



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. لطيفة برني

إعداد الطالب:

السعيد عباسي

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى معلم الإنسانية رسول الهدى والرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أمرني ربي بالترحم عليهما كما ربياني صغيرا ... أمي وأبي أطال الله في عمريهما

إلى أهلي وأقاربي وإخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء الأعزاء الذين أعرفهم

إلى كامل طلبة ثانية ماستر 2018_2019

إلى كل ذي فضل ومن له حق علي... من أساتذة ومعلمين

إلى من ابتغى العلم طريقا لمرضاة الله

أهدي هذا العمل

عباسي السعيد

شكر وعرهان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله خاتم الأنبياء والمرسلين

أحمد الله ونشكره على توفيقه لإنهاء هذا العمل

لا يسعني وأنا بصدد وضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل إلا أن أتقدم بجزيل

الشكر وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذة المشرفة: الدكتورة برني لطيفة على

قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها وحرصها المستمر على إتمام هذا

العمل

كما لن أنسى أن أشكر أساتذة لجنة المناقشة ودمتم في خدمة العلم

وأخيراً أسدي عبارات الشكر والعرهان إلى كل شخص مد لي يد المساعدة لإنجاز

هذه المذكرة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر نظام معلومات الموارد البشرية بأبعاده (الدقة، التوقيت، الشمول، الملاءمة) على إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وتم تطبيق الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، واعتمدت المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث أجريت المقابلة مع مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك استخدام لنظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ، وله أثر إيجابي على إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، حيث يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة بدرجة كبيرة على استقطاب المواهب . كما يؤثر بدرجة كبيرة على تنمية المواهب ، من خلال العمل على إجراء برامج لتدريب والتعليم لهذه الموارد داخل وخارج المؤسسة. وأيضاً يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة على الاحتفاظ بالمواهب، غير أنها لا تولي اعتباراً كبيراً للإبداعات الذاتية واكتساب الخبرات والمعارف، كما لا تتوفر جميع المعلومات حول التقنيات الحديثة التي تضمن الجودة المطلوبة.

الكلمات المفتاحية : نظام معلومات الموارد البشرية، إدارة المواهب. استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب

Abstract

The aim of this study is to test the impact of HRMS on its dimensions (accuracy, timeliness, comprehensiveness, relevance) on talent management (talent recruitment, talent development, retention of talent), The study was implemented at the Algeria Telecom Corporation in – el oued, and the interview was adopted as a main data collection tool. The interview was conducted with users of the Human Resources Information System.

The study found that there is a use of the Human Resources Information System in the Algerian Telecom Corporation, and it has a positive impact on the talent management of the institution in question. The human resources information system affects the institution to a great extent on attracting talent, By working to conduct training and education programs for these resources within and outside the institution. The Human Resources Information System also affects the organization to retain talent, but it does not give much consideration to the self-innovations and the acquisition of experience and knowledge, and not all information about modern technologies that guarantee the quality required.

Keywords: HR Information System, Talent Management. Attract talent, talent development, talent retention.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
I	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
ب	مقدمة
11	الفصل الأول: عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب
11	تمهيد:
12	المبحث الأول: الإطار النظري لنظام المعلومات
12	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات
13	المطلب الثاني: مكونات وأنواع نظام المعلومات
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظم المعلومات
19	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول نظام معلومات الموارد البشرية
19	المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: مزايا ووظائف نظام معلومات الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
30	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة المواهب
30	المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب
33	المطلب الثاني: مبادئ وعمليات إدارة المواهب
36	المطلب الثالث: علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بإدارة المواهب
41	خلاصة الفصل
43	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لنظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وأثره على إدارة المواهب
43	تمهيد:
44	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر و المديرية العمليانية بالوادي

44	المطلب الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر
46	المطلب الثاني: أهداف و نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
46	المطلب الثالث: نظرة على المديرية العملية بالوادي
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة
51	المطلب الأول: عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
54	المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي
54	المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
55	المطلب الثاني: واقع نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
59	المبحث الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
59	المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
61	المطلب الثاني: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
63	المطلب الثالث: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
73	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	تطور نظام معلومات الموارد البشرية	01
60	إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأثر نظام معلومات الموارد البشرية على استقطاب المواهب في المؤسسة	02
62	إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأثر نظام معلومات الموارد البشرية على تنمية المواهب في المؤسسة	03
64	إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأثر نظام معلومات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة	04

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	مكونات نظام المعلومات	01
15	هرمية نظام المعلومات	02
19	نظام معلومات الموارد البشرية	03
26	عناصر نظام معلومات الموارد البشرية	04
29	نموذج نظام معلومات الموارد البشري	05
31	التطور التاريخي لإدارة المواهب	06
33	أهمية ادارة المواهب	07
45	مجمع اتصالات الجزائر	08
48	الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية بالوادي	09
53	مخطط الدراسة الميدانية	10
56	نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية برنامج HR Access	11
57	نافذة السماح بالدخول لبرنامج HR Access	12

مقدمة

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المؤسسات في القطاعين العام والخاص من أجل البقاء والنمو والتطور في ظل المنافسة والتي أجبرت تلك المؤسسات على مواكبتها وتبنيها، كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة، ويمكن دراستها من زوايا عديدة، وذلك نتيجة لما يشهده الوقت الراهن من تطورات وتغيرات في مختلف ميادين الحياة، حيث أصبحت المؤسسات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري، وانطلاقا من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءا هاما من إستراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة.

تجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحل إدارة المواهب وتنمية القدرات الكامنة لدى الموظفين، فعندما ننظر إلى تسعينيات القرن الماضي نرى حرب المواهب قد اشتعلت بين الشركات في الدول الكبرى، فشركات تحاول جذب الموظفين أصحاب القدرات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب التي تقوم على جذب الموظف " القيم " والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاما يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير، ولقد ساعد التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المؤسسة في الرفع من المعارف التكنولوجية للموظفين ومساعدتهم على أداء مهامهم بالدقة والفعالية المطلوبة، وعليه أصبح نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة أساسية لإقحام معلومات الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة الاقتصادية و لإظهار المساهمة الإيجابية التي يمكن لمدير الموارد البشرية أن يثري بها المؤسسة من خلال تسيير فعال و ناجع للموارد البشرية للمؤسسة من جراء الاستغلال الأمثل لنظام المعلومات الموارد البشرية.

وبالنظر إلى منظمات القطاعين العام والخاص في الجزائر فلحد الساعة لا تزال العديد من المؤسسات لم تتعدى الاستغلال الوظيفي لنظام المعلومات الموارد البشرية مما نجد هذه المؤسسات اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الادوار التقليدية لها دون النظر إلى البعد الإستراتيجي لدور الموارد البشرية في صياغة خطوة النجاح والتميز، في حين أن الجزء الأكبر والأهم هو كيفية الاهتمام بالمواهب والحفاظة عليها وتطويرها أيضا لاستثمارها الاستثمار الجيد الذي يعود بالنفع على تلك المؤسسات.

على ضوء ما تبلور معالم إشكالية البحث التي تسعى الى توضيح العلاقة بين نظام معلومات إدارة الموارد البشرية و إدارة المواهب.

1. إشكالية البحث:

ومنه تمت صياغة الإشكالية بعنوان " ما هو أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب في مؤسسة

اتصالات الجزائر بالوادي ؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1_ ما هو واقع تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- 2_ ما أثر نظام معلومات الموارد البشرية في استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- 3- ما أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- 4- ما أثر مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

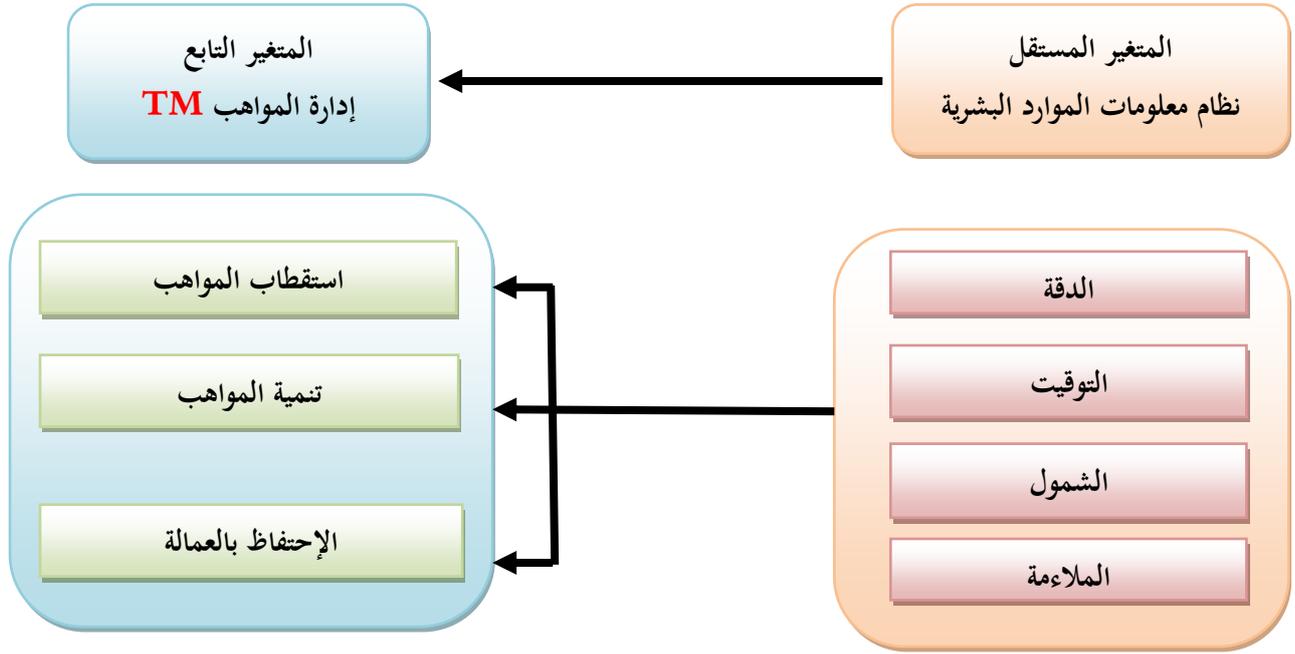
2. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

3. نموذج البحث:



المصدر : من إعداد الطالب

4. مصطلحات الدراسة:

- **نظام معلومات الموارد البشرية:** النظام الذي يعمل على مواكبة التغييرات السريعة الحاصلة في إدارة الموارد البشرية وحالات التعقيد الحاصلة فيها وتستخدم هذه الأنظمة، لإنجاز وظائف ومهام تتعلق بجمع البيانات، ومعالجتها وتخزين المعلومات واسترجاعها، وذلك لغرض استخدامها بشكل مؤثر في صنع القرارات الإدارية التي تقع في ضمن مجال الموارد البشرية.
- **الدقة:** هي المهارة العالية في أداء عمل ما وفقا للمعايير الموضوعية له من حيث الزمن والكمية والجودة والتكلفة، أو المهارة العالية في تنفيذ معلومات أو اجراءات معينة وفقا للتصور المحدد لتحقيق الهدف منها، ويرتبط غالبا هذا المصطلح بمصطلح المهارة حيث تعبر الدقة في الأداء عن المستوى الأعلى من المهارة.
- **التوقيت:** العمل بأكثر ذكاء تعني أن يتسنى لك القيام بالمزيد من المهام المراد إنجازها في وقت أقل حتى عندما يكون الوقت ضيق والضغط مرتفعة.

الملاءمة: يقصد بها أن تكون مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ذات علاقة بما يخص المورد البشري.

الشمول: هو السيطرة على كافة جوانب نظام المعلومات قدر الإمكانها، أي أن الشمول يسعى للتحكم بكافة أوجه النظام.

- **إدارة المواهب:** عملية تخطيط وتحديد وجذب وتطوير للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة والاستثمار فيها ونشرها للآخرين للاستفادة المشتركة منها.
 - **استقطاب المواهب:** إحدى العمليات المهمة للمؤسسة التي تتولى البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بحيث يتناسبون مع أهداف المؤسسة ويحققون إنجازات تساهم في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية.
 - **تنمية المواهب:** توفير تقنيات وأساليب حديثة لتحسين أداء المهوبين تماشياً مع طريقة عمل المؤسسة، وإعطائهم الفرصة لتقوية مهاراتهم وبالتالي تقوية الحافز لديهم لإظهار طاقاتهم الإبداعية، وهي إحدى الأساليب الفعالة للاحتفاظ بالموهبة داخل المؤسسة.
 - **الاحتفاظ بالمواهب:** مجموعة الأساليب والآليات التي تستخدمها الشركة لتوفير مناخ إيجابي يحفز على الاحتفاظ بالمواهب وتقليل معدل الدوران فيهم إلى أقصى حد وينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد المهوبين فهم الذين يقودون للمنظمة النجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم.
- 5. أهمية البحث:**

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في تحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية وهذا لكون اتجاه المؤسسات حالياً نحو تطبيق التكنولوجيات الحديثة لأجل بلوغ أهدافها وهو أحد المواضيع الحديثة في مجال الإدارة، و باعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر إحدى المؤسسات التي تسعى لتبني هذا المنهج الحديث، كما وتهتم بطبيعة العمالة التي توظفها. وهذا ما جعل من هذه المؤسسة الأنسب لتجسيد وتطبيق والإجابة على اشكالية الدراسة.

6. أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

بالإضافة إلى مجموعة أهداف أخرى تتجلى في:

— معرفة مستوى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

— إبراز أثر نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

— محاولة معرفة أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

— محاولة معرفة أثر نظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر

7. منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة (أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب)، تصنيفها تحليلها و توضيح العلاقة بينها من أجل الوصول إلى الاجابة على فرضيات الدراسة واشكالياتها. كما استخدم أسلوب دراسة حالة و ذلك لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال المقابلة مع مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية في اتصالات الجزائر بالوادي.

8. حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السنة الدراسية: 2019/2018.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر _ الوادي.
- الحدود البشرية: ارتكزت الدراسة على مقابلات مع العاملين في قسم الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر _ الوادي.

9. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية.

- دراسة زاوي صورية،(2008) "تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكوابل ENICAB بسكرة " وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
 - ✓ يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية مما ينعكس على أداء العاملين؛
 - ✓ يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة انه ذو طابع تقليدي حيث تنحصر وظيفته في جمع وتخزين بعض البيانات؛
 - ✓ من خلال الدراسة التطبيقية توصلت الباحثة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الموجود في المؤسسة يعاني من نقائص في أساليب الحصول على البيانات، طريقة معالجتها، استعمال المعلومات الناتجة، مما جعل من قراراته قرارات روتينية تتسم بعدم الموضوعية والعدالة والدقة، الشيء الذي جعل العاملين غير راضين عن نتيجة تقييم أدائهم، يشكون من سوء الدورات التدريبية التي خضعوا لها وضعف الإتصال بينهم وبين إدارتهم.

✓ نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها ، و يجعل من قرارات إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية، الشيء الذي يجعلها تطور مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة وتزيد من قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية و تحسن أداءهم لا سيما وأن المؤسسة على موعد للدخول في مرحلة جديدة من الإقتصاد وهي الخصوصية، أين تكون عرضة لحدة المنافسة أكثر والبقاء فيها لمن يحقق قيمة تمكنه من مواجهة تغيرات المحيط، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

✓ دراسة: (خالد رجم 2017)

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير والتدريب، إستراتيجية التعويض، إستراتيجية تقييم أداء العاملين، وحجم العينة هو 4 مؤسسات عمومية ومؤسسات أجنبية، والمنهج المتبع هو دراسة الحالة، وتوصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية : أن المؤسسات لم تصل بعد للاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية فلم يتعدى الأثر الوظيفي فقط، كما سجلنا غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية، مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الأجل (سنة واحدة) ، عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية باعتمادها أنظمة معلومات متطورة ومستغلة بشكل جيد، ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الرئيسية في فعالية كل من صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ثانيا/ الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

- دراسة سعد علي حمود العنزي وعامر علي حسين العطوي وعلي رزاق جواد العابدي (2011) بعنوان " أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المؤسسات"، هدفت الى تقديم اطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الأساسية لمفاهيم إدارة الموهبة، والمحاور الأساسية لمفاهيم نظم عمل الاداء العالي . أجريت الدراسة في العراق، وقد استخدمت المنهج التحليلي .وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن مفهوم إدارة الموهبة يعد مفهوما حديثا ولم يكتمل بناه الفكري بعد، ولكن بينت النتائج الاثار والأهمية الكبيرة التي تحققها إدارة المعرفة . وتبين أن نشاطات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلعب دور قيادي وتدريب في إدارة الموهبة، حيث أن لها دور حاسم في ترجمة إستراتيجية إدارة الموهبة ضمن أعمال المؤسسة وتحويلها ضمنا الى ممارسات تشغيلية يمكن أن تعزز من نجاح مبادرات إدارة الموهبة.

• دراسة عزيزة عبد الرحمان، عبد الله صيام (2013) بعنوان " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة "هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - بغزة . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة سواء كانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري، والبالغ عددهم (192) استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضا في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام.

حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة مجال.

• دراسة أريج سعيد خليل (2014) بعنوان: " تأثير ابعاد ادارة الموهبة في ادارة التميز "

القت الدراسة الضوء على متغير ادارة الموهبة بابعادها (جذب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، المحافظة على الموهبة) ، و متغير ادارة التميز في شركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد بوصفها مجتمعا للبحث اختيرت منها عينة بلغت (55) شملت مدراء و خبراء و رؤساء أقسام، و البحث ذو مسحة وصفية مقترنة بجانب تطبيقي من خلال استبيان صمم بدقة وخضع لاختبارات، متعددة من حيث الصدق والثبات، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ان ادارة التميز ترتبط مع المحافظة على ادارة الموهبة بعلاقة ارتباط قوية مقارنة بالإبعاد الأخرى و ابرز التوصيات هو ان تركز ادارة العمليات على مجالات التميز و ليس تلبية متطلبات السوق فقط.

