

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال-تلمسان-



مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
التخصص: إدارة الخدمات الصحية

بعنوان:

دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ
القرار: حالة المركز الإستشفائي الجامعي بتلمسان

إعداد الطالب (ة): بوثلجة فايزة

المناقشة بتاريخ : 2021/07/01

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ سماحي أحمد
مشرف	محاضر-أ-	الأستاذ مزيان تاج
ممتحنة	محاضر -أ-	الأستاذة كيري فتيحة

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر والتقدير

"اللهم إني أسألك خير المسألة و خير الدعاء و خير النجاح و خير العلم"

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني و أعانني على إتمام هذا العمل المتواضع, و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

أسعد بالتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المؤطر الدكتور "مزيان تاج" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة و على توجيهاته و نصائحه القيمة حيث لم يبخل علي بتقديم معلوماته الثمينة جزاه الله خيرا.

كما اتقدم بشكري الجزيل الى كل اساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال اللذين كانوا بمثابة اسرتنا الثانية جزاكم الله خيرا.

وجزيل الشكر للأساتذة اعضاء لجنة المناقشة لقبولهم الإشراف على مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما أشكر جميع موظفي مديرية الموارد البشرية على المساعدة و تقديم المعلومات التي أحتاجها في إتمام هذا العمل, "السيد إلياس, السيدة آمينة" في المركز الاستشفائي الجامعي د. دمرجي بتلمسان والذين يتمتعون بروح المسؤولية الاجتماعية.

و الشكر ايضا الى عائلة بوريش التي كانت بمثابة عائلتي الثانية و كل من ساعدني من قريب او بعيد و لو بالدعاء في اتمام هذا العمل.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله و الصلاة و السلام على خلق الله محمد بن عبد الله و على آله و
صحابه و من اتبع هداه اهدي عملي المتواضع الى :

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار, إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار أرجو من
الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار...
والله العزیز.

إلى مثل الحب و معنى التفاني و المحبة و الحنان, إلى بسمه الحياة و سر
الوجود, إلى من كان دعائها سر نجاحي, إلى التي لم تدخر أي جهد في سبيل
إسعادي.... أممي الغالية أطل الله في عمرها.

إلى جميع إخوتي محمد و عبد الكريم و رياض, إلى أختي كريمة و حنان, على
دعمهم المعنوي لي ووقوفهم إلى جانبي و تحفيزهم لي.

إلى من كان منبع الحب و الخير و التضحية و العطاء جدي الذي وافته المنية
قبل أشهر رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

إلى أصدقائي و صديقاتي, أخص بالذكر خالد, سهام, منال, عائشة, وفاء, سناء,
خيرة, صبرين, أسماء, لينة, إيمان, إكرام...على كل الدعم و المساندة.

إلى كل زملاء و زميلات الدراسة, وإلى اساتذتي الكرام اللذين لم يبخلوا علينا
بأي جهد او نصيحة.

إليكم جميعا و عرفانا لكم بالفضل, اهدي لكم هذا العمل المتواضع راجيتا ان
ينفع كل من يطلع عليه

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-03)	تعداد المستخدمين بالمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان.	74-73
(02-03)	الأطباء المقيمين حسب كل اختصاص من السنة الاولى الى نهاية الجذع	74
(03-03)	توزيع الاستبيان	85-84
(04-03)	مقياس ليكرت الخماسي	85
(05-03)	درجة الاستجابة	86
(06-03)	توزيع العينة حسب الجنس	88
(07-03)	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	89
(08-03)	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	90
(09-03)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	91
(10-03)	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	92
(11-03)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	93
(12-03)	مقياس الفاكرونباخ	94
(13-03)	نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بمحور نظام معلومات الموارد البشرية	96-95-94
(14-03)	نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بمحور دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار	98
(15-03)	ثبات صحة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان	100
(16-03)	درجة استجابة محاور الدراسة	101-100
(17-03)	قياس معامل الارتباط بيرسن	101

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	مكونات النظام	17
(02-01)	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	34
(03-01)	اهم مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية	35
(04-02)	حالات اتخاذ القرار	60
(05-03)	رسم توضيحي للهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان	77
(06-03)	رسم توضيحي للهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان	80
(07-03)	قاعدة بيانات الموارد البشرية	83
(08-03)	رسم توضيحي يبين قاعدة بيانات الموارد البشرية (معلومات هامة الحالة الاجتماعية للعامل)	82-81
(09-03)	رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة	87
(10-03)	رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب الجنس	88
(11-03)	رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب الفئة العمرية	89
(12-03)	رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب التخصص العلمي	90
(13-03)	رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي	91
(14-03)	رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	92
(15-03)	رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة	93

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	117
02	مخرجات SPSS	124
03	قاعدة البيانات للموارد البشرية (الحالة الإجتماعية و المهنية للعامل)	140

مقدمة عامة

■ تمهيد:

عرفت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبقة في كافة مجالات الحياة، أبرز هذه التطورات المجال التكنولوجي و المعلوماتي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها وهذا ما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تتأشدد في الأفق، والاعتماد المتزايد و المكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في جميع الأنشطة.

لقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لحياتنا آثار عميقة، حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصرا أصبحت فيه المعلومة موردا استراتيجيا بالغ الأهمية و أصبح تسييرها نشاط مهم ضمن نشاطات المنظمة و التي تعتبرها الشريان الرئيسي لها الذي يغذيها في ظل اقتصاد يتسم بالتغير، و في ظل هذا الوضع تزداد أهمية ودور نظم المعلومات وضرورتها كونها مورد ثمين من موارد كل منظمة وأحد الأدوار التي تبرز صورتها و الوسيلة التي تعطيها الحركة والسرعة إضافة إلى الإبداع التكنولوجي وصياغة وتطبيق استراتيجيات الأعمال وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية وتعظيم الإنجاز وهذا ما نراه في كثير من المؤسسات.

و قد ازدادت حاجة المنظمات لتطوير نظمها المعلوماتية من اجل مواكبة التطورات .ومن بين هذه النظم نجد نظم معلومات إدارة الموارد البشرية الذي يعتبر الركيزة الأساسية لهذه الاخيرة لما يوفره من معلومات متعلقة بها و التي تؤثر مباشرة على الموارد البشرية العاملة القادرة على الأداء و العطاء المتميز فنظام معلومات إدارة الموارد البشرية هو أداة إستراتيجية بيدي مديري الموارد البشرية لأجل إتخاذ القرارات اللازمة من أجل تحسين تسيير إدارة الموارد البشرية من خلال متابعة موظفيها كالتكوين والتربصات و متابعة الأجور و الترقية.

■ الإشكالية:_____ة:

نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة ظهرت أهمية المعلومات الواجب توفرها في تسيير الموارد البشرية مما يتوجب على المؤسسة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية الذي يسمح للإدارة بالحصول على المعلومات و تخزينها و معالجتها و متابعة التطورات التي تحدث على العاملين منذ إلتحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها

و على ضوء ما سبق عرضه تبرز لنا ملامح إشكالية البحث التي يتم صياغتها كالآتي:

"ما هو دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي

بتلمسان ؟"

من أجل الوصول لحل هذه الإشكالية، يجب علينا البحث في التفاصيل الموجزة في الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ماهي اهمية نظام معلومات الموارد البشرية؟

2/ ماهي مكونات نظام معلومات الموارد البشرية؟

الفرضيات:_____ات:

انطلاقاً من الإشكالية والأسئلة الفرعية التابعة لها، يمكننا طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد

البشرية وعملية اتخاذ قرار.

الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية و

عملية إتخاذ القرار.

■ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في :

1. معرفة نظام المعلومات و إستنتاج دوره في عملية إتخاذ القرار.
2. دراسة الدور المركزي لنظام معلومات الموارد البشرية في تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية لأداء مختلف الأنشطة.
3. إبراز دور كل من نظم المعلومات و التكنولوجيا في زيادة فعالية القرارات و الرفع من كفاءة المورد البشري.

■ مبررات اختيار الموضوع:

1. الرغبة و الميل الشخصي في هذا المجال.
2. يمثل موضوع الدراسة جزءا من التخصص الذي أدرسه تأملا في تنمية المعارف و الأفكار.
3. إرتباط الموضوع بالتطورات الحاصلة على مستوى تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
4. الرغبة في معرفة تأثير نظام المعلومات على عملية إتخاذ القرار.

■ الإطار المنهجي للدراسة:

لكي نستطيع الاجابة عن الاسئلة المطروحة قمنا بإتباع المنهج الوصفي و التحليلي معتمدين في ذلك على الدراسة النظرية بالإضافة الى المنهج التحليلي في الفصل التطبيقي و ذلك من خلال خطة بحث تشمل ثلاثة فصول, الفصل الاول والذي تطرقنا فيه الى الاطار المفاهيمي للنظم و المعلومات و همزة الوصل بينهما والذي هو الاتصال ثم قمنا بدراسة ملمة لنظام معلومات الموارد البشرية, اما الفصل الثاني خصصناه لدراسة الاطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار و اهم النماذج و الاساليب المساعدة لاتخاذ القرار و ايضا دور نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار, ليستكمل الفصل الثالث بدراسة تطبيقية تعكس لنا دور و مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار في المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني ديمرجي- تلمسان- و ذلك من خلال استبيان قمنا بتوزيعه على عينة من عمال المركز الاستشفائي, و اعتمدنا على برنامج التحليل الاحصائي SPSS نسخة (22) في تحليل النتائج.

■ حدود الدراسة:

اهتمت الدراسة بإبراز دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار على مستوى المركز

الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي-تلمسان- و سنوضح فيما يلي حدود هذه الدراسة:

أ-الحدود المكانية: إستهدفت الدراسة العاملين على مستوى مديرية الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي -تلمسان-.

ب-الحدود الزمانية: تمثلت الدراسة في الانطلاق بإعداد إستبيان في بداية شهر ماي و ذلك بتحضير الاستبيان و توزيعه ثم تجميع البيانات و تحليلها.

ت-الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على معرفة واقع و دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار داخل المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان.

■ الدراسات السابقة:

1- الدراسات السابقة باللغة العربية:

❖ دراسة إسماعيل مناصرية(2003,2004), رسالة ماجستير بعنوان "دور نظام المعلومات الإدارية",

هدفت الدراسة الى التعرف على مختلف مراحل و أنواع عملية إتخاذ القرارات و متطلباتها من

المعلومات و كذا تحليل و تقييم نظام المعلومات الحالي في الشركة الجزائرية للألمنيوم و علاقته

بإتخاذ القرار, إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع و تلخيص

الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف او عدد من الاشياء او أي نوع من الظواهر, كما

تم استخدام أسلوب دراسة الحالة بوصف احد الاساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي,

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع المسؤولين ومتخذي القرار في الشركة الجزائرية للألمنيوم ونوابه

(EARA)سواء كانوا من الإدارة العليا المدير العام ونوابه العامين، وكذا مدير وحدة ومساعدوه

والذين بلغ عددهم (11) متخذ قرار، أو من الإدارة الوسطى رؤساء الدوائر والذين بلغ عددهم (17) متخذ قرار، أو من الإدارة الدنيا رؤساء المصالح والذين بلغ عددهم (24) متخذ قرار، أي أن عدد المدراء الذين شكلوا مجتمع الدراسة هو (52) مديرا.

