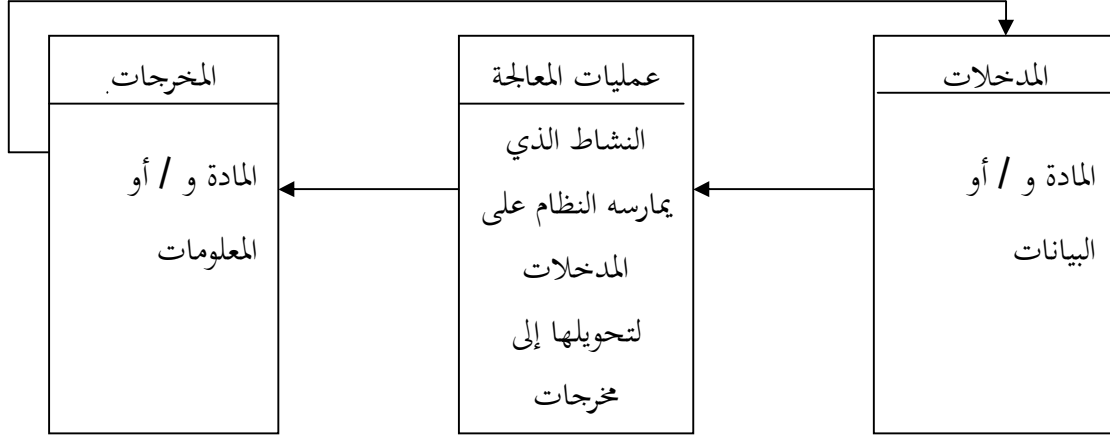
¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص18

²كبير فينحة، فعالية نظم المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية و التسيير علوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2005-2006 ، و ص27

³حسين ذيب، فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص25

و الشكل التالي يوضح عناصر النظام الأربعة :

الشكل (1-2) النموذج الأساسي العام لعناصر النظام



المصدر: زناقي بشي، دور النظم المعلومات في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2015/2014، ص 43

المطلب الرابع: أنواع النظام

(1) النظام المفتوح:

هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته، و عليه هو أكثر واقعية لدراسة المنظمات، مثل النظم الاجتماعية¹.

(2) النظام المغلق:

يمكن وصف النظام المغلق بأنه نظام يتمتع بالاكتمال الذاتي و لا يوجد أي تبادل أو تجاوب بينه وبين بيئته، أو ذلك النظام غير القادر على استقبال المعلومات المرتدة، أو لا يقوم باستقبال أي مدخلات من البيئة الخارجية المحيطة به، و مفهوم النظام المغلق ينطبق أكثر في العلوم الطبيعية مثل: التفاعلات الكيميائية في إناء مغلق، فمثل

¹ صباح رحيمة محسن، عبد الفتاح ابراهيم زربية، فتحي احمد الشيباني، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 43

هذا النظام لا يتلقى مدخلات من بيئته، ويؤول هذا النظام إلى انتهاء لكونه غير منتظما، ويعتمد النظام المغلق فقط على المعلومات الداخلية الخاصة بمكوناته¹.

(3) النظام المغلق نسبيا:

وفي هذا النظام يخضع التبادل بين النظام و البيئة للرقابة، فيسمح بتلقي مدخلات معينة من حدود النظام، و يجيز مخرجات محددة، و يكون معزولا جزئيا فقط عن البيئة، فالنظم الفرعية للإنتاج و الدورات المحاسبية، وبرامج الكمبيوتر تعتبر أمثلة للنظم المغلقة نسبيا أو جزئيا فهذه الأنظمة الفرعية تعتبر أجزاء من النظام الكلي للمنشأة و هذا النظام الكلي يعتبر نظاما مفتوحا لكن اغلب الأنظمة الفرعية مغلقة نسبيا و قليل منها يكون مفتوحا، حيث تتضمن فقط التقاء مع البيئة تحصل منها على المدخلات و تقدم لها المخرجات، فمثلا في النظام الفرعي للبيع يمثل مندوبي المبيعات نقط الالتقاء مع البيئة، حيث يحصلون منها على المدخلات (لطلبات العملاء التغيير في أذواقهم... الخ)، و يقدمون إليها مخرجات (المنتجات)².

(4) نظام التحكم بالتغذية العكسية:

يعتبر النظام واحدا من مجموعة نظم التغذية العكسية إذا تمت إعادة بعض من مخرجاته إلى النظام في صورة مدخلات له، و يمكن تصميم النظام بحيث تحقق هذه التغذية العكسية للمساهمة في تحقيق النظام.³

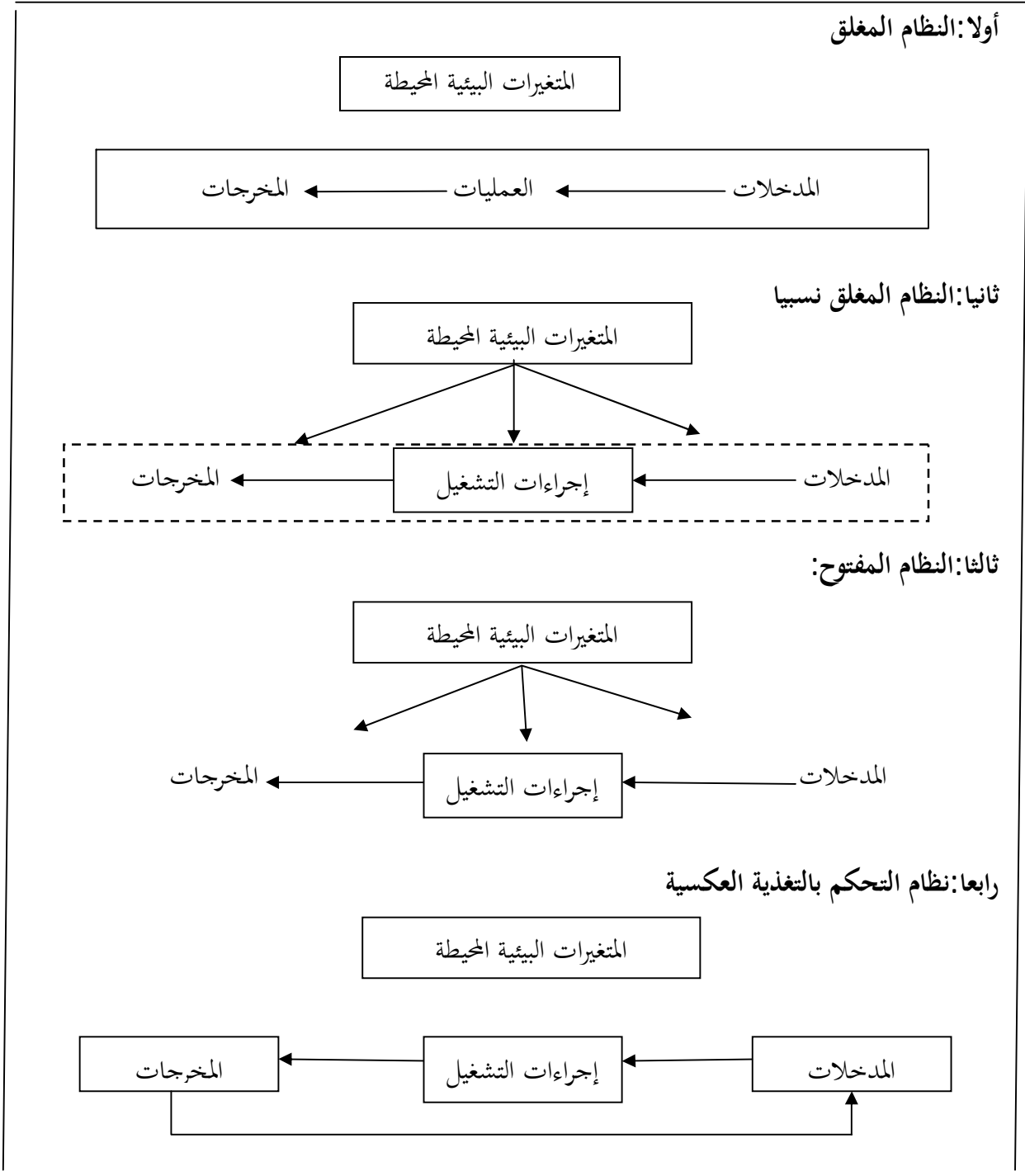
و الشكل التالي يقدم توضيحا للأنواع الأربعة.

¹ عبد الرحمان ادريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص32

² نفس المرجع السابق، ص32-33

³ العباس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب ،البلدية، 2005، ص79

الشكل (1-3) أنواع النظام



المصدر: النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005 ص 80

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات

تلعب نظم المعلومات دورا حيويا و جوهريا في تطوير المؤسسات بصفة عامة إذ أنها تمثل تلك الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى توفير المعلومات المناسبة و الملائمة في الوقت الأكثر ملائمة ليستعين بها المديرين في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات

نظم المعلومات **information Systems** يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم¹.

✓ هي عبارة عن آلية و إجراءات منظمة، تسمح بتجميع وتصنيف و فرز البيانات و معالجتها و تحويلها إلى معلومات يسترجعها الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من انجاز عمل أو اتخاذ القرار أو القيام بأية وظيفة تنفيذ حركة المجتمع، عن طريق المعرفة التي يحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام².

✓ إن نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد و التجهيزات و الإجراءات و البرمجيات و الاتصالات، و قواعد البيانات، تعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات و تخزينها و معالجتها و من ثم بثها للمستخدم³.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الأفراد و التجهيزات و قنوات الاتصال يتم من خلالها جمع المعلومات و تخزينها و معالجتها و بثها من اجل الاستفادة منها.

المطلب الثاني: مستويات وموارد نظم المعلومات

أولا: مستويات نظم المعلومات:

يوجد أربعة تصنيفات رئيسية من نظم المعلومات تخدم مستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة و هي:

¹ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص14

² وهيبه غرامري، نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص17

³ عدنان محمد محمد قاعود، دراسة و تقييم نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية في الشركات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارية، جامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص28

1/نظم مستوى التشغيلي:

هي نظم المعلومات التي تراقب عناصر النشاط و التحويلات في التنظيم و هي تقوم بتدعيم مديرو الإدارة التشغيلية و ذلك بمتابعة عناصر النشاط و التحويلات من وإلى التنظيم و الهدف الرئيسي من النظم في هذا المستوى هو الإجابة على الأسئلة الروتينية و متابعة تدفق التحويلات في النظم مثل: ما هو عدد الأصناف في المخزون؟ ماذا حدث لمرتب س من العمال؟ ما هو عدد المرتبات و الأجور هذا الشهر؟

للإجابة على هذه الأسئلة لا بد من توافر المعلومات الصحيحة و الدقيقة و سهولة الوصول إليها.

2/نظم مستوى المعرفة:

هي نظم المعلومات التي تدعم الأفراد ذو مستوى المعرفة المهنية و الأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم. والغرض من نظم مستوى المعرفة هو مساعدة المنظمة أن تدمج أي معرفة جديدة كما تساعد نظم مستوى المعرفة في رقابة تدفق الأعمال الورقية و المكتسبة داخل النظم، وتعد هذه النظم أحدث أشكال العمل و آليات المكاتب التي تشهد تطبيقا متزايد النمو في المنظمات حاليا¹.

3/نظم المستوى الإداري:

أما نظم المستوى الإداري فهي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية و تسيير الأنشطة الإدارية الوسطى، كما تخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى تحقيق السرعة في إنجاز التقارير المطلوبة و التساؤل الرئيسي الذي تحاول هذه النظم الإجابة عليه هو: ما هو وضع المؤسسة مقارنة بالتوقعات؟ و ما هي أهدافها التشغيلية؟ كما يشمل على إدارة المبيعات، تحليل المبيعات السوق، تخطيط الإنتاج، تسيير المخزون، تسيير الموازنة السنوية، حيث يتم في هذا المستوى استعمال المعلومات لاتخاذ القرارات القصيرة الأجل.

4/المستوى الاستراتيجي:

نظم المستوى الاستراتيجي التي تمكن المسيرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الاستراتيجي، و تسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، و اختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها فالهدف من هذه النظم هو

¹ سي بشير عابدة، مرجع سبق ذكره، ص23

إحداث التوافق بين التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية و المستقبلية وتساعد هذه النظم في الإجابة على عدة تساؤلات منها: كيف ستكون مستويات العمالة في الخمس السنوات المقبلة ، ما هو اتجاه تكاليف الصناعة مستقبلا ؟ ما هي المنتجات التي يجب تقديمها خلال خمس السنوات المقبلة؟ بالإضافة إلى دراسة الوضع الاستراتيجي، تخطيط الأرباح، التخطيط الاستراتيجي.¹

الجدول رقم (1-1) أنواع نظم المعلومات

النظام	التعريف	مثال
1- نظام معلومات المستوى التشغيلي - opérationnel - level system.	هو نظام يساعد المديرين في المستوى التشغيلي على متابعة و تقييم الأداء الأنشطة و المعاملات الخاصة بالمنظمة و تدفق الموارد الخام و مستلزمات الإنتاج و حركة الأموال من مصروفات واردة.	المبيعات العملاء التأمينات ، الائتمان، مواعيد الحضور إلى العمل، الرقابة الآلية على المخزون... الخ.
2- نظام معلومات مستوى المعرفة knowledge-level system	نظام يدعم الموظفين الذين يعملون في مجال المعرفة و البيانات في المنظمة.	نظام التسجيل و الحفظ و التوثيق.
3- نظم المعلومات مستوى الإدارة management-level system.	نظام يستخدم في العمليات الإدارية على مستوى الإدارة الوسطى.	التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرار.
4- نظام المعلومات المستوى الاستراتيجي strategic-level system.	نظام يساعد الإدارة العليا على تحديد و معالجة القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل سواء داخل أم خارج المنظمة.	أي نظام يستخدم لتنبؤ واتخاذ القرارات المستقبلية.

المصدر : سي بشير عابدة، نظم المعلومات و أثرها، على عملية صنع القرار في المؤسسة، مذكرة ماستر، معهد العلوم

الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2015-2016 ص 24

¹ رجم خالد ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 44-45

ثانياً: موارد نظم المعلومات

إن نظام المعلومات يقوم على استخدام خمسة موارد أساسية يوضح الجدول التالي أمثلة عليها:

جدول (1-2) موارد نظم المعلومات

<p>-الموارد البشرية:المستخدمين النهائيين كل من يستخدم النظام أو مخرجاته</p> <p>-أخصائي النظم:محلل النظم مطوري البرامج ،المشغلين.</p> <p>-الموارد المادية:(المعدات):الآلات مثل الحاسبات:الشاشات،الطابعات،الوسائط،مثل الورق،الأقراص المغنطة،الأقراص المرنة.</p> <p>-موارد البرمجيات:البرامج مثل برنامج نظام التشغيل (Windows) و برامج التطبيقات (برنامج EXCEL وبرنامج الأجرور و المرتبات)</p> <p>الإجراءات مثل إجراءات إدخال البيانات ،إجراءات تصحيح الأخطاء.</p> <p>موارد البيانات:مثل توظيف المنتجات و ملفات العملاء و ملفات العاملين و قواعد مبيعات المخزون.</p> <p>-موارد الشبكات:و تشمل وسائط الاتصالات ،مشغل،الاتصالات و برامج الاتصال بالشبكات و الرقابة عليها.</p>
--

المصدر: الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية ،جامعة أبو بكر بلقايد،تلمسان،2010-2011 ص 107.

1-موارد البشرية:إن وجود الأفراد أمر ضروري لعمل أي نظام معلومات و هناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات و هما:

-المستخدمين النهائيين :هم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجزة بواسطة الآخرين و من أمثلة المستخدمين النهائيين المحاسبين ،و رجال البيع،و المديرين و العملاء.

-الأخصائيون في نظم المعلومات: وهم الذين يطورون و يشغلون النظام و يشملون أفراد مثل محللو النظم و مطورو البرامج و مشغلي النظام¹.

2-الموارد المادية:(المعدات)تتضمن جميع الأجهزة المادية المستعملة كأجهزة الإعلام الآلي و ملحقاته ، و أماكن العمل و شبكات الاتصال و مختلف دعائم المعلومات من الأوراق و الأقراص المغنطة...الخ²

3-موارد البرمجيات:يعني مصطلح البرمجيات مجموعة الايعازات الخاصة بمعالجة البيانات ، و لكن هذا المصطلح لا يشمل فقط البرامج التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات بل يشمل بعض التوجيهات التشغيلية التي تسمى إجراءات و من بين البرمجيات:

-برمجيات المنظومة:مثل نظام التشغيل الذي يدير و يدعم عمليات منظومة الحاسوب.

-البرمجيات التطبيقية:و هي برامج توجه لمعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي ، و من أمثلتها نظام السيطرة على التخزين ، و نظام الرواتب و نظم معالجة النصوص .

-الإجراءات:و هي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات و من أمثلتها التوجيهات الخاصة بمألاً الاستثمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة.