• دراسة هيفي علي سلمان الهيفي (2014) بعنوان: " أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع

الإستراتيجي."

هدفت الدراسة الى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في مؤسسات التأمين الكويتية، و قد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التأمين الكويتية البالغ عددها (11) مؤسسة، و أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين و رؤساء الاقسام من مختلف الاختصاصات و البالغ عددهم (97)، و استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة و التي تكونت من (33) فقرة، و بعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها وجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الموهبة (استراتيجية ادارة الأداء استراتيجية تطوير الموظفين، و استراتيجية التعاون)، و على الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، وأوصى الباحث بضرورة تكليف ادارة الموارد البشرية في شركات التأمين الكويتية

بإعداد وتدريب الموظفين الكفوئين فيما يتعلق باستراتيجيات ادارة الموهبة، و اجراء دراسات حول ادراك اهمية ادارة الموهبة و مدى تأثير ادارة الموهبة في استراتيجية المؤسسة.

نرى أنّ الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الربط بين المتغيرين (نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب)، ومن حيث أداة الدراسة حيث تم الإعتماد على المقابلة كأداة لجمع للبيانات عكس الدراسات السابقة التي اعتمدت على الإستبيان.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين؛ الفصل الأول بعنوان عموميات حول نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب ويتضمن الإطار النظري لنظام المعلومات في المبحث الأول ومفاهيم عامة حول نظام معلومات الموارد البشرية في المبحث الثاني، ثم مفاهيم عامة حول لإدارة المواهب كمبحث ثالث، أما الفصل الثاني: يحتوي على أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب في أربعة مباحث على التوالي: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر ، الإطار المنهجي للدراسة، نظام معلومات الموارد البشرية في اتصالات الجزائر، نظام معلومات الموارد البشرية وأثره على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، الذي تم من خلاله الوصول إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات.

الفصل الأول

تمهيد:

يشهد العالم في ظل العولمة تطوراً عميقاً وسريعاً على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم فيما يطلق عليه بعصر مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه للمعلومة مكانة هامة في حياة البشرية وفي جميع المجالات خاصة في المؤسسات الصناعية والتجارية إذ نجد على مستوى كل مؤسسة نظم معلومات و التي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة من أجل البقاء والنمو والتطور في ظل المنافسة والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها، وهنا ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية، كما أدت حدة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات ومتطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز، إلى سعي هذه المنظمات لامتلاك نوع عالي ومتميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة، باعتبارها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح، ويتطلب هذا المورد التعامل معه بشكل خاص، وهذا ما أدى إلى ظهور مقاربة أخرى وهي إدارة المواهب.

و في هذا السياق يتناول هذا الفصل الإطار النظري لدراسة كل نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب في المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري لنظام المعلومات.
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول نظام معلومات الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: مفاهيم عامة لإدارة المواهب.

المبحث الأول : الإطار النظرية لنظام المعلومات

إن استعراض الأدبيات التي تناولت مصطلح نظام المعلومات تشير إلى أنه أخذ نصيبا كبيرا في كتابات المفكرين والمحللين في هذا المجال حيث أنه يعتبر ظاهرة إيجابية في تدعيم نظم المعلومات إلا أن هذه المحاولات و الجهود العديدة أضفت على مضمون المصطلح عدة توجهات متنوعة ذات وجهات نظر مختلفة .

المطلب الأول : ماهية نظام المعلومات

لقد أطلق الباحثون في ميدان أنظمة المعلومات تعاريف مختلفة على نظام المعلومات، لكن هذه التعاريف برغم من اختلافها لكن تتقارب في مفاهيمها ومعانيها، بل تكاد تتطابق عند بعض المؤلفين وللوصول إلى مفهوم نظام المعلومات لابد من التطرق إلى تعاريف متعددة لنظام المعلومات كمايلي:

الفرع الأول : تعريف النظام والمعلومات

يعتبر مفهوم نظام المعلومات إمتداد لمجموعة من المفاهيم، والمتمثلة أساس في مفهوم كل من النظام والمعلومات، فهذه المفاهيم تشكل نقطة إرتكاز لتوضيح مبدأ ومفهوم نظام المعلومات. في ما يلي نتناول كل من النظام والمعلومات كل على حدى.

1- تعريف النظام: هو عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والمكائن مجتمعة ببعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد.¹

2- تعريف المعلومات: هي تلك المعطيات المتحصل عليها من خلال عملية تقويم وتصفية وتنقية البيانات الخام وموجبها يتم الاستعانة بها لكل من يحتاجها كاتخاذ القرار باعتبارها قيم ذات منفعة ودلالة.²

الفرع الثاني: تعريف نظام المعلومات:

عرف نظام المعلومات بعدة تعاريف من بينها:

أنه " عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة ببعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعمل على معالجتها وتخزينها، وبثها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم صناعة القرارات، وتأمين التنسيق والسيطرة على المنظمة ".³

¹ علاء السالمي و آخرون، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية ". الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص: 45.

² Patrick Hubert, systèmes d'information de gestion, gualion éditions, France, 2009, p25.

³ عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظام المعلومات الإدارية، الدار المسيرة، عمان، الطبعة السابعة، 2015، ص: 29.

و هناك من يرى بأنه: " مجموعة من الأفراد، التجهيزات، الإجراءات، البرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل يدويا أو ميكانيكيا أو أليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد".¹

ويعرف كذلك بأنه " مجموعة التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومات بالسريان داخل التنظيم ".

في حين هناك من يرى أن نظام المعلومات " هو مجموعة منظمة من الموارد، برامج، أشخاص، معطيات، إجراءات تسمح بالحصول، معالجة، تخزين، إيصال المعلومة في شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات ... الخ، داخل التنظيم".²

من خلال ماسبق يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منتظم وتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية والمعنوية تهدف إلى إنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق وظيفة تجميع، تخزين، المعالجة وإيصال المعلومة إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة.

المطلب الثاني: مكونات وأنواع نظام المعلومات

لنظام المعلومات مكونات اتفقت عليها كل الدراسات وأنواع صنفت وفقا لثلاث عناصر أساسية (مدخلات، معالجة، مخرجات)، وهذا المطلب جاء ليوضح كلا من أنواع ومكونات نظام المعلومات.

الفرع الأول: مكونات نظام المعلومات

إن المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا تتكون من جملة من العناصر، وتمثل في العناصر الرئيسية التالية:3

- 1- المدخلات Input: هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.
- 2- المعالجة Processing: وهي عبارة على الجانب الفني من النظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية، التي تجري على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات.
- 3- المخرجات Output: وهي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها، وهي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام.
- 4- الرقابة Controlling: وهي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقيق والتأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعية مسبقا.

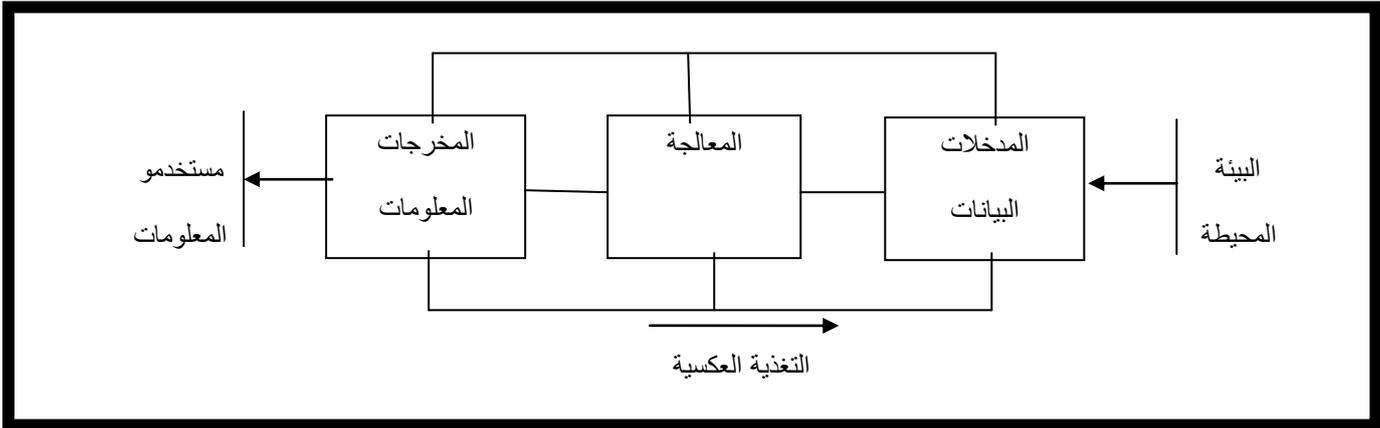
¹ محمد شنشونة، نظام المعلومات و أهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010 ص: 48.

² Lucboyer & Noélequibey, organisation theories, applications, (éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 2003), P347.

³ العياشي عدوي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2014 ص: 20.

5- التغذية العكسية Feed back: وتهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتقوم نتائجه وأهدافه إذا كانت فيها عيوب، ويمكن إظهار مكونات نظام المعلومات وعلاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات نظام المعلومات



المصدر: عبد الرزاق محمد قاسم نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، عمان، دار الثقافة، 1998، ص 19.

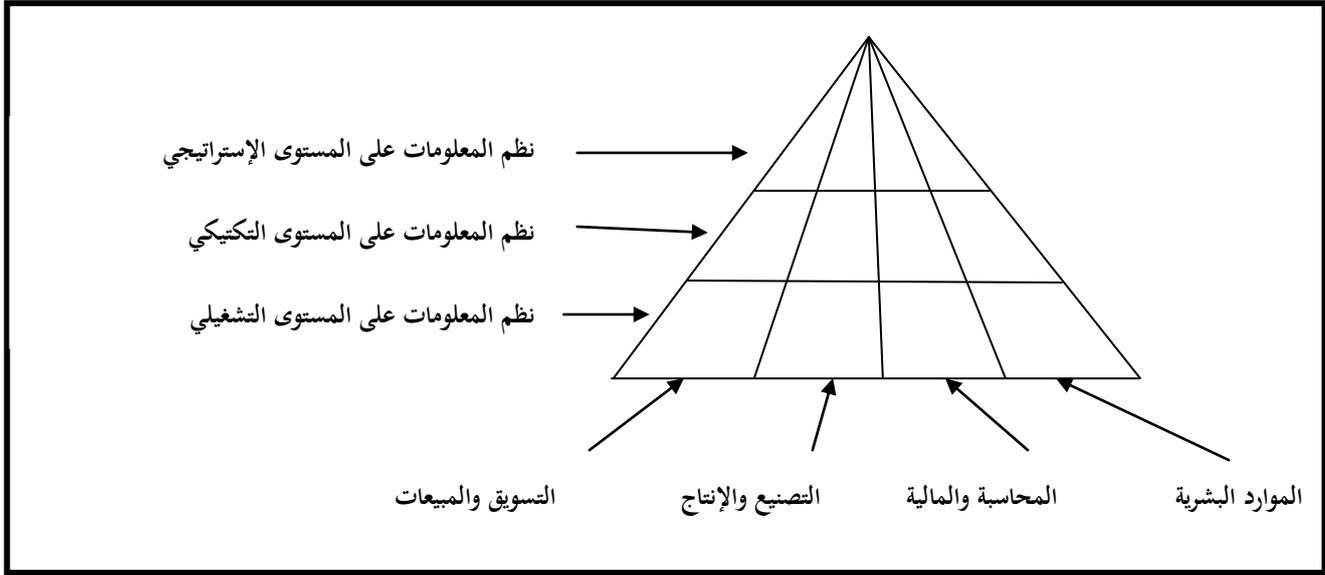
من خلال هذا الشكل تظهر لنا مكونات نظام المعلومات والعلاقة بينهما، حيث يتم استقبال المعطيات عن البيئة المحيطة في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات والتي يقوم بإستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية وخارجية، وتخضع هذه العناصر إلى الرقابة في كل مرحلة من المراحل ويمكن أن تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات، وتحدد العناصر الرئيسية لنظام المعلومات في الشكل رقم (01).

الفرع الثاني: أنواع نظام المعلومات

تتنوع نظم المعلومات بتنوع معايير التصنيف التي يعتمد عليها الباحث حيث اتخذنا معيارين أساسيين لتصنيف هذه الأنواع هما: نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية ونظم المعلومات حسب الوظائف.

والشكل الموالي يوضح أنواع أنظمة المعلومات والمستويات الإدارية الموافقة لها:

الشكل رقم (02) هرمية نظام المعلومات



المصدر : بن التاج صباح، تقييم كفاءة المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2017 ص:5.

أولاً: أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية

لغرض الربط بين الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات، يتجه معظم الباحثين إلى التمييز بين ثلاث مستويات (قرارات) إدارية وهي:¹

أ- **المستوى الاستراتيجي**: يهتم هذا المستوى بتحديد أهداف المؤسسة، والخطط اللازمة لتحديد الأهداف والقيام بعمليات التنبؤ والترصد لتغيرات البيئة لإيجاد فرص ممكنة للتحسين وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

ب- **المستوى التكتيكي**: يهتم هذا المستوى بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقييم أداء الوحدات التشغيلية، وهذا المستوى يضم فئة المديرين الذين يقعون مباشرة أسفل الإدارة العليا، وقرارات هذا المستوى هي قرارات رقابية حيث تتبع اجراءات إرشادية في صنعها، وهذا المستوى يعتبر حلقة وصل بين المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي، فهو يقوم بتحويل الخطط والاستراتيجيات المعدة من قبل المستوى الاستراتيجي إلى مهام ومسؤوليات المستوى التشغيلي.

ج- **المستوى التشغيلي**: يتضمن هذا المستوى عمليات صنع القرار المتعلقة بتنفيذ مهام محددة، حددتها المستويات العليا ومن أمثلتها وضع معايير لتخصيص الموارد المادية والبشرية عبر الوحدات التنظيمية ووضع معايير تقييم نواتج أداء مخرجات هذه الوحدات، وهذا المستوى يشمل فئة الإدارة التنفيذية الدنيا والقرارات في هذا المستوى عادة ما يتم وصفها بالبرمجة حيث يتم إتباع اجراءات محددة مسبقا.

¹ King William, Using marketing information system to perfection, Pearson Education, New Jersey, Usa, 2010, p164

ثانيا: نظم المعلومات الوظيفية

للمؤسسة وظائف مختلفة تقوم بها تتمثل في الإنتاج، التسويق، المحاسبة، الموارد البشرية، ويمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها وذلك بوجود نظام معلومات خاص بكل وظيفة، وهذا لمعالجة مختلف البيانات، وتتمثل هذه النظم في:¹

أ - **نظام معلومات الإنتاج:** يقوم نظام المعلومات الإنتاجي بتخطيط وتوجيه الإنتاج وتزويد بقية الأنظمة الفرعية في المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي تستخدم في إعداد خطط المشتريات، العمالة، المخزون... إلخ.

ب - **نظام المعلومات التسويقي:** إن أهم نشاط في المؤسسة هو التسويق الذي يمكنه من خلق فوائد ذات أهمية كبيرة عند استعماله لتكنولوجيا المعلومات نظرا لاختلاف المؤسسات من حيث الحجم ونوع الإنتاج المباع، إضافة إلى طبيعة الزبائن وشروط المنافسة.

ج - **نظام المعلومات المحاسبية والمالية:** يعمل هذا النظام على تحليل الطرق التي يتم من خلالها تسجيل وتلخيص وتقرير الأحداث المالية والمحاسبية المتماثلة ذات التأثير على حياة المؤسسات ويتميز هذا النظام بكونه يشمل على مزيج متفاوت من الجهد البشري والآلي، ويتم تسجيل وتشغيل البيانات بالاعتماد على طرق وأساليب متماثلة لاتخاذ القرارات.

د - **نظام معلومات الموارد البشرية:** يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتخزين ومعالجة المعطيات اللازمة لعمليات تخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير الجانب البشري في المؤسسة والحفاظة عليه، فإن هذا النظام يستخدم لخدمة المستويات التنظيمية المختلفة حيث يساعد على المستوى التشغيلي في الإشراف على الاستقطاب وإنتاج تقارير حول تصنيف العمال حسب مؤهلاتهم نوع العمل و على المستوى التكتيكي على استقطاب العاملين وتعويضاتهم أما على المستوى الإستراتيجي فيسهل تحديد متطلبات القوى العاملة من مهارات ومستوى تعليمي وبما يتفق بخطط المنظمة الطويلة الأجل.²

وبما أن موضوع الدراسة يركز على نظام معلومات الموارد البشرية سيتم التطرق له بشئ من التفصيل في المباحث اللاحقة.

¹ زابي مريم، عيسى عبدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012ص: 70-75 .