كانت اهم نتائج الدراسة:

- إمتلاك متخذي القرار في الشركة خبرة كافية في القطاع هذا ما يسهل الإستفادة من نظم المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الالى.
- انخفاض نسبة تولي المرأة لمناصب المسؤولية و اتخاذ القرار في الشركة
- مساهمة أنظمة المعلومات الادارية بشكل كبير في زيادة دقة المعلومات في الشركة
- يعتبر توفر المعلومات محدد مهم لزيادة فعالية اتخاذ القرارات الادارية.

و كان من اهم توصيات الدراسة:

- مواكبة التطور التكنولوجي في نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية.
- زيادة كفاءة مستخدمي النظام من خلال تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية.
- القيام بحملات تحسيسية و توعية لتعريف مستخدمي النظام بأهمية تكنولوجيا المعلومات التي يوفرها النظام المعلوماتي في تسهيل العمليات الادارية.
- المحافظة على مستوى الرقابة و الامن الذي يتمتع به النظام الحالي و العمل على تطوير اجراءات السلامة.

❖ دراسة الشيخ ولد محمد(2010,2011), رسالة ماجستير بعنوان "إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه وجود نظام المعلومات في المؤسسة و ضرورة إستخدامه من طرف متخذي القرارات و كذا فعاليته و نضجه بالشكل الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة, قام صاحب الدراسة

بتوزيع الإستبانات و تحليلها و القيام بالمقابلات مع متخذي القرارات في المؤسسة الموريتانية للألبان بلغ عدد متخذي القرار (15)، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الدراسة من خلال العرض النظري لمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع.

و كانت أهم نتائج الدراسة:

- تعميم العلاقات مع كل التنظيمات.
 - العلاقة القوية بين التنظيم المبرمج و الهادف الذي يتأقلم مع المحيط الخارجي و مع النظم التي تساعد على إتخاذ أهم القرارات.
 - حاجة المؤسسة إلى توسيع مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات و التحكم في المراحل الأساسية لصنع القرار بهدف تفعيله.
 - حاجة المؤسسة إلى تطوير نظام معلوماتها و العمل على تأهيل العمال.
- و كان من أهم توصيات الدراسة:
- دعم طرق التفكير ووسائل تنميتها.
 - وجوب إستخدام الأساليب الكمية في عملية إتخاذ القرارات.
 - الإستفادة من الخبرات الموجودة من خلال توزيعها إلى كل مستويات الإدارة.
 - التدريب المكثف و المستمر لعمال المؤسسة لزيادة فعاليتهم في إتخاذ القرارات.

❖ دراسة أ. بوجمعة فاطمة الزهراء (2020)، مقال بعنوان "تحسين اتخاذ القرارات بإستخدام نظم

المعلومات دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية"، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة و تأثير نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرارات للمؤسسات الاستشفائية , اعتمدت الدراسة على الاساليب الاحصائية المتعارف عليها في التحليل ومنها الاحصاء الوصفي و الاحصاء التحليلي كما تم

استخدام برنامج SPSS في التحليلات المختلفة للوصول الى العديد من المعلومات, مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من متخذي القرار للمؤسسات الاستشفائية لولاية سيدي بلعباس و البالغ عددها(15) مؤسسة استشفائية.

و كانت اهم نتائج الدراسة:

- يساهم نظام المعلومات في تحسين اتخاذ القرارات وهو الأداة الفعالة أمام الإدارة لأنه يوفر المعلومات الآنية والدقيقة والمتكاملة.

- يعتبر نظام المعلومات الأكثر دعما لصانع القرار.

- حاجة البنية الأساسية للنظام من معدات وتجهيزات وبرامج إلى التطوير.

- حاجة الكوادر البشرية لدورات تدريب وتكوين من أجل تنميتها لتنفيذ النظام.

و كان من اهم توصيات الدراسة:

- العمل على إدخال تقنيات حديثة ومتطورة، كمصدر غني من المعلومات المستندة على المعرفة.

- دعم القرارات بتفعيل متصفح الويب, للتوجه نحو التغيير والانتقال بكافة أنظمة المؤسسات الى بيئة التكنولوجيا الحديثة.

❖ دراسة زاوي صورية, موسي سهام, خالدي فراح(2020), مقال بعنوان "إستخدام نظام معلومات

الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-عينة من

المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة-", هدفت الدراسة الى محاولة معرفة و تحديد مستويات استخدام

نظام معلومات الموارد البشرية من توظيف و تدريب و تخطيط, اعتمد الباحثين الثلاث في دراستهم

على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على دراسة الموضوع من جانبه النظري و التطبيقي, .

باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات, لكونها الوسيلة الاصلح لهذا النوع من الدراسات, تم توزيع

45 استبيان على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بوظيفة الموارد البشرية.

من اهم النتائج المتحصل عليها من الدراسة:

- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية جاء بمستوى ضعيف.

