

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم: تدقيق ومراقبة التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان شعبة العلوم المالية  
والمحاسبة

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

استخدام نظم المعلومات ودورها في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية  
-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الانابيب -alfapipe-وحدة غارداية

تحت اشراف الدكتورة:

محمد الشرع

من اعداد الطالب:

سلاق كمال

امام اللجنة المكونة من السادة:

السنة الجامعية: 2021/2020م



السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ



## الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى:

والدي الكريمين الذين دعماني بالدعاء حبا وإخلاصا

إلى زوجي الغالي الذي وقف معي

إلى أبنائي الأغزاء منال ومحمد طه

إلى جميع إخوتي وأخواتي

والى جميع عائلة بن نذير، شنيئة، بهاز، لعناق، صبحي

والى كل من سلك درب العلم من الباحثين والطلاب



## الشكر والتقدير

الحمد لله والشكر لله على توفيقه التام لإتمام هذا البحث

وفي معرض الشكر والامتنان أتوجه بأسمى معاني التقدير و الامتنان إلى:

- الدكتور الشرع يوسف النبي أشرفه على هذه الدراسة ، والتي زودني بنصائح العلمية، وتوجيهاته المعرفية وكان لها عظيم الفضل في خروج البحث بهذه الصورة .

- إلى جميع أساتذتي الذين تغذيت من معارفهم ، عبر مختلف الأطوار من الابتدائي وصولاً إلى الجامعة.

- كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الدكاترة المحكّمين للاستبانة من جامعة خرداية كما أتوجه بالشكر الخاص إلى الدكتور خنيش يوسف والى زميلي بهاز الندير لتعاونهما معي في إنجاز هذا العمل، وكذا موظفي مطار هواري بومدين الدولي خاصة الموظف رياض والى صديقتي ايمان بن ساحة وفاطمة الزهراء بوزيد أشكركم جزيل الشكر وجعلها الله لكم في ميزان حسناتكم.

- إلى أساتذتي الأفاضل في قسم المالية والمحاسبة، والى جميع زملائي طلبة ثانية ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير دفعة 2020 والى عمال المكتبة المركزية.

إلى كل من عرفني وأحبني أهدي ثمرة جهدي هذه الى فاروق معطالله

## ملخص

مقدمة

## توطئة :

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

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

مما ألزم المؤسسة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية و الذي يسمح بجمع و معالجة و تخزين المعلومات المتعلقة بالموارد البشري ثم استعمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مما يساهم في كفاءتها من خلال تفعيل عملية

الترقيات و الحوافز مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نطرح الإشكالية التالية:

✓ كيف تساهم نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية الصناعية ALFA

؟PIPE

✓ ما المقصود بأداء إدارة الموارد البشرية ؟

✓ ماهو نظام المعلومات وفيما تكمن أهدافه؟

✓ العلاقة بين نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

- يعتبر أداء الموارد البشرية سلوك يصدر عن العامل لتحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها .
- يساهم نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية
- هناك علاقة ايجابية بين نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى الأسباب التالية :

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

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

- موضوع قابل للإبداع والدراسة .



أهمية الموضوع نظرا للتطورات الحاصلة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**أهمية الدراسة :**

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

**أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى :

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

- التطرق إلى أداء الموارد البشرية وكيفية تقييمه.

- تشخيص و تحليل واقع نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب

**ALFA PIPE**

**حدود الدراسة**

**الحدود المكانية :** تمت دراستنا على مستوى المؤسسة الوطنية الصناعية ALFA PIPE

**الحدود الزمنية :** فترة التربص استغرقت مدة 15 يوم من 9 إلى 23 أفريل 2020.

**منهج الدراسة**

فيما يخص المنهج المتبع في هذه الدراسة ، قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الموضوع بجانبية نظم المعلومات وأداء الموارد البشرية ، بما يخص الجانب التطبيقي اعتمدنا على

منهج دراسة حالة "دراسة حالة لمؤسسة الوطنية الصناعية ALFA PIPE

**صعوبات البحث**

- عدم تجوَاب الموظفين وتماطلهم في الاجابة على الاستبيان
- صعوبة اسقاط الجانب النظري على الواقع في المؤسسات الاقتصادية
- ترجمة من اللغة الفرنسية الى اللغة العربية مع وعدم وجود مرادفات بالعربية لبعض المصطلحات

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد:

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

لذا خصصنا هذا الفصل لفهم نظم المعلومات و ادارة الموارد البشرية من خلال :

**المبحث الأول: أدبيات النظرية لنظام المعلومات وإدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني : الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: أدبيات النظرية لنظام المعلومات وإدارة الموارد البشرية:

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

## المطلب الأول: تعريفات والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

بغض النظر عن كافة التعريفات التي خاض فيها العديد ، كل حسب اختصاصه أو حتى اهتمامه، فإن حلقة الوصل بينهما هو أنها تصب في نفس المضمون ، ألا وهو التركيز على الاهتمام بالعامل في المؤسسة، وكون إدارة الموارد البشرية إدارة مشاركة بين مجموع عناصرها ، وفيما يلي سنتناول بعضها:

يعرف المورد البشري على أنه العنصر الأهم، والمحرك الفعال لتشغيل كافة الموارد بالمؤسسة باعتبار أن تحقيق أهداف هذه الأخيرة يستند على الدعامة البشرية مصدر الفكر و التطوير.<sup>1</sup> إن توفير اليد العاملة حسب الطلب في المنظمات، ومن ثمة المحافظة عليها وتنميتها وتحفيزها بغية تحقيق مصالح المنظمة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية ، هو المفهوم الأقرب لإدارة العنصر البشري.<sup>2</sup> في معناه الواسع ، تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية، بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها ، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال ، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها وتنمية قدراتها على العمل، بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.<sup>3</sup> ويصعب تعريف كل من Maytiny والقحطاني على : "أنها الإدارة المهمة بالأفراد

<sup>1</sup> على بن راشد بن سالم اليعقوبي، رسالة ماجستير حول واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011 ، 14.

<sup>2</sup> حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن، 2001، ص 3

<sup>3</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004،

وعلاقتهم ، وكل ما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري انطلاقا من فعالية الأفراد وكفاءتهم داخله ، وكافة الوظائف من تحليل، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، وكذا مكافأة وتعويض العاملين من جهة ، و الخدمات الاجتماعية والصحية من جهة أخرى ، وأخيرا توفير المعلومات والسجلات الخاصة بهم " <sup>1</sup> ، من أجل تحفيز الموارد البشرية وتطويرها بشكل فعال. يترجم FRENCH: "إدارة الموارد البشرية في جملة الوظائف الخاصة بها من إختيار، إستخدام و تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، كأبسط تعريف <sup>2</sup> .. " ويرى C .MGRES. P .PIGROS .: "عبارة عن القانون الأعلى المختص في تنظيم العلاقات بين الأفراد والذي يضمن لهم حق تحقيق الذات وتسخير كافة قدراتهم وامكانياتهم للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للمؤسسة ؛ أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم المعاملة بين الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم، وأيضا استخدام قدراتهم وامكانياتهم ولتحقيق أعلى إنتاجية <sup>3</sup> ."

كما يرى CHEVDEN . H& SHERMAN : "أن المفهوم هو محصلة عدة شروط يمكن إدراجها على

النحو الموالي :

- عمليات أساسية ينبغي أداؤها.
- مجموعة قواعد عامة يجب اتباعها.
- مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الأفراد داخل التنظيم.
- تزويد المديرين في المؤسسة بالآراء والمشورة عند الحاجة بهدف التسيير بطريقة أكثر فعالية. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر، 2002، ص 16.

<sup>2</sup> FRENCH. W ,the personnel management process, human resource administration, edition hongton migglin , CO ,BOSTON ,1974 ,p .3

<sup>3</sup> PIGROS.P.MYRES.C ,personnel administration a point of viewand method eighth ,edition mc,growthill book.co. new york ,1961 ,p .21

<sup>4</sup> Churdon Sherman ,Personnel management ,south westen peplishin,CO ,USA , ,1972p .125

من جانب آخر فقد عرفها أبو شيخة : " مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية." <sup>1</sup>

وهي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفايات والتي تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. <sup>2</sup> وعموما إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المهمة بتحقيق التكامل والتفاعل الكلي، بين العنصر البشري والإدارة في الآن ذاته ، انطلاقا من تحديد الاحتياجات من اليد العاملة للمشروع ، ثم القيام بكافة الوظائف المتعلقة بها ، من أجل زيادة كفاءتها والمحافظة عليها بما يخدم أهداف المنظمة المرجوة ضمن استراتيجياتها المسطرة.

### ثانيا :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>

تشهد آثار كتابات الحضارات القديمة على وجرّد فكر بوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات. كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

#### 1-تطور إدارة الأفراد في العالم

ولقد ظهر الإحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقد. وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل. وستعطى فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية .

#### 2-الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها

<sup>1</sup>الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية ، نوفمبر 2009، ص 11.

<sup>2</sup>عبدالباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، الأردن ، 2010، ص 18.

<sup>3</sup>د.احمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية تاريخ نشر 2004 ص 35-38

. كما ادي الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين اساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم. كما أدي الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الأحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

### 3- ظهور الحركات العمالية

مع مساويء الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منتظمة، ثم أنقلمت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

### 4- الإدارة العلمية

حاول فردريك بايلر Taylor Fredrick أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادي، أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والأختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وأعطاءهم اجور حافزة.

### 5- ظهور علم النفس الصناعي

تلا حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الأجهاد والأصابات. وأهم ما ركزوا عليه مر تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

### 6- ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل، بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين، والنمط الأشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو Elton Mayo.

### 7- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية). وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعين، وإستخدام الإختبارات النفسية، والإهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي

## 8- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة، والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين

## 9- ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تواكب مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية ، في غير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

## 10- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال في المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

### الثالثا : أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية و مكائنها الاقتصادية و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية :

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيرها على حياة الفرد و المنظمة وكذلك المجتمع
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الانتاج اذ ان ثروة أي الدولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية
- العنصر البشري هو استثمار أن أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلاله المنظمة تحقيق مكفات طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك و العمال المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.



## رابعاً: مهام و تحديات إدارة الموارد البشرية

### 1- مهام إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة و من منطلق المؤشرات التالية إدارة المؤسسة و أهدافها البيئية و المجتمع, الوحدات و المجموعات التنظيمية للمؤسسة العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع و القيم و الجهد.

وحسب هذه العناصر التي تكون الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية فعليها أن تراعي في نشاطها

و أعمالها تلك العناصر و تأخذ الفرد أو مجموعة الأفراد في المؤسسة بصورته المعقدة من مختلف جوانبه ككائن حي له أحاسيس و سلوكيات و إدراك معين يأتي من خلال مجموعة القيم و الثقافة الخاصة به و من طاقته الفكرية و الجسمية و كيفية تأثيره و رد فعله اتجاه المؤثرات من حوافز مختلفة و محيط و تفاعلات داخل مجموعات لها أهداف كمية كما هي او لكل فرد فيها أهداف خاصة به.