² سناء جبيرات، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير جامعة بسكرة، 2015، ص: 91.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظم المعلومات

الفرع الأول: أهمية نظام المعلومات

- من خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج العديد من الفوائد التي يتميز بها نظام المعلومات والتي تبرز أهميتها في:¹
- تطور منشآت الأعمال ورفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة.
 - الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار وذلك بإمداده بالمعلومات اللازمة في التوقيت المناسب.
 - القدرة على التخطيط الفعال وإقامة تنظيم مرن، وتحسين القدرة على المتابعة وتوفير المعلومات التي تحقق لمتخذي القرار الرؤية الشاملة والوضوح.
 - تحسين القدرة على القيادة وتطوير أساليب التفويض وتنمية الإحساس بالمؤسسة والالتزام والاتصال؛
 - زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية وروح الفريق.
 - تدعيم العمليات الخاصة بالمؤسسة في مجالاتها الوظيفية المختلفة من تسويق، إنتاج وغيرها، كما يعمل على تدعيم ومساعدة الوظائف الإدارية.
- ومن بين المهام التي تبرز فيها أهمية نظام المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة نذكر:
- العمل على ربط أهداف النظم الفرعية للمؤسسة بالهدف العام لها، وبالتالي زيادة التنسيق بين الأهداف.
 - ربط النظم الفرعية للمؤسسة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التناسق بينها.
 - المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.
 - الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.

الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات

- لكل نظام معلومات أهداف جعل من أجلها، فنظام المعلومات يظهر من خلال غاياته التي يؤديها، ونهايته التي يصل إليها من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على أهداف نظام المعلومات.
- تتمثل في أهداف نظام المعلومات فيما يلي:²

1- الرقابة والمتابعة:

من مهام نظام المعلومات جمع البيانات لجميع النشاطات داخل المؤسسة مما يستوجب متابعة كتفاصيل الأنشطة داخل المؤسسة، و هنا تظهر أهمية الرقابة المستمرة على جميع مدخلات و مخرجات نظام المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات

¹ محسن أحمد الخضير، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 12-13.

² كامل السيد غراب، نادية محمد حجازي، "نظم المعلومات الإدارية"، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة 1، مصر، 1999، ص: 44.

والنقائص ومحاولة معالجتها لتحقيق كفاءة أكثر في عملية اتخاذ القرار و تكمن الرقابة أصلا في مقارنة حجم وطبيعة المعلومات المراد الوصول إليها مع المعلومات المحصل عليها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- التنسيق والاتصال:

من خصائص نظام المعلومات تكامل وتنسيق الجهود بين الأنظمة الفرعية المختلفة، حيث يعتبر التنسيق من أهم وظائف نظام المعلومات، كما أنه يعمل على الربط بين جميع مستويات المؤسسة سواء كان الاتصال عموديا أو أفقيا كما يجب كذلك أن يكون الاتصال منسق بين مختلف الوظائف مثلا : تحتاج وظيفة الإنتاج للقيام بنشاطها على أكمل وجه بالاتصال و التنسيق مع كل من وظيفة التسويق و التموين و المالية و ذلك للحصول على المعلومات حول الطلب في السوق و تكلفة و توفير المواد الأولية و مستوى الأسعار ومدى قدرة المؤسسة على التمويل.

3- المساعدة على اتخاذ القرار:

تعتبر عملية صنع القرارات الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة الحديثة وتختلف عملية اتخاذ القرار على حسب المستويات الموجودة في المؤسسة فيظهر دور نظام المعلومات حاليا في عملية اتخاذ القرار في المستويات التالية:

- المستوى التعليمي : والتي تكون فيه القرارات غير معقدة وغالبا ما تكون قرارات روتينية .
- المستوى التكتيكي : حيث تكون فيه القرارات رقابية وتنظيمية .
- المستوى الإستراتيجي : وفيه تكون القرارات تخطيطية تساهم في وضع إستراتيجيات طويلة المدى . وهي غالبا في غاية الأهمية و ذلك لضخامة مصاريف الميزانية المالية لهذه الخطط الإستراتيجية.

إذن مما سبق نستخلص أن نظام المعلومات يهدف بشكل عام إلى توفير المعلومات الضرورية لمستويات الإدارة على حالتها الحاضرة الماضية و المستقبلية و من ثم التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات حفظها، تحليلها و تحديد الضوابط وتوعيتها " السرعة الدقة " و تقييم فعاليتها و وضعها بطريقة تساعد في الإجابة على أسئلة المسيرين وتنفيذ مهام المؤسسة.¹

¹ كامل السيد غراب،نادية محمد حجازي،مرجع سابقص: 45.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول نظام معلومات الموارد البشرية

ازدادت أهمية استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية باعتباره وسيطا إداريا يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف وأهمية ووظائف نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

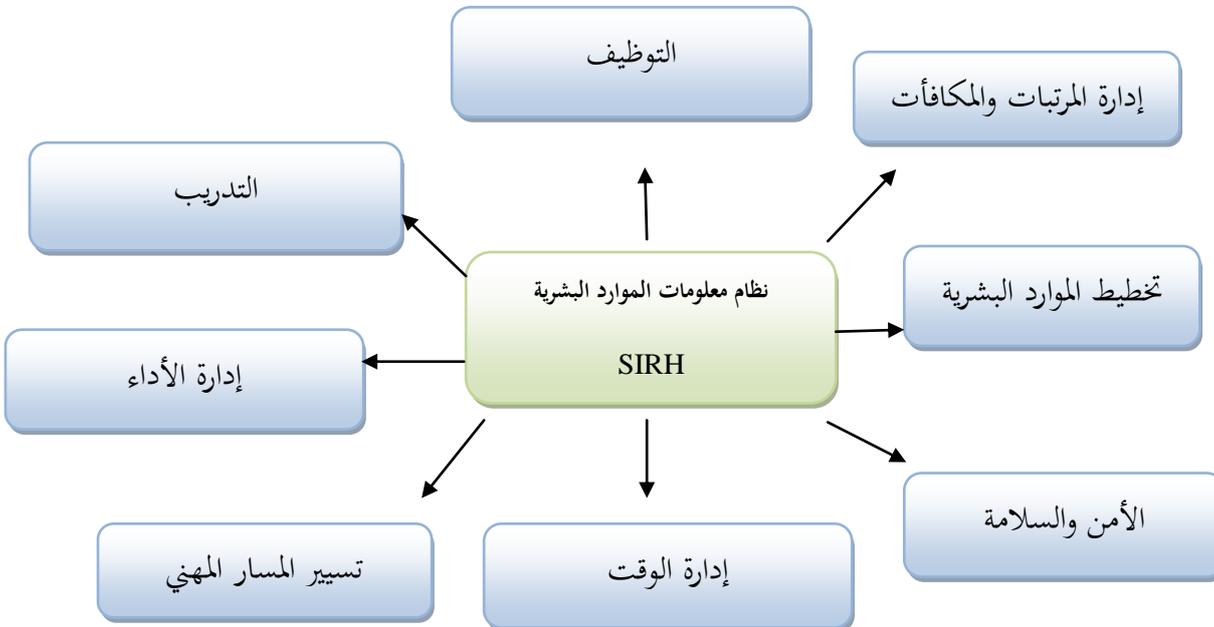
من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو الإتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساسا لرسم السياسات و إتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون العاملين اذ لا يوجد ادارة موارد البشرية بدون نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

الفرع الأول: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية ومراحل تطوره

أولا: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

✓ عرفه Reix على أنه نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف، المكافآت، الاجور، التدريب والتكوين بالإضافة الى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.¹

الشكل رقم(03): نظام معلومات الموارد البشرية



Sourec: Bernard Just, PAS DE DRH SANS SIRH, Liaisons, Paris, 2011, P 152

¹ Reix, Robert, Systèmes d'information et management des organisations, 4ème édition, Vuibert , Paris, 2002,p90 .

✓ يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه عبارة عن موارد مادية (أجهزة) ومعلوماتية (نظم تشغيل، قواعد بيانات) وبشرية (مستخدمين، مبرمجين) والتي تتفاعل مع بعضها البعض لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات المتعلقة بالأفراد ودعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.¹

✓ كما عرفه Kovach على أنه اجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد، وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.²

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية و البرامج الجاهزة و التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و يجمع بين الأفراد، الأجهزة، البرامج الجاهزة، الإجراءات، البيانات والمستفيدين.

ثانياً: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

نلخص مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية حسب التأثير على وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

¹ خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2017 ص5.

²Asafo Boateng , The Role of HRIS in SHRM, Master of Science Theses in Accounting, Swedish School Of Economics and Business Administration , 2007 p 29

الجدول رقم(01): تطور نظام معلومات الموارد البشرية

أجيال نظام معلومات الموارد البشرية				
الجيل الأول: تسريع العمليات	الجيل الثاني: ادخال التحسينات	الجيل الثالث: اجراء تغييرات وتحسينات عميقة		
المهمة الرئيسية هنا لنظام المعلومات البشرية هو ضمان السرعة في العمليات ونشر المعلومات.	المهمة الرئيسية هنا لنظام المعلومات البشرية هو تطوير طريقة نقل ونشر المعلومات اضافة إلى إدخال تحسينات على نوع المعلومة المخزنة والمنشورة.	المهمة الرئيسية لنظام المعلومات الموارد البشرية بطريقة سريعة وذات جودة والاتصال، وايصال المعلومات بطريقة لم تكن في الاماكن من قبل.(استهداف الجمهور)	نشر المعلومات	وظيفة نظام معلومات الموارد البشرية
أتمتة مختلف العمليات لضمان السرعة مقارنة بالنظام التقليدي.	أتمتة العمليات واطافة عليها تغييرات في نوعية المعلومات المخزنة والمنقولة والمحلاة، إضافة إلى تقليل الأخطاء.	أتمتة العمليات اضافة إلى ظهور وظائف جديدة مساعدة في عملية ادار الموارد البشرية لم تكن متاحة من قبل.	أتمتة المعلومات	
اكتساب دور استراتيجي من خلال سرعة العمليات وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.	اكتساب دور استراتيجي من خلال الجودة في العمليات اضافة إلى جودة المعلومات المتوفرة.	استخدام ادارة الموارد البشرية لأدوات حديثة مما ساهم في دعمها للوظيفة الإستراتيجية.	تحول إدارة الموارد البشرية إلى وظيفة إستراتيجية	

Source : Maria Chiara Benfatto, Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function, PhD thesis, Libera Università degli Studi Sociali, ROMA, 2009, p34.

نستنتج من الجدول أعلاه أن هناك تطور ملحوظ لنظم معلومات الموارد البشرية من جيل إلى آخر حيث كان التطور في سرعة معالجة البيانات ونقل المعلومات للمستخدمين، وكذا أصبح يساعد المدراء على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفرع الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

أولاً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:¹

يعد نظام معلومات الموارد البشرية ذو أهمية بالغة في إطار العديد من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية نذكر منها:²

1. السجلات والإدارة: لقد أدى استخدام الحاسوب في مجال السجلات إلى توفير الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الانجاز، أي تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية، إضافة إلى زيادة المتابعة والرقابة وإمكانية تجميع التقارير والاستعانة بها في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت والمكان المناسبين.
2. الاختيار والتعيين: إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية، جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب انسجاماً مع المعلومات ودقتها حول المرشحين، إضافة لسرعة اتخاذ القرار.
3. إدارة الرواتب والأجور: لقد حقق استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية وفي مجال الأجور والرواتب والمكافآت المزايا التالية:

- أ- زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرفها في الأوقات المناسبة لمستحقيها.
- ب- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت والمستحقات للقوى العاملة في المنظمة.
- ت- إمكانية إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المنظمة.
- ث- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاستقطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا.
- ج- المساعدة في سهولة إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للأجور والرواتب واكتشاف الأخطاء والانحرافات بالسرعة والدقة اللازمة بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
4. برامج التدريب والتأهيل: لقد أسهم استخدام الحاسوب في نظم المعلومات المتعلقة بالعاملين إلى تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.
5. تقييم أداء العاملين: لقد أسهم الحاسوب في القيام بإعداد وسائل التقييم لأداء العاملين بموضوعية ودقة عالية، إضافة لاستخدامه في مجالات التقاعد والضمان والتطوير وغيرهما من الأنشطة التي أصبح الحاسوب في إطارها أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

¹ Dorel, Dusmanescu and Bradic-Martinovic, Aleksandra (2011): The role of information systems in human resource management. Published in: Research Monograph on The Role of Labour Markets and Human Capital in the Unstable Environment (17. October 2011),Munich University Germany, p13

² حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، 2011 ص:144-145.

المطلب الثاني: مزايا ووظائف نظام معلومات الموارد البشرية

الفرع الأول: مزايا نظم معلومات الموارد البشرية:

لقد كانت لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، فلقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد و التحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، و يمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية:¹

أولاً: إدارة الوقت بفعالية: وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، حيث أمكن اليوم الإطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جداً.

ثانياً: السيطرة على التكاليف: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد (تكاليف نشر المعلومة)، والرفع من الكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: جودة عملية اتخاذ القرارات: لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجود تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا ما من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا مؤشر على جودة النظام وفعالته داخل التنظيم خاصة في الوظيفة الحساسة كوظيفة الموارد البشرية.

رابعاً: العمل الجماعي Groupware: وهو مصطلح جديد ظهر حديثاً خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، وهو يشير إلى: «برامج تمكن مجموعة مستخدمي العمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائياً، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج التي تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة».

وهذا ما من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحت والتطوير، كما تمكن هذه البرامج في عقد اجتماعات عن بعد وتفعيل عملية الاتصال اللحظي، وفي الوقت الحقيقي، وتقليل تكاليف التنقل والإيواء وغيرها وهذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة.

¹ Michel Amstronge , A handbook of Humun Ressource Management Practice,10 ed, London and Philadelphia,KOGAN PAGE, 2006,p889.

خامسا: تتمين رأس المال البشري: لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقه للأفراد في مجال تنمية وتمكين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للإفراد العاملين.

كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال، والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأبجع الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجين أكثر وبشغف كبير. كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل، تعديل العنوان والهاتف... إلخ وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية أكثر كذلك.

سادسا: سهولة تدفق العمل workflow: لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات الحوسبة، لكن يمكن القول أنها برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح. فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة، إذن فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الحوامل الالكترونية. و وظيفة إدارة الموا رد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم والتي تساهم استراتيجيا في تحقيق الأهداف المسطرة، ويحقق تدفق العمل المزايا التالية:

- ✓ تمكنا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة.
- ✓ إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد، من طرف العديد من الأشخاص، وهذا يقلص من تكاليف.
- ✓ سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد.
- ✓ متابعة سريان العمل، ومعرفة نقاط الخلل في العمل، وهذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية ... وغيرها.

بالإضافة إلى:¹

- زيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين العمليات التشغيلية في إدارة الموارد البشرية.
- القدرة على تنفيذ ومتابعة وتقييم العديد من العمليات في إدارة الموارد البشرية.
- التحول من التركيز على المعلومات المتعلقة بمعاملات وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على المعلومات الاستراتيجية للموارد البشرية و منه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ادراج الموظفين كجزء هام وفعال في نظام معلومات الموارد البشرية، و إعادة هندسة الموارد البشرية وفق المعطيات الجديدة.

¹ Dorel, Dusmanescu and Bradic-Martinovic, Aleksandra (2011): The role of information systems in human resource management. Published in: Research Monograph on The Role of Labour Markets and Human Capital in the Unstable Environment (17. October 2011),Munich University Germany, P12

الفرع الثاني: مركّزات ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية

أولاً: مركّزات نظام معلومات الموارد البشرية

يرتكز نظام المعلومات الموارد البشرية على العناصر التالية:¹

1. قاعدة البيانات: Databas وهي تمثل المكان المخصص للاحتفاظ بالمعلومات الاساسية المتعلقة بالنظام و المنظمة والعاملين فيها، وتعتبر من اهم المركّزات الاساسية للنظام.
- جمع وتخزين المعلومات: Data entry بعد جمع المعلومات ومعالجتها يتم ادخال المعلومات الى قاعدة البيانات بصورة صحيحة وتجنب التكرار.
2. استرجاع المعلومات: Information retrieval هي عملية استرجاع المعلومات المعالجة والخزنة في الوقت المناسب لاستخدامه في عملية المساعدة على اتخاذ القرار، بالإضافة الى توفيرها للمستخدمين لها.
3. مصلحة تسيير نظام المعلومات الموارد البشرية: Human resources information center هو عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بتسيير شؤون النظام من جمع الى ادخال ومعالجة واسترجاع المعلومات .
4. جودة وسلامة البيانات: Data quality and Integrity وهي عملية حماية المعلومات ضمان سلامتها بالإضافة إلى صيانة النظام.