4-موارد البيانات:إن مفهوم موارد البيانات قد تم توسيعه من قبل المدراء و اختصاصي أنظمة المعلومات فقد وجدوا أن البيانات و المعلومات تشكل موارد ثمينة للمنظمة،و لذلك فالبيانات و المعلومات التي تخزن في قواعد البيانات و قواعد المعرفة تعتبر اليوم جزء من موارد البيانات و موارد المعلومات للمنظمة.

5-موارد الشبكات:أصبحت شبكة الانترنت ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة و الأعمال اليومية و تتكون شبكات الاتصال عن بعد من الحاسبات مشغل الاتصالات و غيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الاتصالات و تشمل برامج الاتصالات:

-وسائط الاتصالات:مثل كابلات الألياف الضوئية و الأقمار الصناعية اللاسلكية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 107-108

²رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي ، رسالة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري ، قسنطينة، 2005-

-نظم تدعيم الشبكات: و تشمل جميع الأفراد و المعدات و البرامج و موارد البيانات التي تسهم مباشرة في تشغيل و استخدام شبكة الاتصالات.¹

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات:

1- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات:

تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى مزيد من المعلومات خاصة أننا نعيش في عالم تعقدت علاقاته و تشعبت تخصصاته، حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل القريب، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على تخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب، بما أن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد و لكن هناك أيضا دور لنظام في صنع القرارات الإستراتيجية (بعيدة المدى).

2- تحديد المسؤولية:

تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد و الأقسام بالمنشأة و بالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء، و النظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن قيام بمهمته، و بتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين و التعرف على المهملين.²

3- تخفيض عدد المشاكل:

لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بيد أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل و لكن فقط تخفيض عددها و تخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.

¹ حسين ذيب، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

² مغني بلقاسم، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2013-2014، ص 15

4-تنظيم الإجراءات: و هذه الوظيفة مستمدة من الاسم "نظام" أي شيء مخطط و محدد و مرتب و في غيبة النظام فإن الغلبة تكون للفوضى و العشوائية ، و المؤسسة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات و سد الثغرات في خطط سير العمل الحالية ¹.

5-السيطرة على الموارد:

و الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة و المعدات و قطع الغيار و أموال يمكن الحصول عليها، و عالم اليوم مليء يمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى ، فعلى سبيل المثال يمكن للشركة أن تحصر عدد تخصصات العاملين بها لتعيد توزيع أدوارهم و وظائفهم ما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دون ما الحاجة لتعيين أي عمل إضافي ².

المطلب الرابع: معايير التي تحكم كفاءة نظام المعلومات

حتى تنهض الإدارة بمسئوليتها و تحقق الأهداف التي تسعها إليها لابد من توفير المعلومات الضرورية بالدقة و الكمية و الوقت و التكلفة الملائمة ، و لا يمكن توفير المعلومات الضرورية بالدقة التي تحمل كل هذه المواصفات إلا من خلال نظم معلومات تتميز بعدة خصائص و تتوفر بها عدة معايير يجب مراعاتها عند التخطيط لتصميم هذه النظم و تتمثل هذه المعايير في:

1-القبول: بالرغم من أن الطبيعة البشرية تميل إلى مقاومة التغير ، و خاصة ما يتعلق بالأساليب و الإجراءات الجديدة ، إلا أن ذلك لا يخفف من التأكيد من ضرورة كون نظام المعلومات مقبولا و مرغوبا فيه من قبل أولئك الذين يصمم النظام لأجلهم ، لذلك فإن السعي نحو بناء نظام كفاء و مرن و بسيط و موثوق لابد أن يتكامل مع السعي لتحقيق قبول النظام حيث يلعب هؤلاء الأفراد دورا كبيرا في تقرير مدى نجاح أو فشل نظام المعلومات، و من هنا لابد من توفر درجة ملائمة من الإقناع من جانب أولئك الأفراد.

2-المرونة: تعتبر المرونة في التصميم و القابلية للتغيير عن الضرورة من الصفات الجوهرية و المطلوبة في نظم المعلومات الناجحة ، فمن المناسب أن يتصف النظام بالقدرة على التكيف للتغيرات في الظروف البيئية و نمط

¹رؤاوي نادية، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية تجارة و علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين

تموشنت ، 2016-2015، ص34

²مغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص15-16

التكنولوجيا السائدة في بيئة العمل و القدرة على التكيف لتشغيل في الظروف الاستثنائية دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية شاملة في العمل.

3-الاقتصادية:

قد تفكر بعض المنظمات في إدخال نظم المعلومات لأجل تحسين مهمة اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تنفيذها ،دون مراعاة لعامل التكاليف المترتبة على إدخال النظام،حيث تتوفر مستلزمات التقنية و البشرية و العملية،إلا أن الإمكانيات المالية للوحدة الاقتصادية تكون العائق أمام اختيار هذا البديل لذا فإن النظام الكفاء ليس هو ذلك النظام الذي يحقق الهدف المخطط له فقط،و إنما هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالعائد المحقق¹ .

4-البساطة:و هو النظام الذي يتم بواسطته تسهيل و تطوير إجراءات و سبل الحصول على البيانات و معالجتها و توصيلها إلى المستفيدين.

5-الموثوقية:و تعني انه عندما يزود نظام المعلومات المستفيدين بالمعلومات يجب أن يشعر هؤلاء بأنهم يمكن أن يعتمدوا عليها في وضع القرارات لأن المعلومات من النظام تتميز بالصدق و الشمولية و الكمال².

المبحث الثالث:عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تلبى احتياجات الإدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين بغرض تخطيط و تنظيم الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة إلى تزويد الإدارة العليا بمعلومات دقيقة و شاملة عن المورد البشري.

المطلب الأول:مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

يشير مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية إلى النظام الذي يعمل على استقبال،تخزين ،استرجاع،معالجة،تحليل و بث المعلومات المفيدة و المتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية³.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي، مصر، دون سنة نشر،ص46

² حسين ذيب،مرجع سبق ذكره،ص41

³ شارف عبد القادر،دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2010-

يمكن تعريف نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية بأنها الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع و تخزين و حفظ و استرجاع البيانات الصحيحة و الفعالة عن الموارد البشرية و أنشطة الأفراد و خصائصهم في أي منظمة و بما يدعم كفاءة و فاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري.¹

و يرى (بني حمدان) بأن نظام المعلومات الموارد البشرية هو مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة و فاعلة مشتملة على جمع و تخزين و تحليل و معالجة و استرجاع البيانات و المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و إدارتها و تهيئتها أمام المستفيدين من المديرين و صناعات القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية و استقطابها و تعيينها و تعويضها و تدريبها و تطويرها و تقويم أدائها بكفاءة و فاعلية.²

فنظام المعلومات بمفهومه الواسع هو تركيبة من الأفراد و المعدات و الإجراءات المصممة لجمع و حفظ بيانات تصف الموارد البشرية.³

المطلب الثاني: أهمية و أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

أولاً: أهمية نظام معلومات البشرية

تكمن أهميتها في ما يلي:⁴

- * تسهم في تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام و صيانتها و إدخال عمليات التحويل و التشغيل عليها
- * تقوم بتزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في مجالات المزايا و التعويضات و الأجور و التأمينات و التدريب و تنمية الكفاءات و تقويم الأداء بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار و التعيين و شروطهما و تقييم الوظائف و تحليلها.
- * تساعد في عملية متابعة المتغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة مثل الأهداف و تحليل الوظائف و تكوين جماعات العمل و الوحدات الإدارية.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 438-439

² عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية، بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان ص 161

³ زاوي صونية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص 3

⁴ خالد بن عبد المحسن المرشدي، أثر تطبيق نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون للخليج العربية، المحور الرابع، راس المال البشري و تطوير القطاع الحكومي، ص 10-11

- * تسهم في بناء خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية.
- * تحقق مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل التشريعات الحكومية و إجراءات التعيين و الاختيار و التأمينات الاجتماعية و غيرها.
- * تقوم بخدمة أهم مورد للمنظمات و هو المورد البشري من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات،عمليات التحويل،المخرجات،التغذية العكسية)
- * تتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يحسن عملية صناعة القرار في المنظمة.

ثانياً: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية¹:

- أ- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة و متطلبات كل وظيفة من الخبرات و المؤهلات و خزن القوانين و الأنظمة و التعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة .
- ب- تقديم تلك البيانات و المعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط و السياسات و البرامج الخاصة باختيار و تعيين و التقويم و التدريب و التطوير و الرواتب و الأجور و الحوافز.
- ج- تقديم تلك البيانات و المعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث و الدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث و الدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- د- تقديم تلك البيانات و المعلومات أمام المديرين لاستخدامهما في تقويم أداء العاملين في المنظمة و اتخاذ القرارات المتعلقة بتنقلاتهم و ترقياتهم و حتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى.
- هـ- إدانة جميع المعلومات الخاصة بالتقدم بالعمل و اختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل، وصولاً إلى تطوير سجل لهم و من دون ازدواجية في إدخال البيانات.

¹عاطف جابر طه،مرجع سبق ذكره،ص87-88

و- السرعة الأكبر في استرجاع البيانات و معالجتها و السهولة في تصنيف البيانات و إعادة تصنيفها من جديد، و تحليل أفضل للمعلومات و بما يقود إلى اتخاذ القرار ذو فاعلية أكبر و تحسين ثقافة العمل و العمل بشفافية أكبر بوجود النظام.

ز- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة و كاملة و حديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة و حفظ السجلات و ممكنة المهام الروتينية.

و من وجهة نظر الدراسة الحالية يمكن اعتبار أهم أهداف نظام معلومات الموارد البشرية هي:¹

أ- السهولة في تصنيف البيانات و إعداد تصنيفها لأغراض اختيار العاملين و توظيفهم و تطوير قابلياتهم.

ب- سهولة عرض المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة و إجراء تقييم لها ، و وصفها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و في الوقت المناسب.

ج- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة و كاملة و حديثة لاستخدامها لأغراض تقييم أداء العاملين.

المطلب الثالث: مزايا و معوقات نظام معلومات الموارد البشرية

أولاً: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

تحقق نظم المعلومات الموارد البشرية للمؤسسات العديد من المزايا من أهمها الأتي:²

* تخزين و استرجاع المعلومات و معالجتها بالسرعة الممكنة

* تقليص التعامل بالسجلات اليدوية و المعاملات الورقية.

* السرعة في إنجاز عمليات التخزين و التحليل و الاسترجاع المؤدية إلى سرعة و دقة عملية اتخاذ القرار.

* تحقيق العلاقة الجيدة و الفهم المتبادل بين الإدارة و العاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول

نشاطات العاملين في المؤسسة و من أهمها المعلومات المتعلقة بتقييم الأداء.

¹ نفس المرجع السابق، ص 88

² العباس صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 138

*تكشف نظم المعلومات الموارد البشرية عن أية التغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية و الخارجية،و بذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

*تحقق نظم المعلومات الموارد البشرية التكامل و التنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية ،كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى.

ثانيا: معوقات نظام معلومات الموارد البشرية

تقف أمام تطبيق نجاح نظام معلومات الموارد البشرية بعض العوامل التي تحد من فاعليتها منها ما يرجع إلى ما هو إداري و منها ما يتعلق بالنواحي المادية و المالية بالإضافة إلى قصور النواحي الفنية و التكنولوجية ،هذا إلى جانب بما يتعلق بالنواحي الاجتماعية و البشرية ،و لقد قام بتحديد عشرة عوامل تقف حيلاء بناء و تشغيل نظام المعلومات الموارد البشرية،بفاعلية و ذكر أنها أخطاء متكررة منذ الستينيات و تتمثل هذه المعوقات و الأخطاء فيما يلي¹:

- 1-عدم تحديد أهداف نظام المعلومات الموارد البشرية بدقة.
- 2-عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء تصميم نظام المعلومات.
- 3-ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام المعلومات الموارد البشرية .
- 4-وجود تعقيدات و علاقات متشابكة بالنظام تؤذي لتعدد التقارير.
- 5-عدم وجود التأييد و الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- 6-الاعتماد على اللجان لتصميم النظام و متابعتها.
- 7-استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها و تشغيلها.
- 8-التهاون في عملية الرقابة قبل و أثناء عملية بناء تصميم نظام المعلومات الموارد البشرية.

¹ ماجد احمد عبد العزيز بشر، أنظمة المعلومات و دورها في دعم القرارات الإدارية، منشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص144-145

9- مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.

10- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة و عناية ،

و أيضا هناك العديد من العوامل التي لم يذكرها و من أهمها:¹

*النقد الغير بناء أو التقليل من شان إدارة الموارد البشرية و نظمها.

*صعوبة قياس تأثير نظم الموارد البشرية.

*عدم وضوح دور الموارد البشرية و متطلباتها من النظم و البرامج.

*سوء فهم الدور الحقيقي لنظم الموارد البشرية.

*محاولة تطبيق كل ما هو جديد و التركيز على الموضوعات غير المهمة.

*عدم مشاركة الموارد البشرية بقرارات الأعمال.

و في الدول النامية فإن معوقات الاستخدام الفعال لنظم المعلومات الموارد البشرية،يرجع بالإضافة إلى ما سبق إلى:²

-عدم قدرة الهيكل التنظيمي على استيعاب النظام الجديد.

-مقاومة الأفراد لتطبيق النظام خوفا على وظائفهم و بدلات الوقت الإضافي التي يتقاضونها.

-عدم وجود دراسات جدوى حقيقية تبين اقتصاديات نجاح أو عدم نجاح النظام مستقبلا.

-عدم وجود قواعد بيانات أصلية و دقيقة و كافية لتغذية النظام بها.

في حالة وجود هذا النظام ،فإن عدم الميل إلى الاستفادة من مخرجات النظام تكون سمة مميزة في المنظمات المتخلفة.

¹ نفس المرجع السابق،ص145

² سيد محمد جاد الرب،مرجع سبق ذكره،271

المطلب الرابع: متطلبات نجاح نظام المعلومات الموارد البشرية

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

أولاً: المتطلبات الإدارية: و تتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة و أنشطتها المختلفة ومنها:¹

- ✓ تحديد الأهداف و الغايات 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 و تأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام المعلومات الموارد البشرية،وتقديم الدعم المادي و المعنوي لذلك
- ✓ مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.
- ✓ مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات و معلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها.
- ✓ الرقابة و المتابعة المستمرة على كافة عناصر النظام المعلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة و فاعلية أدواته.

ثانياً: المتطلبات التكنولوجية(الفنية) : و تتمثل في عدة متطلبات أهمها:²

- ✓ توفر الأجهزة و الآلات و الأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات و احتياجات المنظمة.
- ✓ توفر الأفراد ذوي المهارات و الخبرات الفنية و اللازمة لتشغيل الأجهزة و الآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.
- ✓ تصميم نظام متكامل للصيانة و السلامة و سرية البيانات و المعلومات التي يتعامل معها النظام.
- ✓ تكامل البيانات-الملفات و السجلات و الوثائق-من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

¹ بن السعدي محمد الجواد، أثر أنظمة المعلومات في تسيير الموارد البشرية، مذكرة Master، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014-2015، ص16

² محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم المعلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة إسلامية، العدد 2، غزة 2008، ص751

ثالثاً: المتطلبات الاقتصادية: و من أهمها:¹

- ✓ توفير وقت كاف لعملية إعداد و تصميم النظام ، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح و سليم .
- ✓ العمل على تخفيض التكاليف .
- ✓ الاستخدام الأمثل للأفراد على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية .
- ✓ توفير جهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام المعلومات الموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام ، لزيادة مهاراتهم في التشغيل و استخراج المعلومات .

رابعاً: المتطلبات الاجتماعية:

- ✓ التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية و كافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات و الحصول منها على البيانات و الحقائق .
- ✓ إعداد خطة تدريبية للعاملين و الرفع بمستواهم لتخطي التخوف من نظم المعلومات و تطبيقاتها .
- ✓ الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية و مجموعة العاملين بمركز نظم المعلومات و ضرورة و جود التفاهم المتبادل بين الطرفين .
- ✓ توفر آلية مساعدة مستمرة من قبل مصممي النظام للمستخدمين .
- ✓ سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام و المستخدمين منه .²

¹ شارف عبد القادر ،مرجع سبق ذكره ص 40-41

² ماجد احمد عبد العزيز بشير ،مرجع سبق ذكره،ص151

خلاصة الفصل:

يعتبر النظام مجموعة من العناصر المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك ،وللنظام مدخلات و آلية معالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات .

إن نظام المعلومات يلعب دورا هاما و حساس داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات ،فهو يعمل على تقليل الوقت و الجهد الذي يبذله المديرين في البحث عن المعلومات و تحليلها ،كما يسعى نظام المعلومات في تخفيض عدد المشاكل وتنظيم الإجراءات إذ يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات.