- عدم وجود علاقة تربط بين نظام معلومات الموارد البشرية و اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط و التوظيف و تقييم اداء الموارد البشرية.

- وجود علاقة تربط بين نظام معلومات الموارد البشرية و اتخاذ القرارات المتعلقة بتدريب و الموارد البشرية.

- غياب الوعي بأهمية التكنولوجيا في تفعيل وظائف ادارة الموارد البشرية.

و من اهم توصيات الدراسة:

- زيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية التي تسمح ببناء قوة تنافسية من الموارد البشرية من اجل مواجهة الضغوطات الخارجية.

- دعم و تشجيع ثقافة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات.

- الاعتماد على قاعدة بيانات لحفظ جميع البيانات المتعلقة بالعمال لتسهيل معالجة البيانات و استرجاعها.

- تطوير و تحديث نظام معلومات الموارد البشرية مما يزيد من فاعليته.

2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

❖ Ilyes Boudiaf, Tarek Belhadj : the human resources information system and information technologies requirement le système d'information des ressources humaines et besoin des technologies de l'information, étude de cas un échantillon d'agences de télécommunication algériennes, article en finance

هدفت هذه الدراسة لقياس العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و أداء نظام معلومات الموارد البشرية من خلال أبعادها المختلفة و ذلك بوضع نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات و نظام معلومات ادارة الموارد البشرية) و قد اجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 32 وكالة تابعة لمتعاملي الاتصالات في الجزائر حيث تم الاعتماد على المنهج التجريبي و ذلك بجمع و تحليل البيانات من خلال مجموعة من المؤشرات الاحصائية مثل ألفا كرونباخ... و معامل الارتباط لإختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم SPSSV20، الدراسة تبين العلاقة الموجبة القوية بين تكنولوجيا المعلومات و ابعاد نظام معلومات الموارد البشرية.

❖ دراسة هيكل الدراسة:

لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، تضمنت تلخيصا عاما واختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، وعرضنا النتائج التي توصلنا إليها وفي الأخير قدمنا بعض التوصيات التي رأينا أنها ضرورية.

□ الفصل الأول : حاولنا من خلال هذا الفصل أن نقدم نظرة حول الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ونظام المعلومات

□ الفصل الثاني : خصصنا هذا الفصل لدراسة مفهوم عملية اتخاذ القرار و دور نظام معلومات في عملية اتخاذ القرار.

□ الفصل الثالث : تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية، حيث نسعى لمعرفة دور ومدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار.

الفصل ل

الأول:

نظام المعلومات

و إدارة

الموارد البشرية

تمهيد :

شهدت الآونة الاخيرة تطورات سريعة و غير مسبوقة في كافة مجالات الحياة أبرز هذه التطورات المجال التكنولوجي و المعلوماتي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها وهذا ما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تناشدت في الأفق والاعتماد المتزايد و المكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في جميع الانشطة.

كان لاختراق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياتنا تأثير عميق لأنه أدى إلى ما يسمى بعصر المعلومات في عصر المعرفة ، أصبحت المعلومات مورداً استراتيجياً مهماً للغاية ، وأصبحت إدارة المعلومات نشاطاً مهماً في نطاق الأنشطة التنظيمية. ونظراً للخصائص الاقتصادية التي أحدثتها التغيرات ، فإنها تعتقد أنها الشريان الرئيسي الذي يغذيها ، وفي ظل هذا الوضع تزداد أهمية ودور نظم المعلومات باستمرار. وضرورتها مورد ثمين لكل منظمة، وهي من الأدوار التي تبرز صورتها ووسيلة لمنحها الحركة والسرعة. الابتكار التكنولوجي ، صياغة وتطبيق استراتيجيات الأعمال ، الإدارة الفعالة والفعالة للعمليات وتحقيق أقصى قدر من الإنجاز ، هذا ما رأيناه العديد من المؤسسات.

هناك حاجة متزايدة للمنظمات لتطوير نظم المعلومات الخاصة بها لمواكبة العصر. من بين هذه الأنظمة وجدنا النظام معلومات إدارة الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية لهذه الأخيرة ، لأن المعلومات التي تقدمها مرتبطة بها وتؤثر بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية من حيث الموارد البشرية ذات الأداء المتميز والنفاني ، فإن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية هو أداة استراتيجية بين يدي من أجل اتخاذ القرارات اللازمة ، يمكن لمدير الموارد البشرية تحسين إدارة قسم الموارد البشرية من خلال المتابعة مع الموظفين كالتدريب والتدريب ومتابعة الراتب والترقية.

يعتبر نظام المعلومات من بين العوامل الأساسية داخل المؤسسة بإعتباره منتجا للمعلومات فهو بمثابة عنصر حيوي و فعال في توفير كافة البيانات المتعلقة بالعاملين و الأنشطة و غيرها و معالجتها للحصول على المعلومات التي من خلالها يتم إتخاذ القرارات الفورية و السليمة و المتعلقة بكفاءة المورد البشري.