ثانياً: مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية

تتمثل مكونات معلومات الموارد البشرية في:²

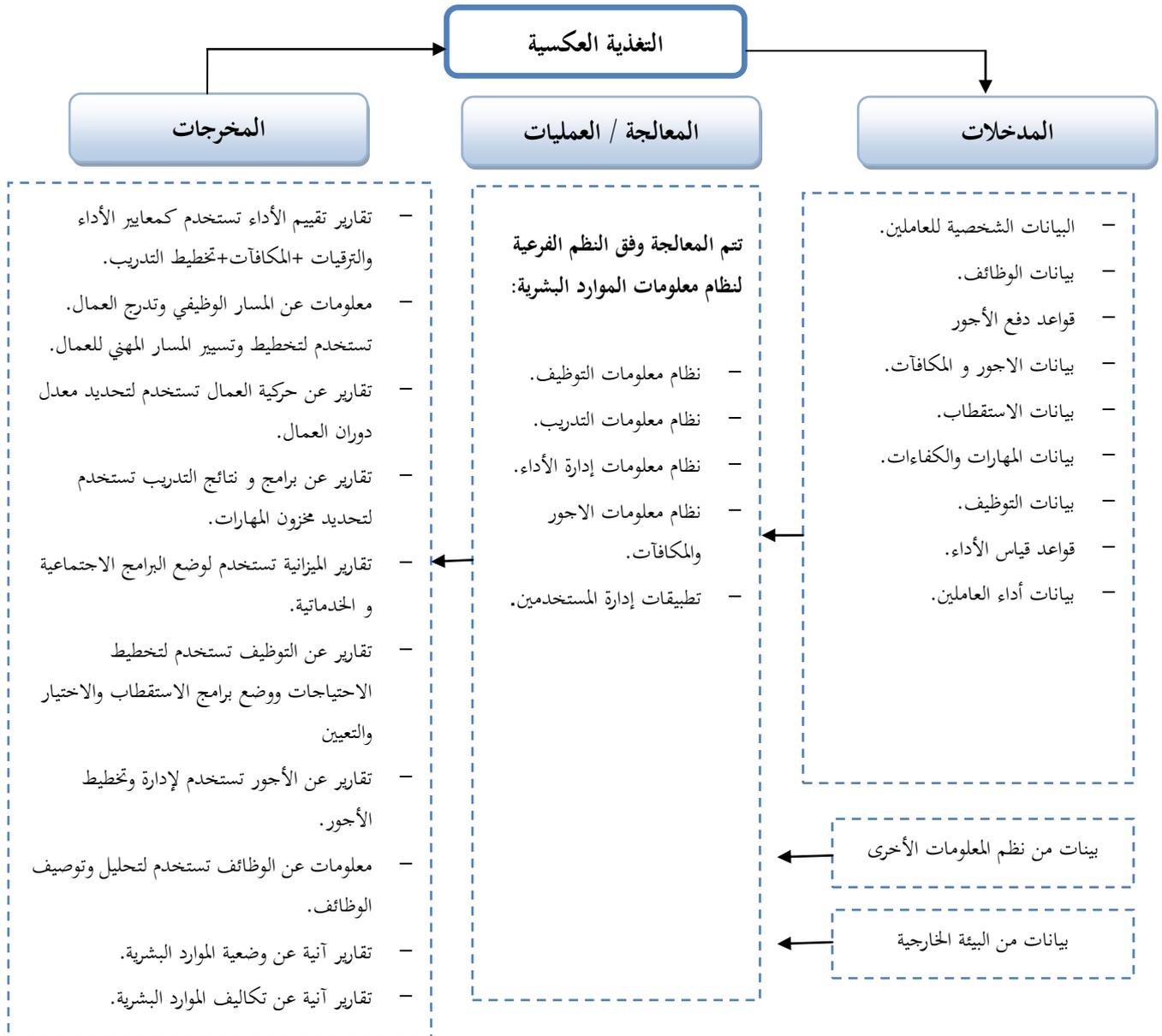
1. المدخلات: تمثل جميع البيانات المتعلقة بالأفراد ولوظائف المتاحة بالمنظمة، وأهم هذه المدخلات:
 - أ- سياسيات المنظمة وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية.
 - ب- قواعد دفع الأجور أو أشكال التعامل مع عملية دفع الأجور.
 - ت- المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة.
 - ث- المصادر الداخلية للحصول على اليد العاملة.
 - ج- البيانات الشخصية للموارد البشرية بالمنظمة.
 - ح- قواعد قياس الأداء المستعملة في المنظمة.
2. عمليات التحويل والمعالجة: التي تتم على مستوى قاعدة البيانات والتي تتعلق بالبيانات الشخصية وبيانات المهارات وتقييم الاداء وبيانات تخطيط الموارد البشرية والرواتب والمزايا، والتي تفيد في تحسين اداء الافراد من خلال برامج تسيير المسار المهني والتحفيز و التدريب، وتتم المعالجة عبر: (إجراءات التسجيل، التوبيخ، التنظيم، الترتيب، التحليل التنبؤ، التدقيق، ثم تخزين هذه البيانات بطرق ووسائل مختلفة).
3. المخرجات: عبارة عن نتيجة المعالجة في شكل تقارير تتعلق:

¹ خالد رجم، مرجع سابق، ص: 61.

² أمل ابراهيم أبو رحمة، نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين في فلسطين، مذكرة ماجستير، ادارة الأعمال، غزة، 2005، ص: 40.

- تقارير خاصة بتوزيع العمال توضح التخصصات والوظائف والمؤهلات المطلوبة لها، وعدد العاملين فيها؛
 - تقارير عن عدد العمال في المؤسسة وفي كل مستوى وظيفي وكذا نوع العمل مؤقت أو دائم؛
 - إحصائيات تحليل العمال لكل إدارة ووظيفة سواء من حيث التعيين أو النقل، الترقية، إنهاء الخدمة... الخ.
4. عمليات المراجعة: حيث يتم مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية وتقييم نظام معلوماتها، أو ما يعرف بالتغذية العكسية للنظام.

الشكل رقم(04): عناصر نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2017 ص 63.

مما سبق يتضح أن نظام المعلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن معالجة البيانات التي يتحصل عليها، والتي تتعلق بالعاملين والوظائف وتحويلها الى معلومات جاهزة للاستعمال في مجال اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مع الاخذ بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية والداخلية التي يتعرض لها.

المطلب الثالث: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

يظم نظام معلومات الموارد البشرية في ثناياه مجموعة من النظم الفرعية والتي تتعدد تطبيقاتها حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، أهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها كما يلي:1

أولاً: النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية: يساعد هذا النظام الإدارة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، حيث أن عملية التخطيط هذه تتطلب نوعين من البيانات، بيانات تنظيمية حول الهيكل التنظيمي مثلاً: أساليب العمل، معدات وأجهزة العمل بالمؤسسة، تشريعات وقوانين العمل بالدولة وغيرها، وبيانات عن الموارد البشرية كالتعليم والتدريب، الخبرة الماضية، مستويات الأداء، القابلية للترقية... الخ.

ثانياً: النظام الفرعي للاستقطاب والتعيين:

1. يساعد في متابعة المهارات المتوفرة في البيئة الخارجية وتوفير المعلومات عنها، وكذلك المساعدة في عمل الأبحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة بالإضافة الى عمليتي توصيف الوظائف وتحليل الوظائف.

2. يساعد نظام المعلومات التوظيف في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية.

3. كما تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف، كتحسين مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة.

ثالثاً: النظام الفرعي لإدارة الأداء:

يتضمن هذا النظام عدد من التطبيقات، من أهمها تلك الخاصة بتقييم الأداء بضم هذا النظام معلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جداً، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات، إعادة التخصيص والتناوب الوظيفي وانضباط العاملين.

رابعاً: النظام الفرعي لإدارة للأجور ومرتبات:

يشتمل هذا النظام على عدد من التطبيقات المتعلقة بحساب رواتب العاملين والعلاوات والأجور الإضافية كما يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والرواتب والعلاوات.

تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب التالية:

¹ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص: 52.

1. إعداد قوائم الأجور والمرتبات.
 2. تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها.
 3. مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.
- إن هذه التطبيقات تساعد الإدارة في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على استقطاب العاملين للعمل بها ومدى عدالة سياسة الأجور، وكذلك مدى تأثير سياسات الأجور والتعويضات على الأداء... الخ.

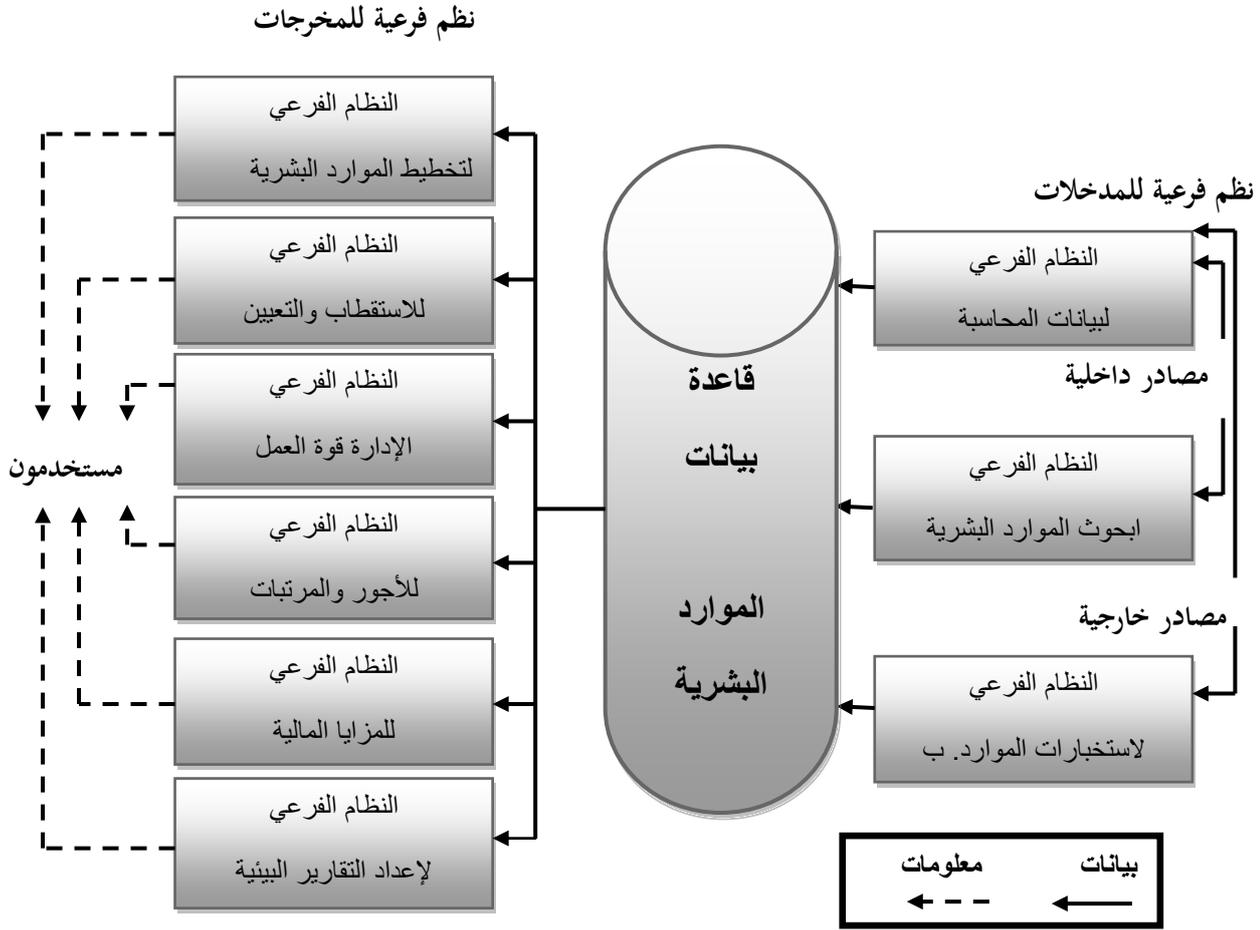
1. نظام الفرعي لتدريب والتنمية :

يستخدم نظام المعلومات بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، محتوى البرامج التدريبية، إعداد ميزانية العملية التدريبية... الخ، ويمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسية منها:¹

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تقييم فعالية العملية التدريبية.
3. تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل.
4. تحديد نوع البرامج التدريبية.

¹ خالد رجم، مرجع سابق، ص: 65.

الشكل رقم(05): نموذج نظام معلومات الموارد البشري



المصدر: مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 ص49.

مما سبق يتضح أن لنظام معلومات الموارد البشرية عدة نظم فرعية، نظم فرعية للمدخلات وهي (البيانات المحاسبية، بحوث الموارد البشرية) كمصدر داخلي والنظام الفرعي لاستخبارات البشرية كمصدر خارجي، كما توجد عدة نظم فرعية للمخرجات مستعينة في ذلك بقاعدة بيانات للموارد البشرية.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه النظم الفرعية المذكورة هي مجرد عينة فقط، وللمؤسسة الحرية الكاملة في بناء النظم الفرعية التي ترغبها بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، كما نشير كذلك إلى أنها تعمل في نسق واحد متكامل، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة لإدارة المواهب

تعد إدارة المواهب إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على إهتمام العديد من الباحثين و الكتاب سواء في المجال النظري أو التطبيقي، لما لها من تأثير كبير على قدرة المؤسسة في اكتساب و تطوير والإحتفاظ بالعنصر البشري النادر الذي يعد عاملا مهما من عوامل نجاح المؤسسة، و بالتالي يمكن أن ينعكس ذلك على أدائها و تميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها .وقد تم تخصيص هذا المبحث لغرض التعرف على محتوى إدارة المواهب .

المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على التطور التاريخي لإدارة المواهب، وكذا أهم تعريفات إدارة المواهب.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة المواهب

لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل وصول المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح و التفوق في ظل بيئة يسودها التنافس الحاد على جذب و استقطاب المواهب، و يمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كالآتي:¹

أولا: قسم الأفراد:

امتدت هذه المرحلة من سبعينيات القرن الماضي إلى الثمانينات منه واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، حيث أن قسم الأفراد في هذه المرحلة يمثل وظيفة أعمال.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية:

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينيات منه، وفيها أدركت المؤسسات بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي و بالتالي تحولت ألى وظيفة إستراتيجية و من ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

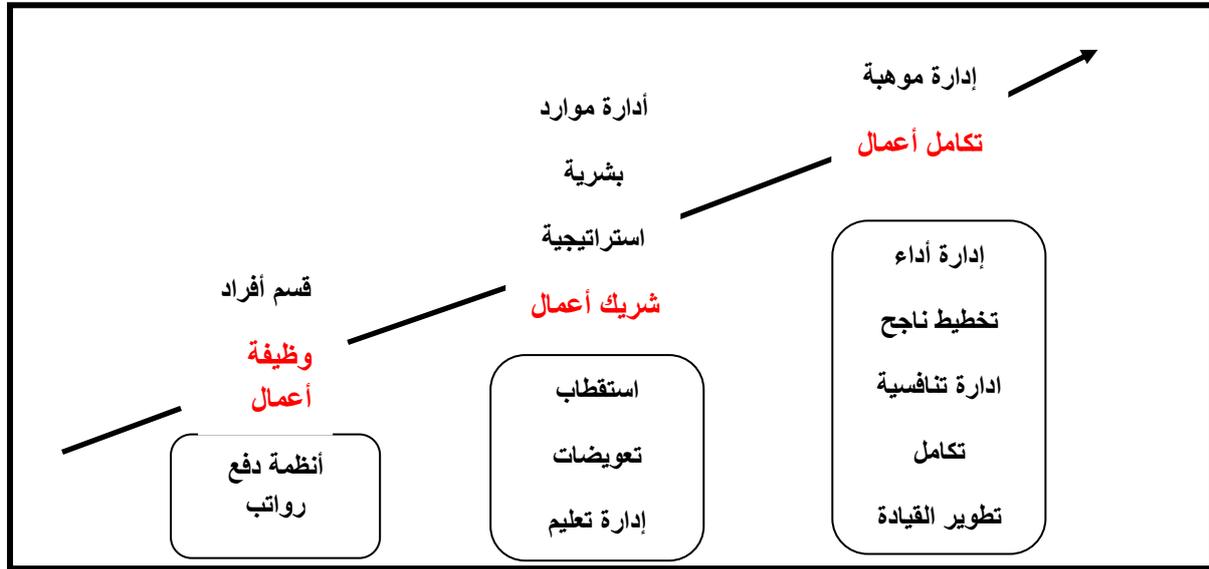
ثالثا: إدارة المواهب:

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح "إدارة الموهبة" لأول مرة من قبل الباحث ديفيد واتكنس عام(1889) في مقال نشره في العام نفسه، و استمر هذا المصطلح بعد تكييفه و استخدامه من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها و العناية بها كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح كما أنها تتضمن عمليات و نظم موارد بشرية جديدة و متكاملة مع بعضها البعض لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل التالي:

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان -الأردن،(2015)

الشكل (06): التطور التاريخي لإدارة المواهب



Source : Josh Bersin, Talent Management what is it ? why now ?, Hay Acquisition company, Inc, Washington, 2006, P 2.

الفرع الثاني: تعريف إدارة المواهب

تعددت تعريفات الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة المواهب، بسبب تباين الإتجاهات وحيوية الموضوع وتشعب استخداماته العلمية والفكرية، كما يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها:

✓ "مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة الشركة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجود المواهب المتوفرة في الشركة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطوير واثراء معارفها بالإعتماد على معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والمحافظة على الموهوبين من خلال توفير الظروف الملائمة لهم وتشجيعهم لإسنادهم في إدارة المسار الوظيفي"¹.

وتعرف إدارة المواهب: " عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان استقطاب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات و مهارات متميزة، و من ثم توظيف هذه القدرات سعياً للمحافظة عليها بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة و التأثير من خلالها على الآخرين."²

¹ حسين نزال، "أثر إستراتيجية الأبداع التنافسي في تعزيز القدرة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط"، شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص: 49.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص ص 27-28.

كما تعرف ايضا: "مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الانية والمستقبلية من الموهوبين ، والعمل على استقطابهم من الخارج ، وتشخيص مستوى وجوده الموهبة المتوفرة في المنظمة حاليا ، وفي جميع مستويات المنظمة لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة ، و العمل على المحافظة على الموهوبين واستتبابهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم ، والوافرة المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي بشكل فاعل"¹.

من خلال ماسبق يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها" هي عملية منظمة تقوم على إختيار الموظفين على أساس الجدارات التي يمتلكونها، وتدريب وتطوير وإستدامة هؤلاء داخل المنظمة، وإكتشاف الموهوبين داخل المنظمة وتعزيز وجودهم من خلال استدامتهم والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم كمصدر ذات قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة."