يعد نظام المعلومات الموارد البشرية ذلك النظام الذي يهدف إلى تجميع البيانات وتخزينها و معالجتها المتعلقة بالموارد البشرية و استرجاعها بهدف تخطيط و تنظيم الموارد البشرية ،وكذا القدرة على تقييم احتمالات المستقبل و مواجهة التغيرات البيئية و ذلك لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها ،و يعتمد نجاح نظام المعلومات الموارد البشرية على توفير المتطلبات إدارية ،الاقتصادية ،تكنولوجية و الاجتماعية .

الفصل الثاني:

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

يعد موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ يعد أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمؤسسات، فضلا على أن الأداء يعبر عن المستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن هنا نجد أن أغلبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله وعليه أدركت معظم المؤسسات أن الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تحسين أدائه هو السبيل للمنافسة وتحقيق النجاح والاستمرارية.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعد الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرحجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها. كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة ألا وهو البقاء و الاستمرارية

المطلب الاول: مفهوم الأداء

تعتبر كلمة الأداء PERFORMANCE إنجليزية الأصل، و تعني في الحقيقة (إنجاز عمل، عقد أشغال أو استغلال). ومع مرور الزمن أصبحت تعني الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها¹ الأداء هو نجاح، لأن الأداء لا يوجد في حد ذاته، وفي نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، و يختلف حسب المؤسسات و الفاعلين².

الأداء هو القيام بتأدية و إنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات و أدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة³.

كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها⁴.

أما من الناحية الاقتصادية فيتجسد الأداء بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة⁵.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة في صورة نتائج مصورة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.

¹ يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان 2007-2008، ص20

² علي غربي، بلقاسم سلاطية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص138

³ محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص54

⁴ ياسع يسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا و الاتصال على الأداء الاقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص79

⁵ عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2015، ص96

المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة و الفعالية أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة و الفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين¹.

1- الكفاءة: هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق كل ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استخدام مدخلات أقل) كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة بدون حصول أي هدر يذكر.

يتضح من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي و رشيد، القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج في بأقل تكلفة ممكنة.

2- الفعالية: ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن تم الفعالية تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين إذ نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة.

جدول رقم (2-1): مقارنة بين الفعالية والكفاءة

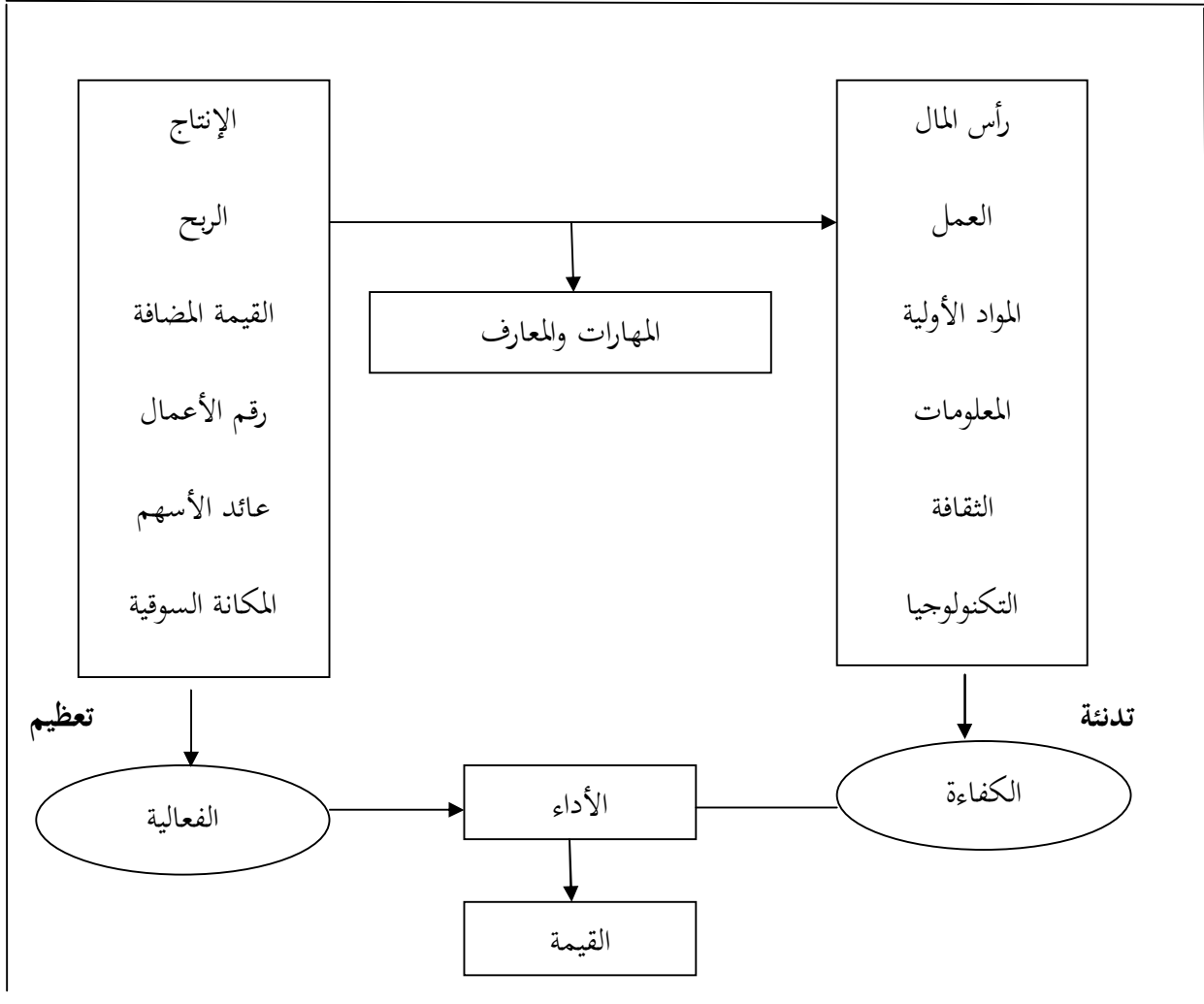
معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات،... الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال،... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: رجم خالد أثر نظام المعلومات على أداء العاملين رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم

التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012 ص 44 - 45

¹ رجم خالد، مرجع سبق ذكره ص 5

الشكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي ، رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2010-2011 ص 83
المطلب الثالث: مصادر الأداء

تتكون المؤسسة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثيرات على أداء المؤسسة لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي:

1 . **الأداء الظاهري:** نقول أن أداء المؤسسة ظاهري إذا كان نتيجة فرص وفرها المحيط الخارجي تم استغلالها من طرف المؤسسة، من هذه الفرص نذكر ظهور فرص تسويقية ، براءات الاختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة دعم من الدولة من خلال قوانين أو مساعدات ... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليها ظاهري، ورغم ذلك فإن المبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص و استغلالها يدل على الأداء داخلي، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهةها.¹

2. الأداء الذاتي:

يتم تقسيم الأداء الذاتي وفق الأنواع التالية:²

- **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى كفاءة و فعالية المؤسسة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها، و تعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من ابرز مؤشرات الأداء المالي.

- **الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري فعالية و كفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات، ورضا الزبائن .

- **الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية و كذلك صيانتها .

الأداء التموييني: يتمثل الأداء التموييني في فعالية و كفاءة وظائف الشراء و النقل و التخزين، لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية و المعدات و التجهيزات الإنتاجية بالتنوعية و الكمية المناسبة و في الوقت المناسب.

3. الأداء البشري:

و يتخذ الأداء البشري شكل المعادلة التالية:³

وقت العمل - قوة العمل = الأجر

¹ رجم خالد، مرجع سبق ذكره، ص6

² ياسع ياسمين، مرجع سبق ذكره، ص86

³ يعقوب ولد الشيخ محمد ولد احمد بورا، مرجع سبق ذكره، ص22

و تعكس هذه المعادلة مسؤولية الأجير و التزاماته و مشاركته في أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: عملية تحسين الأداء

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب للأداء الفردي و المؤسسي و محاولة تحديد الفجوة في الأداء.

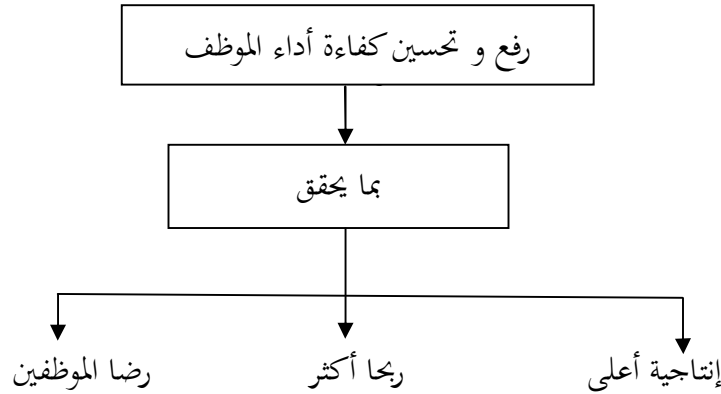
لأن صورة متكامل عندما تركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، و أن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترم في المؤسسة.

لهذا تسعى الإدارة العمل على توظيف المهارات و الكفاءات عالية التكوين و المتحفزة لتأدية العمل و هذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أقصى حد ممكن فالهدف النهائي للإدارة يتمثل في سعيها إلى تحقيق معادلته مستوى الأداء الجيد و هي المقدرة و الرغبة بحيث:¹

$$\text{الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة}$$

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): تحليل كفاءة أداء الموظف



المصدر: حاج قدور مختارية ، بن شريف أمال ، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت 2014 - 2015 ص 34

¹ حاج قدور مختارية ، بن شريف أمال ، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت 2014 - 2015 ص 33

ومن ثم فإن تحقيق هذا الهدف إنما يعتمد على أمور ثلاثة:

- 1- فهم العوامل و المحددات التي تشكل أداء الموظف و تتحكم في كفاءته .
- 2- التعرف على الأساليب و الأدوات التي يمكن باستخدامها التأثير في تلك العوامل و المحددات بحيث تتجه بكفاءة أداء الموظف .
- 3- الاستخدام الجيد لتلك الأساليب و الأدوات .

أساسيات لتحسين الأداء:

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على مستوى الفردي وفق العمل، تتبع الخطوات التالية:¹

- تحديد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل .
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها .
- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل .
- التحاق بالبرامج التكوينية لتحسين المهارات .
- القيام بمراجعة العملية التي قمت بها و قيم نتائجها.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر أداء الموارد البشرية من أكثر المجالات التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و المفكرين و قد أجمع المذكرون أن اهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها.

المطلب الاول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعرف الأداء على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة².

¹ نفس المرجع السابق، ص34-35

² زكزالل يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص2

يعبر مفهوم الأداء:"عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹.

كما يمكن تعريفه بأنه:"السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة و المهام المختلفة في عمله².

ويعرف أداء الموارد البشرية على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة،وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد،فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن أداء الموارد البشرية هو:" قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات أداء الموارد البشرية

أولا : أبعاد أداء الموارد البشرية

نعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله،ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي:

كمية الجهد المبذول ،نوعية الجهد و نمط الأداء.

1- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية ،وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء و الكيفية خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجهد:

أما نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة،

¹ بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ،مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقة 2014، ص 6
² عمر سرار ،تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة ،مجلة البحوث و الدراسات العلمية،العدد7،جامعة يحيى فارس ،المدينة،2013،ص169
³ بن دحمان رزيقة،عزي جميلة،المنامخ التنظيمي و أثره على أداء الموارد البشرية،مذكرة ماستر،معهد العلوم الاقتصادية،التسيير و علوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب،عين تموشنت،ص59

ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تتم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تتم نوعية وجودة الجهد المبذول¹

3- نمط الأداء:

المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي طريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول إليها إلى حل مشكلة معينة².

ثانيا: محددات أداء الموارد البشرية

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه النتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته التي تتمثل في³:

- **الجهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
- **إدراك الدور:** (المهمة): يشير الاتجاه يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من أداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

¹ ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جانفي 2012، ص 6-7

² بن دحمان رزيقة، عزى جميلة، مرجع سبق ذكره ص 62

³ بوشليق الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 7

المطلب الثالث : معايير أداء الموارد البشرية

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوه الأداء وتنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:¹

الجودة : تمثل جودة الأداء مطابقة الأداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء .

الكمية : يقصد بها حجم العمل المنجز ، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل ، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة موافقة وقدرات العمل .

الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يحتم أهمية استغلاله استغلالا أمثالا في كل لحظة .

الإجراءات : عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل المتوقعة مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين ، و لكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيس قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز و لضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام و التعليمات و اللوائح و القوانين .²

¹حساين لامية، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية،مذكرة ماستر،معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين غوشنت،2015-2016،ص54-55

²بوقطف محمود،التكوين أثناء الخدمة،ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ،رسالة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2013-2014،ص66

المطلب الرابع: طرق تحسين أداء الموارد البشرية

يحدد heynes ثلاث مداخل لتحسين الأداء تتمثل في (تحسين العامل، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف)

أولاً: تحسين العامل

يرى haynes بأن تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى، وفي هذا

الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة التي نذكر من بينها:

الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولاً و اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل. بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور و تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب و تنميتها.

الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله و بين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤديوا الأعمال التي يرغبون لها، وهذا يعني إيجاد التوافق بين الوظيفة و اهتمامات العامل.

الوسيلة الثالثة: الربط مع الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني أن تقنع المؤسسة العامل بأن تحسين أدائه إنما يخدم اهتماماته و مصالحه الشخصية¹.

ثانياً: تحسين الوظيفة

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعته المهام الوظيفة توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مهلة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون عن طريق معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء

¹ كجلال يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 60-61

بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها و تكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح¹.

ثالثاً: تحسين الموقف

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة و مدى مناسبة ووضوح الخطوط الاتصال و المسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل (مع الإدارات الأخرى ومع جمهور المستفيد من الخدمة، و يضيف هاينز أن عمل جداول للعمل و تغييرها بما يناسب خدمة و مصلحة العامل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال (تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي و بين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون (الموظفون)، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فعن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همّة الموظف أو العامل، و من الأمور التي يجب مراعاتها و التي لها دور فعال في تحسين الأداء درجة الاهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويضه لسلطة و معايير الأداء التي يضعها و مدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز و إلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر.²

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية كما تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد و من ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية و استخداماته:

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة و آخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها، كما

² بوعزة سمير، دور تكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2015-

2016، ص 99

² كركلال يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 62

تعددت تعاريف تقييم الأداء، إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مع من يعملون معه.¹

تعرف عملية تقييم الأداء "بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته و ما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".²

يقصد بتقييم الأداء العاملين دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل، و تحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى ذات شان و مسؤوليات أكبر.³

هو عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات بترقية الموظف أو نقله و في أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.⁴

كما يعرف أيضا بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه.⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء هم عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

ثانيا: استخدامات تقييم الأداء:

هناك عدة استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتلخص فيما يلي⁶

¹نوري منير تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014 ص 337-338

²سي محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، جامعة قناة السويس 2009. ص 50

³انس عبد الباسط إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011 ص 259

⁴فصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2011 ص 147

⁵ياسين محجر الهامشي لوكيا، مرجع سبق ذكره ص 7

⁶زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 194-195

1-يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق و استمرار الدافع على العامل لدى العاملين.و حتى أن وجد الدافع على العمل فانه قد يتناقص إذا لم يكون هناك نظاما موضوعيا لتقييم الأداء يعطي كل ذي حق حقه.أضف إلى ذلك انه في حالة عدم وجود الدافع على العمل نفسه فان الموضوعية في تقييم الأداء قد تؤدي إلى إيجاده.

2-يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم.و يرجع ذلك إلى أن الموضوعية تفترض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم .بحيث يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لأداء الفرد.

3-يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترتي ارتباطا وثيقا.و حيث أنه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته،ذلك فان اختيار انبب المرشحين للترقية لابد و أن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه.

4-يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبي ارتباطا كبيرا.و حيث أن الخطوة الأولى من خطوات أي برنامج تدريبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولا،لذلك فانه يجب حصر نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين،و من هذا يأتي الارتباط بين تقييم الأداء و بين التدريب،و ذلك افتراضا أن تقييم الأداء يؤدي في النهاية إلى إبراز نقاط القوة و الضعف في أداء كل موظف لعمله.

5-كذلك يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية إرتباطا وثيقا.فكما سبق أن اشرنا فان وضع أي نظام للحوافز موضع التطبيق العملي يتطلب ضرورة قياس الأداء النمطي،و كذلك الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة و مقارنة كل منهما بالآخر.و عليه فان عدم وجود نظام موضوعي لقياس الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة أمر من شأنه أن يؤدي إلى الإخلال بنظم الحوافز مهما بلغت درجة دقتها.و في كثير من المنظمات فقد لا يرتبط مشكلة الحوافز بنوعية و مقدار الأداء الواجب و لكن بطريقة تقييم الأداء الفعلي.

- كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي.و لكن بأداء المنظمة الإجمالي،ذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.

7- كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء بالنشاط الخاص باختبار العاملين في المنظمة مستقبلاً. هذا وقد سبق لنا الإشارة حين الحديث عن التوظف أن التأكد من الصدق و الثبات الإحصائي للاختبارات التحريية يتطلب قياس كل من الأداء في الاختيار و كذلك الأداء الفعلي في مكان العمل.

كما سبق أن اشرنا من قبل إلى انه بالنسبة للعاملين الجدد فانه لا يوجد أي مقياس لقياس أدائهم الفعلي عند التعيين ، و عليه فان القياس السليم لأداء العاملين الذين سبق تعيينهم و فقا لدرجات نجاحهم في الاختبار التحريي فقط. يمكن الإدارة من التأكد من موضوعية الاختبارات ذاتها، و من هنا يأتي الارتباط بين كل من تقييم الأداء من ناحية و التوظيف من ناحية أخرى.

المطلب الثاني: خطوات و طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

أولاً: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

1- تحديد معايير الأداء:

متغيرات تقيس في ضوء ما معدلات الأداء مثل السرعة، كمية الإنتاج، النوعية، القدرة على التحكم في انجاز العمل في مواعيده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي ،حسن السلوك في العمل ،العلاقة مع الرؤساء.... الخ، تتطلب جانبين: موضوعي يعبر عن مقومات الأساسية، و ذاتي سلوكي يكشف عن صفات الشخصية للفرد¹

2- اختيار طريقة التقييم:

هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم أداء الموارد البشرية منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث.²

3- تدريب القائمين بعملية التقييم الأداء:

إن نجاح في استخدام تقارير تقييم الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها، و لذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير و طريقة استخدامها، كما يجب أن يشمل التدريب على الجوانب التالية:

¹ علي غربي ، بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 140

² بن دحمان رزيقة، مرجع سبق ذكره ، ص 67

- أ- الجانب الفني و العلمي: يتمثل في دراسة و فهم الأسس النظرية و العلمية لعملية تقييم الأداء.
- ب- الجانب الفكري: يتمثل في القدرة على استخدام تلك النظريات و المبادئ المختلفة في تقييم الأداء.
- ج- الجانب الإنساني: و يتمثل في القدرة على التفاعل و التفاهم مع الأفراد و كسب الثقة و التعاون من جانبهم.

4-تقييم الأداء

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها وإتخاذ القرارات المختلفة .

5-التغذية المرتدة:

يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاوله لكي يعرف مدى درجة تقدمه في أداءه لعمله (إن التغذية المرتدة معلومات تتاح للفرد بغرض الحفاظ عليها أو لتحسين الأداء)و إن المعلومات الناتجة عن التغذية المرتدة ينبغي أن تكون في الأصل الأساس الذي يعتمد عليه في مراقبة و تحسين الأداء و تشجيع المجددين و محاسبة المقصرين.

6-اتخاذ القرارات الإدارية:

على ضوء نتائج تقييم الأداء يتم اتخاذ العديد من القرارات الإدارية عن طريق إعداد توصيات و تشمل هذه القرارات على عدة نواحي مثل الترقية و النقل و التعيين و تسوية الرواتب و الحاجة للتدريب و الفصل...الخ.¹

ثانيا: طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

رغم تعدد و تباين طرق قياس الأداء إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين هما الطريقة التقليدية و الطريقة الحديثة.

¹مدثر حماد الشيخ التيجاني، اثر الدوافع على أداء العاملين منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص123-124

1- الطريقة التقليدية:

1- طريقة الترتب البسيط: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة و يؤدون نفس المهام و الواجبات، فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطي الرقم 1 لأفضل فرد و رقم 10 لأسوأ فرد، تتركز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقا بين أداء الموظفين يسهل تمييزها، و تستخدم هذه الطريقة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور و المكافآت أو الترقيات و تمتاز بسهولة ووضوحها، و لكن يعاب عليها عدم توفير التغذية الراجعة للعمال، وكذا احتمال تحيز القائم بعملية التقييم، هذا بالإضافة إلى قلة موضوعيتها و دقتها في التقييم بسبب افتقارها لمعايير موضوعية للمقارنة.¹

2) طريقة المقارنة الزوجية:

و يتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا. فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن و في نفس المعيار المستخدم و هو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل و من أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبير و يستنزف جهدا و واسعا في إنجاز تلك المقارنات.²

3) طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم، مثال ذلك يجب على المقوم أن يوزع العاملين بحسب مستوى أدائهم:

¹ مراد نعومي، مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم، جسر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر 2014، ص 130-131

² بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره ص 80

10% من الموظفين من فئة مستوى الأداء غير المرضي، 15% من الموظفين في فئة لا بأس في أدائهم

15 من الموظفين في فئة الأداء غير المرضي، 50% من الموظفين في فئة الأداء الجيد، و 10% من الموظفين في فئة الأداء المتميز فلو كان أحد المشرفين المباشرين مسؤولاً عن تقييم (200) عامل أو موظف، فإن عليه بموجب هذه الطريقة أن يوزعها على الفئات أعلاه كآلي:

20 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء غير المرضي.

30 موظف أو عامل في فئة لا بأس.

100 موظف أو عامل في مستوى الأداء المرضي.

30 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء الجيد.

20 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء المتميز.

200 المجموع.

إن هذه الطريقة كسابقتها، طريقة الترتيب تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، و تمتاز بسهولة و بساطتها، و مما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق و تحديد الفروقات في مستوى أداء العام العاملين بشكل دقيق و محدد.¹

4. طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على التقييم الكمي، حيث يقوم القائم بعملية تقييم الأداء بترتيب العمال اعتماد على بعض المعايير تتخذ كأساس للتقييم مثل نوعية الأداء وكمية الأداء و التعاون مع الزملاء و الدقة في العمل و المعرفة بالواجبات و المهام و تقبل الأفكار الجديدة و القدرة على اتخاذ القرارات و القدرة على حل المشكلات و العلاقة مع العملاء و غيرها، و من تم تحديد الدرجة التي تتفق مع أداء الموظف في كل صفة و يتم جمع الأوزان التي حصل عليها العامل لتحديد تقييمه العام.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 377 ،

و يستخدم في عملية الترتيب هذه سلم يتراوح ما بين 1 إلى 10 بحيث الرقم 1 أقل درجة لتوفر الصفة بينما رقم 10 أعلى درجة لتوفير الصفة.

عالي جدا

ضعيف جدا

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

هذه الطريقة هي الأكثر شيوعا و هذا نظرا لسهولةتها ، و من الممكن تطبيق القائمة على عدد كبير من العمال، كما أنها لا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم غير أنه يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، بالإضافة إلى نزعة بعض المقيمين إلى إعطاء تقديرات عليا (المتفائلون)أو الدنيا(المتشائمون) كما أن نتائج تطبيقها قد تختلف إذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات لذا يجب ضبط دقيق للصفات المراد قياسها.¹

2- الطريقة الحديثة:

1. طريقة الأحداث الحرجة:

إن أساس طريقة الأحداث الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع أو الأحداث التي يكون لها أثر في نجاح أو فشل العمل و هو ما يطلب من القائم على عملية التقييم أن يلاحظ أداء الأفراد باستمرار و بدون الوقائع التي تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم بحيث يتم تقييمهم على أساس هذه الوقائع و مدى أهميتها في نجاح أو فشل العمل.

و يتم تسجيل هذه الأحداث في شكل تقارير قصصية قصيرة تتضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لوظائفهم المختلفة، و يحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد أخضع للتقييم و يجب على المقيم تدوين الحدث الحرج فور وقوعه تفاديا للنسيان كما أنه لا بد على المقيم أن يركز على سلوكيات و تصرفات الفرد خلال مواجهته للحدث و ليس الحدث نفسه.

¹مراد نعومي، مرجع سبق ذكره، ص133، 132.

و يهدف أسلوب الأحداث الحرجة إلى إبراز أحسن السلوكيات المطلوب القيام بها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب فيه و هو ما يجعل منه قاعدة لبرامج تدريبية فعالة من شأنها تحسين و تنمية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة¹.

2. طريقة الاختيار الإجباري:

في هذه الطريقة تضع استمارة التقسيم و هذه الأخيرة تتكون من مجموعة عديدة من الجمل و تحتوي كل مجموعة على أربع جمل إثنان تمثلان الصفات المرغوبة و اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظفين ويقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة و الأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء الموظفين، وقد وضعت هذه الطريقة أربع جمل في كل مجموعة يهدف وجود صفتان سلبيتان في أداء الموظف و لا يعلم الرئيس مسبقا القيمة "س" الممنوحة لهذه الجمل. معناه انه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيم فيها الموظف تقسيما جيدا أو ضعيفا حسب تفصيله الشخصي، و فيما بعد تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب و تظهر التقييم، وهذا المثال يوضح لنا طبيعة الجمل:

الصفات المرغوبة:

يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل

ينجز الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الإضافية أيضا

الصفات غير المرغوبة

لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها

لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

إن لهذه الطريقة مزايا من بينها تساعد على إتمام تقسيم الأداء بموضوعية مما يبعد الأخطاء الإنسانية كالتحيز و التداخل أما من عيوبهما أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم و ذلك لعدم علمه بقيمة الجمل كما أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدة و هذا يختلف من قسم لآخر و من

¹عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص110

وظيفته لأخرى و خاصة لما يشمل التقييم عددا هائلا من الموظفين،زد على ذلك فهي لا تسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه خاصة إذا كان في حاجة إلى تحسين أدائه¹.

3- طريقة قوائم المراجعة:

وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل،وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف و يمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية،متعددة الأجوبة،و التي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة و يختار أفضل إجابة في رأيه،والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

وتعتبر من احدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء،و بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في أداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي للفرد و تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد القيم لكل سؤال.

وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه،خوفا من احتمال التحيز و فيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

هل لديه أفكار جديدة؟هل هو مهتم حقيقة بالعمل؟

هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟هل هو مواظب على الحضور؟

هل يعرف بالخزم في أوقات الأزمات؟هل هو سريع الملاحظة و الفهم؟

هل يتخذ قراراته بكفاءة؟هل لديه استعداد ذهني؟

هل يمتاز باليقظة؟هل لديه معلومات كافية عن عمله؟²

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

يطلق عليها غالبا الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء،و التي تعني اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بمعنى أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف و يطلب من المرؤوس تنفيذها وإنما يشركهم في تحديدها و تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها

¹نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة و الترجمة و التوزيع،الطبعة الأولى،الجزائر 2011،ص87-98

²نوري منير مرجع سبق ذكره ص 355-356

و الفترة الزمنية التي تنجز خلالها أما تقييم المرؤوس فيتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها، تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الأداء وليس على السمات الشخصية تركز على الحاضر و المستقبل كما إنها تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف فهي تبين للفرد ما هي إمكانياته و ما هي النتائج المطلوبة منه مما يجعله أقصى جهد لتحقيقها ، إلا أنها تتطلب مهارات في الصياغة و تحديد الأهداف بشكل واضح، كما يصعب قياس الأهداف النوعية في ظلها¹.

5- طريقة التقرير المكتوب:

في نهاية الفترة التي يجري فيها التقرير يقوم الرئيس باعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين و عادة ما يقيم

الرئيس توجيهات و إرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التقييم، و من أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء مايلي :

صف انطباعتك الشخصي عن موظفيك وفقا لكمية وجود الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف و التعامل مع الآخرين .

تتطلب هذه الوظيفة أن يكون الرئيس ملما بقدرات موظفيه وعنده القدرة على التحليل لكي يبرز نواحي القوة و الضعف في أداء الفرد و من بين عيوبها أن التقييم فيها هو تعبير عن آراء و انطباعات ذاتية كما تقتضي طول الوقت كتابة في التقارير لا سيما إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين.²

المطلب الثالث: الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء

يعد تقييم أداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية ومباشرة معظم الوظائف الإدارية و غير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي هذا و هناك شروط عديدة لا بد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين .

ويشير علي محمد عبد الوهاب و آخرون إلى بعض هذه الشروط كالتالي³:

¹زاوي صونيا، تومي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص15-16

²نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص99

³مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص130-131

1- تحديد الأهداف المطلوبة من تقويم الأداء التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس و التقويم، ويشير الأهداف إلى الطرق و الأساليب التي تستخدم في عملية التقويم حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الأهداف و الأغراض المطلوب تحقيقها و قد يكون الهدف من التقويم هو التحفيز العاملين على بدل المزيد من الجهد، و قد يكون استخدام التقويم في تطبيق نظام الحوافز أو زيادة الأجور العاملين أو ترقيةهم إلى مناصب أعلى أو تخفيضهم إلى مناصب أقل و هذا يتطلب استخدام طرق و أساليب تختلف عن بعضها البعض.

2- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها و المستويات الإدارية لهذه الوظائف و التي تساعد في تحديد و اختيار أفضل الطرق و المقاييس لإجراء قياس دقيق للأداء، فمن الصعوبة الاعتماد على المقاييس موحدة لتقويم أداء العاملين في الوظائف المختلفة و لجميع المستويات الإدارية، و ذلك لاختلاف التخصصات و المهارات و الجوانب الفنية لكل وظيفة و اختلاف الواجبات و المسؤوليات المطلوبة من كل مستوى إداري .

3- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقويم أداء العاملين من خلالها و تحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات و المسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة، و يعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حتى يتمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر و التعرف على أداء الفرد لها.

4- التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة و يتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف و وصفها و توضع المقاييس و المؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر و بحيث تكون هذه المقاييس و المؤشرات مؤسسة على مجال العمل و بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة .

و هذا و يمكن إضافة الشروط التالية:¹

1- تحسين مصداقية تقييم الأداء و درجة الوثوق به

2- استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.

3- تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.

4- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.

¹ نفس المرجع السابق، ص131

5- تحسين و توفير عملية التغذية العكسية.

6- ربط فرص الشغل الوظيفة بالنتائج التقييم.

المطلب الرابع: اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء

لتطوير الأساليب و طرق تقييم أداء العاملين يهدف رفع المستوى الموضوعية و الوصول إلى نتائج أكثر دقة و فاعلية و يتطلب ذلك تطبيق أحد أساليب التقييم، و لكن يؤكد الواقع على أنه لا يمكن تطبيق أحد أساليب التقييم بنجاح في إحدى الدول على دولة أخرى و ذلك لاختلاف بيئة المنظمة و أهدافها سواء الداخلية أو الخارجية و كذا في أساليب العمل و إجراءاته و نظمه.

لقد أصبح تقييم الأداء لا ينظر إليه من منطلق كونه عملية روتينية و لكن يجب النظر إلى تقييم الأداء على أنه أصبح نظاما يبدأ بموضوع التحليل الوظيفي وصولا إلى العناصر المطلوب تقييمها في الوظيفة.

و معلومات التقييم تظل مجرد بيانات ليس لها أهمية إلى أن تستخدم للوصول لغرض ما و يجب أن نسلم أن المنظمات تخضع لمقتضيات و معطيات و فروض بيئية مختلفة، و من تم لا يمكن اقتباس أساليب إدارية ناجحة من منظمة ما لمنظمة أخرى، إلا إذا توافرت الفروض و المعطيات البيئية الرئيسية التي نجحت في ظلها هذه الأساليب، فإذا نظرنا مثلا إلى تقارير المعتمدة على مرتكزات وظيفة و أنماط لسلوك الوظيفي أو إلى أسلوب الاختيار الإجباري تجد أنهما أسلوبان يتسمان بشيء من التعقيد، سواء عند إعدادهما أو عند استخدامهما في التقييم، مما يتطلب معطيات معينة مثلا :

توافر القدرة على الاستنتاج و التحليل لدى الرؤساء و الدقة و ارتفاع الوعي لديهم بأهمية التقييم، سيادة قاعدة الكفاءة و الجدارة و رسوخها في نفوس الرؤساء و المرؤوسين، دقة تصميم الوظائف ووضوح التوصيف... الخ

و من هنا لا يمكن القول أن هناك نظاما واجب التطبيق فالعبرة إذن هي اختيار النظام الأكثر فاعلية المناسب لظروف البيئة و طبيعته النشاط المنظمة الحكومية، و علاوة على ذلك يرتبط اختيار النظام المناسب بالهدف الرئيسي ذي الأولوية الخاصة الذي تركز عليه المنظمة و إن كان من الصعوبة القول بوجود نظام أمثل و اجب التطبيق في كافة المنظمات فان هناك بدون شك بعض النظم التي تتميز بغيرها بالدقة و الموضوعية . و لعملية

التقييم المثلى لا بد أن يكون هناك ارتباط بين المعايير و عناصر التقييم و بين الوظيفة التي يشغلها الموظف الخاضع لتقييم¹.