من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة إدارة الموارد البشرية التي ينتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها كونها تتعامل مع عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر الموارد عرضة لتغيرات بيئة المنظمة و سنتطرق في هذا الفصل إلى:

نتطرق في المبحث الأول منها إلى النظام والمعلومات ، معرفين كل من النظام و المعلومة وعناصر و مكونات و خصائص و انواع كل منهما و ابراز دور الاتصال في تدفق هذه المعلومات هذا فيما يخص النظام. أما في المبحث الثاني سنتطرق لنظام المعلومات فسنعرض لماهية نظام المعلومات وذلك من خلال عرض أهم التعريفات لنظام المعلومات ثم نبين اهم الوظائف و الخصائص و الانواع التي تتميز بها نظم المعلومات. بالنسبة للمبحث الثالث سنقوم بتوضيح ماهية نظام معلومات الموارد البشرية من خلال تقديم تعريفات لهذا النظام و كذا ادارة الموارد البشرية من خلال ابراز ثم سنبين مجالات استخدام هذا النظام و مراحل تصميمه واهم النظم المتفرعة منه.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للنظام والمعلومات

المبحث الثاني: نظام المعلومات.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للنظام و المعلومات

سننتظر من خلال هذا المبحث الى ماهية النظام , ماهية المعلومة و همزة الوصل بينهما الاتصال

المطلب الأول: ماهية النظام.

سنعرض من خلال هذا المطلب ماهية النظام , مكوناته، حدود و بيئة النظام، و انواع النظم

1- ماهية النظام:

تعددت التعاريف الخاصة بالنظام من حيث الالفاظ المستخدمة و لكنها تتفق من حيث المعنى, نورد فيما يلي اهم التعاريف المقدمة للنظام.

1.1 مفهوم النظام:

لا يمكن حصر النظام في تعريف واحد فقد تطرق العديد من كتاب الى تعريف النظام نذكر من بعضها:

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

حسب Jacques Lesourne: " مجموعة عناصر مرتبطة مع بعضها, بمجموعة من العلاقات"².

يعرف Jean Gerbier : " النظام على انه مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها لتشكل وحدة واحدة تقوم بوظيفة معينة"³.

¹ الشيخ ولد محمد, (2011), "إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية, ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة ابو بكر بلقايد, تلمسان , الصفحة 65.

² إسماعيل مناصرية, (2004), " دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية , ماجستير في ادارة الاعمال جامعة محمد بوضياف , مسيلة, الصفحة 43.

³ اسماعيل مناصرية, (2004), نفس المرجع , الصفحة 43.

ويعرف simkin & moscove "بان النظام هو عبارة عن كيان يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة و التي تحاول الوصول إلى أهداف متعددة"¹.

يعرف النظام على انه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع البيئة المحيطة و هذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام².

"النظام هو وحدة مركبة من عدة أجزاء غالبا متفرقة، خاضعة لخطة مشتركة أو تخدم هدفا موحدا"³.

"مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، السجلات...الخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف والقيود البيئية المحيطة"⁴.

"يتمثل النظام في مجموعة العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك، وللنظام مدخلات وآلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات"⁵.

"والنظام هو النظرة الشمولية لكل أنشطة المشروع لتحقيق التكامل بينها من خلال تداول المعلومات"⁶.

"كما يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف معين"⁷.

¹ Stephen A. Moscové, Mark G. Simkin, Accounting Information Systems : concepts and practice for effective decision making .3rd edition, John wiley & Sons, Inc, Canada, 1987, P4

² توري منير , (2015), "نظم المعلومات المطبق في التسيير", ديوان المطبوعات الجامعية, الصفحة 16

³ Melésa, approche systémique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1992, P15.

⁴ احمد حسن علي حسن,(1997), "نظم معلومات المحاسبية الاطار الفكري و النظم التطبيقية", مكتبة و طبعة الاشعاع الفنية, مصر الصفحة 13.

⁵ نجم عبد الله الحميدي وآخرون,(2004), " نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر", الطبعة الاولى , وائل للنشر و التوزيع, الاردن' الصفحة 11.

⁶ صلاح الدين عبد المنعم مبارك,(2001), "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والادارية", دار الجامعية الجديدة للنشر , مصر,, ص21

⁷ احمد فوزي ملوخية*(2006), "نظم المعلومات الادارية", مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع, مصر , الصفحة 13.

2.1 مكونات النظام:

أولاً: المدخلات (Inputs):

تعتبر المنظمة نظام مفتوح يأخذ مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها إلى ذات البيئة بعد إجراء عمليات التحويل عليها، وتتمثل هذه المدخلات بالموارد الطبيعية كالمعلومات والبيانات عن البيئة¹. تعتبر مدخلات النظام القوة الدافعة لتحريك النظام فهي التي يحددها الهدف النهائي للنظام، وقد تتمثل هذه المدخلات في عمالة أو معلومات أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة أو النظم الأخرى².

ثانياً: العمليات (Processes):

هي عملية يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات. و تسمى أيضاً بالعمليات التحويلية بحيث يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق عمليات على شكل مهام تؤدي بواسطة حاسب آلي أو إنسان أو أعضاء المنظمة³. يقوم أي نظام بإجراء عمليات معالجة على المدخلات القادمة من البيئة المحيطة ليتم تحويلها إلى مخرجات⁴.

ثالثاً: المخرجات (Outputs) :

وتعني نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات ، قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو خدمات ، و التي يمكن أن تستخدم مدخلات جديدة للنظام نفسه⁵.

¹ صبري فايق عبد الجواد ابو السبت، (2005)، "تقييم دور نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات الادارية في الجامعات الفلسطينية"،

ماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية، غزة ،الصفحة35

² توري منير، (2015)، مرجع سبق ذكره، الصفحة18.

³ توري منير، (2015)، مرجع سبق ذكره، الصفحة 21.