الفرع الثالث: أهمية إدارة المواهب The Importance of Talent Management

تكتسب إدارة المواهب أهمية كبيرة إذ أنها تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، إضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما يمكن ومن خلال الاستخدام المنظم لها حل العديد من المشكلات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة بشكل جيد.² وتظهر أهمية إدارة المواهب فيما يلي:³

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- المحافظة على المواهب وضمن مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

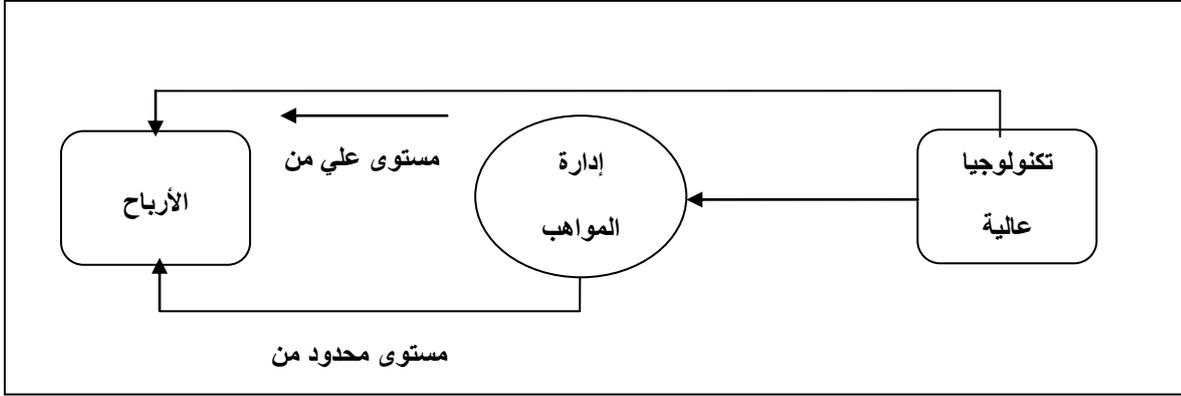
¹ ممدوح بن محمد الحوسان، "واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادة المدرسية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر، العدد السابع، 2017، ص: 153.

² عزيزة عبد الرحمن، عبد الله صيام، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا" دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص: 32-33.

³ الحميدي، محمد، الطيب، الهادي، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط أرس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 2011 ص: 6-7.

كما أن إدارة المواهب عامل مهم في مناخ الأعمال لأنها تسمح بتدفق الاستثمارات خاصة في صناعة التكنولوجيا العالية، حيث تلعب دور الوسيط الرئيسي في جذب الصناعات التكنولوجية وتحقيق الأرباح العالية.¹

ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل رقم: (07) يوضح أهمية ادارة المواهب



المصدر: راوية ساعو، "أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص: 19.

المطلب الثاني : مبادئ وعمليات ادارة المواهب

إن إدارة المواهب عبارة عن حزمة من العمليات المرتبطة وهي تمثل بذلك تكاملا لممارسات الموارد البشرية مع أهداف جذب الأفراد الملائمين للمكان المناسب في الوقت المناسب ومن ثم المحافظة عليهم لذا ينبغي على المؤسسات التركيز على العمليات الخاصة بإدارة المواهب وفق مجموعة من المبادئ وذلك لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الاول : مبادئ ادارة المواهب

تمثل المهوبة في إدارة المنافسة عنصرا هاما وحاسما في إدارة المنظمة والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائدا كبيرا ماديا وإستراتيجيا أمام المنافسين ويدرك المديرون أن المهوبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين ومن الخطأ ان يستمر اعتقاد البعض الخاطيء ان الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظام المعلومات او هيكل العمل او المعدات والأجهزة لكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في ادارة المواهب .

وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب ان يضعها المدير امامه بصفة دائمة التي تتعلق بإدارة المواهب وهي:²

- الاستثمار في الموهوبين من حيث الكم والكيف .

¹ راوية ساعو، "أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص: 19.

² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2012، ص: 31، 32.

- اكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة او استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية .
- النظر للمواهب على انها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر افضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- الاحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب .
- يحتاج الموهوب الى الرعاية والنمو والتطوير الاداء وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الادارية المضادة .
- يحتاج الموهوبون لادارتهم بنجاح الى ادارة عالية لديها حد ادنى من الموهبة .

الفرع الثاني: عمليات إدارة المواهب Talent Management Operations

من خلال تحليل أركان التعاريف المتعلقة بإدارة المواهب وأهدافها، والدراسات ذات الصلة اتضح أن أكثر العمليات تكرارا بين الباحثين هي (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب وتطوير المواهب) وفيما يأتي عرض و تحليل لهذه العمليات:

1- تخطيط المواهب Talent Planni

يساهم تخطيط المواهب في وصول الشركة إلى أهدافها من خلال وضع إستراتيجيات لتطوير الموظفين من خلال مجموعة شاملة من خطط الدمج وتنسيق الأنشطة، حيث يعد تخطيط المواهب من أهم العوامل التي تدعم تقدمها . كما ان عمليات تخطيط المواهب لا تعد بالشيء السهل حيث يتطلب إعدادا مسبقا معتمد على دراسة جيدة لحالة المواهب داخل المؤسسة، حيث أصبح التخطيط للمواهب متطلبا ضروريا لكل شركة.¹

2- استقطاب المواهب Talent Recruitment

يعد استقطاب المواهب من أهم الأولويات التي تحرص الشركات لتنفيذ إستراتيجيات نظرا لأهميتها في تعزيز الأداء وما تحققه من ميزة تنافسية وضمان التطور على كافة المستويات الإنتاجية والأدائية . كما ان استقطاب المواهب يساهم في تنمية أساليب الشركات في جذب العملاء ويطور من منتجاتها وخدماتها، كما أن استقطاب الموهوبين يمكن أن يكون من خلال رواتب مشجعة وتوفير كافة الإحتياجات والمتطلبات التي يحتاجها الموظف الموهوبين داخل بيئة العمل الذي يشكل عاملا مهما في جذب الموظفين والإحتفاظ بهم، كما يسعى أصحاب العمل لإستقطاب المواهب من أجل ضمان إستمرارية أعمالهم وتطور منظماتهم التي تتأثر بشكل كبير وايجابي بالأفكار الإبداعية الجديدة وغير المكررة التي يمكن الحصول عليها من خلال توظيفهم وتوفير جميع متطلباتهم الوظيفية وذلك يساعد في الحصول على أفضل مستويات الأداء.²

1 Lunenburg, . Human Resource Planning: Forecasting Demand And Supply. International Journal of Management, Business, and Administration, 15(1). (2012).

2 Alnaçık, E., Alnaçık, U., Erat, S. & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. Procedia - Social and Behavioral Sciences,150: p336-344.

3- الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention

تتبع العديد من الشركات إستراتيجيات متنوعة من أجل الإبقاء على الموظفين وخاصة الموهوبين والمبدعين منهم ويتم ذلك من خلال تلبية وتوفير جميع إحتياجاتهم ومتطلباتهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم لما له من آثار إيجابية تعود على بالمنافع الأدائية والإنتاجية والتنافسية، في ظل الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية وتحديات البقاء واثبات الوجود التي يشهدها العالم والتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والإتصالات. لذلك هناك اهتمام كبير لتطبيق إستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب الذي يشكل رأس مال أساسي لتطور الشركات وتهيئتها لمواجهة الصعوبات والتحديات.

4- تطوير وتنمية المواهب Talent development

يعد تطوير المواهب في الشركات من الأساسيات التي يعتمد عليها من أجل تحسين أدائها وتنافسيتها، حيث ان تطوير مواهب الموظفين من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية يجعلهم أكثر كفاءة وتمكنا من أداء عملهم، والذي ينعكس بشكل كبير على الأداء، كما أن تطوير المواهب يساهم بشكل كبير في تهيئة فرص للموظفين للتغلب على المشكلات التي تعيق أداء وانجاز أعمالهم ويزيد من قدرتها التنافسية في الأسواق.

من خلال ماسبق يمكن القول أن عمليات إدارة المواهب المتمثلة في تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب وتطوير المواهب تمثل نظام متكامل ومتفاعل يساهم في تحقيق أهداف الشركة وتطوير قدرتها التنافسية.¹

الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية:

يعرف بعض الباحثين كما سبق إدارة المواهب كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه، مثل التعيين، الاختيار، والتطوير والمسار الوظيفي، وان إدارة الموهبة بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المنظمة بدلا من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة. وبغض النظر عن كثرة هؤلاء الباحثين فإنهم يستبدلون المصطلح القديم (إدارة الموارد البشرية) ب (إدارة المواهب). ولا يزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية. وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.²

والفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، هو أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، ولا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة.

¹ حسين نزال، مرجع سابق، ص: 42-43.

² العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011، ص: 100.

وتركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين وبدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات. والتعلم يركز أكثر على تطوير الأداء وتحديد العمليات، ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يتم تنفيذها بشكل ثابت. ولذلك إن العلاقة لا يمكن فهمها بشكل كامل، ولا يمكن للمدراء أن يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين القدرات والمهارات بشكل إستراتيجي.¹

المطلب الثالث: علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بإدارة المواهب

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا حيوي داخل التنظيم، خاصة بالنسبة بالنسبة ادارة المواهب نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، حيث لم يصبح كما في السابق مجرد اداة لتقديم معلومات عن الموظفين ومناهم بل تعدى إلى المساهمة في رفع الانتاجية و تحقيق اهداف المنظمة و منم تحقيق الميزة التنافسية التي تركز أساسا على الكفاءات البشرية.²

الفرع الأول: علاقة نظام معلومات الموارد البشرية باستقطاب المواهب

إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الإختيار والتعيين في ادارة الموارد البشرية، جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها في الوقت المناسب، كما أن ذلك يساهم في اجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم اتخاذ القرار المناسب بالتعيين. كما ويعد التحفيز أيضا مظهرا حيويا من مظاهر العمل الجيد فهو يعالج قضية التزام الأفراد وإطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيق من أهداف شخصيه، حتى وإن كانت سهلة المنال كالرغبة في الحصول على المال أو الترقية.

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة، بسبب رغبتها في تحقيق أهدافها من خلاهم من جهة وتنوع حاجات العاملين وتغيرها من وقت لآخر من جهة أخرى، الأمر الذي أدى في بعض الأحيان إلى تدمير العاملين، وذلك للأسباب التالية:

1. عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة لهم لاعتقاد أن العاملين متساويين من حيث تأثير حافز معين عليهم، بينما في الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المعنوي.
2. ضعف العلاقة بين الحافز والأداء.
3. عدم الثقة في الإدارة، الذي ينتج عادة عن عدم وفائها بعهودها.
4. عدم ثراء الوظيفة نفسها بحيث تذب العامل لبذل جهود أكبر.

وهنا يأتي دور نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يقوم بجمع البيانات و معالجتها سواء من مصادر خارجية من خلال إجراء مسح للمؤسسات المنافسة، للتعرف على سياسة الأجور والمكافآت المتبعة، مما يسمح لها من معرفة نوع

¹ عزيزة عبد الرحمن، عبد الله صيام، مرجع سابق، ص: 31.

² خالد رجم، مرجع سابق ص: 94.

المكافآت والتعويضات التي تقدمها لأفراد وخاصة المهارات العالية التخصص التي يشهد المنافسة عليها، أو من مصادر داخلية من خلال إجراءات بحوث ودراسات تسمح للإدارة من رقابة ومتابعة العاملين سواء بواسطة تقارير الأداء أو بواسطة طرق أخرى، الشيء الذي يمكنها من التعرف على أسباب تدهور أداء العاملين، وهل هي راجعة إلى سوء بيئة العمل أو عدم إشباع حاجاتهم و الحوافز التي يرغبون فيها.¹

وبالتالي توفير معلومات للإدارة تمكنها من:

1. تعديل سياسة الأجور و الحوافز المتبعة.
 2. منح حوافز تتلاءم مع احتياجات العامل التي يصبوا إلى تحقيقها و التي تناسب قدراته و مهاراته.
 3. وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل.
 4. خلق روح التعاون بين الأفراد من خلال الحرص على أن يكون العامل في جماعة متناسقة.
 5. نشر معلومات عن المهارات المطلوب من العاملين اكتسابها، رغبات المؤسسة التي تطمح إلى تحقيقها، المكافآت التي يمكن للفرد الحصول عليها وكل ما هو متعلق به، ا قد يلغي أي تأثيرات أو معلومات مشوبة كالغموض قد تصدر من زملاء العمل، مما قد يزيد من احتمالات استقرار الفرد وتمتين علاقته مع المؤسسة.
- وتعتبر الترقية من أهم الحوافز التي يسعى الأفراد الحصول عليها، باعتبار أن نقلهم إلى مناصب أخرى يوفر لهم فرص لتعدد وتنوع مهاراتهم ومواهبهم، ومهما كان شكل الحوافز مادية أو معنوية، فيجب أن تؤدي إلى تشجيع روح التعاون والاتصال فيما بين الأفراد، وفي نفس الوقت إلى زيادة التناهي بينهم، ا يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم الفردي والجماعي.

الفرع الثاني: علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بتنمية المواهب

حيث يتواجد نظام معلومات الموارد البشرية خلال جميع مراحل تقييم الأداء انطلاقاً من توفير المعلومات العامة عن مستوى كل عامل يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه و معلومات تخص نوع الوظيفة بالإضافة إلى معلومات على المعايير تقييم الأداء المستخدمة، ثم تنتقل الى معلومات عن مستوى أداء العامل بعد التقييم عن طريق احدى الطرق التي ذكرناها سابقاً، يتم معالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعه، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والإستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعه محددة وكن قياسها و متفق عليها وعلى زمن تحقيقها.

أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحدي مدى تحقيقها ثم إعداد تقارير عنها، ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نظام التقييم المعمول به في المؤسسة وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ خالد رجم مرجع سابق ص: 97 - 100.

كما سبق نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات اللازمة عن العاملين وعن ادائهم في الوظيفة حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في:¹

1. التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها.
 2. توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.
 3. إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
 4. منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.
 5. إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر.
 6. اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب.
- كما أسهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل, وأعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية، حيث تمر عملية وضع البرامج التدريبي إلى: تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد أهداف برنامج التدريب، تحديد محتوى التدريب، تحديد أساليب تحديد أدوات التدريب، اختيار المدرب وفق شروط معينة، تحديد فترة ومكان التدريب، اختيار البرنامج النهائي لتدريب، تنفيذ البرنامج، تقييم فعالية البرنامج.

حيث تهدف المؤسسة من خلال وضع برامج تدريبية إلى:²

1. الارتقاء بمستوى وجودة الانتاج أو الاداء سوى بالنسبة للعاملين الذين يحتاجون إلى التدريب على كيفية أداء وظائفهم بكفاءة أو رفع مستوى العاملين القدامى أو ذوي الخبرة الذين يحتاجون دائما لتعلم المزيد.
2. الارتقاء بمستوى الأمن الوظيفي حتى تكون أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية والعقلية للأفراد.
3. توفير الاحتياجات من العاملين عن طريق الترقية من داخل المؤسسة (الأفراد الذين تم تدريبهم)، مما يكون له أثر إيجابي على رضائهم وانتمائهم للمؤسسة.
4. تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغير المستمر في العوامل البيئية و التكنولوجيا ذات التأثير على الوظيفة؛
5. رفع الروح المعنوية للفرد عندما يشعر بأنه قد أتقن عمله.
6. العمل على إشاعة روح التعاون بين الأفراد نتيجة تدريبهم على العمل الجماعي بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن مما يساعدهم على تغير اتجاهاتهم نحو عملهم و اكتسابهم قيم إيجابية جديدة.

¹ زاوي وريبة، مرجع سابق، مجلة العلوم الاجتماعية، ص: 18.

² زاوي وريبة، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، بسكرة، 2008، ص: 71.

وحتى يمكن تحقيق الفعالية والكفاءة في التدريب، يتطلب الأمر تجميع وتنظيم المعلومات وترتيبها لاسترجاعها بسهولة ويسر، توفير الوقت وجهد المسؤولين ويتم ذلك عن طريق نظام المعلومات قادر على تحقيق ذلك.¹

فاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية بقواعد بياناته الخاصة بإدارة برنامج التدريب، يمكن الإدارة من ملائمة المتطلبات المحددة للتدريب مع الاحتياجات التدريبية للوظائف المتنوعة، وذلك بمساعدة نظم برمجيات أخرى مثل برامج التنمية وبرامج تقييم الأداء أين يمكن أن توحد المعلومات في كل هذه المجالات بحيث تضمن أن الاحتياجات التدريبية لجميع الموارد البشرية تلقى الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية لها.

كما يمكن للإدارة الحصول على معلومات حول البحوث و المجالات العلمية والمصادر المعرفية من خلال البحوث التي يقوم بها نظام معلومات الموارد البشرية والتي من شأنها مساعدة العاملين في زيادة تعليمهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية.

بالإضافة إلى استخدام النظم الخبيرة للموارد البشرية كاسلوب لتدريب، حيث وفرة المحاكات وبناء النماذج التعليمية مجالا هاما لاستخدام الحاسب كتقنية قوية في التعليم، فهي مكن المتدربين من إجراء الاختبارات في العديد من الحالات، برغم من إجراءات مثل هذه الإختبارات يكون مستهلكا للوقت بالإضافة إلى استخدام أساليب جديدة لتدريب وهو مايسمى بالتدريب الإلكتروني.

و عموما يمكن أن يتجلى أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب في:

1. تقليل وقت جمع المعلومات المتعلقة بالتدريب التي كانت تتحملها المؤسسة في النظام التقليدي.
2. السرعة في الحصول على معلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية .
3. إمكانية تحديد المادة التدريبية و الأسلوب الملائم لتدريبها بشكل دقيق.
4. تقليل تكاليف التدريب من خلال إخضاع العاملين للتدريب عن بعد.
5. إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، من خلال استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون فيها الموازنة التدريبية مرتفعة.