و ما يجب الإشارة إليه أن هناك ثلاث مجموعات رئيسية على الأقل من المعايير يجب أن تحتوي عليها نماذج تقارير الكفاءة في أداء الموظفين و هي²:

- مجموعة المعايير المتعلقة بالأداء كما و نوعا و القدرات و الصفات الشخصية اللازمة له و المرتبطة به.
- مجموعة المعايير المتعلقة بالسلوك الاجتماعي الوظيفي المرتبط بالأداء الوظيفي.
- مجموعة المعايير و العناصر التي توضع التوقعات بشأن استخدام المستقبلي للموظف مثل القدرة على تحمل المسؤوليات أعلى أو القدرة على تطوير و الابتكار.
- و تظهر هنا أهمية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير الوظيفية و عناصر تقييم الأداء و التي تختلف من وظيفة لأخرى و من مستوى إداري لآخر

كما تظهر أهمية التصميم لنظام تقارير الكفاءة في تحديد المعايير التي تخدم الغرض من العمل نظام لتقييم الأداء . كما أن هناك بعض الضوابط التي يجب أن تتوافر في تصميم المعايير الأداء و ذلك لضمان جودة المقاييس الأداء و هي³:

أ- صدق المقياس:

يعني صدق المقياس أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص .

ب - ثبات المقياس:

يعني أن تكون نتائج الأعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداء ثابت .

ج - التميز:

¹ محمد عبد الوهاب، حسن ع شماوي، مرجع سبق ذكره، ص 107-108

² أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفي، الإسكندرية، 2004، ص 138-138

³ مدثر حماد الشيخ النجاني، مرجع سبق ذكره، ص 122

و يعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلاف في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

د-السهولة استخدام المقياس:

و تعني وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

و بالرغم من أنه ليس هناك نظاما واجب التطبيق إلا أنه عند اختيار النظام المناسب يجب البعد عن طرق التقييم التي يمكن أن تتأثر بالانطباع أو التحيز الشخصي لدى الرؤساء،و في الواقع العملي أن استخدام الطرق التي تعتمد على تقييم العناصر من خلال الدرجات تتم من خلال تحديد درجة النهائية التي سيحصل عليها الموظف من قبل الرئيس المباشر ثم توزيعها عشوائيا بما يساوي هذه الدرجة على عناصر التقييم مما يعطي تقييم غير موضوعي عن أداء الموظف.

لذا لا بد أن تقوم المنظمات بدراسة الطرق التي سبق الإشارة إليها و هي على سبيل المثال:

1-الطرق التي تعتمد على اختيار العبارات السلوكية التي تصف بدقة السلوك المعتاد للموظف .

2-الطرق التي تشمل مجموعات خاصة بالأبعاد الوظيفية و تتضمن كل مجموعة عبارات سلوكية إيجابية و سلبية خاصة بالبعد الوظيفي و يقوم الرؤساء باختيار العبارات التي تنطبق أكثر على المرؤوسين .

وقد أثبت الواقع العملي أنه في النماذج التي تجمع بين استخدام درجات و مراتب التقييم أنه ينظر فقط إلى مرتبة التقييم الحاصل عليها الموظف.سواء جيد جدا أو ممتاز...الخ ولا يلتفت إلى الدرجة الحاصل عليها التي تعبر عنها هذه المرتبة .

و بالتالي لا أهمية لتحديد تدرج الدرجات لكل مرتبة و يوضح الجدول التالي طريقة لجمع بين تحديد الدرجات و تحديد عبارات وصفية لكل عنصر من عناصر التقييم حيث يمكن تجميع الدرجات الحاصل عليها الموظف و بالتالي تحديد المرتبة المقابلة لها¹ .

¹محمد عبد الوهاب حسن عشماوي،مرجع سبق ذكره ص110

الجدول رقم (2-2):الجمع بين درجات مراتب التقييم و عبارات و صفة لعناصر التقييم

20	15	10	5	صفر	الدرجات عناصر التقييم
سريع جدا	سريع	متوسط	بطيء	بطيء جدا	سرعة الأداء
دقيق جدا	دقيق	متوسط	دقيق لحد ما	غير دقيق	دقة الاداء
منضبط جدا	منضبط	أحيانا غير منضبط	غالبا غير منضبط	دائما غير منضبط	انضباط مواعيد الحضور و الانصراف
ملم تماما	فوق متوسط	متوسط	الى حد ما	محدود جدا	الامام بالعمل
يفهم تماما و ينفذ كما يجب	يفهم وينفذ بدرجة معقولة	يفهم وينفذ بدرجة متوسطة	يفهم تماما و لا ينفذ تماما	فهم محدود و تنفيذ محدود	فهم و تنفيذ التوجيهات

المصدر: احمد أبو السعود محمد مرجع سبق ذكره، ص141

الحد الأقصى للدرجات مائة درجة وتكون الدرجة الكلية للتقييم و الحاصل عليه الموظف هي 70%

خلاصة الفصل:

من خلال تعرضنا للأداء نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بالكفاءة والفعالية.

كما أن أداء الموارد البشرية يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الرئيسي لبلوغ التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة.

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الهامة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة كونها تهدف إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، إذ يعتمد تقييم الأداء على طرق وأساليب يجب مراعاتها عند وضع نظام لتقييم الأداء واختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء الأفراد، ولكي يكون نظام تقييم الأداء فعال يجب اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء كل فرد في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

سونلغاز بعين تموشنت

تمهيد

تعد شركة توزيع الكهرباء والغاز من أحد الفروع من مجمع سونلغاز، وهي شركة عمومية ذات طابع رأسمال وذات طابع صناعي وتجاري ويتمثل عملها في إنتاج الطاقة الكهربائية وربط المدن والأرياف بالغاز الطبيعي فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب كباقي الشركات الاقتصادية التي مرت بمرحلة التسيير الاشتراكي حيث عرفت تطورا كبيرا مع مرور السنين، إلى أن أصبحت من أهم الشركات الوطنية في مجال الصناعي والتجاري ومساهمته في تطور البلاد .

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : بطاقة تعريفية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والصناعية .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز وتنظيمها

أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج .

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60000 عاملا.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز مايفوق 40%

إن سونلغاز الغازية على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري موضع التنفيذ بغية رفع قدرات الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

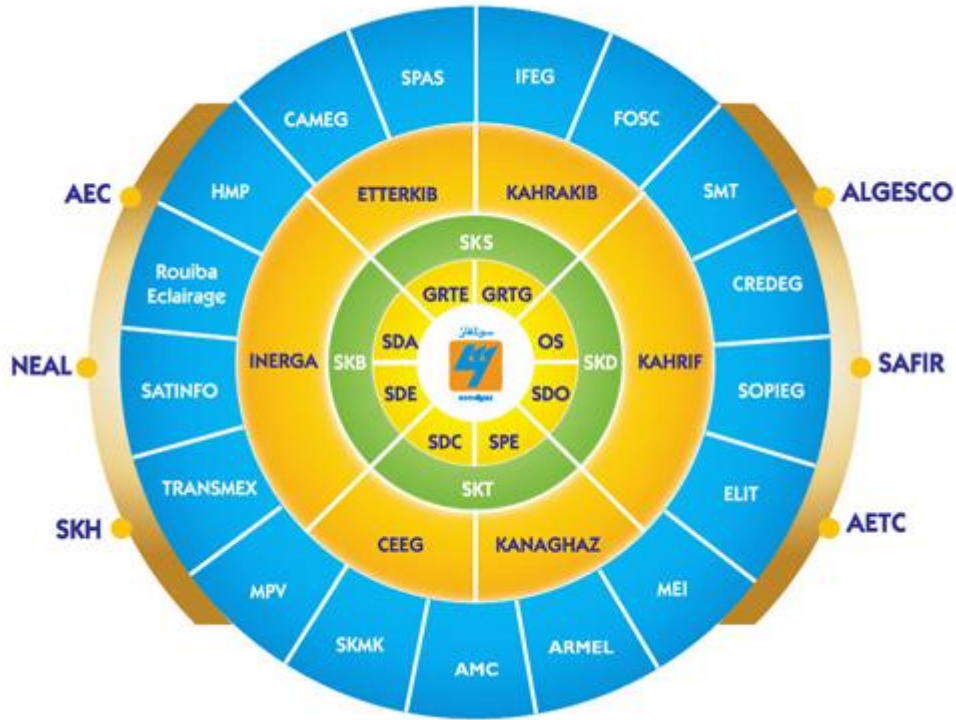
وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تفوق على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمر المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين في حوض البحر الأبيض المتوسط.¹

¹-معلومات مقدمة من طرف مكلف بالدراسات قسم الموارد البشرية

ثانيا: تنظيمها

إن تنظيم سونلغاز يتكون من عدة فروع وهي: فروع المهن القاعدية، فروع الأشغال، فروع المهن الميضية وفروع المساهمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(3-1)فروع مؤسسة سونلغاز



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق متحصل عليها من المؤسسة

فروع المهن القاعدية:

OS مسير منظومة الكهرباء

SPE الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

SDA شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر

SDC شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط

SDO شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب : سنتطرق إليه بالتفصيل

SDE شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق

GRTE الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

فروع الأشغال

CEEG شركة هندسة الكهرباء و الغاز

ETTERKIB شركة التركيب الصناعي

KANAGHAZ شركة إنجاز القنوات

INERGA شركة إنجاز المنشآت الأساسية

KAHRIF كهريف / شركة أشغال الكهربية

فروع المهن المحيطة

ELIT الجزائر انفارماسيون تكنولوجي

روبية للإنارة

SOPIEG شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية و الغازية

FOSC صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية

CAMEG المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي

CREDEG مركز البحث و تطوير الكهرباء و الغاز

HMP نزل المزارعين

IFEG معهد التكوين في الكهرباء و الغاز

MEI Spa شركة صيانة التجهيزات الصناعية

MPV صيانة وخدمات السيارات

SAT- INFO الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام

SKMK شركة خدمات المحولات الكهربائية

SMT شركة طب العمل للصناعات الكهربائية و الغازية

SPAS شركة الوقاية و العمل الآمني

TRANSMEX شركة النقل و الشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية و الكهربائية

فروع المساهمة

ALGESCO ألجريان أنجنيرنغ سرفيس كومبيني

ABBESCO أبيسكو

AEC ألجريان إينرجي كومبيني

KAHRAMA كهراء

NEAI الجزائر للطاقة الجديدة

SAFIR الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة و الإنجازات

SIMAS سيماس

SKB شركة كهراء البرواقية

SKC شركة كهراء شرشال

SKS شركة كهراء سكيكدة

المطلب الثاني: شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب SDO

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأسمال قدره 25 مليار دينار جزائري وعاملين عددهم 4400 عوناً في سنة 2006 وتغطي عملياً كافة أنحاء الغرب الجزائري وهي تشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد تتمثل مهمة سونلغاز التوزيع للغرب ضمن حدود الاستغلال في صياغة شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتطوير وضمان الأمن والسلامة والنجاعة ونوعية الخدمة وهي مكلفة إلى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية والوفاء باحتياجات الزبون وتساهم في إعداد السياسة التجارية، وتتولى تلبية الطلب بالربط بالكهرباء والغاز الذي يتقدم به الزبائن والمستعملون مع ضمان حسن التسيير (قيادة واستغلال وصيانة) وتطوير شبكات نقل الكهرباء التي تغطي طولاً قدره 6967.78 مليون ك ف س في الجهد المتوسط والمنخفض وشبكة الغاز التي تغطي بدورها 9000.286 ك م من الضغطين المتوسط والمنخفض.

وتستند سونلغاز للتوزيع في الغرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري وتنميته، واهتمامها بالوسائل المادية الضرورية لسير الحسن في جميع مجالات الخدمة، وتتولى الإشراف والمراقبة على شبكة التوزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة الغربية للبلاد¹.

مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت: تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز SDO هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أبريل 2009، ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة المديريات الوظيفية ومن عشرون مديرية توزيع تغطي سبعة عشرة ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة ووزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري لموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية عين تموشنت أن تقترب أكثر من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية رصد والسمع لكل فئة حتى تقدر على تطلعاتهم والاستفادة الإنشغالهم وتلبياتهم لضمان ولائهم.

✓ مديرية التوزيع لعين تموشنت تضمن الاستمرارية وجودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز

متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى ولاية عين تموشنت.

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز

✓ تغطي 08 دوائر وهي : عين تموشنت ،المالح، ولهاصة،عين الكيحل،حمام بوحجر ،عين الأربعاء،بني صاف ،العامرية.

✓ تشغل المديرية 315 عون من كل الفئات الاجتماعية المهنية .

✓ لديها شبكة مكونة من 6وكالات تجارية و03أقسام استغلال الكهرباء و3 استغلال الغاز.

✓ تشغل توزيع الكهرباء ذات كثافة من 2700 كلم وشبكة توزيع الغاز ذات كثافة من 678كلم.

✓ تزود 98386 مشترك بالكهرباء و46335 مشترك بالغاز.

-للقيام بالمهام التي يحددها القانون 01/02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب وخاصة الإستغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين التكنولوجيا والإعلام الآلي والمواصلات وتجهيزات الإلكترونيات لضمان جودة عالية في الخدمة مع فعالية وأمن المستغلين والعتاد.

-بناء شبكات MTالجوية على مبدأ هيكلية شجرانية مع

✓ شريان رئيسي ذات شعبة قوية ومستوى كبير من الموثوقية محمي بمتكسر على رأس والقوارع

الجوية يقطع البداية لتسهيل تحديد الأخطاء

✓ خطوط ثانوية ذات شعبة ومستوى موثوقية أقل منفصلين جسديا من الأولين عن طريق الأجهزة القطع.

✓ مجموعات من الأجهزة مربوطة مع تفرعات عن طريق قواطع جوية أو مواصلات قابلة للإزالة النشاط في مجال الكهرباء .

✓ القواطع الجوية من IACEM إلى IAT تطورت القواطع الجوية مع تطورات تقنيات الانقطاع

وحاجيات المستعملين مرورا بمختلف أجيال IACEM من 2.4 في 98 إلى IACEM

31.5 إلى A 100 هذا الأخير تحول إلى : IACT

قاطع جوي بفتحة في جوف الضغط مع إضافة كشاف للخلل ومرفقات آلية .

IACT قاطع جوي يتحكم فيه عن بعد مع إضافة جهاز التحكم من بعد إدخال IAT في شبكات

التوزيع لحفظ الجزء السليم

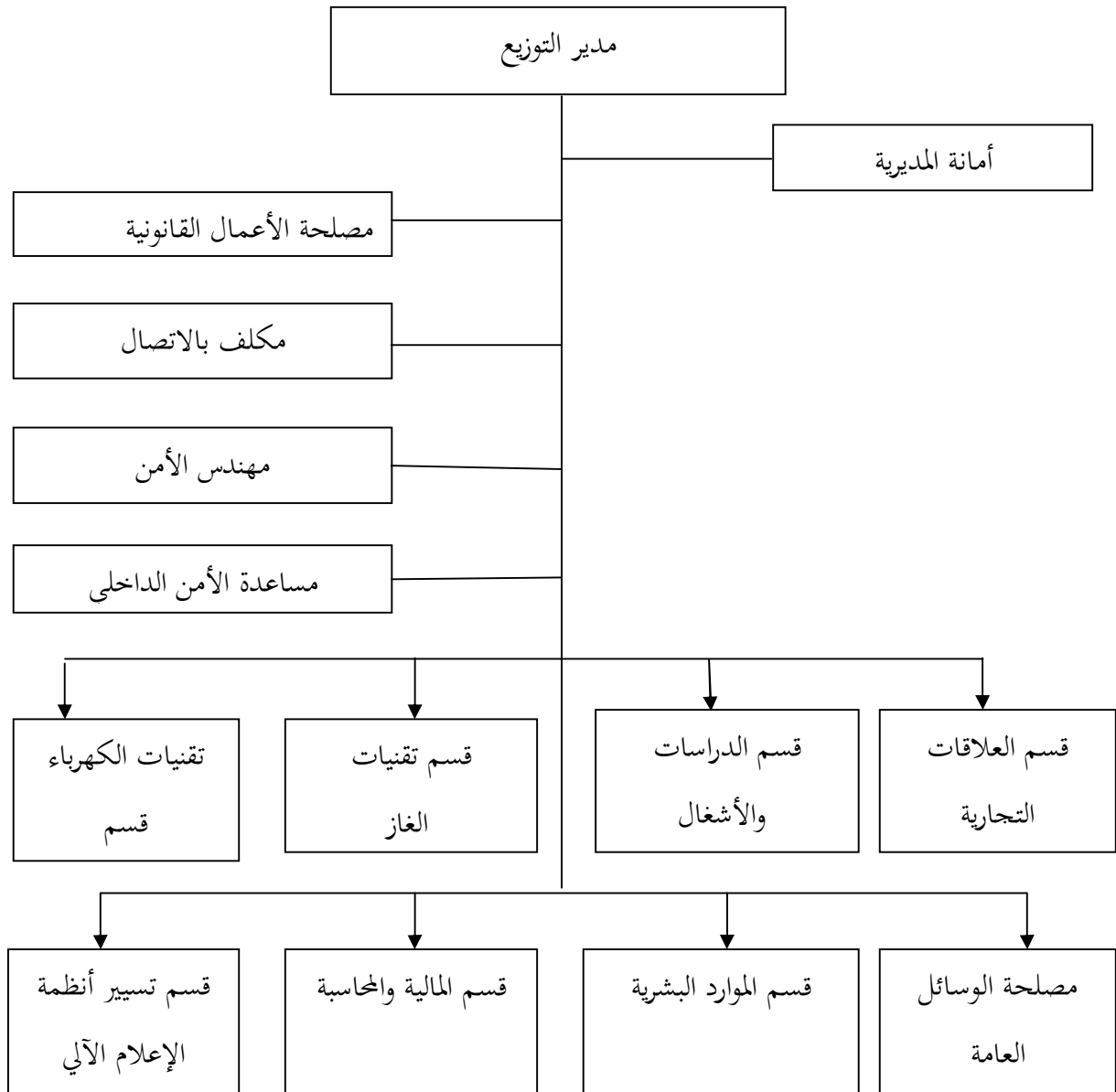
شبكة التوزيع مزودة عن طريق HT/MT :

مركز عين تموشنت ومركز بني صاف و3مراكز HT/MT مركز المالح، مركز حمام بوحجر، مركز العامرية متحكم فيهم عن بعد عن طريق 3 مواقع TELECOMS :

بني صاف، عين الكيحل، حمام بوحجر وتشغل أيضا شبكة DP 13 توزيع عمومي محطة لمركز غاز ضغط منخفض (مركز توزيع عمومي 4 بار /21 م بار مصنع الإنتاج الكهرباء بالطاقة الحرارية بتارقة الذي دشنه الوزير الأول خلال زيارته للولاية .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت

الشكل (3- 2) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يعتمد الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية التي تنظم مصالح وتحدد المستويات في المؤسسة وللتفصيل أكثر سنتعرف على كل مصلحة واهم المهام المكلفة بها

1- مدير التوزيع وهو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي والخارجي.