⁴ صبري فايق عبد الجواد ابو سبت، (2005)، مرجع سبق ذكره، الصفحة36.

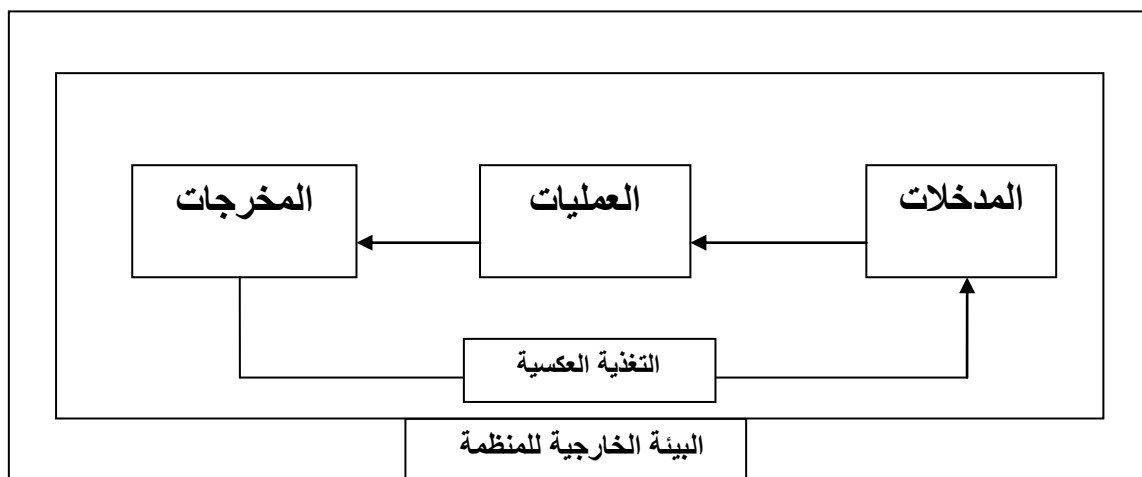
⁵ شيخ ولد محمد، (2011)، مرجع سبق ذكره، الصفحة 55.

تتمثل المخرجات ايضا في مجموعة المعلومات التي يتم نقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، وإلى الإدارات والأقسام والفروع عند ممارسة أعمالهم ووظائفهم¹.

رابعاً: التغذية العكسية

تعتبر من مدخلات النظام وهي عملية نتحصل فيها على البيانات والمعلومات اللازمة لتقويم عناصر النظام السابقة (المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات) و اتخاذ الاجراءات التصحيحية و مراجعة خطط المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها².

الشكل رقم(01-01): مكونات النظام



المصدر: خيرى كتنه، (2007)، "مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير"، ط1 ، الأردن، الصفحة

60.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، جامعة شيفيلدا ، انجلترا ، ص 125.
² هبة ديب قديح، (2015)، "مدى تأثير نظم المعلومات الادارية على تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر الادارة العليا في المصارف العاملة في قطاع غزة"، ماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، الصفحة13.

3.1 خصائص النظام:

بعد التعرف على مفهوم النظام و مكوناته يجب التطرق الى خصائصه والتي تعتبر الاساس الذي يستند عليه عند التعامل معه , ويمكن تلخيص اهم الخصائص في ما يلي:

1. **هدف النظام:** لكل نظام هدف يسعى الى تحقيقه منذ البداية بحيث يتبع هذا الهدف مجموعة من الاهداف الفرعية لكل عنصر من عناصره على حدة و التي تساعد في تحقيق الهدف العام للنظام¹.

2. **الشمولية:** اي ان النظام يستطيع ان يحقق الاهداف المنشودة بوجوده اكثر ما تحققه عناصره كل على حدة لو انفصلت عن بعضها².

3. **الاتصال:** تتضمن نقل رسالة بين الطرفين و تبادل الآراء و المعلومات باستخدام القدرات البشرية او الوسائل التكنولوجية بحيث تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه اي تتضمن استرجاع النتائج³.

4. **مستويات الانظمة:** عادة ما يتكون النظام من عدة نظم تسمى نظاما فرعية حتى يتم تفادي الازدواج والخلط في المصطلحات، وكذلك يكون النظام نفسه جزءا من نظام أكبر منه. هذه الطبيعة المركبة لشبكة النظم مفيدة في فحص نظم المعلومات الإدارية و دورها في عمليات التخطيط والرقابة على العمليات و كذا اتخاذ القرار⁴.

4.1. حدود و بيئة النظام:

أ- حدود النظام:

تتميز النظم بخاصية وجود حدود لكل منها تفصلها عن غيرها ، وتساعد الحدود الخاصة بكل نظام فرعي في تحديد مكونات كل نظام فرعي على حدى ، وفي أحيان أخرى تكون الحدود بين مكونات كل نظام غير واضحة أو محدودة كما هو الحال في العديد من النظم الاقتصادية ونظم الأعمال ومن ثم فإن بناء الحدود

¹ اسماعيل مناصرية، (2004)، مرجع سبق ذكره، الصفحة 48.

² اسماعيل مناصرية، (2004)، نفس المرجع ، الصفحة 48

³ اسماعيل مناصرية، (2004)، نفس المرجع ، الصفحة 48

⁴ سونيا محمد البكري، (1999)، "نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، ص 100

الفاصلة بين النظم يعتبر واحد من الأمور الصعبة عند تصميم وبناء نظم معلومات جديدة أو تحليل أخرى قديمة¹.