الفرع الثالث: علاقة نظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب

لقد أسهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسهيل الاهتمام بالمواهب والاحتفاظ بها، حيث يعتبر الموظفون هم أهم أصل من أصول المنظمات عندما توجه تلك المنظمات كثيرا من الوقت والمال من أجل تنمية قدراتهم. ولا يمكن بحال أن تكون هناك مبالغة في أهمية الاحتفاظ بالمواهب العالية كشرط للحفاظ على التفوق في المنافسة. ومع ذلك فإن هذه الوظيفة البالغة الأهمية غالبا ما يهملها التخطيط ولا تلقى دعما من نظام موجه للاحتفاظ بتلك المواهب في العديد من المؤسسات، كما يجب على المؤسسة البحث على أفضل الممارسات التي ينبغي لها اتباعها في الاحتفاظ بالمواهب البشرية الموجودة لديها وإدارتها بشكل مثمر. وهي تتيح إطارا يمكن لكل من المديرين المباشرين ومديري الموارد البشرية استخدامه

¹ مصطفى محمد موسى، المراقبة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت، دار الكتب القانونية، مصر، 2005، ص: 132.

في قيادة منظماتهم في تطوير نظم إدارة المواهب والحفاظ عليها على نحو يوفر مسارات وظيفية واضحة للموظفين المتفوقين.¹

¹ حسين نزال، مرجع سابق، ص: 42

خلاصة الفصل

ومن خلال هذا الفصل يمكننا القول أن نظام معلومات الموارد البشرية يمثل أهمية كبرى للمنظمات وضرورة حتمية في الوقت نفسه، فهو ذو أهمية لأنه وسيلة تستخدمها المنظمات لتساعدها على تحقيق أهدافها من خلال التنسيق بين العمليات التنظيمية المختلفة. وضرورة حتمية، لأنه أداة استراتيجية تستخدمها المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة من خلال توفيرها للكم الهائل من المعلومات، والبيانات عن البيئة المحيطة.

تعتبر إدارة المواهب هي أحدث اهتمامات إدارة الموارد البشرية ان الأثر الواضح الذي يساهم في عل كفاءة برامج التدريب اولا من خلال توفير المعلومات الشاملة بالإضافة إلى اعتماده على معلومات تقييم الأداء العاملين في تحديد الاحتياجات ومن هنا نجد انعكاس مدى كفاءة عملية تقييم أداء العاملين على فعالية برامج التدريب وهذا ما يساهم في تحسين ورفع أداء العمالي ما يساعد بدرجة كبيرة جدا على الرفع وزيادة وتنمية مواهب العاملين.

الفصل الثاني

تمهيد

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى تقديم نظرة عامة حول نظام المعلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب من مختلف أبعاده ، كما تطرقنا إلى اثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب ، و من خلال هذا الفصل و المتمثل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة ، عملنا على إسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية و الملموسة لمدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب ، و بالتحديد مؤسسة اتصالات الجزائر لما لها من دور حيوي في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر و المديرية العملياتية بالوادي
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

المبحث الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية وأثره على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر و المديرية العملياتية بالوادي.

سننظر فيما يلي إلى إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات *VSAT* وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹

¹ من وثائق المؤسسة مقدم من طرف مصلحة الموارد البشرية.

شكل رقم (08) مجمع اتصالات الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

– قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضححت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.¹

¹ من القانون التأسيسي للمؤسسة مقدم من طرف رئيس قسم الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهداف ونشاطات المؤسسة كل على حدى:

أولا/ أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر عن طريق:

- ✓ زيادة عروض خدمات الاتصال وتسهيل الحصول عليها من طرف أكبر عدد ممكن من المتعاملين.
- ✓ الرفع من نوعية الخدمة المعروضة و توسيع شبكتها و العمل على جعلها أكثر تنافسية.
- ✓ تطوير شبكة الاتصالات الوطنية

ثانيا/ نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر :

و تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصال بما يسمح بنقل الصور والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصال.

المطلب الثالث: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه الاستقلال، لكن برؤى

مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

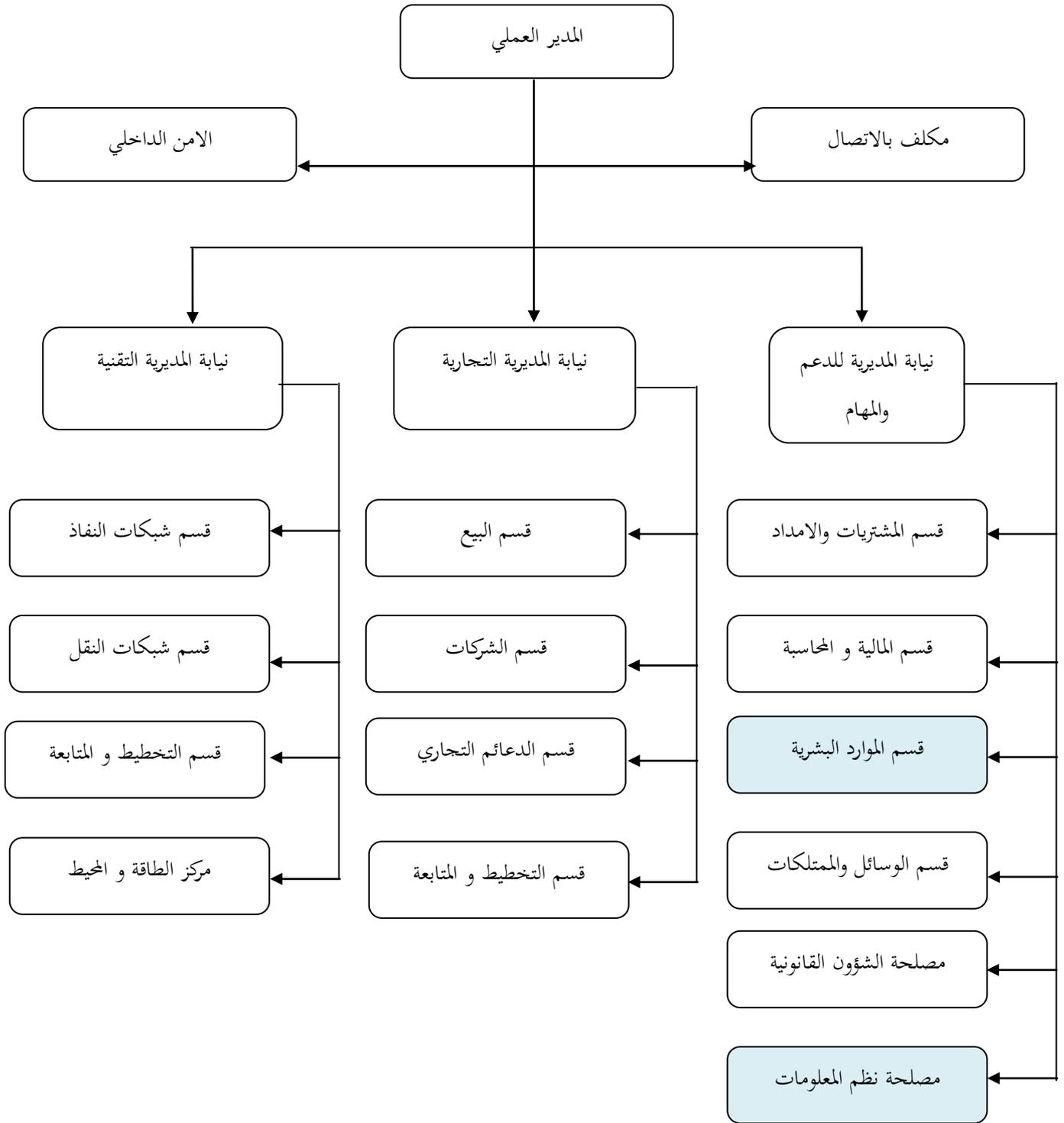
الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بالوادي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مصلحة الموارد البشرية

الفرع الثالث: مهام قسم الموارد البشرية ومصحة نظام المعلومات

أولا/قسم الموارد البشرية:

1. مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية ، بما في ذلك التوظيف والاستقبال ، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل...إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف و كذا الموارد البشرية .
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين و موظفي المديرية العملية .

2. رئيس مصحة تطوير الموارد البشرية و التدريب : هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.

- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية .
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية .
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين و التبرصات التطبيقية .

3. رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية: هي المسؤولة في المقام الأول عن :

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات و وثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص .
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات ..).

4. رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة ، و هي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

ثانيا/ مصلحة نظام المعلومات:

مهام مصلحة نظم المعلومات مكلف أساسا ب :

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي و جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية و كذا جميع مراكزها.

ويتم الربط بين الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات الإدارية من خلال ثلاثة أقطاب تنظيمية جديدة أنشأها المؤسسة :

1. المستوى التجاري ، القطب التجاري ، التسويقي الإبداعي Pôle Commercial, Marketing et

.Innovation

2. مستوى الدعم ، قطب المهام و الدعم Pôle Fonction et Support

3. المستوى التقني ، قطب منشآت الشبكات Pôle Infrastructure Réseaux

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من اجل استكمال الدراسة النظرية قمنا بإجراء مقابلة بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد أعدت خصيصا لقياس اتجاهات المسؤولين عن نظم معلومات الموارد البشرية ، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من اجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود او عدم وجود أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب.

وفي مايلي سنتناول الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن منهج الدراسة بالإضافة الى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأسلوب المعالجة المستخدم.

سوف نتناول في هذا المبحث عينة وأداة الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب عينة الدراسة.

هي مجموعة جزئية من مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية داخل قسم الموارد البشرية، ولنضمن بذلك أن النتائج التي يتم التوصل إليها من تحليل البيانات أو المعلومات في العينة ستعكس بصورة صحيحة تلك التي يمكن الحصول عليها من تحليل البيانات أو المعلومات الموجودة في المجتمع.

وتتمثل العينة المستهدفة في أربع موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية لاتصالات الوادي عينة قصدية تقتصر فقط على مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية.

وقد تم التقييم وفق الآتي: مقابلة مع مدير وإطارات الموارد البشرية ، وتوزيع استبيان المقابلة على مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

1. المقابلة :

تعتبر المقابلة الأداة الرئيسية التي ارتكزت عليها دراستنا في جمع المعلومات حيث اننا وضعنا برنامج لإجراء المقابلات مع مدير وإطارات إدارة الموارد البشرية، وكان هدف المقابلة يتمحور حول نظام معلومات الموارد البشرية وكيف تساعد في إدارة المواهب البشرية، إضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وقد كانت عبارة عن مقابلة موجهة إذا تعرف (عبارة على محادثة بين الباحث والشخص أو الأشخاص المرتبطين بالدراسة بغرض الحصول على معطيات تتعلق بموضوع الدراسة)، إذ قسمت هذه المقابلة إلى محورين، يتعلق المحور الأول واقع نظام معلومات الموارد

البشرية والمحور الثاني يتعلق بأثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب، وقد احتوت استمارة المقابلة بذلك على 38 عبارة.

- المحور الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات واقع نظام معلومات الموارد البشرية ويتكون من (19) عبارة جاء من نوع الاسئلة المفتوحة.
- المحور الثاني: يقيس هذا المحور أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب في المؤسسة ويتكون من (19) عبارة أين كانت في شكل أسئلة مغلقة وأخذت سلما في الإجابة وقد قسمت الى ثلاثة أبعاد بدورها:
 - البعد الأول : يقيس هذا المحور نظام معلومات الموارد البشرية واستقطاب المواهب في المؤسسة ويشتمل (7) عبارات.
 - البعد الثاني : يقيس هذا المحور نظام معلومات الموارد البشرية وتنمية المواهب في المؤسسة ويتكون من (7) عبارات.
 - البعد الثالث: يقيس هذا المحور نظام معلومات الموارد البشرية والإحتفاظ بالمواهب في المؤسسة ويتكون من (5) عبارات.

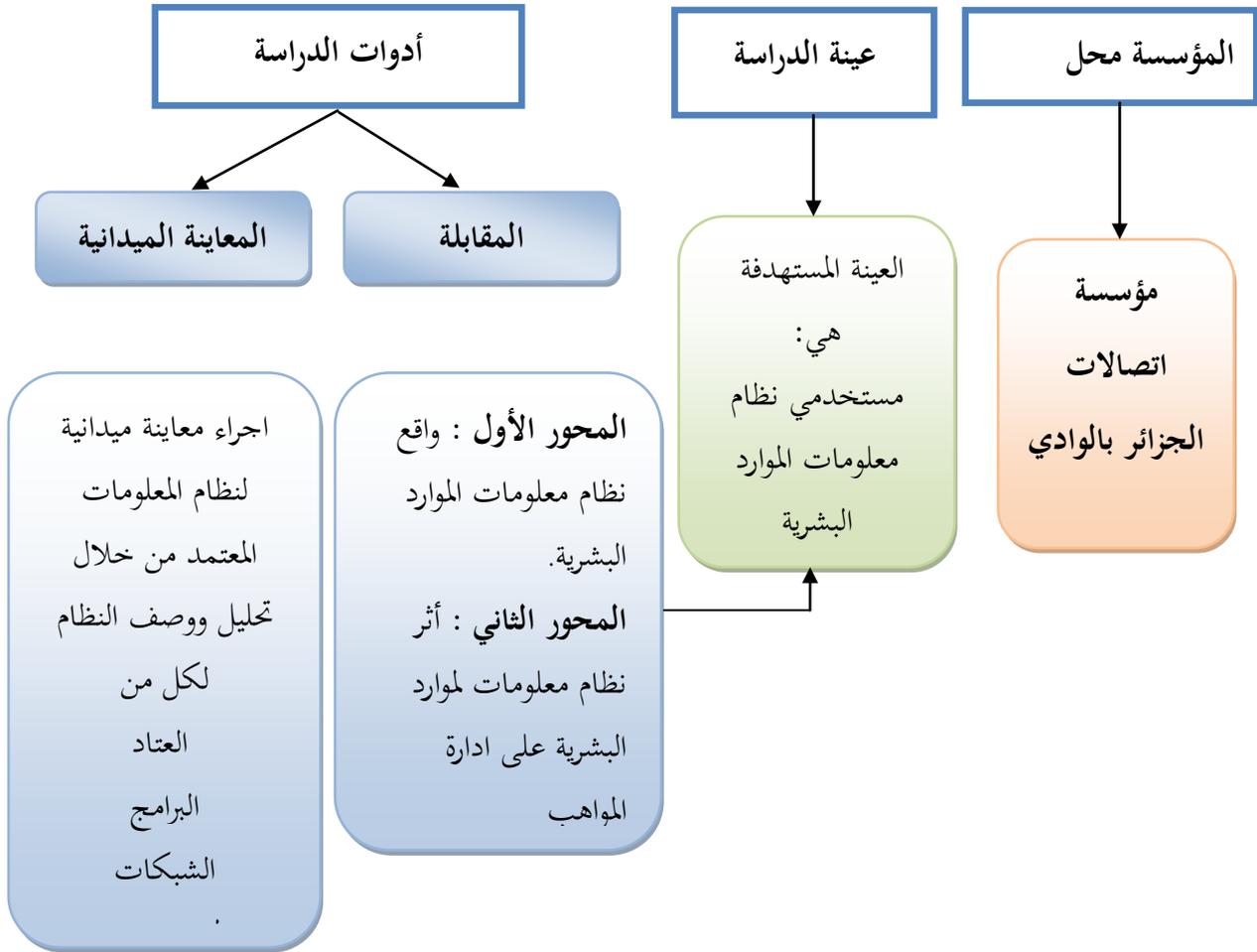
2. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال

الاستبيان او المقابلة، حيث استخدمنا الملاحظة في زيارتنا الميدانية بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، في ما يخص لنظام معلومات الموارد البشرية، بغرض التأكد من الفرضيات والتشخيص المباشر لواقع المؤسسة، من خلال تحليل ووصف النظام.

● لماذا المقابلة و ليس الاستبيان؟

للتوضيح لماذا اعتمدنا على المقابلة و ليس الاستبيان؟، الاستبيان استخدامه محدود في مثل هاته المواضيع لأن العينة التي يمكن ان تجيب على الاستبيان هي قليلة جدا (مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية)، ما استدعى إستخدام المقابلة المباشرة مع الإطارات المسيرة عن طريق طرح اسئلة لها علاقة مباشرة بالموضوع ما يمكن من التحليل والمناقشة واستخراج النتائج، كما ان المقابلة تتيح لك معرفة تحليلية وتفسيرات المستجوب عكس الاستبيان. مباشرة بالموضوع و منه يمكن من التحليل والمناقشة واستخراج النتائج، كما ان المقابلة تتيح لك معرفة تحليل وتفسيرات المستجوب

الشكل رقم (10): مخطط الدراسة الميدانية



المصدر: اعداد الطالب

المبحث الثالث : نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تمثل المعلومات المورد الحيوي الأهم في المنظمة والذي تعتمد عليها أنجاز الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) فنجاح المنظمة يتوقف على كفاءة وفاعلية إدارتها في صنع القرارات.

المطلب الأول : نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

يتم النظر لنظم المعلومات الإدارية من وجهة نظرة المختصين باتصالات الجزائر على أنها عبارة عن عدة أجزاء متكاملة ومتداخلة تتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين ويوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لصانع أو متخذ القرار بالحصول على هذه المعلومات من النظم الرسمية أو غير الرسمية وذلك بتحويل البيانات بعد معالجتها إلى معلومات.