2- أمانة المديرية تعد الأمانة عنصر مهم من خلال مهاراتها في التعامل مع الناس وتوطيد مكانتها ومهام رئيسها في العمل والتعامل، وكونها أمانة سر يجب أن تحترم هذه الكلمة وما تحمله من معاني إدارية، وماعليها ن مسؤوليات المتمثلة في :

- * استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه
- * انجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة
- * ركن الأعمال المقدمة لها وكذا السحب والتصوير
- * متابعة بطاقات المنح وانجاز كافة الأعمال المتعلقة بها
- * استقبال الزوار وتوجيههم
- * الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة :موظفين ،وعمال إذا لزم الأمر... الخ
- * متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية وتذكير رئيس المؤسسة بها .
- * الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت داخل الشركة أو خارجها .
- * تلقي الإيماء ونقل المراسلات الشخصية والخاصة بالعمل .
- * التخفيف عن المدير بكثير من أعماله الروتينية .

3- مصلحة الأعمال القانونية

النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء والغاز طرفا فيها

4- المكلف بالاتصال

تمثيل المديرية على المستوى المحلي (الولائي) وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول مواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة: المشاريع والانجازات .
تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز .
تحسيس الزبائن لاقتصاد استهلاك الطاقة .
تنظيم أبواب مفتوحة .

تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي (الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية.
المشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة .

5 مهندس الأمن

- متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين .
- وضع لوحات معلومات وتقارير لمديرية التوزيع .
- المشاركة باسم مديرية التوزيع ف مجال حماية الصحة والسلامة والبيئة مع الهيئات المتخصصة المحلية .
- ممارسة وضمان أمانة لجنة الوقاية والأمن للوحدة ومتابعة التوجيهات .
- نشر ملصقات للحوادث النموذجية .
- جعل جدول زمني للزيارات الميدانية مع برمجة عمليات التحسيس .
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة .
- التأكد من تنفيذ خطط العمل السنوية .
- لاشتراك في عملية منح وشراء معدات الخاصة بالأمن .

6-مساعدة الأمن الداخلي:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي .
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي .
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرين في البنية التحتية المحروسة .

7-قسم العلاقات التجارية :

- ✓ احترام إجراءات تزويد الزبائن الجدد من طلب التزويد إلى غاية الخدمة .
- ✓ إدارة عقود الاشتراك الخاص بالزبائن .
- ✓ احترام إجراءات تسيير الزبائن فيما يخص قطع خدمات الكهرباء و الغاز وإعادة الخدمة .
- ✓ المساهمة في رسم سياسة تجارية للمؤسسة .
- ✓ توقيع خيارات التجهيز و خيارات الأسعار و طريقة التزويد بالأنابيب و الأسلاك .

8-قسم الدراسات والأشغال:

- وهناك مصلحة الاستثمارات ومصلحة تسيير القروض .

1- مصلحة تسيير استثمارات (صفقات)

- * اختيار وتصنيف مؤسسات الانجاز منحها الاعتماد حسب القوانين المعمول بها عبر الإعلانات والمنافسات .
- * انجاز الصفقات .
- * مشاركة المصالح المالية في مهامها ونشاط المراقبة .

2- مصلحة تسيير القروض

- انجاز الطلبات فتح رخص البرامج لمراقبة وغلق أضرفة المالية بعد انتهاء مهام الانجاز .
- مراقبة الفواتير والقيام بدفعها .
- مراقبة حركة الأموال ومقارنتها بالحالات المالية .
- انجاز تقارير المالية وبعثها إلى مصادر المحاسبة والمالية .

9- قسم تقنيات الكهرباء:

- * قسم التحكم عن بعد يقوم بتسيير الشبكات الكهربائية عن بعد .
- * قسم الصيانة الكهربائية تقوم بحماية الشبكة الكهربائية وقياسات محولات الكهربائية .
- * قسم مراقبة الشبكات الكهربائية وتسيير المحولات الكهربائية .
- * صيانة الشبكة ذات الضغط .
- * معاينة الفاتورة .

قسم الشبكات الكهربائية (عين تموشنت، حمام بوحجر، بني صاف، العامرية...)

10- قسم التقني للغاز

1- مصلحة استغلال وتطوير شبكة الغاز :

- إحصاء الشبكات الغازية والخراطم .
- تقوم هذه المصلحة على إحصاء ومتابعة الشبكات القديمة والجديدة على مستوى الحاسوب وعلى مستوى الخراطم مخطط عام مخطط هيكلية .

2 - مصلحة الصيانة :يرتكز عمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية في أفضل

الظروف والإعلان عن كل التسربات الغازية التي تقوم على مستوى أنابيب الغاز وهذه العملية يقوم بها أشخاص معينين وبأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات .

3- مصلحة الاستغلال:

المهدف من هذه المصلحة هو ضمان الاستمرارية والديمومة الغاز على مستوى القنوات وبهذا توفير رغبات المواطن.

الخدمات المعنية .

يعمل على استلام الشبكات الجديدة من قسم الدراسات والأشغال .

صيانة صمامات الغاز .

تشحيم وتنظيف .

قياس التوترات للقنوات الفولاذية .

11- مصلحة الوسائل العامة :

✓ تقوم بتوفير النقل للعمال .

✓ كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية .

✓ تتعامل مع موردي الشركة .

✓ تتكفل بشراء الأجهزة والمعدات .

12- قسم الموارد البشرية

1 مصلحة إدارة الموارد البشرية:

✓ السهر على إعداد استغلال عمليات الأجر وكل عناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي.

✓ السهر على إعداد أجرة كل مستخدمين من أول عملية إلى نهايتها.

✓ الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين .

✓ السهر على متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين .

✓ السهر على تطبيق الجيد للتنظيم و مراقبة فعالية (النظام الداخلي الاتفاقية جماعية).

✓ التنسيق و مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل : التوظيف ، التوجيه ،

التكوين ، الترقية والنقل .

2 مصلحة التكوين :

✓ القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة .

✓ تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين .

- ✓ القيام بالمخططات التكوينية في السنة .
- ✓ القيام بمخطط التوظيف الداخلي و التعريف باحتياجات التوظيف و إعدادها .
- ✓ المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية .

13- قسم المحاسبة المالية :

1 رئيس قسم المحاسبة و المالية :

- هو مسؤول عن المصالح الثلاثة و تتمثل مهمته فيما يلي :
- ✓ مكلف بجمع الإمضاءات فيما يخص الشيكات ... الخ .
- ✓ مسؤول عن الميزانية للمؤسسة و كذلك حساب جدول النتائج .
- ✓ مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية و السنوية .

2 مصلحة المالية :

- ✓ عملية دفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار و الاستغلال .
- ✓ ترتيب الموردين و الزبائن عملية دفع الفواتير لكل مورد .
- ✓ متابعة و مراقبة العقود و الاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين .
- ✓ متابعة عملية التحويل المتعلقة بمدخيل المؤسسة .
- ✓ متابعة مصاريف المؤسسة حسب المواد المتعامل بها .
- ✓ التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال و الاستثمار حسب كل شهر .
- ✓ متابعة المدخيل الشهرية للبنك و حساب البريد .
- ✓ وضعية الأرصدة الحسابية كل أسبوع و كل شهر .
- ✓ عمليات المقارنة بين الأرصدة المؤسسة و البنك .

3 مصلحة الاستغلال :

- ✓ انجاز قيود التنازل ما بين الوحدات للشركة .
- ✓ مراقبة أجور العمال .
- ✓ مراقبة الحسابات الشهرية للموردون و الزبائن .
- ✓ مراقبة الاستثمارات و حساب الاهتلاكات .

- ✓ مراقبة الفواتير (زبائن موردين) .
- ✓ مراقبة و تحليل الصندوق .
- ✓ محاسبة و إدخال كل العمليات .
- ✓ مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية و الميزانية .
- ✓ تحليل الحساب و مبرهنة الحسابات .
- ✓ مراقبة دخول و خروج محولات الكهربائية .
- ✓ انجاز أعمال نهاية السنة .

4 مصلحة الميزانية و المراقبة التسيير :

- ✓ إعداد ميزانية السنة الحالية N وإعداد ميزانية السنة N+1
- ✓ مراجعة الميزانية في شهر جوان من السنة N
- ✓ ملخص الأعمال المنجزة لكل 3 أشهر و ملخص أعمال السنة الكاملة .
- ✓ مراقبة الإنفاق على الاستثمار .
- ✓ إعطاء مصادقة على الإنفاق لكل عملية استثمار مسجلة في جدول الأعمال المبرمجة للسنة
- عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة .

14- قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي :

- يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام .
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي و المعلوماتية ،إصلاح أجهزة الكمبيوتر ، والتكفل بكل وسائل الإعلام الآلي .
- القيام بعمليات مختلفة من كتابة و طباعة ... الخ .

المطلب الرابع : أهداف ومهام شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب

أولا : أهداف الشركة.

➤ التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد .

- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز الذي سمحت برفع نسبة التغطية .
- إن سونلغاز تجنب على الدوام تمويلات هامة من المنشآت الكهربائية والغازية .
- وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها وتعزيز من اجل تطوير الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.
- تطوير شبكة الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها .
- تسويق الكهرباء والغاز
- ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وتكلفة أقل.

ثانيا: مهام الشركة .

- ضمان الأمن والوقاية النوعية .
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز .
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- استغلال الكهرباء والغاز .
- مواكبة تكنولوجيا جديدة واستغلال الشبكة .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج الملائمة للدراسة، والذي يهدف إلى تحليل الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا.

ثانيا: متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة فيمايلي:

المتغير المستقل: نظام المعلومات

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت، حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 40 عامل من المجتمع الأصلي، وقد تم توزيع استمارات الإستبيان على هذه العينة وتم استرجاع 35 إستمارة أي مانسبته 87.5% وقد تبين أنها كلها صالحة للتحليل الإحصائي .

رابعا: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات و المعلومات اعتمدنا على الأدوات التالية:

المقابلة: وهي أداة من أدوات البحث العلمي بحيث قمنا باستخدامها مع مسؤول قسم الموارد البشرية بغرض الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهدافها، بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان للأفراد .

الاستبيان: من أجل تحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكونت من البيانات الشخصية، ومحورين غطت متغيرات الدراسة .

تصميم الاستبيان: الاستبيان متكون من 26سؤالا، وتم تصميم الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء رئيسية .

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في :

الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالمؤسسة، المرتبة الوظيفية، مصلحة العمل .

الجزء الثاني: المتعلق بمحور نظام المعلومات .

الجزء الثالث: أداء الموارد البشرية

وتتراوح استجابات المبحوثين من (1-5 إلى حسب مقياس ليكرت الخماسي

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

وقد تم تحديد درجة الاستجابة بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة على أساس المعيار التالي :

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي ما بين :

1-2.49 هذا يعني أن درجة ضعيفة .

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي ما بين :

2.50-3.49 هذا يعني أن درجة متوسطة .

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي ما بين :

3.50-5 هذا يعني أن درجة عالية .

خامسا :أساليب التحليل الإحصائي:

تمت الإستعانة ببرنامج (SPSS 19) الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، ولأغراض التحليل الإحصائي تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية على النحو التالي :

1-النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة وصف عينة الدراسة .

2- إختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha – Chronbach) لمعرفة ثبات عبارات الإستبيان .

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

4-معادلة الإنحدار الخطي البسيط بغرض معرفة العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

سادسا :صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق أداة الدراسة :

الصدق الظاهري: ويقصد به التأكد من أن عبارات الإستمارة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ،وقد تم عرض الإستبيان في صورته الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين لتحديد مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضع لأجله وقد تم الأخذ بالتوصيات و المقترحات الواردة منهم حول أسئلة الإستبيان وأجريت التعديلات اللازمة قبل توزيعه على أفراد العينة .

ثانياً: ثبات الإستبيان يعتبر ثبات الاستبيان الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها وقد تم الاعتماد في الدراسة على معامل الثبات ألفل كرونباخ

الجدول (3-1) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	26

المصدر: مخرجات إستخدام برنامج spss19

من الجدول السابق يلاحظ أن مجمل عبارات متغيرات الدراسة تتمتع بمصدقية مرضية وثبات مرضي ،إذ أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.893 وهي معامل ثبات مقبول وقوي .

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

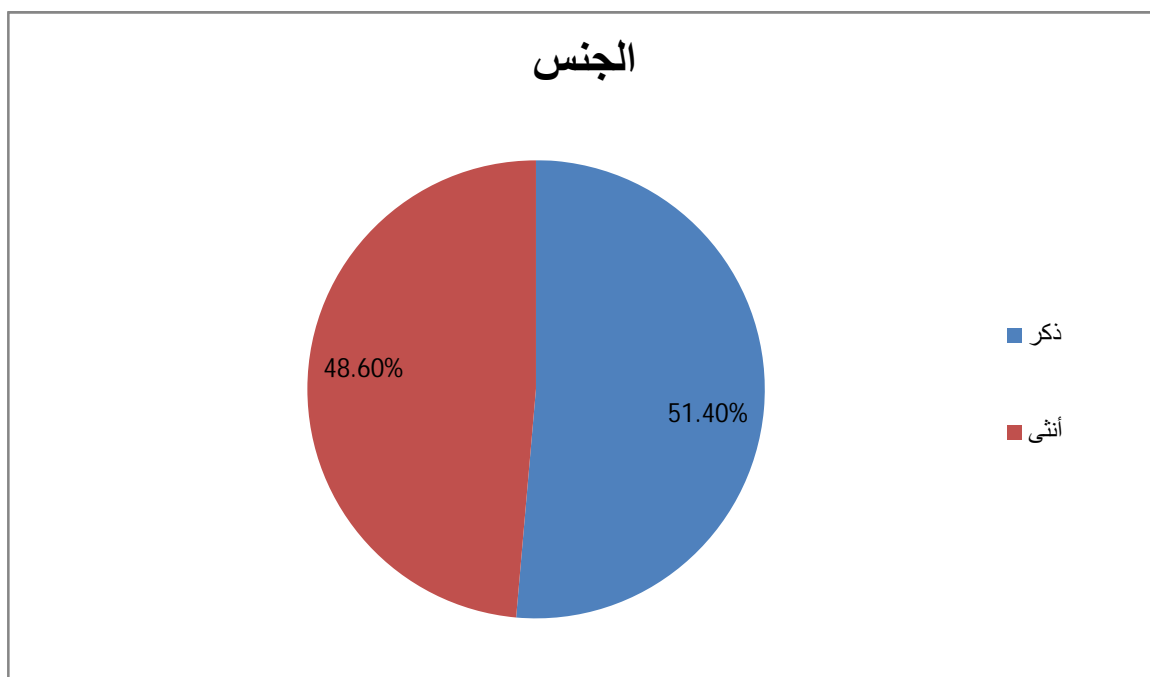
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (3 - 2) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	51.4 %
أنثى	17	48.6 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS19

الشكل رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS 19

الجدول السابق نلاحظ أن النسب متقاربة إذ بلغت نسبة الذكور بـ 51.4% في حين تليها نسبة الإناث بـ 48.6% من مجمل العينة التي بلغ عدد أفرادها 35 فرد .