كما أن ما يجب احترامه من جانب الأفراد و بيئتهم الاجتماعية لا يجب أن يتناقض مع أهداف المؤسسة و سياستها العامة التي تعتبر الخط العام الذي تسيّر عليه المؤسسة رغم أن هذا يتعلق بالطريقة التي تستعملها ادارتها في تعاملها مع الأفراد و المجموعات فيها كنظام تفني اجتماعي كما سبق الإشارة إلى ذلك و

حسب البعض فإن الوظائف أو المهمات الإدارية تجمع مختلف المهام العامة و المعروفة في الإدارية وهي التخطيط التنظيم التوجيه و المراقبة و هي وجه من هذه المهمات لهذه المصلحة و الوجه الآخر هو الوظائف أو المهمات التنفيذية المتمثلة في قيعة أفراد العاملة و تنمية مواهبهم و قدراتهم و مكافآتهم على جهودهم و تحقيق التكامل في محيط عملهم و صيانتهم من أخطار و مخاطر العمل و أمراض و حوادث غيرها .

و تتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة

---

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، "المؤسسة الاقتصادية"، الطبعة الأولى، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 2000، ص 270

مع استمراره و الاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الانتاج و تنمية الدخل على المستوى الوطني و صيانة تلك الموارد و العمل على ضمان اطمئنانها الاجتماعي و استقرارها النقدي و هذه الجهود يمكن حصرها فيما يلي :<sup>1</sup>

1- العمل على اكتشاف و اجتذاب القدرات الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه مع العناية

باختيارهم و تعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم

2- توظيف ظروف العمل الملائمة من أجل اعلى درجات الاستثمار المحدي للموارد البشرية

3- توفير الرعاية الضرورية و الخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم و رفع

مستوى كفاءتهم الانتاجية

4- الاحتفاظ بسجلات للعمال منظمة و جاهزة تحت الطلب

5- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا و معنويا و فتح مجال الترقية امامهم

و تكتمل هذه الجهود و الأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية و تسيير الأجور و كذا مجال الخدمات الاجتماعية و الاهتمام بالاتصال و بتوفير المعطيات و المعلومات المفيدة و وسائل اتصال تمكن العمال من ايصال آرائهم وانشغالهم و هي اعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى الحديثة و تعتبر ذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الادارة العامة في المؤسسة .

**خامسا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية**

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات

و العقبات أمام ادارة الموارد البشرية و سنذكر فيما يلي بعض التحديات

**1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :**

---

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، "المؤسسة الإقتصادية"، مرجع سابق، ص -271

أن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على ادارة الموارد البشرية الان التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى التغييرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات و هنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات

## 2- التغييرات في تركيب القوى العاملة :

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و من هذه التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات و المشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترتقي الوظيفي اضافة الى اعداد سياسات خاصة بالنساء

## 3- نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية :

لكي تساهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فانها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات و الخطط ادارة الموارد البشرية في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة و التحدي الذي يوجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرًا على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على إتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية .

المطلب الثاني :الإطار المفاهيم لنظم المعلومات

إذا كان الظاهر في نجاح أي منظمة ، هو قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة ، فإن السر و المفتاح في ذلك هو التدفق للمعلومات المناسبة و ذات المصدقية في الوقت المناسب ، لذا فقد كان من الضروري زيادة فعالية و كفاءة نظم المعلومات كأهم خطة لتطوير أداء كل منظمة ، و تعظيم قدرتها التنافسية لتحقيق أهدافها في ظل العولمة و الثورة التكنولوجية التي نعيشها اليوم .

#### أولاً: تعريفات عامة حول نظم المعلومات:

كما عرف نظم المعلومات المتكامل على أنه كل نظام قادر على تحقيق تكامل في البيانات من عدة مصادر، بحيث تجعلها وحدة معلوماتية شاملة ومعروفة قصد توفير المعلومات الضرورية سواء التحقيق هدف إداري أو اتخاذ قرارات إدارية.<sup>1</sup> في حين عرفه البعض : باعتباره جملة الأدوات التي تسعى إلى إيصال المعلومات اللازمة للعامل في الوقت المناسب حتى يستطيع أداء مهامه.<sup>2</sup> و يعرفه مير دوك Murdick: على أنه مجموعة تتكون من الأفراد و الأجهزة التي تتولى عمليات جمع و معالجة و تخزين البيانات و استرجاعها، بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تلبية حاجات الموارد من المعلومات و استخدامها بفعالية كبيرة ، في الوقت المناسب.<sup>3</sup> و يضيف كل من laudon

، laudon و Ricart Andrew في تعريفاتهم على تعريف Murdick دعم نظم المعلومات جانب التنسيق والرقابة على مستوى المنظمة ، وكذا عمليات اتخاذ القرار لما لها من دور هام في إدارة الأعمال حالياً.<sup>4</sup> " كما هناك من يذهب في تعريفه لنظام المعلومات على أنه نظام مستخدم - آلة متكامل يعنى بالوظائف التنفيذية ، التسييرية ، و اتخاذ القرار انطلاقاً من انتاج المعلومات ، لمساعدة الأفراد على

---

<sup>1</sup> عماد أحمد إسماعيل ، رسالة ماجستير بعنوان خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى - الجامعة الإسلامية ، تخصص إدارة الأعمال ، غزة، 2011 ، ص 26.

<sup>2</sup> د إسماعيل مناصرية ، رسالة ماجستير حول دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ، تخصص ادارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2003 - 2004 ، ص 50

<sup>3</sup> Sornet J ,Information et système de gestion ,ed technique plus ,1996 ,p .90

<sup>4</sup> Sarra RAJHI OUESLATI ,Doctorat sur le systemes d'information ressources humaines et identification des competences distinctives ,Spécialité : Sciences de Gestion ,TUNISIE ,2010 ,p .19

نظم المعلومات Systems information يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم<sup>1</sup> ✓ هي عبارة عن آلية وإجراءات منظمة ، تسمح بتجميع وتصنيف و فرز البيانات و معالجتها و تحويلها إلى معلومات يسترجعها الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من إنجاز عمل أو اتخاذ القرار أو القيام بأية وظيفة تفيد حركة المجتمع، عن طريق المعرفة التي يحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام<sup>2</sup> ✓ إن نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد والتجهيزات و الإجراءات و البرمجيات و الاتصالات ، و قواعد البيانات ، تعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات و تخزينها و معالجتها ومن ثم بثها

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

تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات، و تختلفت هذه التعاريف باختلاف الخلفية العلمية لمقدميها فقد عرف مسلم 1994 نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق غرض معين .

و أشار أيضا إلى تعريف آخر أن أنظمة المعلومات بأنها مجموعة من المكونات البشرية و المادية التي تستخدم في تجميع و معالجة و خزن و تحليل و توزيع المعلومات لخدمة غرض معين في العملية الإدارية كالتخطيط و الموازنة و المحاسبة و السيطرة و غيرها.

و يرى منصور و أبو النور 1996 في تعريف نظم المعلومات بأنها ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة و اتخاذ القرارات و ذلك في الوقت المناسب و عند المستوى الإداري الملائم و

---

<sup>1</sup>وهية عرارومي، نظم المعلومات التوثيقية بالجزانو ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 17

<sup>2</sup>عدنان حمل ما قالعقيد الدراسة و تقيمه نظام المعلومات المحامية الالكترونية في الشركات الفلسطينية رسالة ماجي كلية التجارية

مثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات و نقلها و تخزينها و معالجتها و استرجاعها ثم توصيلها بذاتها أو بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت و المكان المناسب<sup>1</sup>.

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية و الآثار الخارجية و تدعم نظم المعلومات عملية التخطيط و الإدارة و نشاطات المشروع داخل المنظمة بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار .

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي و الخارجي للإدارة على كافة مستوياتها حتى يتمكن من اتخاذ القرارات الفعالة و المؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط و الرقابة و التوجيه داخل منظمة ما<sup>2</sup>

ومنه نستنتج حسب تعريف نظم المعلومات على أنها مجموعة من المصادر : جهاز ، برامج ، أفراد ، معطيات إضافة إلى إجراءات تسمح بامتلاك و معالجة و تخزين و نقل المعلومات على شكل معطيات ، نصوص، صور..... الخ.

### ثانيا : نظم المعلومات في وظائف الأعمال

وظائف الأعمال في المنظمة مختلفة و كثيرة و هي تعمل مجتمعة لدعم عمل المنظمة و يمكن جمعها في خمسة وظائف عمل رئيسية و هي :

الموارد البشرية و إدارة المعلومات و التسويق و إدارة العمليات و المحاسبة و التمويل و هناك وظائف مساعدة يمكن إضافتها تتعلق بتكنولوجيا المعلومات و التقنيات التابعة لها، و من نظم المعلومات في وظائف الأعمال ما يلي :

#### 1- نظم معلومات الموارد البشرية :

حيث تعتبر الموارد البشرية عماد المنظمة و أنها تعي من أجل تجاوز أدوار الإدارة و الموظف و ينظر لتكون فاعلة و مشاركة في الإدارة العليا على الرغم من أنها تواجه صعوبات كثيرة في الشركات التقليدية و في الآونة الأخيرة ساعدت البحوث على تطوير النماذج لمساعدة الموارد البشرية في إضافة قيمة حقيقية للأعمال تساعد أنظمة

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، دمشق، 2004، ص 72

<sup>2</sup> نرفانا خضر، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية، دمشق، 2005، ص 619

الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات و تقييم العاملين حيث أن كل منظمة يجب أن تحتفظ بسجل دقيق للعاملين يتضمن معلومات كاملة عن كل فرد أما أنظمة تقييم الأداء فإنها تزود بقوائم التدقيق و التي بإمكان المديرين الدخول إليها من أجل متابعة المرؤوسين و تخدم نظم معلومات الموارد البشرية أهدافا كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين للملئ فرص العمل ، الاختيار ، التنسيب، متطلبات ومهارات العاملين و خدمات أخرى.<sup>1</sup>

## 2- نظم المعلومات المحاسبية :

إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات لتساعد في اتخاذ القرار و قد كانت هذه النظم في القديم عبارة عن نظم تقليدية و رقية، أما الآن فأصبحت تعتمد على الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في أغلب عملياتها و تساعد هذه النظم في فعالية الأعمال و تزويد البيانات المالية الدورية و تزويد التقارير المطلوبة قانونيا و بيانات الأرباح و الخسائر و كذلك فإن هذه النظم تزود التقارير الغير مطلوبة قانونيا و التي تساعد المدراء في فهم تغيرات تمويل المنظمة و تشمل هذه النظم المراقبة للتأكد من الالتزام بالمعايير .

## 3- نظم المعلومات المالية :

أصبحت هذه النظم الآن معتمدة كلياً على الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات و تزويد المنظمة و إدارها بالمعلومات المالية و التي تركز على تقارير التغيرات المالية و الهدف من هذه النظم هو تسهيل وضع الخطط المالية و فعاليات الأعمال و كذلك تساعد المنظمة في تنظيم الميزانية و إدارة تدفق النقد و الأموال و تحليل الاستثمار و اتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات و زيادة الأرباح .