وتقع مسؤولية تصميم نظام المعلومات وتنفيذه على المدير ولذلك يجب عليه أن يلم بالآتي:

- القدرة على استخدام تقنية المعلومات لتصميم نظام عمل فعال يؤدي إلى إنجاز مهام المنظمة.
- تقييم نظم المعلومات واقتراح ما يلزم لتطويرها.
- إدارة موارد المعلومات المتاحة.
- معرفة إمكانيات الأجهزة والمعدات.

الفرع الأول/ أهمية نظم المعلومات لمؤسسة اتصالات الجزائر:

أصبحت هامة وملحة بالذات لمؤسسة اتصالات الجزائر لعدة أسباب، منها:

- أ- تسارع التطور التكنولوجي في الأداء والإنتاج والأساليب ووسائل الاتصال.
- ب- المنافسة الشديدة بين مؤسسات الاتصالات المتواجدة بالوطن مما يتوجب سرعة اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة التي تشتمل على كافة العوامل المؤثرة على بيئة العمل.
- ت- أصبحت مورداً مهماً مما زاد من أهمية الحصول عليها.
- ث- ازدياد التعقيدات في مهام إدارة فروع المؤسسة وذلك للتقدم التقني والمعرفي.
- ج- ازدياد التأثيرات والمتغيرات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية) التي تؤثر على سير العمل سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

ح- ساهم تطور وسائل الاتصال في سرعة جمع وتحليل ومعالجة وتخزين وإخراج ونشر البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة لدعم وترشيد عملية صناعة القرار داخل الإدارة المركزية (المديرية العامة).

الفرع الثاني/ أهم التحديات التي تواجه نظم المعلومات في اتصالات الجزائر :

- أ- تناقص قيمة المعلومات إذا لم تستخدم في وقتها المناسب (التقادم).
- ب- صعوبة إدخال بعض البيانات وذلك لعدم القدرة على التعبير عنها مثل تحويل بعض البيانات إلى قيم كمية مثل الأفكار الحديثة لإنتاج أو تطوير منتج ما.
- ت- احتدام شدة المنافسة.
- ث- التغيرات البيئية حيث تؤدي إلى تغير الاحتياجات التي على أساسها بني نظام المعلومات ، وبالذات تأثير البيئة الخارجية ولذلك فإن المعلومات لا يمكن أن تنتهي ويكتمل بناؤها لأنها في حالة بناء مستمر (تطوير) وبالتالي يصبح تحديث نظام المعلومات أمراً ضرورياً بالرغم من التكلفة.
- ج- تسارع تغير تكنولوجيا الحاسب الآلي.
- ح- النقص الحاد في الأشخاص الفنيين الماهرين.

يؤدي التقدم التقني الهائل إلى ضرورة إعادة تأهيل العاملين في حقل نظم المعلومات لمواكبة العصر وتغيراته.

المطلب الثاني: واقع نظم المعلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي:

من خلال المقابلة التي تمت على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبالتحديد على مستوى قسم الموارد البشرية اتضح لنا أنه يوجد لدى اتصالات الجزائر بالوادي نظام معلومات للموارد البشرية مكون من أحدث الأجهزة المتكاملة والمتداخلة تتفاعل مع بعضها البعض مما يمكنها من أداء المهام بدقة عالية، فهي مهيئة للعمل في أعلى مستوى من الأداء، ويتم ادخال التطورات عليه والتحسينات من أجل مواكبة التغيرات البيئية السريعة وصيانة دورية للنظم من عمال أكفاء من المؤسسة و وضع برامج حماية لها، كما تم بتدريب العمال الجدد و وضع دورات تكوينية داخلية يقوم بها رئيس قسم الموارد البشرية عند التحديث لنظام وأخرى خارجية بحيث تقام في معاهد تابعة للمؤسسة، من أجل تسهيل آلية العمل على النظام .

يتيح نظام معلومات الموارد البشرية امكانية استرجاع المعلومات عند الحاجة من خلال المخرجات وهي عبارة عن مدخلات لنظام آخر، ويقدم المعلومات الجاهزة والتفاصيل التي تساعد على اتخاذ القرار.

وفي المؤسسة محل الدراسة يوجد نظام معلومات الموارد البشرية على نوعين من البرامج: برنامج التشغيل (نظام التشغيل)، ونظام التسيير وهما:

أ- نظام التشغيل: Windows 8.1 وهو النظام التشغيل المستخدم على أجهزة الحاسوب.

ب- نظام تسيير المستخدمين والأجور: HR access

ويعرف على أنه " برنامج عالمي شهير أنتج سنة 2003 من طرف شركة IBM الأمريكية الرائدة في صناعة الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية وهو برنامج يخص بتسيير الموارد البشرية وتستعمله كبريات الشركات العالمية والمؤسسات ، يسمح هذا النظام بالوصول إلى المحتويات الأساسية للأجر ويقوم بتقديم معلومات خاصة بالموارد البشرية، ويحتوي على غطاء تنظيمي للموارد البشرية، استطلاع على المعلومات، تقديم تشخيص عام للأجور، فقد كانت المؤسسة تعتمد برنامج تطبيقي اسمه GAYA، وبعدها اشترت HR access سنة 2004 وهي تستعمله إلى يومنا هذا، ويستطيع أن يسيّر جميع فروع المؤسسة الأم ويقوم بالتنبيه عند الخطأ والقيام بتصحيحه، ويسهل عملية تجميع المعلومات وتقليل الأخطاء.

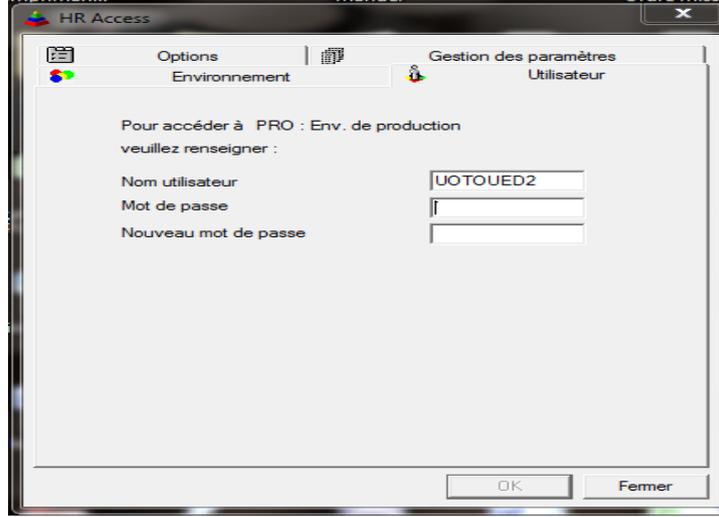
شكل رقم (11) نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية برنامج HR Access.



المصدر : من أجهزة المؤسسة مقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية

بعد النقر المزدوج على أيقونة البرنامج ، تظهر النافذة التالية

شكل رقم (12) يبين نافذة السماح بالدخول لبرنامج HR Access



المصدر: من نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسة مقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية

• آلية عمله برنامج HR access

يتميز هذا البرنامج بقدرته العالية وتحكمه الكبير في تسيير الموارد البشرية ومن الناحية التقنية ، فهو يتوزع على شبكة وطنية مركزية *intranet* موصولة بشبكات إقليمية موزعة على ثلاثة عشر إقليم والاقاليم مربوطة بدورها بالشبكة المركزية والشبكة الإقليمية حيث أن المديرية العامة هي المقر الرئيسي كل ما يتعلق بالعمال (الموارد البشرية) وكذلك مختلف الخدمات التي تقدمها .

تتمثل آلية عمل HR Access:

- تسيير العمال.
- تسيير الوظائف والمناصب.
- إدارة الاجور.
- التكوين.
- تحديد الكفاءات.
- التوظيف.
- التسيير التنظيمي.

ت- السياسات الأمنية:

يحتوي النظام على برامج أمنية عالية داخل المؤسسة وتقسم إلى عدة مستويات (الأفراد، المكان، الأجهزة والبرامج):

• السياسات الأمنية على مستوى الأفراد:

- طاقم مشرف على النظام يستفيد من تكوينات دورية؛

- كل عامل يستغل نظام HR Access، يحصل على كلمة سر واسم مستخدم خاص به؛

- كل عملية تحدث على مستوى النظام تسجل باسم العامل الذي قام بها.

• السياسات الأمنية على مستوى المكان:

- موقع وجود خادمتين قواعد البيانات استراتيجي، ويمنع أي شخص غريب عن المصلحة للدخول إليه؛

- توفير تكييف ومولدات الكهرباء؛

- وجود مضادات للحرائق.

• السياسات الأمنية على مستوى الأجهزة والبرامج:

- خوادم عالية الأداء وسريعة؛

- مخزونات الطاقة متوفرة وليست كافية؛

- مضادات فيروسات؛

- وجود نسخ احتياطية لقاعدة البيانات في جميع الوحدات التابعة لها؛

- في حال ضرر يصيب الخادم الرئيسي تنتقل المراقبة آليا للخادم المرافق ليعوض الخادم المعطل.

بالإضافة إلى هذا فإن المؤسسة تعتمد على مبرمجين داخليين على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة، وقد

قامت المؤسسة في هذا الإطار بدورات تدريبية وتكوينية على مستوى المؤسسة وعادة ما يتولى عملية التدريب الداخلي

رئيس قسم الموارد البشرية، وتقام كذلك دورات تكوينية خارج المؤسسة التي تقام في مدارس ومعاهد تابعة لها.

المبحث الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات

الجزائر بالوادي

لمعرفة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، حيث تم طرح أسئلة المقابلة على المبحوثين حيثيات النقاش وفي الأخير بعد تجميع إجابات المبحوثين وفي إطار معالجة النتائج المتحصل عليها تم إعطاء وزن كل إجابة حيث أخذت بدرجة كبيرة قيمة "3" وبدرجة متوسطة قيمة "2" وبدرجة ضعيفة قيمة "1"، وذلك تسهيلا في الدراسة للحصول على الإتجاه العام في آراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي.

ومن ثم تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين وتحديد النسب المئوية بناء على ذلك، ما حدد لنا الإتجاه العام لهم فيما يخص أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب وفي ما يلي عرض لذلك.

المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات

الجزائر بالوادي

حيث أن إجابات عينة الدراسة حول نظام معلومات الموارد البشرية كان ايجابي إذ أن النظام يوجد بالمؤسسة ويتم تحديثه باستمرار، فقد تم طرح أسئلة مباشرة عليهم فما يخص علاقته باستقطاب المواهب كبعد من أبعاد إدارة المواهب، وقد كانت إجاباتهم موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأثر نظام معلومات الموارد البشرية على استقطاب

المواهب في المؤسسة

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	العبرة	
					التكرار	النسبة %
بدرجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تحديد الكفاءات المطلوبة في المؤسسة
		-	-	100	النسبة %	
بدرجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على البحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وترغيبهم بالعمل في المؤسسة
		-	-	100	النسبة %	
بدرجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على مطابقة الكفاءات مع الوظائف الشاغرة في المؤسسة
		-	-	100	النسبة %	
بدرجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءات العليا بالمؤسسة
		-	-	100	النسبة %	
بدرجة كبيرة	2.75	-	1	3	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تحديد ذوي المساهمات الإبداعية في المؤسسة
		-	25	75	النسبة %	
بدرجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على ضمان الشفافية في تقييم الموظفين الحاليين وفي الشفافية في توظيف الجدد
		-	-	100	النسبة %	
بدرجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يوفر آليات للإعلان عن الوظائف لجذب أكبر عدد ممكن من الموهوبين
		-	-	100	النسبة %	
بدرجة كبيرة	2,9643	-	-	-	-	نظام معلومات الموارد البشرية واستقطاب المواهب

المصدر: اعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير في استقطاب المواهب وهذا من خلال إجابات أفراد العينة حيث جاء المتوسط الإجمالي لها مقدر ب (2,9643) وهو مستوى مقبول، أي أنا أفراد العينة يتفوقون على مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في استقطاب المواهب من حيث البحث وتحديد المواهب ذوي الكفاءات المطلوبة والمساهمات الإبداعية بإستثناء إجابة مساعد رئيس مصلحة الموارد البشرية التي تشير إلى مساهمة النظام

متوسطة، وترغيبهم في العمل داخل المؤسسة ومطابقة هذه الكفاءات بالوظائف الشاغرة، إضافة إلى ضمان الشفافية في عملية التوظيف وتقييم الموظفين الحاليين وفق برامج لتقييم الأداء.

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

المطلب الثاني: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

حيث أن إجابات عينة الدراسة حول نظام معلومات الموارد البشرية كان إيجابي إذ أن النظام يوجد بالمؤسسة ويتم تحديثه باستمرار، فقد تم طرح أسئلة مباشرة عليهم فما يخص علاقته بتنمية المواهب كبعد من أبعاد إدارة المواهب، وقد كانت إجاباتهم موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأثر نظام معلومات الموارد البشرية على تنمية

المواهب في المؤسسة

الإنتاج العام	المتوسط الحسابي	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	العبارات	
					التكرار	النسبة %
بدرجة كبيرة	2.75	-	1	3	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد في تحديد احتياجات تدريب وتطوير المواهب ورفع مستواهم
		-	25	75	النسبة %	
بدرجة كبيرة	2.75	-	1	3	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تفعيل التدريب الداخلي من خلال التعلم من المواقف الفعلية في بيئة العمل
		-	25	75	النسبة %	
بدرجة كبيرة	2.75	-	1	3	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تفعيل التدريب الخارجي والاعتماد على الكفاءات والخبرات من خارج المؤسسة لتأهيل العاملين
		-	25	75	النسبة %	
بدرجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على استخدام برامج تعليم مستمر للعاملين
		-	-	100	النسبة %	
بدرجة	2.50	-	2	2	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على التكليف بمهام مبتكرة ومستحدثة للعاملين
		-	50	50	النسبة %	
بدرجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على تقسيم حوافز ومكافآت وفقا لمعايير الأداء
		-	-	100	النسبة %	
بدرجة كبيرة	2.50	-	2	2	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على تدوير العاملين (نقلهم من مصلحة إلى أخرى) بناء على قدراتهم
		-	50	50	النسبة %	
بدرجة كبيرة	2,7500	-	-	-	-	نظام معلومات الموارد البشرية وتنمية المواهب

المصدر: اعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير في تنمية المواهب وهذا من خلال إجابات أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها قدر ب (2,7500) وهو مستوى مقبول، أي أنهم يتفوقون على مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تنمية المواهب من حيث تحديد احتياجات التدريب من خلال مخرجات تقييم الأداء، وتقام عمليات التدريب على المستوى الداخلي والتي يقيمها رئيس قسم الموارد البشرية بين موظفي النظام، إضافة إلى المواقف الفعلية في بيئة العمل، حيث يمتاز النظام بقوة المراقبة والتنبيه عند حدوث الأخطاء هذا لتطوير ورفع مستوى المهوب على المستوى الداخلي، أما على المستوى الخارجي تقام برامج لتكوين والتدريب خارج المؤسسة في المعاهد والمدارس المختصة التابعة لها مثل معهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهذا عند إدخال تكنولوجيا

جديدة أو توظيف موظفين جدد من أجل تأهيلهم، كما تقدم حوافز ومكافآت بناء على عدة معايير لتقييم الأداء، أما بنسبة لتدوير العاملين فقد أنقسم المستجوبون على أنه 50% يوجد بدرجة كبيرة و50% بدرجة متوسطة، ويتضح لنا أن المؤسسة تهتم بمستوى متوسط بتنمية مواهب العاملين فيها.

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

ونقبل الفرضية: "يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

المطلب الثالث: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

حيث أن إجابات عينة الدراسة حول نظام معلومات الموارد البشرية كان ايجابي إذ أن النظام يوجد بالمؤسسة ويتم تحديثه باستمرار، فقد تم طرح أسئلة مباشرة عليهم فما يخص علاقته بالاحتفاظ بالمواهب كبعد من أبعاد إدارة المواهب، وقد كانت إجاباتهم موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأثر نظام معلومات الموارد البشرية على الاحتفاظ

بالمواهب في المؤسسة

الإنجاز العام	المتوسط الحسابي	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	العبارة	
					التكرار	النسبة %
درجة	2.50	-	2	2	التكرار	نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في إتاحة فرص للإبداع الذاتي واكتساب المعارف والخبرات
		-	50	50	النسبة %	
درجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	تحرص الإدارة على ان يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية كل ما يعزز القدرة على الإبداع من خلال توفير كل التقنيات والبرامج الحديثة والمتطورة
		-	-	100	النسبة %	
درجة كبيرة	3.00	-	-	4	التكرار	يسهل نظام معلومات الموارد البشرية معرفة المسار الوظيفي للعاملين من اجل ضمان تحسين الاداء
		-	-	100	النسبة %	
درجة كبيرة	2.75	-	1	3	التكرار	يمكن من خلال نظام معلومات الموارد البشرية معرفة المناصب العليا المتاحة للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية
		-	25	75	النسبة %	
درجة كبيرة	2.50	-	2	2	التكرار	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية مختلف المعلومات حول التقنيات التي تضمن الجودة المطلوبة في العمل
		-	50	50	النسبة %	
درجة كبيرة	2,7500	-	-	-	-	نظام معلومات الموارد البشرية والاحتفاظ بالمواهب

المصدر: اعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير في الإحتفاظ بالمواهب وهذا من خلال إجابات أفراد العينة حيث جاء المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد ب (2,7500) وهو مستوى مقبول، ما يعني أنهم يتفوقون على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية بالاحتفاظ بالمواهب، فما يخص السؤال الأول انقسم المستجوبون 50% بدرجة كبيرة و 50% بدرجة متوسطة، حيث تتاح فرص للإبداع والاهتمام به بدرجة مختلفة حسب منصب الموظف بسبب اللامركزية في إتخاذ القرار، كما توفر كل التقنيات التي تتماشى مع تطورات التكنولوجيا في ما يخص نظام المعلومات وضمان الجودة المطلوبة في العمل فهو نظام يمتاز بحفظ جمع المعلومات التي تخص المورد البشري و هذا يسهل معرفة المسار الوظيفي للعامل ويعمل على تحسين الأداء، أما بالنسبة لسؤال الرابع انقسم المستجوبون 75% بدرجة كبيرة و 25% بدرجة متوسطة، حيث نظام معلومات الموارد البشرية يسهل معرفة المناصب المتاحة للموهوبين من خلال تقييم الأداء، أما في ما يتعلق بالسؤال الخامس فقد كانت نسب المستجوبين منقسمة إلى 50%

بدرجة كبيرة و50% بدرجة متوسطة حيث أن نظام معلومات الموارد البشرية يضمن الجودة المطلوبة في العمل وهذا يعود إلى أنظمة المراقبة الموجودة فيه. نعتقد هنا أن نظام المعلومات يساهم في معرفة المناصب العليا المتاحة للموهوبين من خلال تقييم الأداء لكن ليس بالفعالية المطلوبة.