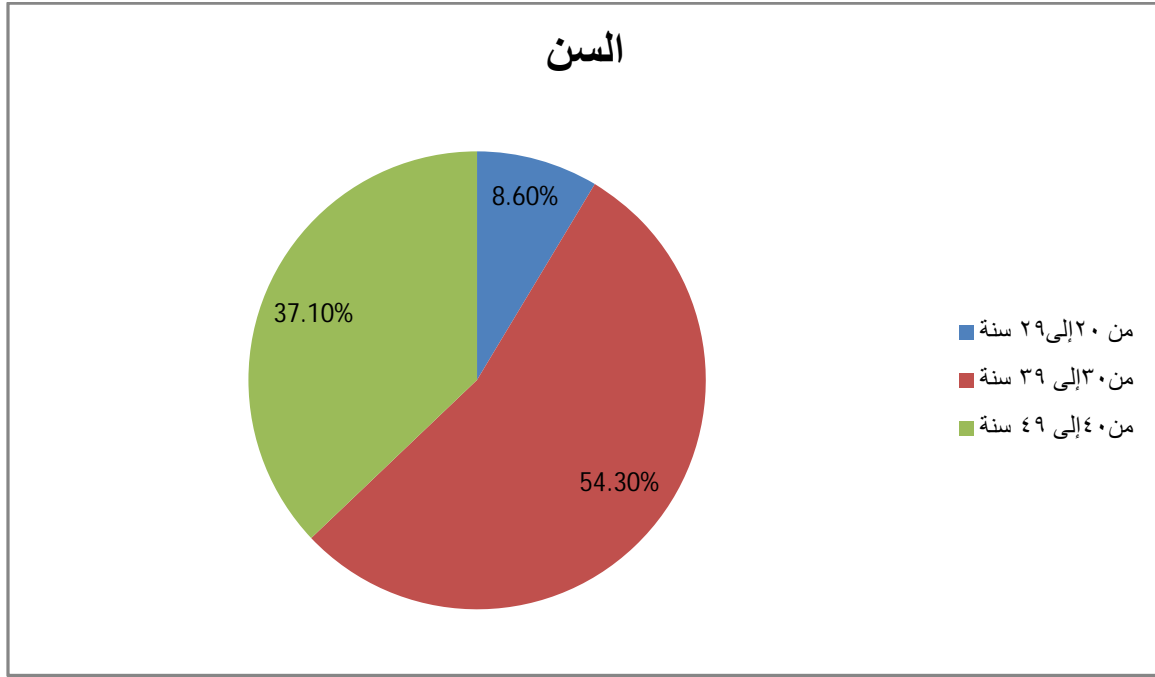
ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (3-3) يمثل توزيع عينة البحث حسب السن

النسبة المئوية	عدد الأفراد	السن
8.6%	3	من 20 إلى 29 سنة
54.3%	19	من 30 إلى 39 سنة
37.1%	13	من 40 إلى 49 سنة
100%	35	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss19

الشكل: (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss19

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة هي الأكثر إذ بلغت نسبتهم 54.1% ثم نسبة العمال الذين تتراوح أعمال بين 40 إلى 49 بنسبة 37.1% في حين بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 نسبة 3%

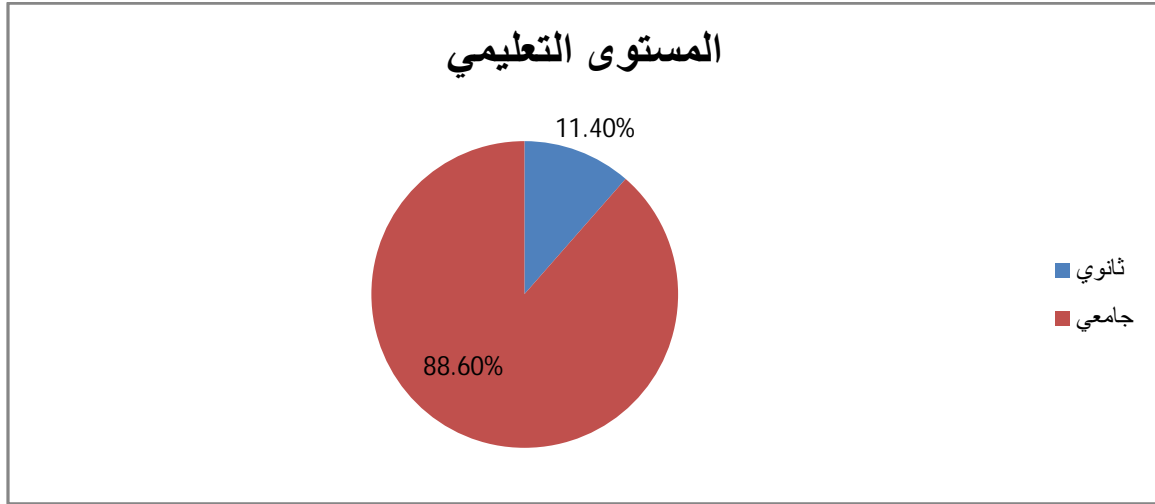
ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11.4%	4	ثانوي
88.6%	31	جامعي
100%	35	المجموع

المصدر : مخرجات استخدام برنامج spss

الشكل: (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

من الجدول السابق نلاحظ أن 31 من أفراد العينة يحملون شهادات جامعية قد بلغت نسبتهم 88.6% ثم تليها في المرتبة الثانية العاملين الذين هم من مستوى ثانوي إذ بلغ عددهم 4 بنسبة 11.4% .

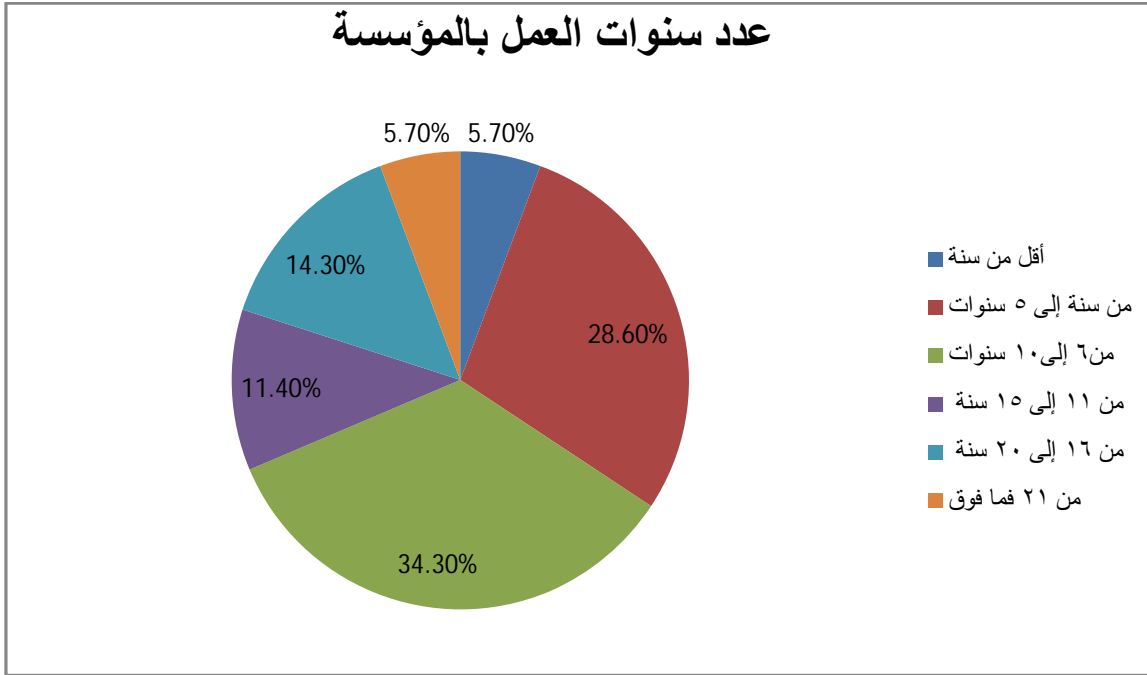
رابعا : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

جدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	5.7%
من سنة إلى 05 سنوات	10	28.6%
من 06 إلى 10 سنوات	12	34.3%
من 11 إلى 15 سنة	4	11.4%
من 16 إلى 20 سنة	5	14.3%
من 21 فما فوق	2	5.7%
المجموع	35	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات استخدام برنامج spss19

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss19

نلاحظ من خلال الجدول أن 12 من أفراد العينة الذين تتراوح أقدمتهم من 06 إلى 10 سنوات قد بلغت نسبتهم بـ 34.3% تليها في المرتبة الثانية الذين تتراوح عدد سنوات عملهم سنة إلى 05 سنوات بنسبة 28.6%، و من ثم العاملين الذين عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 16 إلى 20 سنة بنسبة 14.3% بينما العاملين الذين تتراوح عدد سنوات عملهم ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 11.4% و أخيرا العاملين الذين تتراوح أقدمتهم أقل من سنة و من سنة فما فوق بنسبة 5.7%

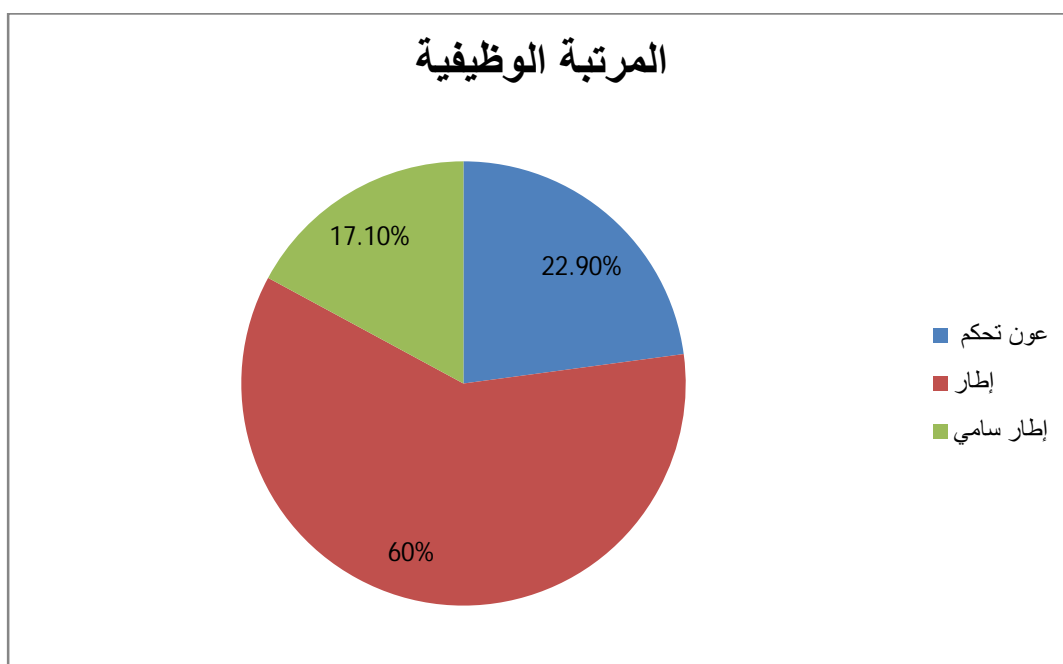
خامسا : توزيع أفراد العينة حسب المرتبة الوظيفية

الجدول (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب المرتبة الوظيفية.

المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عون تحكم	8	22.9%
إطار	21	60%
إطار سامي	6	17.1%
المجموع	35	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss 19

الشكل (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب المرتبة الوظيفية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss19

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العاملين الإطارات هي الأكثر إذ بلغت نسبتهم بـ 66% ، ثم تليها عون تحكم بنسبة 22.9% أما العاملين إطار سامي بلغت نسبتهم 17.1%.

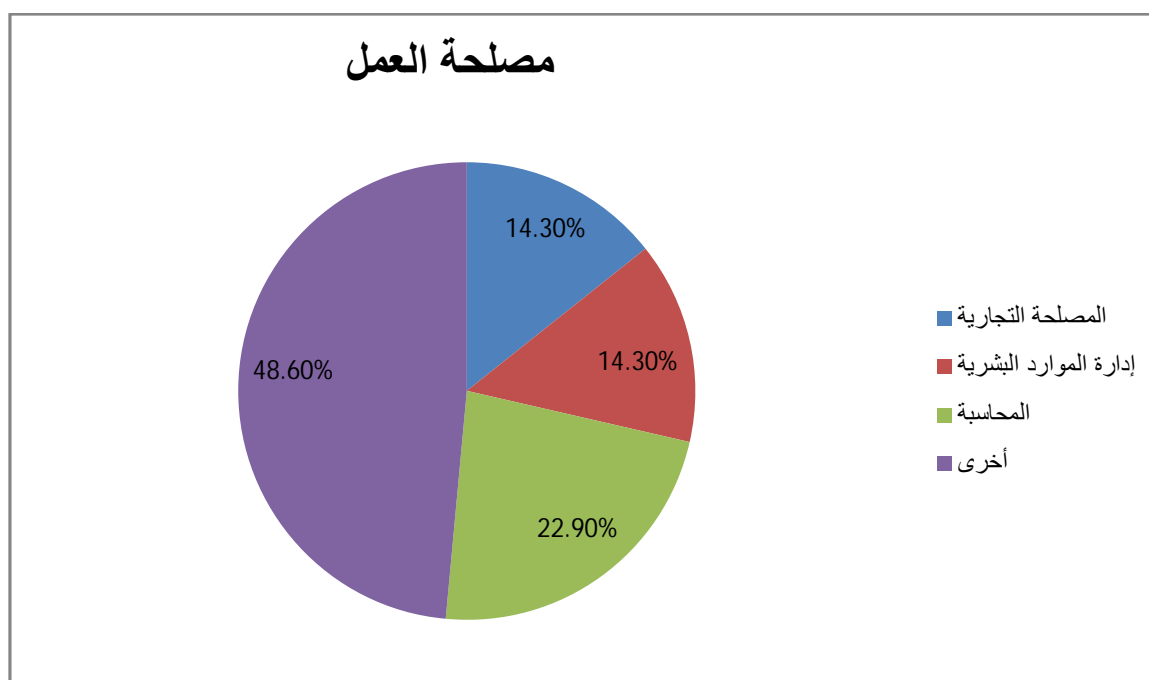
سادسا : توزيع عينة الدراسة حسب مصلحة العمل

الجدول (3-7) توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل

النسبة المئوية	التكرار	مصلحة العمل
14.3%	5	المصلحة التجارية
14.3%	5	إدارة الموارد البشرية
22.9%	8	محاسبة
48.6%	17	أخرى
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss19

الشكل رقم (3-8) توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss19

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة مصالح العمل الأخرى المتمثلة في (الميزانية ومراقبة التسيير، الإعلام الآلي، الدراسات والأشغال، تسيير الصفقات، تقنيات الكهرباء، والمصلحة القانونية) بلغت 48.6%

في حين بلغت مصلحة المحاسبة بـ 22.7% و أخيراً قدرت مصلحتي التجارية و إدارة الموارد البشرية بنسبة 14.3% .

المطلب الثالث: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات محور نظام المعلومات

الجدول (3-8) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات نظام المعلومات

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
01	11.4	4	68.6	24	2.9	1	11.4	4	2.31	1.022	منخفضة
02	5.7	2	57.1	20	17.1	6	11.4	4	2.63	1.114	متوسطة
03	2.9	1	57.1	20	20	7	0	0	2.57	0.850	متوسطة
04	5.7	2	54.3	19	14.3	5	22.9	8	2.63	1.003	متوسطة
05	5.7	2	48.6	17	28.6	10	14.3	5	2.60	0.914	متوسطة
06	54.3	19	14.3	5	22.9	8	8.6	3	2.86	1.061	متوسطة
07	2.9	1	37.1	13	22.9	8	28.6	10	3.03	1.071	متوسطة
08	5.7	2	37.1	13	22.9	8	11.4	4	2.97	1.150	متوسطة
09	0	0	54.3	19	22.9	8	14.3	5	2.77	1.003	متوسطة
10	0	0	37.1	13	31.4	11	8.6	3	3.03	0.985	متوسطة
11	2.9	1	51.4	18	22.9	8	14.3	5	2.74	1.039	متوسطة
12	0	0	25.7	9	25.7	9	8.6	5	3.37	1.031	متوسطة
13	2.9	1	34.3	12	25.7	9	14.3	4	3.09	1.095	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
متوسطة									2.8154	0.65728	

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

توضح نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة حيث أن أكبر نسبة هي نسبة الموافقة على العبارة رقم 1 (يتوفر بالمؤسسة نظام للمعلومات خاص بالموارد البشرية) بلغت 68.6% مما يدل

على أن المؤسسة تتوفر لديها نظام معلومات يعمل على إستقبال وتخزين واسترجاع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ،والعبارة رقم 2 (يوفر نظام المعلومات كل القوانين الخاصة بحقوق وواجبات العامل) والعبارة رقم 3 (يتم تحديث المعلومات الخاصة بالعامل على نظام معلومات في الوقت المناسب) بلغت نسبة متساوية بـ 57.1% والعبارة رقم 4 (يحتفظ نظام المعلومات بكل المعلومات السابقة الخاصة بالعامل) والعبارة رقم 9 يمكن (من خلال نظام المعلومات حصر وتحديد الأفراد المرشحين للتدريب بناء على الإحتياجات التدريبية) بلغت نسبة متساوية بـ 54.3%

أما أكبر نسبة موافقة تماما على العبارة 6 (يتيح نظام المعلومات معرفة المناسب الشاغرة) بـ 54.3%

أما المتوسط الحسابي العام لمحور نظام المعلومات بلغ 2.8154 وانحراف معياري عام 0.65728 ودرجة إستجابة متوسطة مما يدل على تركيز إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها بشكل كبير والذي يعني أن هناك تقارب في إجابات عينة الدراسة .