## 4- نظم المعلومات التسويقية :

إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص و المنظمات و الأكثر رغبة في الشراء و ما هي مبيعات المنظمة و كذلك الترويج المنتجات و الخدمات المناسبة لتلك المنظمات و الأشخاص و تساعد هذه النظم في تحليل الطلب المختلف البضائع في الأماكن المختلفة و الجماهير السكانية لكي يكون السوق أكثر دقة و تكون البضاعة المناسبة

---

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاي، "نظم المعلومات الإدارية"، مدخل إداري، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 26

إلى المستهلك المناسب و تزويد هذه النظم معلومات تساعد الإدارة لتحديد طلبات الشراء لمختلف البضائع و في المناطق الجغرافية المختلفة<sup>1</sup>.

#### خامسا : خصائص نظام المعلومات

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:

##### أ- شبكة الاتصال :

يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من النقاط و هو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع و ربما إلى أماكن خارج المشروع .

##### ب- مراحل تحويل و توظيف البيانات :

تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و هنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل و هي مرحلة الإدخال و مرحلة التشغيل و مرحلة الإخراج و ترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات و تشغيلها و إنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة و إدارة البيانات.

##### ج- إدخال البيانات و إخراج العمليات :

يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات و عليه فإن البيانات في الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف و المسمن طرف المستخدمين .

##### د- مستخدموا المعلومات :

يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع و ذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي و يشمل المستخدم الداخلي للمديرين و الموظفين بالمشروع، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهمة

---

<sup>1</sup> مزهر شعبان نفس المرجع، ص 30



خارج المشروع مثل الدائنين و الموردین و جملة الأسهم و أغلب المنظمات و المؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية جداول المبيعات ، الموازنات الشهرية<sup>1</sup> .

### خصائص نظم المعلومات:

باعتبار أن نظم المعلومات هي الوسيلة الجوهرية لزيادة فعالية أداء المؤسسات فهو يجب أن يتميز بجملة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- يجب وضع النظام وتوافره على درجة معقولة من الإقناع بأهميته وفائدته.
  - يجب تصميم النظام الخدمة الوظائف والنشاطات ، وخاصة وظيفتي التخطيط والرقابة ، ليتمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، كونه يدعم القرارات الموجهة، والنصف موجهة على المستويين الرقابة الإدارية، والتشغيلية في المنظمة .
  - أن يكون النظام بسيطاً سهلاً فهمه، ويوضح مصادر البيانات ويساعد في تدفق المعلومات، لأنه نظام يعتمد على البيانات المتوفرة في المنظمة، والمتعلقة بالماضي والحاضر.
  - أن تتوفر في النظام المرونة بغية مواكبة التطورات، والتغيرات لتحقيق الحد الأقصى من أهداف المنظمة والتزاماتها. . أن يكون للنظام القدرة على الإيفاء باحتياجات متخذي القرار، من حيث ارتباطه بنظام الرقابة الداخلية ومتابعة الانحرافات. : أن يتوافر النظام على نوع من القدرة على التعديل وفقاً للظروف الناتجة من التفاعل مع البيئة، باستخدام أسلوب التغذية المرتدة، والذي يساعد على تقييم العمل وتحديد مواطن القصور<sup>3</sup>
- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

<sup>1</sup> صونيا البكري وإبراهيم سلطان " نظم المعلومات الادارية ص 33

<sup>2</sup> G.B Davis et autres ,systèmes d'information pour le management ,éditions G.Vermette et Economica ,vol ,01 Paris ,France ,1986 ,p .06

<sup>3</sup> علا أحمد عبد الهادي الزعانين، رسالة ماجستير بعنوان اثر التحول في نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية في وزارة المالية الفلسطينية - الجامعة الإسلامية - ، تخصص محاسبة وتمويل ، غزة، 2007، ص 23.

## 1-2 أدوار نظم المعلومات على مستوى المنظمة:

إن ضرورة المحاكاة للواقع الافتراضي ، والحيوية والمرونة الهائلة التي يتمتع بها نظم المعلومات في توسيع مجال تطبيقه لتجاوز الواقع الاقتصادي إلى غيره، إذ صار من قبيل الحنكة في القيادة ليس فقط حيازة نظام المعلومات فحسب، وإنما خلق أفضل نظام معلومات وأكثر تجاوبا مع متطلبات العولمة للاستفادة من أدواره والتي منها:

• الارتقاء بالأداء المتخذي القرار .

• المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية لصالح متخذي القرار<sup>1</sup> من خلال توفر المعلومات الكافية

و الواضحة ، وذات المصدقية العالية حول المنظمة نفسها ، والمحيط العام الخارجي لها.

• تدعيم الوضع التنافسي لمنشأة الأعمال ورفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة. . "صياغة الأهداف

الاستراتيجية للمنظمة وتحسين القدرة على مواجهة الأزمات وحل المشاكل ، مما يقلل من الخسائر و التكاليف

الباهظة ، عن طريق التنبؤ بالبيئة الخارجية ورصد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة. " " إن تقديم المعلومات

الثمينه الموثوقة وذات الجودة الشاملة ، يعمل على رفع مهارات القيادة وكفاءة المستخدمين باتخاذ القرارات السليمة دون اللجوء للقيادة العليا، مما ينعكس إيجابا على السير الحسن للمؤسسة وتفعيل استغلال كافة مواردها.

• "زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية ، وروح الفريق المتألق "، وماله من أثر في تحقيق

الإندماج البنوي بين الأنشطة الجوهرية للرقابة ، والتقييم الاستراتيجي ومن ثمة تحسين الأداء الكلي للمنظمة<sup>2</sup>.

هنا يمكننا القول أن نظم المعلومات تساعد في الوصول إلى حالة من التفاعل الحي والفعلي ، وهو ما يوفر المهارة

الذاتية لكل عامل بغية التحكم في كل ما يطرأ على المؤسسة، سواء من قريب أو بعيد ، كما تخلق نوع من

التأهب عند الطوارئ والتدخل بأسرع وقت ممكن بأنجع الحلول وأقلها ضررا .

## المطلب الثالث علاقة نظم بآدارة الموارد البشرية

---

<sup>1</sup> طارق نائل هاشم، دكتوراه حول دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية،

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، تخصص فلسفة في التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2006، 41.

<sup>2</sup> ياسين سعد، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص75.

يوجد علاقة بين نظم المعلومات والموارد البشرية و العمليات الإدارية ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ) وذلك كما يلي : -

### أولاً : دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الأولى في العملية الإدارية و أهمها حيث يسبق التنظيم و التوجيه و الرقابة ، و ينطوي التخطيط على إختيار مهام محددة يجب أداؤها لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إلى جانب تحديد كيفية أداء هذه المهام ومتى يجب أداؤها . و يعرف التخطيط بأنه عملية " Process " لأنه يشمل مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المخطط ليصل في النهاية إلى مجموعة من الإجابات المحددة على الأسئلة تم دراستها و بحثها أثناء عملية التخطيط<sup>1</sup> .

وقد أوضح أحد كتاب الإدارة<sup>2</sup> أن للتخطيط غرضين أولهما غرض وقائي يتعلق بمدى تقليل عنصر المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة ، و توضيح النتائج المترتبة على قرارات الإدارة ، و ثانيهما غرض المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة ، بالإضافة إلا أن التخطيط يعتبر أداة تنسيق لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي فالتخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يسمح بزيادة فعاليتها و كفاءتها ، فأداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء الأفراد في كافة المستويات . حيث من خلال التخطيط يمكن التعرف على مختلف الحوافز المادية و المعنوية اللازمة للأفراد مثل الأجور و هو الأمر الذي لا يمكن أن يعرف المدير إلا إذا كان لدى المؤسسة نظام معلومات فعال .

و حتى يتمكن المدير من إدارة الأفراد بجمع المعلومات المتعلقة بالأجور و بذلك يحدد برامج الأجور قصد تحديد التعويضات إضافة إلى جميع بيانات و معلومات عن الأفراد باختلاف حالاتهم . إن عملية التخطيط تتم على مستوى المنظمة ككل أو مستوى الأقسام المختلفة للمنظمة فمثلا في المؤسسة التي تعتبر المورد البشري كعامل إستراتيجي فإنها تعمل على تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال بناء على نظام المعلومات الخاصة بالأفراد .

### ثانياً: دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه

<sup>1</sup> - أحمد شريف العاصي ، "نظم المعلومات الإدارية "، جامعة الزقازيق ، مصر ، 2004، ص110

<sup>2</sup> أحمد شريف العاصي، نفس المرجع، ص 110-111

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية في العملية الإدارية إذ يعرفه "Bowara" (1938) أنه مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي<sup>1</sup> و يرتبط التنظيم بشكل وثيق بالسلطة حيث يعرفه Gpechaghis

. بأنه "رسم لتوزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة".

و يعتبر التنظيم متعدد الأبعاد حيث يظهر في وجهين هما :

✓ يشمل المميزات السليمة و الإتصالية بين مختلف المستويات و الإطارات الإدارية<sup>2</sup>

✓ المعلومات و المعطيات بواسطة قناة هذه الممرات لتحقيق الأهداف و السياسات

ويلاحظ أن غرض التنظيم هو إعطاء عمل مستقل و واضح لكل شخص و ضمان تنسيق هذه الأعمال أو المهام بالطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف ، ومن أبرز ما يحققه التنظيم في أداء العمل الإداري هو :

❖ يقضي على التداخل و الإزدواجية في الأعمال و يمنع التضارب في تنفيذ الخطط و الواجبات .

❖ يحقق الوفرة الاقتصادية : حيث يذكر "hrdaymer Hek" من بين مصادر تحقيق الوفرة

الإقتصادية لا يوجد مصدر أعظم من إستخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على إستغلال الطاقات البشرية .

❖ يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي ، و الإستفادة القصوى من التفاعل من الأفراد فإن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية المهارات و القدرات .

إن التنظيم كوظيفة إدارية يختلف عن التنظيم كبناء أو هيكل ، فالتنظيم الأول يهتم أساسا بالهيكل الرسمي كوسيلة لتحقيق العمل الجماعي ، أما التنظيم الثاني فيشار إليه عادة في مؤلفات نظرية التنظيم أنه يهتم بدراسة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يقيمون بنشاط جماعي من خلال بناء إجتماعي ، و تؤثر المعلومات على التنظيم من خلال الأسلوب المستخدم ، فنظم المعلومات يجب أن تتوافق مع الهيكل التنظيمي و نظام تفويض السلطة داخل المؤسسة و عندها يمكن تحديد الأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية و قياس الإسهامات لهذه

<sup>1</sup> ناصر دادبي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 209

<sup>2</sup> بشير علاق "الإدارة المبادئ و تطبيقات"، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 182

الوحدات في تحقيق المعلومات المطلوبة و أهداف المؤسسة و معنى هذا أن كل التنظيمات يجب أن تصمم على ضوء تدفق المعلومات و أنواع المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط و الرقابة<sup>1</sup>.