ب- بيئة النظام:

نعني بمصطلح بيئة الى كل ما هو خارج حدود نظام معين, تشمل البيئة كل ما يقع خارج نطاق تحكم النظام غالبا ما ينظر الى عنصر البيئة على انها معطيات عند دراسة مشاكل نظام معين, كما ان البيئة يجب ان تشمل على كل العناصر التي تحدد و لو جزئيا طريقة أداء النظام .

ويلاحظ ان مفهوم البيئة ينطوي على الخصائص المتعلقة بالعلاقات التبادلية بين النظام و بيئته نظرا لان البيئة تؤثر على اداء النظام كما ان النظام يقوم بدوره بالتأقلم مع مؤثرات البيئة, لا يمكن للنظام ان يباشر في ممارسة عملياته دون الاخذ بعين الاعتبار البيئة التي يعمل فيها فهذا سوف يؤدي الى عدم استمراره فلكي يستمر اي تنظيم يجب ان يكون حساس للبيئة التي تحيط به فهي دائمة الحركة و التغير, و بالاعتماد على درجة التعامل مع البيئة و التكيف معها يجب التمييز بين مجموعة من الانظمة².

4.1 أنواع النظم:

1. النظم المفاهيمية و النظم المادية:

- النظم المفاهيمية: تتكون عناصرها من مفاهيم مجردة تهدف الى تفسير الظواهر سواء كانت طبيعية او اجتماعية على سبيل المثال النظرية النسبية لأينشتاين لتفسير انتشار ظاهرة الضوء³.
- النظم المادية: هي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد منها، وعادة ما تكون النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية⁴.

¹ محمد الصيرفي, (2009), "ادارة تكنولوجيا المعلومات", الفكر الجامعي, مصر, الصفحة 113.

² توري منير, (2015), مرجع سبق ذكره, الصفحة 24-25.

³ شيخ ولد محمد, (2011), مرجع سبق ذكره, الصفحة 70.

⁴ احمد فوزي ملوخية, (2006), مرجع سبق ذكره الصفحة 29.

2. النظم الدائمة و النظم المؤقتة:

- النظم الدائمة: هي النظم التي تستمر فترة اطول من أعمار مستخدميها لذلك يطلق عليها النظم الدائمة¹.

- النظم المؤقتة: هي نظم يتم إنشائها لتحقيق اهداف خلال فترة معينة و ينتهي بعدها النظام².

3. النظم المفتوحة و النظم المغلقة:

- النظم المفتوحة: هي الأنظمة القادرة على التفاعل مع البيئة المحيطة تأثر فيها و تتأثر بها واستقبال المعلومات و اجراء التعديلات و التصرف حسب ذلك³.
- النظم المغلقة: هي الأنظمة التي لا تتأثر و لا تأثر في البيئة المحيطة, هي الأنظمة التي تتميز بالاكفاء الذاتي⁴.

4. النظم المحددة و النظم المحتملة:

- النظم المحددة: هي النظم الثابتة و التي تكون جميع مكوناتها متوقعة بحيث يتم الوصف و التنبؤ بالنظام و عملياته في فترة محددة⁵.
- النظم المحتملة: هي النظم المتغيرة و التي يصعب توقع أعمالها بدقة مثل نظام المبيعات بحيث لا يمكن توقع ما سيحدث في الفترة المقبلة⁶.

¹ إبراهيم سلطان, (2005), "نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)", الدار الجامعية , الإسكندرية ,مصر, ص 37

² إبراهيم سلطان, (2005), نفس المرجع, الصفحة 37.

³ ثابت عبد الرحمن ادريس, (2005), "نظم المعلومات الادارية المعاصرة", الدار الجامعية, مصر, الصفحة 33.

⁴ ثابت عبد الرحمن ادريس, (2005) مرجع سابق , الصفحة 33.

⁵ محمد الصيرفي, (2009), "ادارة تكنولوجيا المعلومات", دار الفكر الجامعي, مصر, الصفحة 103.

⁶ د. محمد الصيرفي, (2009), مرجع سابق, الصفحة 33.

المطلب الثاني: ماهية المعلومة

1. مفهوم المعلومة:

المعلومات هي مفردة مشتقة من كلمة "علم" تتسم بالتنوع في معانيها فهي تتصل بالعلم والمعرفة ، والإدراك ، اليقين ، الوعي ، وغير ذلك من المعاني المتصلة بوظائف العقل. و لتقديم تعريف للمعلومة يجب توضيح مفهوم البيانات و المعلومات:

• البيانات:

يشير مصطلح البيانات الى مجموع الحقائق الخام ،و التي قد تكون على شكل أرقام أو حتى رموزا وهي تمثل مدخلات نظام المعلومات¹ .

يعرف المشرقي البيانات بأنها "الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة، والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الالكترونية لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها"².

كما يعرفها كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي نقلا عن شيلي و كاشمان(Shelly & Cashman)

بأنها: "تمثيل لحقائق أو مبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال، والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأوتوماتيكية"³ .

¹ثناء علي القباني، (2008)، " نظم المعلومات المحاسبية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، الصفحة09.

²حسن المشرقي، (1997)، "نظرية القرارات الإدارية(مدخل كمي في الإدارة)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1،الصفحة49.

³كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي،(1997)، " نظم المعلومات الإدارية:مدخل تحليلي"، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، ط 1،الصفحة46.

• المعلومات:

هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل مناسب لتعطي معنى مثالي بالنسبة لمستخدم ما، مما يمكنه من إستخدامها في العمليات الجارية و المستقبلية لاتخاذ القرارات¹.