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

ونقبل الفرضية: "يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

وعليه نرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على "لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في إدارة المواهب بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

ونقبل الفرضية: "يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

من خلال هذه النتائج فإنه وعموما هناك أثر لنظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

وعموما ووفقا لما أتضح من إجابات الباحثين، فإن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم كبيرة جدا في باستقطاب المواهب لكنه لا يعطي ذات الأهمية لتنميتهم والاحتفاظ بهم.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تجسيد ما جاء في الفصل الأول، من مفاهيم نظرية خاصة بمتغيري الدراسة، من خلال التأكد من صحة العبارات، حيث تم ذلك بداية بمعالجة، وترميز بيانات المقابلة الخاصة بمقاييس المتغيرين، التي أجريت مع عينة الدراسة، حيث تم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها ومناقشتها.

على ضوء النتائج المتحصل عليها في هذا الفصل، يستنتج بأنه هناك أثر إيجابي يجمع بين المتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية)، والمتغير التابع (إدارة المواهب) أي أن نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، فعال ويساهم في تحقيق أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب)، حيث تحتوي المؤسسة على نظام معلومات موارد بشرية يتميز بقدرة عالية وتحكمه الكبير في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

الخاتمة

لم يعد دور نظام معلومات الموارد البشرية مقتصرًا فقط على إدارة الموارد البشرية، بل تعدى إلى إدارة المواهب، وهذا راجع إلى اشتداد المنافسة التي أدت للاهتمام بإدارة المواهب كمصدر أساسي للميزة التنافسية، لذا توجب على المؤسسة تبني نظام معلومات موارد بشرية فعال من حيث استقطاب المواهب والمحافظة عليها، إضافة إلى توفير البيئة الملائمة من أجل تحقيق الأداء المطلوب من طرف العاملين، وفي ظل هاته التغيرات تطور أيضا دور نظام معلومات الموارد البشرية الذي كان سابقا يقتصر على عملية تجميع وتخزين معلومات العاملين إلى استخدامه في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية و استغلال مخرجاته في إدارة المواهب، وعليه حاولنا من خلال دراستنا معرفة أثر نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الحفاظ على المواهب) في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي كانت محل الدراسة، وهذا ما وجدناه في الواقع ، اذ وجدنا كفاءة في استغلال نظام معلومات الموارد البشرية، كما أن لنظام معلومات الموارد البشرية في هاته المؤسسات استخدام استراتيجي، وهذا ما يجعلها تهتم بالمواهب.

وأهم نتائج الدراسة المتوصل اليها مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي قد تكون حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة محل الدراسة في ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

أ. النتائج النظرية

- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية في مجال السجلات إلى توفير الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الانجاز، أي تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية، إضافة إلى زيادة المتابعة والرقابة وإمكانية تجميع التقارير والاستعانة بها في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت والمكان المناسبين.
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية بالاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعين ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب انسجاما مع المعلومات ودقتها حول المرشحين، إضافة لسرعة اتخاذ القرار.
- يسعى نظام معلومات الموارد البشرية إلى زيادة الدقة والسرعة في إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وتقديمها في الأوقات المناسبة لمستحقيها.

- لقد أسهم استخدام نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشري إلى تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.
- لقد وفرت نظم معلومات الموارد البشرية إمكانيات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين.
- تركز إدارة المواهب على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تكون إدارة المواهب أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي والمحافظة عليها وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.
- إدارة المواهب عامل مهم في مناخ الأعمال لأنها تسمح بتدفق الإستثمارات خاصة في صناعة التكنولوجيا العالية، حيث تلعب دور الوسيط الرئيسي في جذب الصناعات التكنولوجية وتحقيق الأرباح العالية.

ب. النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها في مايلي:

- لدى مؤسسة اتصالات الجزائر أجهزة وبرامج و موارد بشرية وقاعدة بيانات موحدة.
- نظام المعلومات الموارد البشرية مستغل في جميع وظائف دائرة الموارد البشرية.
- تساعد مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في التخطيط المستقبلي، وهذا بسبب اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- يكمن الدور الإيجابي لنظام معلومات الموارد البشرية في المساهمة في جلب المواهب للمؤسسة.
- يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة بدرجة كبيرة على استقطاب المواهب .
- يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة بدرجة كبيرة على تنمية المواهب ، من خلال العمل على إجراء برامج لتدريب والتعليم لهذه الموارد داخل وخارج المؤسسة.

- يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة على الاحتفاظ بالمواهب، غير أنها لا تولي اعتبارا كبيرا للإبداعات الذاتية واكتساب الخبرات والمعارف، كما لا تتوفر جميع المعلومات حول التقنيات الحديثة التي تضمن الجودة المطلوبة.

ج- نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. وهي غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. وهي غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في استقطاب المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر).

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. وهي غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن (يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. وهي غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي).

ثانيا: الاقتراحات

- يجب على المؤسسة استغلال كافة خصائص نظام معلومات الموارد البشرية.
- يجب على المؤسسة استخدام برامج تنمية مواهب العاملين.
- يجب على المؤسسة إتاحة فرص للعاملين للإبداع والابتكار واثبات قدراتهم الذاتية.
- يجب على المؤسسة إتاحة فرص للتعرف وتطبيق تقنيات حديثة والتي تسهم في تطوير عمل المؤسسة وضمان جودة الخدمة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- نظام معلومات الموارد البشرية وأثره على الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- إدارة المواهب في ظل المؤسسات الافتراضية
- الإدارة الالكترونية وإدارة المواهب

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب

1. أحمد الخضير، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001.
2. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، 2011.
3. عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظام المعلومات الإدارية، الدار المسيرة، عمان، الطبعة السابعة، 2015.
4. علاء السالمي و آخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية". الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
5. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المهوبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان -الأردن،(2015).
6. كامل السيد غراب،نادية محمد حجازي،"نظم المعلومات الإدارية"، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة 1، مصر، 1999.
7. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2012.
8. مصطفى محمد موسى، المراقبة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت، دار الكتب القانونية، مصر، 2005.

ب:المذكرات والأطروحات:

1. أمل ابراهيم أبو رحمة، نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين في فلسطين، مذكرة ماجستير، ادارة الأعمال غزة، 2005.
10. حسين نزال، "أثر إستراتيجية الأبداع التنافسي في تعزيز القدرة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط"، شهادة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
11. الحميدي، محمد، الطيب، الهادي، الاستثمار في التدريب وادارة المواهب :تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط أ رس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
12. خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2017.

13. سناء جبيرات، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير جامعة بسكرة، 2015،
14. راوية ساعو، "أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
15. زابي مريم، عيسى عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012 .
16. زاوي صورية، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، بسكرة، 2008.
17. عزيزة عبد الرحمن، عبد الله صيام، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا"، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
18. العياشي عدوي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل رسالة الماجستير، جامعة سطيف، 2014.
19. محمد شنشونة، نظام المعلومات و أهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010
20. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 .

د/ المقالات العلمية:

- 20 سعد علي حمود العنزي وعامر علي حسين العطوي وعلي رزاق جواد العابدي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011.
21. ممدوح بن محمد الحوسان، "واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادة المدرسية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر، العدد السابع، 2017.

1. Patrick Hubert, systèmes d'information de gestion, gualion éditions, France, 2009.
2. Lucboyer & Noélequibey, organisation theories, applications, (éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, France,2003).
2. King William, Using marketing information system to perfection, Pearson Education, New Jersey, Usa, 2010.
3. Michel Amstronge , A handbook of Humun Ressource Management Practice,10 ed, London and Philadelphia,KOGAN PAGE, 2006.
4. Dorel, Dusmanescu and Bradic-Martinovic, Aleksandra (2011): The role of information systems in human resource management. Published in: Research Monograph on The Role of Labour Markets and Human Capital in the Unstable Environment (17. October 2011),Munich University Germany.
5. Lunenburg, . Human Resource Planning: Forecasting Demand And Supply. International Journal of Management, Business, and Administration,2012.
6. Almaçık, E., Almaçık, U., Erat, S. & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. Procedia - Social and Behavioral Sciences,150.

الملاحق



السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية

قسم : علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استمارة مقابلة حول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب

التخصص: تسيير الموارد البشرية

الطالب: عباسي السعيد

الوظيفة:

المصلحة:

الساعة:/..

التاريخ: يوم /.../2019م

اسئلة المقابلة:

المحور الأول: واقع نظم المعلومات الموارد البشرية

1. يتوفر لدى المصلحة التجهيزات الكافية (كمبيوتر، طابعات، وسائط) لاداء مهامهم بشكل دقيق؟
2. تحافظ الأجهزة الحالية على مستوى أدائها عند الإستخدام تحت ظروف معينة كذروة العمل؟
3. يتسم نظام التشغيل بإمكانية تطويره وإدخال التحسينات عليه؟
4. يتميز نظام التشغيل بسهولة التعلم والفهم؟
5. يمتاز نظام التشغيل الحالي بدرجة أمنية عالية؟
6. هناك صيانة دورية للنظام من طرف المؤسسة؟
7. تولى المؤسسة أهمية كبيرة جدا لحماية المعلومة؟
8. برامج الحماية التي يعتمد عليها النظام هي الأحدث في هذا المجال؟
9. تمت برمجة النظام من طرف مبرمجين داخل المؤسسة؟
10. يتيح النظام العمل عليه بسهولة من طرف المستخدمين؟
11. تم التعرف والتدريب على العمل على النظام من طرف المستخدمين من خلال دورات تكوينية أقامتها المؤسسة؟
12. يسهل ويرتب النظام آلية العمل بالنسبة للمستخدمين (الموظفين)؟
13. تتصف المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية بمستوى عال من الدقة؟

14. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات الصحيحة والخالية من الأخطاء؟
15. يقدم نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؟
16. يتيح نظام معلومات الموارد البشرية إمكانية استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها؟
17. تعمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على تغطية كافة جوانب العمل لكل من يحتاجها؟
18. يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على كافة المعلومات والتفاصيل التي تساعد على اتخاذ القرار؟
19. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تتلاءم مع القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؟

المحور الثاني: أثر نظم المعلومات الموارد البشرية على إدارة المواهب

الايعاد	الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضئيلة
نظام معلومات الموارد البشرية واستقطاب المواهب	1	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تحديد الكفاءات المطلوبة في المؤسسة			
	2	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على البحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وترغيبهم بالعمل في المؤسسة			
	3	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على مطابقة الكفاءات مع الوظائف الشاغرة في المؤسسة			
	4	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءات العالية بالمؤسسة			
	5	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تحديد ذوي المساهمات الإبداعية في المؤسسة			
	6	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على ضمان الشفافية في تقييم الموظفين الحاليين وفي الشفافية في توظيف الجدد			
	7	نظام معلومات الموارد البشرية يوفر آليات للإعلان عن الوظائف لجذب أكبر عدد ممكن من الموهوبين			
نظام معلومات الموارد البشرية وتنمية المواهب	8	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد في تحديد احتياجات تدريب وتطوير المواهب ورفع مستواهم			
	9	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تفعيل التدريب الداخلي من خلال التعلم من المواقف الفعلية في بيئة العمل			
	10	نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تفعيل التدريب الخارجي والاعتماد على الكفاءات والخبرات من خارج المؤسسة لتأهيل العاملين			
	11	نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على استخدام برامج تعليم مستمر للعاملين			
	12	نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على التكليف بمهام مبتكرة ومستحدثة للعاملين			

			13	نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على تقديم حوافز ومكافآت وفقا لمعايير الأداء	
			14	نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على تدوير العاملين (نقلهم من مصلحة إلى أخرى) بناء على قدراتهم	
بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	العبارات		الأبعاد
			15	نظام معلومات الموارد البشرية يسهم في إتاحة فرص للإبداع الذاتي واكتساب المعارف والخبرات	نظام معلومات الموارد البشرية والاحتفاظ بالمواهب
			16	تحرص الإدارة على ان يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية كل ما يعزز القدرة على الإبداع من خلال توفير كل التقنيات والبرامج الحديثة والمتطورة	
			17	يسهل نظام معلومات الموارد البشرية معرفة المسار الوظيفي للعاملين من اجل ضمان تحسين الاداء	
			18	يمكن من خلال نظام معلومات الموارد البشرية معرفة المناصب العليا المتاحة للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية	
			19	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية مختلف المعلومات حول التقنيات التي تضمن الجودة المطلوبة في العمل	



- Opérations sur le personnel
- Informations sur le personnel A
 - Informations individuelles
 - Nom du salarié
 - Informations personnel
 - Adresse
 - Téléphone / Fax
 - Forfait Téléphonique M
 - Forfait Téléphonique Fi
 - Adresses électroniques
 - Composition familiale
 - Information conjoint
 - Documents officiels
 - Situation médicale
 - Contacts en cas d'urget
 - Véhicules
 - Commentaires générau
 - Informations bancaires
 - Situation Assainissement
 - Données de référence
 - Type de contrat
 - Gestion de la Carrière
 - Plan de Performances Indiv
 - Plan de Performances I
 - Définition objectifs indr
 - Evaluation de la Perform
 - Demande Régul de situatio
- Activités Absentéisme

Evaluation de la Performance Individuelle

Eval Performance Individ - Détails

Période
Date de début : Date de fin : Date d'évaluation :

	Indicateurs de Performances	Notation	Evaluation
Réalisation des Objectifs	1-1- Réalisation au cours de la période par rapport à l'objectif	<input type="text"/> /60	
	2-1- Planification, Organisation du travail et respect des échéances	<input type="text"/> /15	
Prestation de travail	2-2- Participation / Implication	<input type="text"/> /06	
	2-3- Dipsonibilité	<input type="text"/> /04	
Attitude et Comportement au travail	3-1- Respect des procédures et des décisions de la hiérarchie	<input type="text"/> /08	
	3-2- Aptitude à communiquer, coopération et travail d'équipe	<input type="text"/> /03	
	3-3- Ponctualité et assiduité	<input type="text"/> /02	
	3-4- Intégrité professionnelle	<input type="text"/> /02	
TOTAL et APPRECIATION :		<input type="text"/> /100	

Principales connaissances à améliorer / Formation / Redéploiement dans la famille professionnelle

Principaux problèmes survenus durant la réalisation des objectifs :

Evaluateur :

Date de communication au salarié :

Valdateur :

OK Annuler

DG / DRT / DOT

Centre / Agence / Unité organisationnelle :

Formulaire d'Evaluation de la Performance individuelle

Date de recrutement:

Date de l'évaluation :

Nom du Salarié :

Période couverte par l'évaluation :

Matricule :

Du

Emploi occupé :

Au

Nombre de jours d'absence

1. REALISATION DES OBJECTIFS

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
1.1- Réalisation au cours de la période concernée par rapport à l'objectif	<input type="radio"/> --- ▾				
TOTAL 1					sur 60 points

2. PRESTATION DE TRAVAIL

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
2.1- Planification, organisation du travail et Respect des échéances	<input type="radio"/> --- ▾				
2.2- Participation / Implication	<input type="radio"/> --- ▾				
2.3- Disponibilité	<input type="radio"/> --- ▾				
TOTAL 2					sur 25 points

3. ATTITUDE ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
3.1- Respect des procédures et des orientations de la hiérarchie	<input type="radio"/> --- ▾				
3.2- Aptitude à communiquer Coopération et travail d'équipe	<input type="radio"/> --- ▾				
3.3- Assiduité *	<input type="radio"/> --- ▾				
3.4- Intégrité professionnelle **	<input type="radio"/> --- ▾				
TOTAL 3					sur 15 points

* **Assiduité** : Présence régulière au poste de travail, Elément non perturbateur

** **Intégrité professionnelle** : Loyauté, en conformité avec les principes de l'éthique, respect des règles établies.

TOTAL GENERAL sur 100 points



DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

Evaluation des Ressources Humaines

FICHE DE DECLINAISON DES OBJECTIFS SUR LES COLLECTIFS OPERATIONNELS

Periode: du
au

Collectif (Technique, Offre-Client ou Gestion-Administration et Support)

Structure (Direction/Centre/Agence) : Rattachement : Code U.O.

Nom, Prénom du Responsable : Nombre de collaborateurs :

Poste / Emploi de responsabilité: Date de désignation:

Désignation des principaux objectifs pour la période concernée	Résultats attendus par bimestre					
	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Objectif 1 <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Objectif 2 <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Objectif 3 <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Objectif 4 <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Objectif 5 <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Principaux besoins exprimés par le collectif (Formation, Moyens, outil de travail ou autres...)

Le Responsable de la structure

A le

Le Directeur

A le