### ثالثا: دور نظم معلومات الموارد البشرية في الإشراف و التوجيه

إن الطاقة المغذية لأي مؤسسة هي الطاقة البشرية التي يستحيل الإستغناء عنها ، لذا نجد أن التوجيه أكثر العمليات البشرية ، تعقيدة نظرا لإرتباطه بالعنصر البشري . فقد يكون منه : الرئيس و المرؤوس الذي تختلف مسؤولياته باختلاف المنصب و عليه يمكن القول أن التوجيه هو الوظيفة الثالثة في العملية التسييرية و يتبع استخدام مصطلحات التأثير أو التحفيز أو القيادة المماثلة له . الأفراد والمجموعة الوظيفية

كما يمكن تعريف التوجيه على أنه : وظيفة إيجاد التكامل بين مجهودات الواحدة عن طريق إنجاز الأعباء الموجهة إليهم<sup>2</sup> إلى جانب ذلك فإن وظيفة التوجيه تتضمن عمليات متعددة على ظروف العمل الجديدة في إتجاهين من الرئيس إلى المرؤوسين ، و من المرؤوسين إلى الرئيس ، بعد تحديد الإحتياجات من المعلومات في جميع الإتجاهات الإصدار التوجيهات و الإرشادات والتعليمات و الأوامر . كما يساعد التوجيه في تسيير أو تنفيذ الأوامر وفقا لطرق نظامية و عن طريق تقريب الأداء من الخطة بشكل متحانس .

أسس التوجيه : يعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة لأنه يحفز على العمل و يقوم على مجموعة من الأسس المستند عليها بشكل عام و المتمثلة في :

1- إصدار الأوامر الواضحة و الكاملة في حدود طاقة المرؤوسين ، و أن تكون هذه الأوامر مقنعة و

قابلة للتنفيذ

2- أن يزود المرؤوسين بالتعليمات و إرشادات واضحة تدلهم على مسار و وسائل إنجاز المهام بحيث

تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل ؛

3- تحفيز الأفراد على إنجاز المهام

<sup>1</sup> فريد التجار، "إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص 222

<sup>2</sup> بن قرينة صليحة، قرير رشيدة، "دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية"، مذكرة ليسانس ، قسم الإقتصاد،

تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، ورقة، 2005\2006، ص20

كما تتمثل أهم الركائز الأساسية للتوجيه في : الإتصال ، القيادة ، رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة وهذه الركائز الثلاثة متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها:

أ. **الإتصال** : و يعني تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير و أبحاث و مذكرات و إستفتاءات ، و ذلك بقصد إتخاذ قرار معين أو تنفيذه ، و من هنا نجد أن الإتصال بالأفراد لا يكون إلا إذا تأكدت الإدارة أن الرسالة قد سلمت إلى المرؤوسين و أنهم قد فهموا و إستوعبوا الرسالة، و هنا نرى أنه يتوجب وجود نظام إتصال فعال يوفي بأغراض الإدارة و الواقع نجد أن نجاح أي إدارة البلوغ أهدافها لا يتوقف على فهم المرؤوسين للتوجيهات بل يتوقف إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين<sup>1</sup>

كما أن الإتصال يجعل تشغيل العملية الإدارية سهلة ، و يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية، كما يساعد على تنفيذ المهام بشكل فعال و تحقيق جهاز رقابي فعال و ذلك من خلال وسائل الإتصال الرسمي و الغير رسمي .

**الإتصال الغير رسمي** : تستخدمه الجماعات و التنظيمات الغير رسمية في المؤسسة ، و هو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات و لذلك لا بد للمؤسسة من الحصول على هذا النوع من أنواع هذا الإتصال<sup>2</sup> .

**الإتصال الرسمي** : و يتضمن المسالك التنظيمية المحددة للعديد من الوسائل منها المقابلات الخاصة، الإجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم ، المؤثرات ، المكالمات الهاتفية .

أ. **القيادة** : تعتبر أحد الوسائل التوجيهية و لكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد ، و توزيع الأدوار ثم التعليم و التدريب للمبادئ و الأسس فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات ، و في كل المجالات

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، " الإدارة مبادئ و تطبيقات "، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 259

<sup>2</sup> بشير عباس العلق، " الإدارة مبادئ و تطبيقات "، مرجع سابق ، ص 258

الإدارية من تخطيط و تنظيم و تحفيز و رقابة . و يرى Khom أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يرغب به القائد<sup>1</sup>

**ب. رفع الروح المعنوية :** يلمس أن التوجيه بالنسبة للعاملين الجدد يتم تعريفهم بظروف العمل المادية و المعنوية ، و عن طريق متطلبات أداء العمل فعليه لذا يقوم المدير بتحديد مكان العمل و الإدارات الرئيسية ، و تشجيع القوى العاملة على زيادة الإنتاجية عن طريق تحفيزهم<sup>2</sup> .

#### رابعاً: دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الرقابة و التقييم<sup>43</sup>

تعرف الرقابة بأنها التأكد من أن أداء الأعمال يتم لما هو مخطط له ، فهي تمثل الجزء المكمل للتخطيط فلا رقابة بدون تخطيط، ولا تخطيط فعال بدون رقابة ، و ذلك لأنه لا يمكن التأكد من أن الخطة تسير وفقاً لمسارها المحدد بدون متابعة و رقابة . كما أنه لا يمكن أن يكون هناك رقابة إذ لم يكن هناك أهداف مخططة يراد تحقيقها . و يبرز دور و أهمية المعلومات الخاصة بالأفراد في العملية الرقابية من خلال المراحل التالية التي تشمل الأدوات المستخدمة لإكتشاف الإنحرافات و كيفية تصحيحها و ذلك كما يلي :

1. وضع المعايير الخاصة بأداء كل فرد ؛
2. مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير ؛
3. إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

#### خلاصة الفصل

<sup>1</sup> د. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، " تنظيم إدارة الأعمال " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993 ، ص

<sup>2</sup> د. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، " تنظيم إدارة الأعمال " ، مرجع سابق، ص 534

<sup>4</sup> أحد شريف العاصي، " نظم المعلومات الإدارية " ، مرجع سابق، ص 117-118

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل من مفاهيم نظم المعلومات و ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وقد تبين أن نظم المعلومات تلعب دورا هاما بحيث تعتبر ادارة الموارد البشرية أحد أنظمة المعلومات التي تتبناها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، كما تم التعرض لبعض مفاهيم نظم المعلومات وأهميتها وأهدافها وفي الأخير تم تبیین العلاقة التي تجمع بين نظم المعلومات ، و ادارة الموارد البشرية وفي المبحث الثاني تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تخللت موضوعنا سلفا، إذ تبين بأن نظم المعلومات لها أثر فعال في تحسين أداء وظيفة ادارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، وقد استنتجنا أن نظم معلومات ادارة الموارد البشرية تلعب دور هاما في أي مؤسسة وكذلك إعطاء التوصيات والحلول والاقتراحات



الفصل الثاني:

الدراسة المدنية حالة

مؤسسة ALFAPIPE وحدة

غارداية

## تمهيد:

تعتبر صناعة الحديد و الصلب من أهم القطاعات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الجزائر في دفع عجلة التنمية من خلال كونها صناعة محورية للعديد من القطاعات الأخرى، و بالأخص القطاع البترولي، و من بين المؤسسات صناعة الحديد و الصلب المؤسسة العمومية الاقتصادية ALFAPIPE بغرداية التي تعد من أولى المؤسسات الوطنية السباقة لتطبيق معايير الجودة العالمية الايزو(9000) بالإضافة إلى شهادة جودة المنتجات البترولية ( API 5L)المقدمة من طرف المعهد الأمريكي للبترول.

سنحاول في هذا الفصل تقديم مؤسسة الأنابيب الحلزونية بغرداية التي تم اختيارها كعينة من بين مؤسسات المنطقة و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة للأنابيب (ALFAPIPE) وحدة غرداية.**

**المطلب الثاني: تقديم عام لمصلحة الموارد البشرية**

**المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب و الهيكل التنظيمي لها**  
سنتناول في هذا المطلب دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و الهيكل التنظيمي لها.

#### **الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

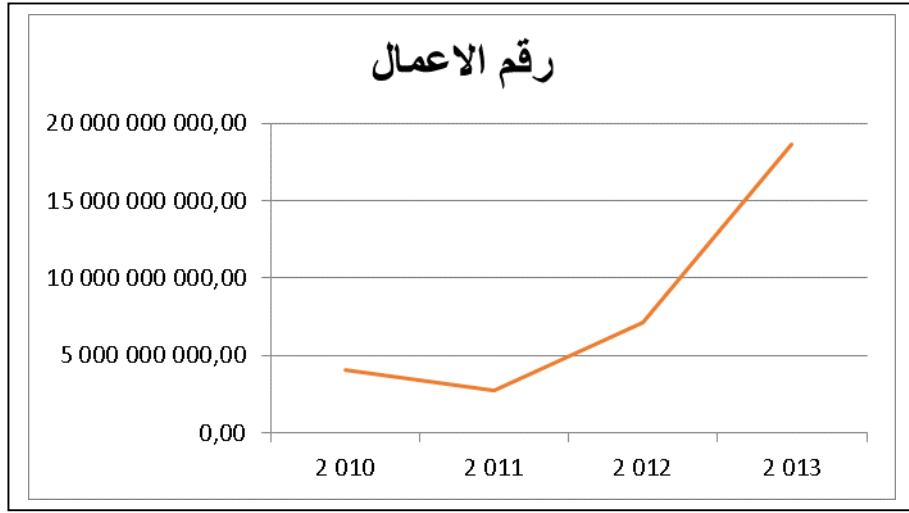
تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001* ، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

#### **اولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :**

أنشأت المؤسسة العمومية للأنابيب الحلزونية LFAPIPE بغرداية سنة 1974 برأس مال يقدر ب 2500 000 000 00 دج و قد قامت الشركة الألمانية HOCH بانجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بونورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية و تتربع على مساحة 23000 م بالإضافة إلى أنها تضم على 900 عامل، وبدأ الاستغلال الفعلي للمصنع في 15 افريل 1977 و هذا حسب الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 13 نوفمبر 1983 و تم إعادة هيكلتها في 05 نوفمبر 1983 و كانت تسمى بالمؤسسة الوطنية

للتلحيم SNS؛ حيث تعتبر من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية أسستها الجزائر و تصنف من المؤسسات الكبيرة الحجم.

الشكل (1-1): منحنى بياني يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2010-2013



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الدراسة

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* الى عدة شركات وهي :

✓ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .

- ✓ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .
- ✓ شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخصتنا في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :

- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT* .
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON* .
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS* .
- ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR* .
- ✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - *TMIA* .
- ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ* .