حيث حققت العبارة 12 رقم يسمح نظام المعلومات للعمال معرفة مستوى أدائهم أعلى متوسط حسابي بلغ 3.37 وانحراف معياري 1.031 ودرجة إستجابة متوسطة

ثانيا: عرض وتحليل بيانات محور أداء الموارد البشرية

الجدول (3-9) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
14	14.3	5	28.6	10	22.9	8	28.6	10	5.7	2	2.83	1.175	متوسطة
15	2.9	1	42.9	15	31.4	11	17.1	6	5.7	2	2.80	0.964	متوسطة
16	8.6	3	51.4	18	14.3	5	20	7	5.7	2	2.63	1.087	متوسطة
17	8.6	3	25.7	9	25.7	9	20	7	20	7	3.17	1.272	متوسطة
18	5.7	2	40	14	22.9	8	14.3	5	17.1	6	2.97	1.224	متوسطة
19	2.9	1	57.1	20	14.3	5	20	7	5.7	2	2.69	1.022	متوسطة
20	8.6	3	51.4	18	22.9	8	14.3	5	2.9	1	2.51	0.951	متوسطة
21	5.7	2	60	21	20	7	8.6	3	5.7	2	2.49	0.951	منخفضة
22	2.9	1	68.6	24	20	7	5.7	2	2.9	1	2.37	0.770	منخفضة
23	5.7	2	54.3	19	22.9	8	11.4	4	5.7	2	2.57	0.979	متوسطة
24	5.7	2	48.6	17	20	7	22.9	8	2.9	1	2.69	0.993	متوسطة
25	5.7	2	60	21	14.3	5	11.4	4	8.6	3	2.57	1.065	متوسطة
26	14.3	5	42.9	15	17.1	6	20	7	5.7	2	2.60	1.143	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام													متوسطة
											2.6835	0.68872	

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية إجابات المحور الثاني كانت بالموافقة حيث بلغت أعلى نسبة للعبارة 22 (ينجز العاملون المهام وفق البرنامج المسطر) بـ 68.6% والعبارة 25 (ينسق العاملون فيما بينهم لإنجاز) العمل والعبارة 21 (يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية) بلغت نسبة متساوية بـ 60%، والعبارة 19 يتقيد العاملون بالأنظمة واللوائح التعليمية والقوانين أثناء تأدية عملهم بـ 57.1%

مما يدل على أن المؤسسة تضع أنظمة قوانين ولوائح تعليمية يتقيد بها العاملون ، العبارة 23) توفر الإدارة التدريب المناسب لتمكين العاملين من أداء أعمالهم بطريقة مناسبة) ب 54.3

%، أما العبارة 16 (تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العاملين من أجل تحسين أدائهم) والعبارة 20

(يتكيف العاملون مع التغيرات المفاجئة في العمل) بلغت نسبة متساوية ب 51.4%.

أما المتوسط الحسابي العام لمحور أداء الموارد البشرية فقد بلغ 2.6835 و انحراف معياري ب 0.68872، ودرجة استجابة متوسطة مما يدل تركيز إجابات وعدم تشتتها بشكل كبير والذي يعني أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعبارات المحور فبلغ أعلى متوسط حسابي للعبارة 17(تمنح الشركة حوافز تشجيعية لتحسين أدائهم) ب 3.17 و بانحراف معياري 1.272، ودرجة استجابة متوسطة، و العبارة 22 حققت أقل متوسط حسابي والذي يقدر ب 2.37 و بانحراف معياري 0.770 فكانت درجة الاستجابة منخفضة

المطلب الرابع: إختبار الفرضية

لمعرفة دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت تم إختبار الفرضية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات و أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق العادلة التالية :

$$Y=a_0+a_1X_1+\mu$$

Y : المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

X_1 : المتغير المستقل (نظام المعلومات)

a_0 : الثابت

a_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل

μ : الخطأ العشوائي

- من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام المعلومات وأداء الموارد البشرية تم استخدام معامل إرتباط بيرسون، وأيضاً تحليل التباين ANOVA لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجداول الآتية .

الجدول (3-10) يبين معامل إرتباط بيرسون بين محور نظام المعلومات ومحور أداء الموارد البشرية

Corrélations			
		نظام المعلومات	أداء الموارد البشرية
نظام	Corrélation de Pearson	1	,700
المعلومات	Sig. (bilatérale)		,010
	N	35	35
أداء	Corrélation de Pearson	,700	1
الموارد	Sig. (bilatérale)	,010	
البشرية	N	35	35

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss19

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون بين نظام المعلومات وأداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بلغ 0.700 أي 70% وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين .

الجدول (3-11) نتائج تحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الإرتباط R
0.01	1	1.448	1.448	بين المجموعات	0.090	0.70
	33	0.445	14.679	داخل المجموعات		
	34		16.127	المجموع		

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (نظام المعلومات) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 70% وهي درجة ارتباط معتبرة، كما أن قيمة مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول بحيث بلغت Sig 0.01 أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج .

الجدول (3-12) يمثل تحليل الفرضية

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء الموارد البشرية	الجزء الثابت	1.800	1.804	0.80
	نظام المعلومات	0.314	3.579	0.01

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss 19

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t الحسابية بلغت 3.579 وهي أكبر من t الجدولة 1.96، وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.01 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن أداء الموارد البشرية هو متغير مفسر لأداء الموارد البشرية، وبالتالي نقول أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين نظام المعلومات و أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ،مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير نظام المعلومات وأداء الموارد البشرية .

$$Y = 1.800 + 0.314X_1$$

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة سونلغاز من خلال التعرف على هيكلها التنظيمي و أهدافها . حيث تمت دراسة حالة دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت من خلال اعتمادنا على توزيع استبيان في المؤسسة محل الدراسة لمعرفة آراء العمال ،حيث تم عرض وتحليل نتائج الدراسة وتبين أن هناك موافقة في آراء عينة الدراسة على نظام المعلومات و أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة العلاقة بين المتغيرين تم استعمال معامل الارتباط بيرسون **pearson** واختبار التحليل **Anova**،وعليه توصلت الدراسة بأن نظام المعلومات في مؤسسة سونلغاز له علاقة ارتباطية قوية بأداء الموارد البشرية .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تعد نظم المعلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المؤسسات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنظمة وسياسات التوظيف وغيرها ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرار فهي تقوم بتحقيق النتائج المرغوب بها بأقل جهد ووقت وتكلفة .

من خلال هذا البحث تم إعطاء نظرة حول دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم البحث إلى جزأين جزء نظري والآخر تطبيقي .

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية، فنترقنا في الفصل الأول إلى نظام معلومات الموارد البشرية الذي تناولنا فيه مفاهيم حول النظام، نظام المعلومات، ونظام معلومات الموارد البشرية، أما الفصل الثاني تم التطرق من هذا الجزء فحاولنا إبراز فيه أداء الموارد البشرية، من خلال المفاهيم المتعلقة بالأداء وتقييم الأداء .

أما الدراسة التطبيقية فتمت على مستوى مديرية التوزيع الكهربائي والغاز (سونلغاز) عين تموشنت وهي مؤسسة تطبق نظم المعلومات، ويمكن القول أن هذه النظم المستعملة في المؤسسة لها أهمية بالغة وفعالة، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والسريعة، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة .

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

- نظم المعلومات لها كفاءة عالية في جمع و تخزين وحفظ واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية .
- يساهم نظام المعلومات في تزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في مجال المزايا والتعويضات والأجور والتأمينات والتدريب .
- يعتبر نظام المعلومات أداة فعالة لتقييم أداء الموارد البشرية .
- يساعد نظام المعلومات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

الخاتمة العامة

-تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عین تموشنت .

آفاق الدراسة

بغية توسيع مجال البحث نقترح إمكانية المواصلة في ميادين أخرى تحت العناوين التالية :

دور نظم المعلومات في تفعيل إدارة الموارد البشرية .

أهمية نظم المعلومات في إعداد الخطط الإستراتيجية .

فعالية نظم المعلومات في إدارة التغير .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب:

- 1- احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف الإسكندرية، 2004.
- 2 - أنس عبد الباسط ،إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011
- 3- زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009
- 4- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- 5- سي محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ،جامعة قناة السويس 2009
- 6- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري، مصر، 2005
- 7- صباح رحيمة محسن، عبد الفتاح ابراهيم زرية، فتحي أحمد الشيباني، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011
- 8- عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية ،الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، مصر ، 2014
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي، مصر، دون سنة نشر
- 10- عبد الرحمان ادريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005،
- 11- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد، حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية، بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،، عمان 2014
- 12- عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية ،وهران، 2015
- 13- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،القاهرة، 2007،
- 14- فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان 2011
- 15- ماجد احمد عبد العزيز بشر، أنظمة المعلومات و دورها في دعم القرارات الإدارية، منشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015

قائمة المراجع

- 16- محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014
- 17- محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى عمان 2005
- 18- مدثر حماد الشيخ التيجاني ، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015
- 19- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012
- 20- مراد نعومي، مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم، جسور للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر 2014
- 21- مصطفى يوسف كافي ، نظم المعلومات المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان 2016
- 22- نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمان الأحمد العبيد، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009
- 23- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2010
- 24- نور الدين حاروش إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر 2011
- 25- نوري منبر، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، الجزائر 2014
- 26- وهيبه غرامي، نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- 2- الرسائل والمذكرات:
- 1- إسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2003-2004
- 2- بن السعدي محمد الجواد، أثر أنظمة المعلومات في تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015 .
- 3- بن دحمان رزيقة، عزي جميلة، المناخ التنظيمي و أثره على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير و علوم التجارية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت 2014-2015.

قائمة المراجع

- 4- بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ،مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014
- 5- بوغزة سمير، دوال تكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر ،معهد العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب،عين تموشنت،2015-2016
- 6- بوقطف محمود،التكوين أثناء الخدمة،ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2013-2014
- 7- حاج قدور مختارية ، بن شريف أمال ، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت 2014 - 2015
- 8- حساين لامية،تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية،مذكرة ماستر،معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت،2015-2016
- 9- حسين ذيب ،فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2011/2012.
- 10- رجم خالد ،اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2011-2012 .
- 11- رشيدة بن الشيخ الفقون ،دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي ، رسالة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري ، قسنطينة ،2005-2006 .
- 12- زكلال يمينة،اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2012-2013.
- 13- زناقي بشي دور النظم المعلومات في اتخاذ القرار "،مذكرة ماستر،معهد العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب،عين تموشنت،2014/2015،
- 14- زاوي نادية،دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية،رسالة ماستر،معهد العلوم الاقتصادية تجارية و علوم التسيير،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ،2015-2016
- 15- سي بشير عايدة،نظم المعلومات و أثرها،على عملية صنع القرار في المؤسسة،مذكرة ماستر،معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب،عين تموشنت،2015-2016

- 16- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير، والعلوم التجارية، جامعة الجزائر ،2010-2011.
- 17- الشيخ ولد محمد استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،2010-2011.
- 18- عدنان محمد محمد قاعود ،دراسة و تقييم نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية في الشركات الفلسطينية،رسالة ماجستير، كلية التجارية، جامعة الإسلامية، غزة،2007.
- 19- كبيري فتيحة، فعالية نظم المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم اتخاذ القرار،رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية و التسيير علوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،2005-2006.
- 20- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009-2010
- 21- مغني بلقاسم، نظم المعلومات و دوره في اتخاذ القرار،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة،2013-2014.
- 22- النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب ،البليدة،2005 .
- 23- ياسع يسمينة ،دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا و الاتصال على الأداء الاقتصادي للمنظمة،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،2010-2011.
- 24- يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،2008،2007
- 3-المجلات والمؤتمرات
- 1-خالد بن عبد المحسن المرشدي أثر تطبيق نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية،المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون للدول الخليج العربية،المحور الرابع،رأس المال البشري و تطوير القطاع الحكومي

قائمة المراجع

- 2- زاوي صونية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010 .
- 3- عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، العدد 7، جامعة يحيى فارس، المدية، 2013 .
- 4- محمد ابراهيم المدهون، أمل ابراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم المعلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية فلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة إسلامية، العدد 2، غزة 2008.
- 5- ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جانفي 2008.

الملاحق

دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص : استراتيجية و تسيير الموارد البشرية

الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان " دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت أرجوا من سيادتكم الموقرة الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة . كما أعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أشكركم كثيرا على وقتكم وتعاونكم و أقدر بعمق مساعدتكم و استقبالكم

تحت إشراف

د. بوقناديل محمد

من إعداد الطالبة

مسعودي زهرة

دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

المجموعة الأولى : البيانات الشخصية

3 - المستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

2 - الجنس

ذكر

أنثى

1 - السن

من 20 إلى 29

من 30 إلى 39

من 40 إلى 49

50 فما فوق

5 - المرتبة الوظيفية

عون منفذ
عون تحكم
إطار
إطار سامي

4 - عدد سنوات العمل بالمؤسسة

أقل من سنة

من سنة إلى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات

من 16 إلى 20 سنوات

من 21 فما فوق

6. مصلحة العمل:

المصلحة التجارية

إدارة الموارد البشرية

المحاسبة

الإنتاج

أخرى : حدددها.....

دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

المجموعة الثانية :

ضع علامة (X) عند الإجابة التي تعبر عن رأيك

1 - نظام المعلومات :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتوفر بالمؤسسة نظام للمعلومات خاص بالموارد البشرية					
02	يوفر نظام المعلومات كل القوانين الخاصة بحقوق وواجبات العامل					
03	يتم تحديث المعلومات الخاصة بالعامل على نظام المعلومات في الوقت المناسب					
04	يحتفظ نظام المعلومات بكل المعلومات السابقة الخاصة بالعامل (أرشيف الكتروني)					
05	تخاط جميع المعلومات الخاصة بالعاملين بالسرية التامة					
06	يتيح نظام المعلومات معرفة المناصب الشاغرة بالمؤسسة					
07	يسمح نظام المعلومات بالإعلان على المناصب الشاغرة للتوظيف					
8	يتيح نظام المعلومات آلية لجمع وتحليل المعلومات حول الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة					
9	يمكن من خلال نظام المعلومات حصر وتحديد الأفراد المرشحين للتدريب بناء على الاحتياجات التدريبية					
10	يتيح نظام المعلومات آلية لتقييم عملية التدريب					
11	يتيح نظام المعلومات للعمال معرفة أجورهم والعلاوات المرتبطة بها					
12	يسمح نظام المعلومات للأفراد معرفة مستوى أدائهم					
13	يستطيع كل عامل من خلال نظام المعلومات أن يقارن أدائه الحالي بالسابق					

دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

2 - أداء الموارد البشرية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
14	يقوم العاملون بتأدية مهامهم بدقة متناهية					
15	تناسب الوظيفة الموكلة للعامل مع قدراته ومؤهلاته الذاتية					
16	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العاملين من اجل تحسين أدائهم					
17	تمنح الشركة حوافز تشجيعية لتحسين أدائهم					
18	يحرص العاملون على أحداث تغيرات في أدائهم من فترة إلى أخرى					
19	يتقيد العاملون بالأنظمة واللوائح التعليمية والقوانين أثناء تأدية عملهم					
20	يتكيف العاملون مع التغيرات المفاجئة في العمل					
21	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية					
22	ينجز العاملون المهام وفق البرنامج المسطر					
23	توفر الإدارة التدريب المناسب لتمكين العاملين من أداء أعمالهم بطريقة مناسبة					
24	للعاملين المعرفة الكاملة بالوظيفة التي يؤدونها					
25	ينسق العاملون فيما بينهم لانجاز العمل					
26	يحرص العاملون على معرفة حصيلة تقييم أدائهم					

ملحق رقم 2: تحكيم الإستبيان

الجامعة	الأستاذ المحكم
جامعة محمد بوضياف المسيلة	الدكتور .بركاتي حسين
جامعة تلمسان	الدكتور عشعاشي عبد الحق
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	الدكتور كوديدي سفيان