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

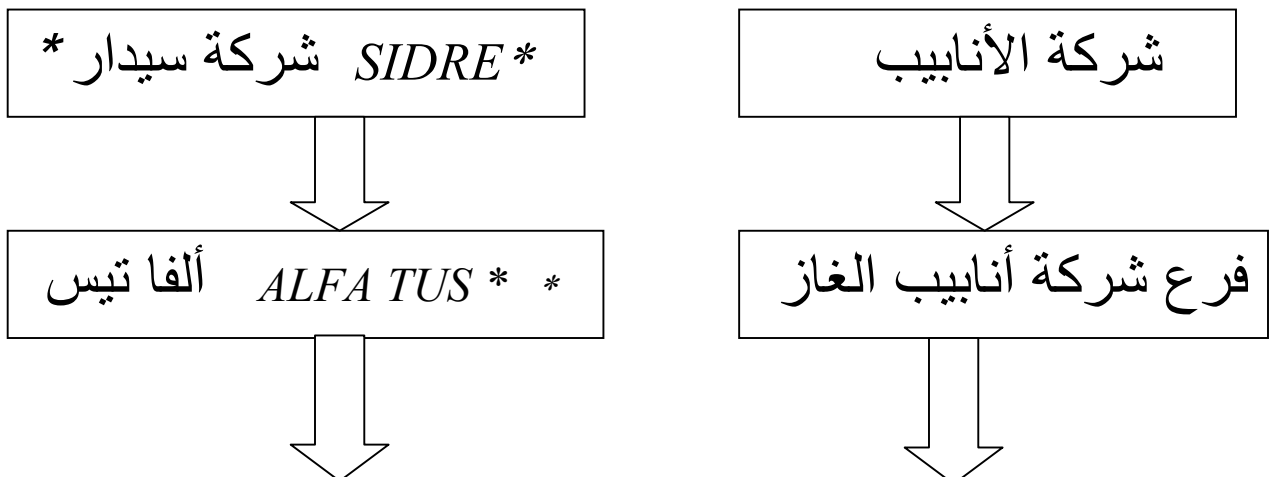
- مديرية غرداية *PIPE GAZ*
- مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*
- مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي .

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج ) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع علة مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10

سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983 م
- في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :
  - وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
  - وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان .
- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .
- وفي سنة 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب \* *GROOP ANABIB* \*
- في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ1*
- في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .
- في سنة 2006 : فكرت المؤسسة \* *PIPE GAZ* \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرعاية \* *ALFA TUS* \* لزيادة رأس مالها .
- في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس :  
الشكل التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



\* *ALFA PIPE* الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب \*

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \* ALFA PIPE \* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

✓ ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

✓ ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

✓ ورشة التغليف الداخلي : ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقاتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر .

الفرع الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

-المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري و قطاع المحروقات فهي تتعامل مع كل من سونطراك و سونلغاز و محاور الرش الخاصة في قطاع الري،،،،الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية على السوق الوطنية؛

\* على المستوى الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، و التشغيل يشمل جميع مستويات كسائقيين و رجال الأمن داخل المؤسسة و المسيرين، العمال داخل الورشات، و المهندسين ،،،،الخ؛

\* كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوبية بصفة عامة و منطقة غرداية بصفة خاصة مما يزيد من فعالية دورها و موقعها الاستراتيجي و القريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي مسعود و حاسي الرمل و عين أميناس؛

\*المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها لمصلحة الضرائب التابعة للولاية؛

\*أما على الصعيد الدولي لعبت و مازالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية و خاصة بعد تحصلها على شهادة "ISO9001" الذي تحصلت عليها في 2001/01/02 وشهادة "API-Q1"، ومن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نجد:

-العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛

-توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة)؛

-محاولة كسب المستثمرين الأجانب من خلال التسويق الالكتروني؛

-إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها و للحصول على المادة الأولية؛

-يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول و الغاز الطبيعي و الماء وكل السوائل الواقعة تحت الضغط العالي، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100000 طن سنويا، حيث تستطيع أنابيب يتراوح قطرها ما بين 106 ملم 1625 ملم، و هو اعلي قطر يميز الوحدة عن الباقي المؤسسات الأخرى في المجتمع و طولها 7 أمتار إلى 13 متر، ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها الوحدة:

-صناعة الأنابيب الخاصة بنقل الأنابيب و الغاز؛

-بيع منتجات أنابيب إلى بعض المؤسسات الخاصة؛



- بيع مشتقات و بقايا الحديد إلى مؤسسات خاصة؛

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، و قطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري .....

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات المهندسين .....

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية

❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *APIQ1* وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE*.

## ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري ) .
- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
- ❖ تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .

- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجنبى من خلال التسويق الإلكتروني .
- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ) .
- ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

و من أهم فروعها نجد:

-وحدة الأنابيب و الغاز المنزلي بتبسة TGT؛

-وحدة المقاطع الباردة بالرغاية PAF؛

-وحدة الأنابيب و تجهيزات الري بـ برج بوعريـج TMIA؛

-وحدة الصفائح المتوجه الكارهة للماء بـوهران TOB؛

-تقوم المؤسسة في تعاملاتها اليومية مع جلة من الفئات بهدف استمرارية إنتاجها ومن بين هذه الفئات نجد الموردين و العملاء؛

الجدول رقم(1-1): يوضح أهم موردي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

الموردين الداخليين	الموردين الخارجيين
مؤسسة ALFASID تختص ببيع المواد الأولية بالإضافة إلى ملفوفات الفولاذ.	مؤسسة ATOFIN الفرنسية التي تهتم بإنتاج مواد التغليف البوليثيلان.
مؤسسة NAFTAL مختصة في بيع الزيوت و الوقود.	مؤسسة SGGT الألمانية التي تقوم بإنتاج قطع الغيار المستعملة للمياه.
مؤسسة ENGI تهتم ببيع الأكسجين و الازوت.	مؤسسة LTD التي تقوم ببيع ملفوفات الفولاذ.
مؤسسة ENTPL في مدينة العلمة بسطيف تقوم بتمويل المؤسسة بسلك التلحيم.	مؤسسة BRITISH STEEL التي تمون المؤسسة بملفوفات التموين.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المقدمة من قبل إدارة المشتريات

**العملاء:** وهم الزبائن الدائمين و المحتملين الذين يقبلون على شراء منتجات المؤسسة و من أمثلتها نجد

مؤسسة سونا طراك: تزودها المؤسسة بأنابيب خاصة بنقل البترول و تصل نسبة التعامل معها إلى 90%، مما يجعلها عميل دائم للمؤسسة، ومؤسسة سونلغاز من خلال إنتاج أنابيب نقل الغاز، ومديرية الري من خلال إنتاج الأنابيب الخاصة بنقل المياه و إنشاء السدود.

**الأفاق المستقبلية:**قنص المشاريع المستقبلية للزبون الرئيسي (سوناطراك) من خلال معرفة السياسة التي يتخذها هذا الزبون، البحث عن الزبائن و الممولين على حجم سونطراك.

**الموقع الالكتروني للمؤسسة: ALFAPIPE-dz .com**

**الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي**

تتحلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *ALFA PIPE* \* ( انظر الملحق رقم 1 ).

التطرق لمختلف المديريات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

**الرئيس المدير العام:**

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

**❖ مساعدو المدير العام:**

**✓ مساعد المدير العام للأمن :**

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

#### ✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديرية المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

#### ✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

#### ✓ مساعد المدير العام القانوني :

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

#### ✓ مساعد المدير العام للمراجعة :

#### المديرية:

##### 1. المديرية الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل .
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة من دوائر المديرية التالية :

##### ❖ دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و

النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تمهيتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى .

❖ دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل

مايتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

❖ دائرة الاعلام الالي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين

من جداول و وثائق إدارية وما شابه.

2. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع

هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع

الغيار..... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و

المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى

حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية :

❖ دائرة الشراء : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين

أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة

بالمشتريات .

3. مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن

بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و

ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريجات المالية ، كما تقوم بإعداد

مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و

هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم

هذه المديرية الدوائر التالية :

❖ دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي

تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

❖ دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل

على حفظ التوازن المالي لها

4. المديرية التجارية : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا

الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت..... الخ

ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن

من الطلبيات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و

هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

❖ دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من

بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

❖ دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز

على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

**المطلب الثاني: التعريف بالمصلحة الموارد البشرية**

**الفرع الأول: التعريف بالمصلحة**

**1/ التعريف بالمصلحة الموارد البشرية**

- تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و..... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة تسبيقات العمال، تسجيل المنح، و من مهامها عملية الشراء و عملية البيعو تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

**1- مصلحة إدارة المستخدمين:** متابعة تسيير شؤون من التوظيف حتى الخروج أو التقاعد، وتقوم

بالبحوث والدراسات حول العمال داخل المؤسسة والتنبؤ بالاحتياجات ومصادرها الممكنة من العمال.

ومن مهامها نجد: التقييم- التوظيف- الأجور- التكوين، إصدار البطاقات المهنية- إصدار المهمات،

وبطاقات التقاعد، والعلاوات والإجازات ...

وتضم أيضا مختصين في: - الاستشارات القانونية.

- الضمان الاجتماعي والتأمين.

وتقوم المصلحة بإعداد تقارير دورية واستشارية تقدم للمدير العام المساعد ( DG Agent )

2- مصلحة الوسائل العامة: Moyens Généraleuse ومن مهامه توفير الوسائل الضرورية لسير

العمل الإداري من: أوراق- طاوولات- تجهيزات...، وكذلك يكلف بالمشتريات من الوسائل العامة،

والحجز في الفنادق وخطوط الطيران لضيوف المؤسسة وإطاراتها.

3- مصلحة الوقاية والأمن: Service et Hygiène: يقوم بعدة مهام ووظائف أهمها:

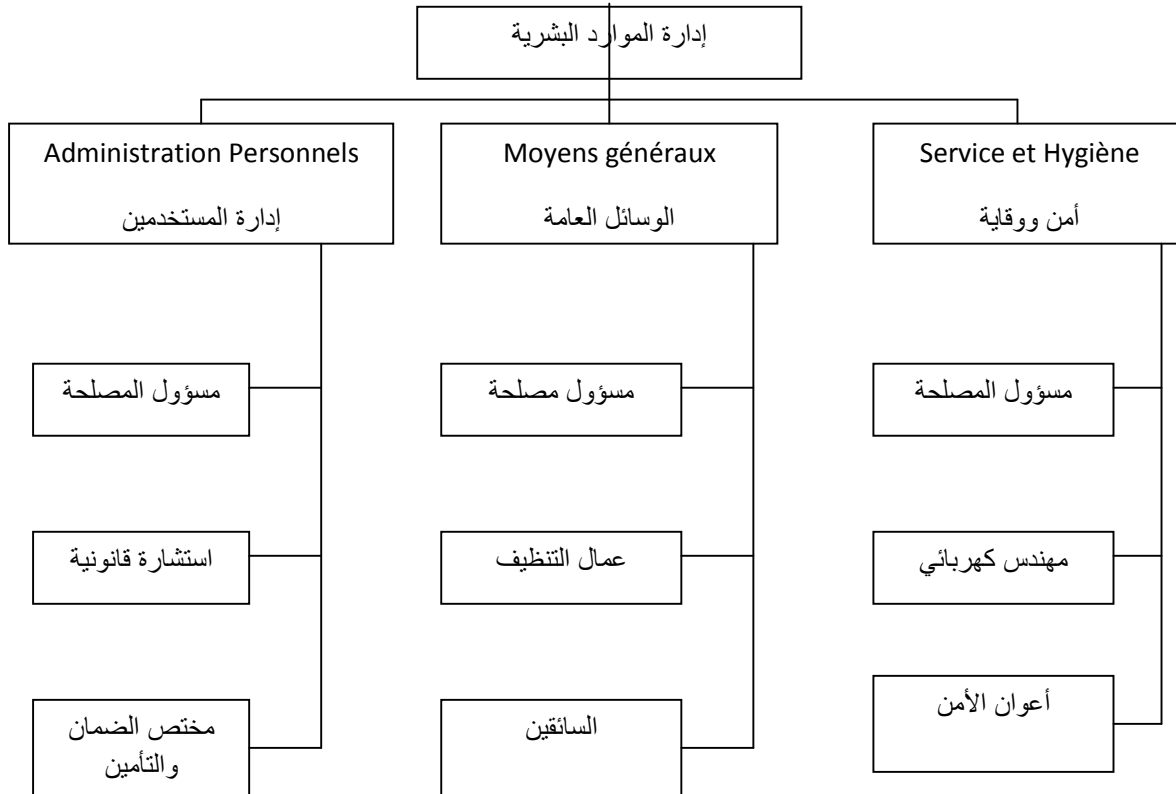
- السهر على أمن العمال في أوقات العمل.

- حماية ممتلكات المؤسسة وتجهيزاتها من الضرر والتلف.

- توفير استعمال فعال للوسائل الأمنية والوقائية.

- مراقبة الأمن العام وضمن سير النشاط العادي داخل المؤسسة

والشكل التالي يوضح هيكل وظيفة إدارة الموارد البشرية بـ TOYOTA Algérie:

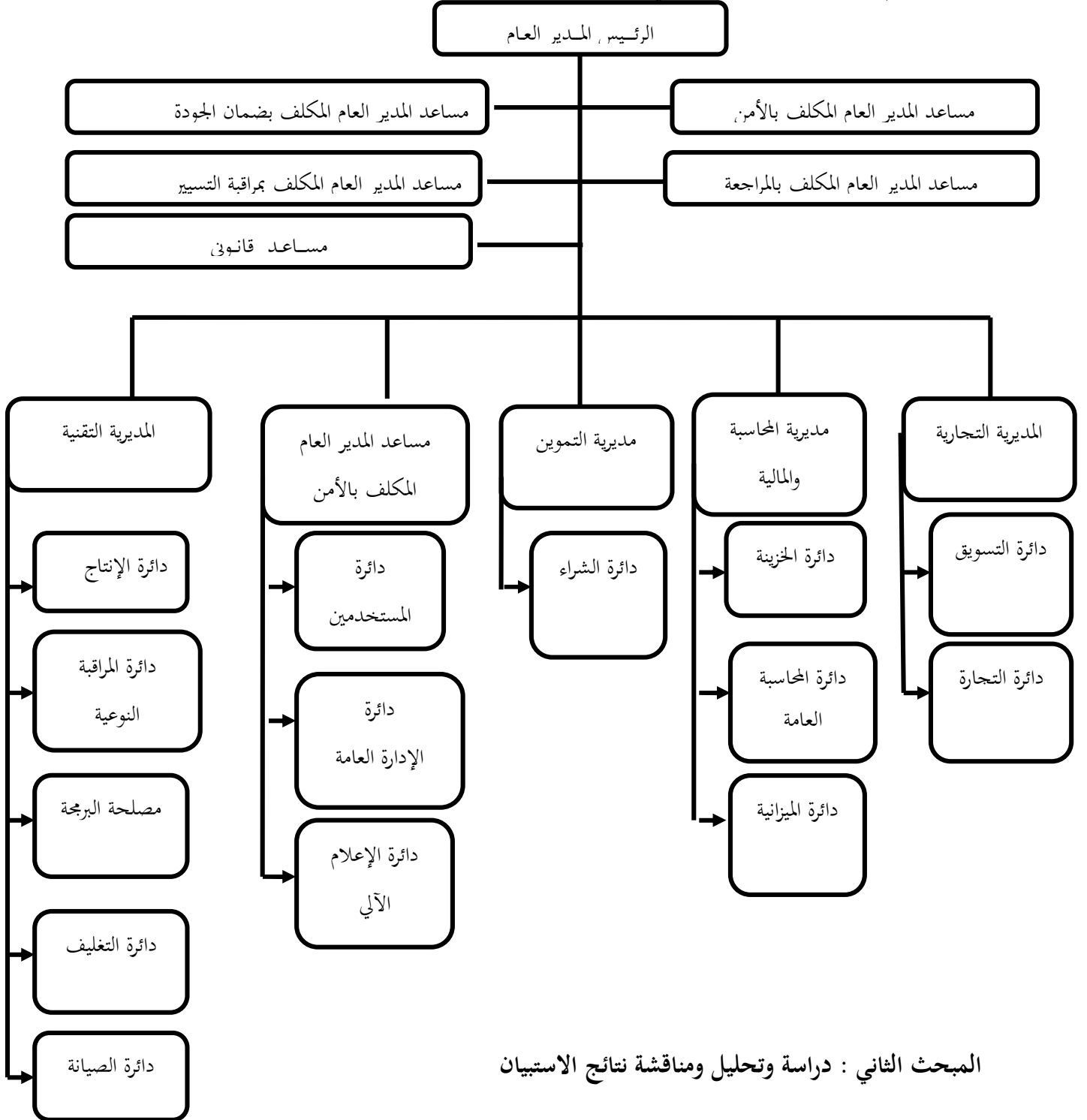


المصدر: وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي في تحديد مختلف المسؤوليات و كذا توزيع المهام و هذا من اجل المساعدة على الرقابة و التنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات و الأنشطة من جهة أخرى بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، لهذا سنقوم بتحديد الإدارات المكونة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE



المبحث الثاني : دراسة وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان



سيتم من خلال هذا البحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة ، ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة ، ومصادر تدل على المعلومات المعالجات الإحصائية المستخدمة ، وفحص صدق أداة الدراسة وتبائها.

المطلب الأول: أدوات و طرق الدراسة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة.

1/مجتمع وعينة الدراسة:

.يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري الوحدات ورؤساء المصالح والأقسام وكذلك رؤساء الوحدات والدوائر ومختلف الإطارات والمسيرين بمؤسسة الصناعية لأنابيب بولاية غرداية ALFA PIPE ، كما قمنا بتوزيع 50 استثمارة داخل المؤسسة ، ونسجل الصعوبة الكبيرة التي تلقيناها في استرجاع الاستبيانات ، وصعوبة تجاوب المستجوبين كل هذا مع تفشي المرض وصعوبة استجواب العمال. والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة والمستلمة ، الملغاة والمعتمدة في الدراسة.

الجدول رقم (2): الاستبيانات الموزعة و الملغاة والمعتمدة في الدراسة

البيان	العدد	النسبة%
الاستثمارات الموزعة	45	100%
الاستثمارات المستلمة	40	90%
الاستثمارات الملغاة	5	10%
الاستثمارات المعتمدة	35	80%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج(Excel)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) انه بعد عملية الفرز وتنظيم الاستثمارات المستلمة ، 35 استثمارة من الاستثمارات المتبقية لتمثيل عينة الدراسة ، وكان ذلك بعد ما قمنا باسترجاع 40 استثمارة ، وإلغاء 5 استثمارات ، وذلك لنقص الأجوبة فيها

2/متغيرات الدراسة:

تمثل متغيرات الدراسة في المتغير التابع الذي تمثله ادارة الموارد البشرية والمتغير المستقل المتمثل في استخدام نظام المعلومات الادارية.

$$Y=F(x)$$

المتغير المستقل  $(X)$  = نظام المعلومات الإدارية.

المتغير التابع  $(Y)$  = إدارة الموارد البشرية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان ، تمت تفرغ البيانات في (EXCEL) استعانة ببرنامج SPSS النسخة (20) ، وتم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية : استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية .

- الوسط الحسابي : أستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد على عبارات الاستبانة ..

- الانحراف المعياري : أستخدم لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة . -

معامل كرو نباخ ألفا : ( Cronbach ' sAlpha ) لقياس مدى الثبات الداخلي لعبارات الاستبانة في مقدرتها على تقديم نتائج متوافقة لردود المستجيبين اتجاه أسئلة الاستبانة.

### ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين المؤسسة قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها في التحليل وكذلك الوثائق الرسمية للمؤسسة وفيما يلي توضيح ذلك:

#### 1/الاستبيان

لقد تم اعتماد الاستبيان في هذه الدراسة ، لتحديد اثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة ادارة الموارد البشرية من خلال آراء فئة مديري الوحدات ورؤساء المصالح والأقسام وكذلك آراء بعض الإطارات والمسيرين بصفتهم على علم مؤسسة والأدوات والتقنيات المتبعة فيها، وتضمن الاستبيان

الجزء الأول : ويتعلق بالمعلومات العامة لعينة الموظفين مثل : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الخبرة في .. والهدف من هذه البيانات هو معرفة خصائص أفراد العينة .

الجزء الثاني: والتي تكون من ثلاثة محاور:

المحور الأول : ضم أسئلة حول واقع اداء ادارة الموارد البشرية في المؤسسة والذي تناول 7 اسئلة.

المحور الثاني : ضم أسئلة حول استخدام نظم المعلومات وتناولنا فيه 7. اسئلة

المحور الثالث : ضم أسئلة حول اثر نظام المعلومات على أداء وظيفة ادارة الموارد البشرية وتناولنا فيه 7 اسئلة.

تم إعداد الأسئلة وفق لمقياس ليكرت الخماسي (LIKERTSCALE) ( 5 درجات) ، و بما أن المقياس

فقد أعطيت أرقام لدرجات مقياس ليكرت الخماسي تبدأ من 5 لدرجة موافق بشدة وتنتهي ب 1 لدرجة غير

موافق بشدة بشكل تنازلي . وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة و التي تساوي عدد المسافات

الفاصلة بين الدرجات ( أي 4) على عدد درجات المقياس ( أي 5 ) وبالتالي :

طول الفئة هو  $5 / 4 = 0.8$  وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول ، وكان الشكل العام لهم

ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	(4.20-5)	(4.193.40)	(2.60-3.39)	(2.591.80)	(1-1.79)

المصدر : من إعداد الطالب.

## 2-المقابلة

استخدام المنهج الكمي ( متمثلا في أداة الاستبيان ) تم استعمال المقابلة مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات التفصيلية حول واقع استخدام نظم المعلومات ووظيفة ادارة الموارد البشرية. قمنا في بحثنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ، وأيضا من أجل الحصول على معلومات .

3/ : الوثائق

تم الاعتماد على وثائق الخاصة المؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث ، حيث تمثلت بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها .

**ثالثا: صدق وتبات الاستبيان .**

### 1/ صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن الأسئلة تقيس فعلا ما وضعت له ، أي أنها تعكس الارتباط الشديد لاداة الدراسة موضوع البحث وإشكالية . و لدراسة صدق أداة الدراسة استعملنا:

**صدق المحكمين:** وهذا المعرفة الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرض الاستبيان على أستاذة متخصصين ثم إخراج الاستبيان في صورته النهائية بعد أخذ بعين الاعتبار ما أبدوه من ملاحظات و نصائح.

### 2/ ثبات أداة الدراسة:

يعني ثبات أداة الدراسة استقرارها و عدم تناقضها مع نفسها وقد استخدمنا معامل كرو نباخ ألفا الذي تتراوح است، بين 0 و 1 حيث كلما اقتربت قيمته من 1 كان الثبات مرتفعا ، و يظهر الجدول التالي نتائج تطبيق ألفا:

الجدول رقم (4): نتائج اختبار تبات وصدق الاستبانة

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
33	0.88

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن تبات صحة اختبار وصدق الاستبيان الموزع على عينة الدراسة إذا استعملنا معامل ألفا كرونباخ الذي يعد من أفضل المقاييس التي تستعمل في برنامج SPSS ، وذلك لاختبار صدق وتبات استبيان فيه ، إذا لاحظنا بأن معامل الثبات قدر ب 0.88 لجميع محاور الاستبيان وهو مرتفع ، مما يؤكد تبات محتوى محاور الاستبانة بمحملها ، وبالنسبة لمعامل صدق الاستبانة فقد قمنا بجدر معامل ألفا كرونباخ إذا تحصلنا 0.93 كما يدل أيضا على أن معامل الصدق مرتفع جدا ، مع العلم أن النسبة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي 60 % ، وبما أن كل من معامل الصدق والثبات قد تجاوزتا قيمتهما 80% و 90% على التوالي ، فيدل هذا على صحة اسئلة الاستبانة وقوة تباتها .

### المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة

بعد التحصل على نتائج افراد العينة المدروسة المصبة في الاستبيان نحاول هنا تحليل هذه النتائج

**أولا: خصائص الدراسة**

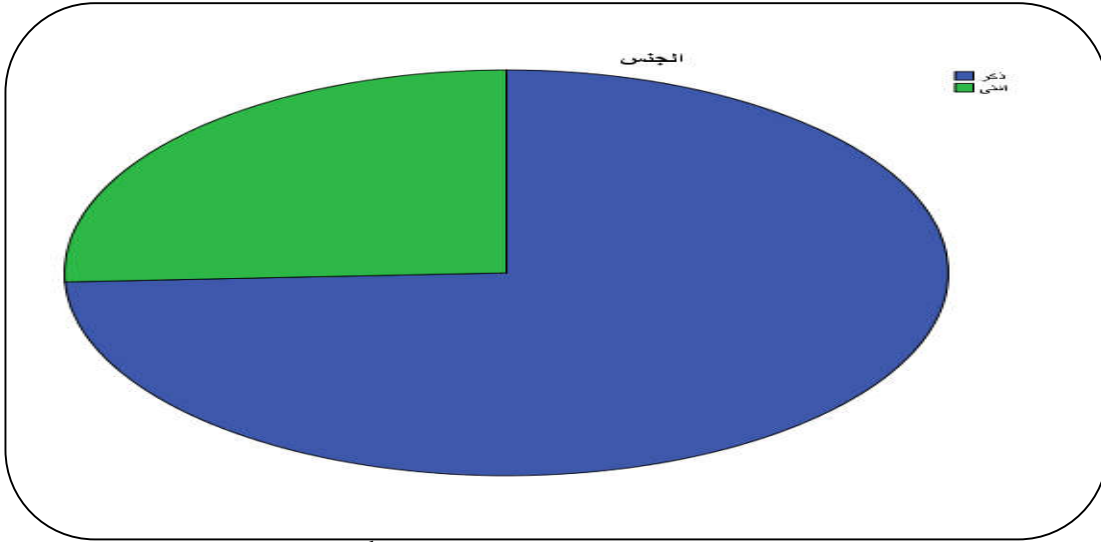
1/ الجنس .

الجدول رقم (1) يبين تكرار ونسب المئوية لأفراد العين حسب الجنس

البيان	العدد	النسبة
ذكر	26	74.3
الانثى	9	25.7
المجموع	35	%100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج الاستبيان (SPSS)

الشكل رقم (1) يبين أفراد العينة حسب الجنس



المصدر إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Excel)

يوضح الجدول رقم (1) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة حيث تتكون عينة الجنس من فئتين الأكثر تكرار ، هي فئة جنس الذكور بنسبة إجمالية قدرها 74.3% مرتفعة ، اما فئة الإناث نسبة المشاركة فيها قدرة ب 25.7% وهذا راجع الى طبيعة العمل ومتطلبات المهنة وخصوصياتها

2/العمر

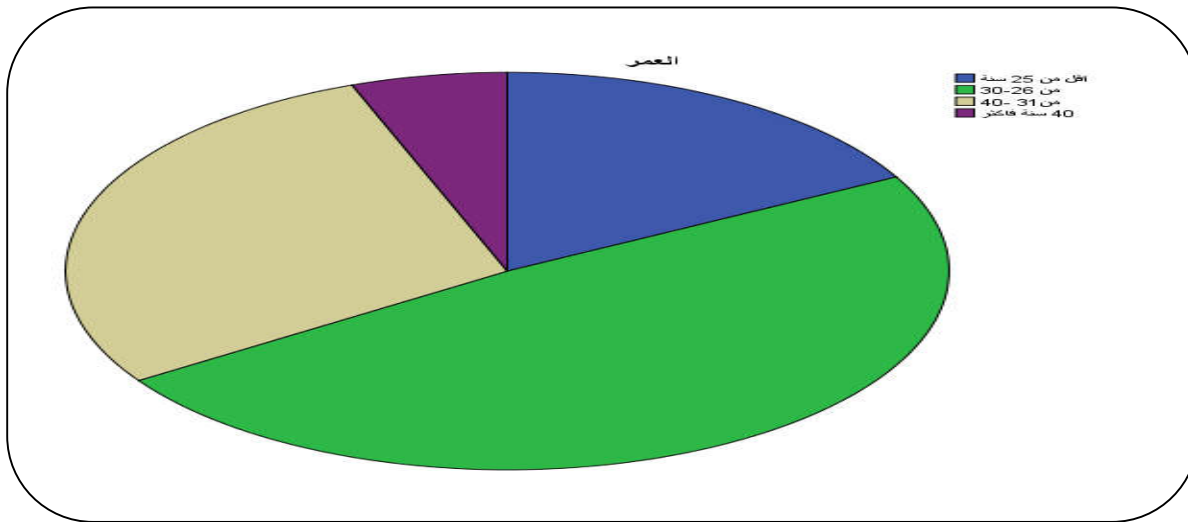
الجدول رقم (2) يبين تكرارات ونسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	6	17.1

48.6	17	من 30-26
28.6	10	من 40-31
5.7	2	من 40 فأكثر
100	35	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم (2) يبين أفراد العينة حسب العمر



المصدر : إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Excel)

يوضح الجدول رقم (2) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة حيث يتكون العمر هنا من أربع فئات، بحيث نلاحظ فئة من "30-26" سنة تمثل أكبر نسبة من العينة بحوالي 48.6% وتليها فئة من "40-31" سنة بنسبة 28.6% ، أما الفئة التي احتلت المرتبة الثالثة هي أقل من 25 سنة بنسبة 17.1% ، أما الفئة أكثر من 40 سنة احتلت المركز الأخير بنسبة 5.7%، هذا ما يثبت ان هناك تفاوت في أعمار أفراد العينة ، والسبب هنا في كون الفئة العمرية لشباب هي الأكثر من الفئة الأخر نظرا لمتطلبات النشاط المهني والتطور التكنولوجي لخرجي الجامعات

### 3/ المؤهل العلمي

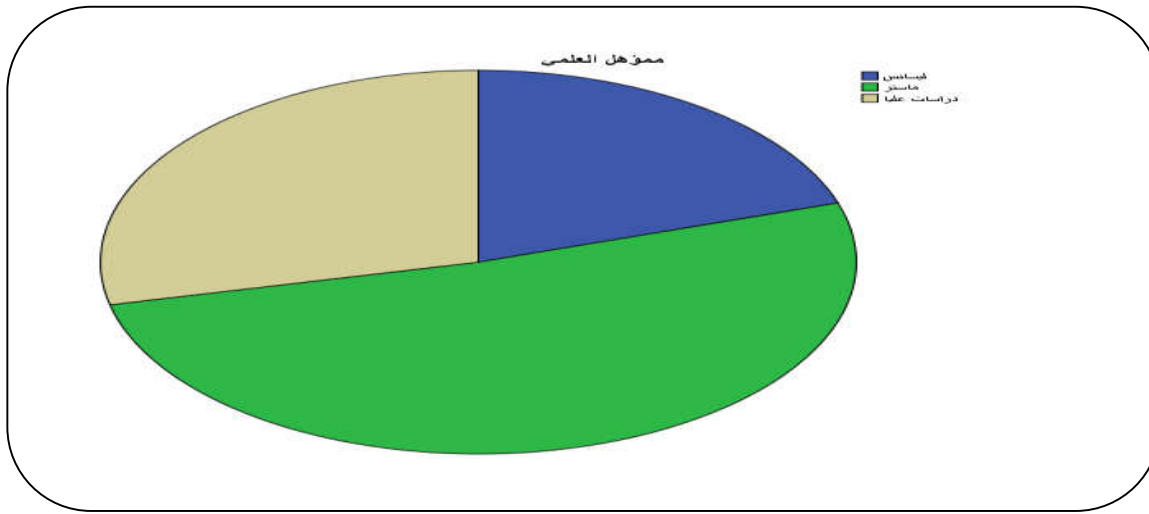
الجدول رقم (3) يبين تكرارات ونسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
ليسانس	7	20.0

51.4	18	ماستر
28.6	10	دراسات عليا
100.0	35	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم (3) يبين أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Excel)

يوضح الجدول رقم (3) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب (مؤهل العلمي) لأفراد عينة الدراسة حيث كانت فئة ماستر الأكثر تكرار بنسبة 51.4% وتليها دراسات العليا بنسبة 28.6% أما الفئة الأقل تكرار هي فئة ليسانس بنسبة 20%

هنا من أربع فئات، بحيث نلاحظ فئة من "26-30" سنة تمثل أكبر نسبة من العينة بحوالي 48.6% وتليها فئة من "31-40" سنة بنسبة 28.6% ، أما الفئة التي احتلت المرتبة الثالثة هي أقل من 25 سنة بنسبة 17.1% ، أما الفئة أكثر من 40 سنة احتلت المركز الأخير بنسبة 5.7%، هذا ما يثبت ان هناك تفاوت في أعمار أفراد العينة، والسبب هنا في كون الفئة العمرية لشباب هي الأكثر من الفئة الأخر نظرا لمتطلبات النشاط المهني والتطور التكنولوجي لخريجي الجامعات

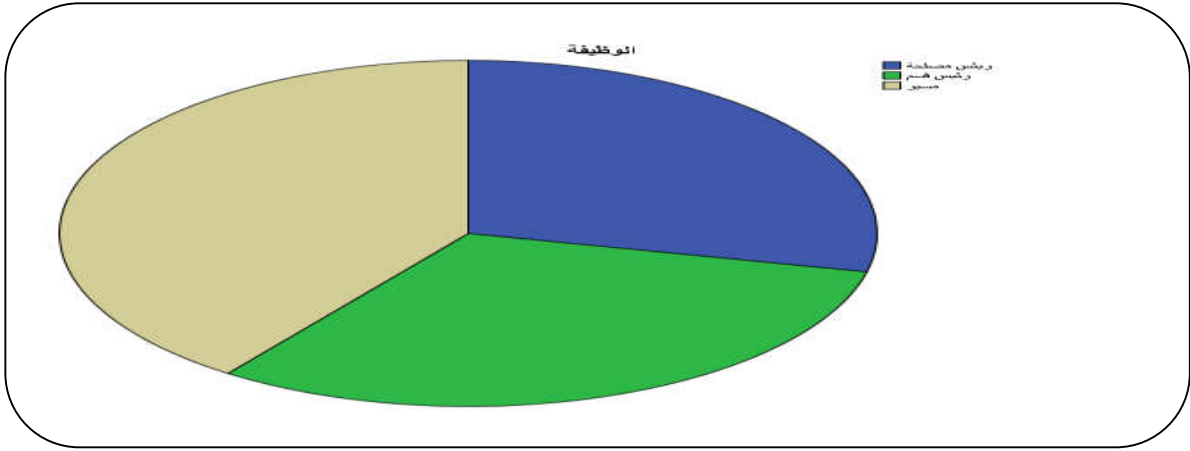
4/الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	10	28,6

رئيس قسم	11	31,4
مسير	14	40,0
المجموع	35	100.0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم (4) يبين أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب الوظيفة لأفراد عينة الدراسة حيث كانت فئة الأكثر تكرار هي المسيرين بنسبة 40%، وتليها رئيس القسم بنسبة 31.4% أما الفئة الأقل تكرار هي فئة رئيس المصلحة بنسبة 28.6% هذا ما بين ان لافراد العينة القدرة الكافية لاختيار الأجوبة الصائبة وصحيحة

5/سنوات خدمة

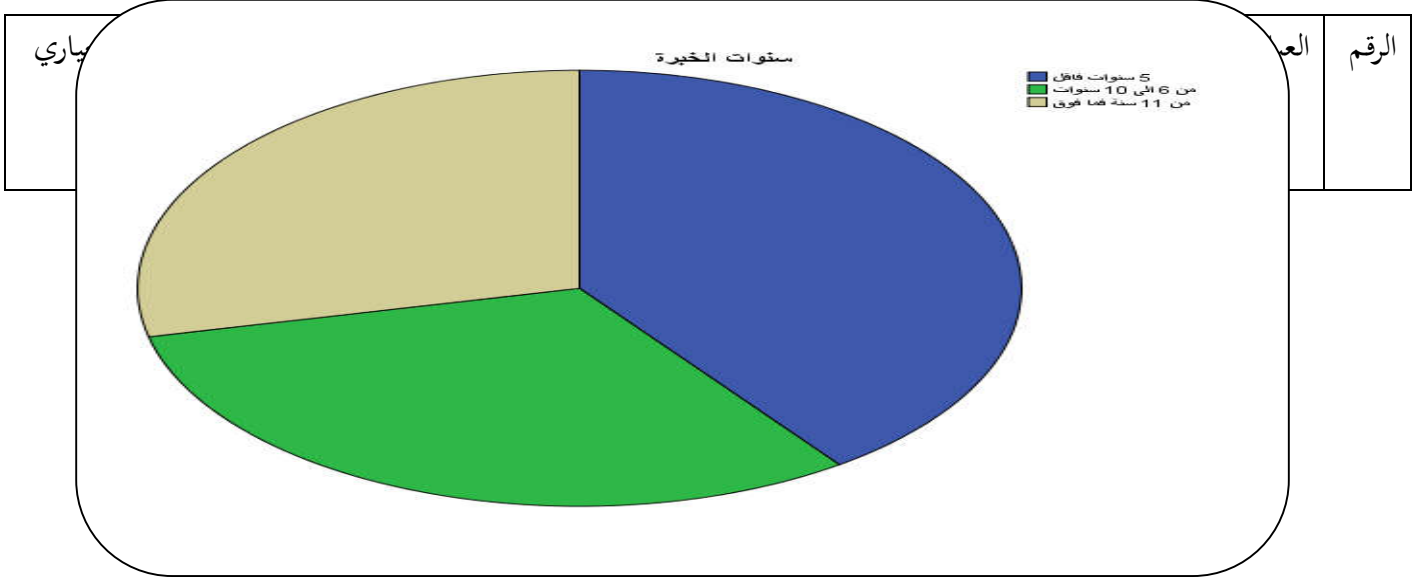
البيان	التكرار	النسبة
5 سنوات فاقل	14	40,0
من 6 الى 10 سنوات	11	31,4
من 11 سنة فما فوق	10	28,6



المجموع	35	100.0
---------	----	-------

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم (5) يبين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة حيث يتكون العمر هنا من ثلاثة فئات، بحيث نلاحظ فئة من "26-30" سنة تمثل أكبر نسبة من العينة بحوالي 48.6% وتليها فئة من "31-40" سنة بنسبة 28.6% ، أما الفئة التي احتلت المرتبة الثالثة هي أقل من 25 سنة بنسبة 17.1% ، أما الفئة أكثر من 40 سنة احتلت المركز الأخير بنسبة 5.7%، هذا ما يثبت ان هناك تفاوت في أعمار أفراد العينة ، والسبب هنا في كون الفئة العمرية لشباب هي الأكثر من الفئة الأخر نظرا لمتطلبات النشاط المهني والتطور التكنولوجي لخريجي الجامعات

المطلب الثالث : تحليل نتائج محاور الاستبيان

أولا/ نتائج المحور الأول المتعلق نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد العينة حول نظم المعلومات في المؤسسة

1,33	2,74	يوفر نظام المعلومات كل القوانين الخاصة بحقوق وواجبات العمال	01
1,00	3,37	يتم تحديث المعلومات الخاصة بالعامل على نظام المعلومات في الوقت المناسب	02
0,87	2,34	يحتفظ نظام المعلومات بكل المعلومات السابقة الخاصة بالعمال ( أرشيف الكتروني)	03
1,01	3,08	تتماشى جميع المعلومات الخاصة بالعاملين بالسرية التامة والتحفظ	04
1,30	2,65	يتيح نظام المعلومات معرفة المناصب الشاغرة بالمؤسسة	05
1,10	2,65	يؤدي نظام المعلومات دورا بارزا في تسيير مختلف الوظائف	06
1,01	114,5	يساهم نظم المعلومات في اكتشاف الخلل الموجود في احدى الوظائف الادارية	07
0,500	3,05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

### المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم 10 ان اتجاهات عينة الدراسة محايدة نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور نظام المعلومات الادارية في المؤسسة ، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (3.05) وبدرجة محايد والتي تؤكد على حيادية غالبية افراد العينة وبدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري التي يقدر (0.50) وكما ان الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (2.34-4.51) بمقارنة مع المتوسط الحسابي العام اذا احتلت العبارة رقم "7" يساهم نظم المعلومات في اكتشاف الخلل الموجود في احدى الوظائف الادارية" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.51) وبدرجة موافق بشدة وانحراف معياري (1.01) بمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام ، في حين حصلت العبارة رقم (3) يحتفظ نظام المعلومات بكل المعلومات السابقة الخاصة بالعمال ( أرشيف الكتروني) على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.34) وبدرجة غير موافق وانحراف المعياري قدره (0.87) بمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام .

ومنه نستخلص ان وظيفة إدارة الموارد البشرية ضرورية في المؤسسة لها دور فعال في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية

وبشكل عام يتبين أن وقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة alfa pipe كان شبه ايجابي

2- نتائج المحور الثالث المتعلقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة :

الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتجاهات افراد العينة حول اداء الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يقوم العاملون بتأدية مهامهم بدقة متناهية	3,62	1,08
02	تناسب الوظيفة الموكلة للعامل مع قدراته ومؤهلاته الذاتية	3,40	1,06
03	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العاملين من اجل تحسين أدائهم	3,28	0,89
04	تمنح الشركة حوافز تشجيعية لتحسين أدائهم	3,54	0,98
05	يحرص العاملون على احداث تغيرات في أدائهم من فترة إلى أخرى	3,57	0,77
06	يتقيد العاملون بالأنظمة واللوائح التعليمية والقوانين أثناء تأدية عملهم	3,42	0,88
07	يتكيف العاملون مع التغيرات المفاجئة في العمل	3,08	1,24
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3,42	0,72

المصدر من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان اتجاهات عينة الدراسة موافق نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور اثر اداء الموارد البشرية في المؤسسة ، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (3.42) وبدرجة موافق والتي تؤكد على موافقة غالبية افراد العينة وبدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري التي يقدر (0.72) وكما ان الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (3.08-3.62) بمقارنة مع المتوسط الحسابي العام اذا احتلت العبرة رقم "1" يقوم العاملون بتأدية مهامهم بدقة متناهية المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة موافق وانحراف معياري (1.08) بمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام ، في حين حصلت العبرة رقم (7) يتكيف العاملون مع التغيرات المفاجئة في العمل على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.08) والانحراف المعياري قدره (1.24) بمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

.ومنه نستخلص ان مؤسسة ALFA PIPE يوجد لديها شبكة داخلية تربط بين مختلف المصالح وهذا ما يساعد عمل إدارة موارد البشرية وبالتالي الحصول على معلومات دقيقة ودات مصداقية وسهلة في الوقت المناسب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------	--------	-----------------	-------------------

1,63	2,71	هناك علاقة ايجابية بين نظام المعلومات الموارد البشرية وسمعة المؤسسة	01
1,23	4,11	إدارة الموارد البشرية تتطلب نظم معلوماتها لتزويدها بما تحتاجها	02
,80	4,22	يؤثر وجود نظام معلومات موارد البشرية على ربحية المؤسسة	03
1,07	4,28	تساهم نظم المعلومات في ربح الوقت والجهد الفكري	04
1,21	3,62	وجود نظام معلومات الموارد البشرية غير كفؤ ولا يتصف بالفاعلية افضل من عدم وجوده	05
0,93	3,31	كفاءة وفعالية العمال في استخدام نظام المعلومات ضروري في المؤسسة	06
1,14	3,48	يعتبر انشاء المؤسسة لنظام معلومات موارد بشرية استثمار طويل الاجل	07
0,74	3,68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

#### المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (13) ان اتجاهات عينة الدراسة موافق نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور اثر نظام المعلومات على اداء وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.68) وبدرجة موافق والتي تؤكد على موافقة غالبية افراد العينة وبدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري التي يقدر (0.74) وكما ان الوسط الحسابي لجميع عبارة المحور تتراوح ما بين (2.71-4.28) بمقارنة مع المتوسط الحسابي العام اذا احتلت العبارة رقم "4" تساهم نظم المعلومات في ربح الوقت والجهد الفكري المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة موافق بشدة وانحراف معياري (1.07) بمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام ، في حين حصلت العبارة رقم (1) هناك علاقة ايجابية بين نظام المعلومات الموارد البشرية وسمعة المؤسسة على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.71) والانحراف المعياري قدره (1.63) بمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام . ومنه نستخلص ان مؤسسة ALFA PIPE يوجد لديها نظم معلومات موارد بشرية فعالة بحيث ان نظم المعلومات ادات فعالة في مراقبة وإدارة الموارد البشرية وعدم موافقة افراد العينة على اتخاذ القرار بدون دعم إدارة الموارد البشرية . وبشكل عام يتبين ان أثر نظم المعلومات على أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة ALFA PIPE كانت ايجابية