تعتبر المعلومات بمثابة بيانات تمت معالجتها بغية استخدامها من خلال عمليات التوضيح و التلخيص و الفرز².

كما عرفت الحسنية المعلومات بأنها" البيانات التي خضعت للتحليل و المعالجة و التفسير بهدف استخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الافكار و الظواهر ببعضها البعض"³.

المعلومات من زاوية نظام المعلومات " هي البيانات التي تم اعدادها لتصبح في شكل اكثر نفعاً للفرد مستقبلاً و التي لها اما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي او المتوقع او في القرارات التي يتم اتخاذها".

تعتبر المعلومات عنصر اساسي في مختلف النشاطات التي تقو بها الادارة و التي لها اهمية كبيرة في عملية الاتصال، بحث تأثر على اداء المدير في تأدية مهامه الادارية فقد أشار الحسنية (1998) بأن كلمة معلومات اشتقت من اصل لاتيني الذي يعني تعليم المعرفة و نقلها⁴.

2- مصادر المعلومة:

يمكن التمييز بين مصدرين للمعلومات:

¹شاهدة محدوح حافظ وآخرون،(2005)،" اساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار الهاني للطباعة و النشر، بدون سنة النشر، مصر، الصفحة34

²محمد الصيرفي،(2005) مرجع سبق ذكره الصفحة25.

³سليم الحسنية،(1998)، "مبادئ نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان الاردن، الصفحة39.

⁴سليم الحسنية،(1998)، مرجع سابق، الصفحة39.

- **المصدر الداخلي:** تتمثل في مجموع المعلومات التي تحتفظ بها المؤسسة في شكل تقارير و سجلات للاستناد عليها في وضع الخطط و الاستراتيجيات لتقييم الاداء من اجل اتخاذ اهم القرارات المتعلقة بهم علما ان المعلومات تختلف باختلاف المنظمة¹.

- **المصدر الخارجي:** هي المعلومات التي تصل الى المؤسسة من المحيط الخارجي كالمعلومات المتعلقة بالقوانين و التشريعات و قد تصل من مصادر أولية (رئيسية) عن طريق الملاحظة, التجارب, البحث الميداني, التقدير الشخصي او من مصادر ثانوية وهي عكس المصدر السابق مما يعني انها قد استعملت سابقا و غالبا ما نحصل عليها من المنشورات و المطبوعات, المصادر الخارجية للمعلومات².

3- خصائص المعلومة: و تتمثل خصائص المعلومة فيما يلي: ³

- **دقة المعلومات:** تتحدد بمدى تمثيلها للموقف الذي تصفه بحيث تتطلب درجة الدقة المطلوبة من المعلومات حسب احتياجات المستخدم او المشكلة او مرحلة صنع القرار.
- **حدثة المعلومات:** نعني بها الكفاءة في تحضير المعلومات و تجهيزها, من اجل ان لا تفقد المعلومات حداثتها يجب ان لا يستغرق تجهيز المعلومات وقت اطول فحدثة المعلومات اليوم تأتي من تحديثها المستمر.
- **جودة المعلومات:** تتحقق جودة المعلومات بأمرين إثنين هما الموضوعية وتجنب الخطأ و يقصد بالموضوعية عدم التحيز في معالجة البيانات و طرق عرضها (الاسباب الشخصية) أما الخطأ في المعلومات نقصد به استخدام طرق غير صحيحة في معالجة البيانات او تسجيلها.

¹ صبري فايق عبد الجواد ابو سبت, (2005), مرجع سبق ذكره, الصفحة 29.

² الشيخ ولد محمد, (2011), مرجع سبق ذكره, الصفحة 91.

³ نجم عبد الله الحميدي وآخرون, (2009), مرجع سبق ذكره, الصفحة 42-43.

- تكامل المعلومات: ان عدم تكامل المعلومات يجعلها غير صالحة للوصول الى الهدف المنشود.

تتمتع المعلومة بالنطاق الزمني, بحيث يمكنك ان تكون تاريخية او مستقبلية فالتاريخية.

4- أنواع المعلومة:

توجد عدة أنواع للمعلومات و يمكن تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

1. **مصدر المعلومة:** هناك مصدرين للمعلومة اما ان تكون داخلية او ان تكون خارجية فالمعلومات الناتجة عن عمليات المؤسسة تعد معلومات داخلية ام المعلومات الناتجة عن بيئة المنظمة تعد معلومات خارجية كما انه يمكن تصنيف المعلومات وفقا لهذا المعيار الى معلومات اولية و معلومات ثانوية¹.

2. **درجة الرسمية:** وفقا لهذا المعيار هناك معلومات رسمية وهي كل المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات داخل المؤسسة تتمثل في مختلف الوثائق ويتم تجميعها في شكل نصوص او صور او تسجيلات اما المعلومات غير الرسمية هي المعلومات التي تأتي من خارج بيئة المؤسسة تتضمن الافكار و الاجتهادات ففي بعض الاحيان تستخدم كبديل في حالة غياب المعلومات الرسمية².

3. **درجة التغير:** هناك معلومات ثابتة لا تتغير مثال على ذلك المعلومات المتوفرة في مصلحة الاحوال المدنية اسماء المواطنين و تواريخ ميلادهم تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير بحيث يمكن ان تكون متغيرة مثل عناوين السكن , الحالة الاجتماعية, الوظيفة³.

المطلب الثالث: الإتصال

نظرا لمساهمة المعلومة و الاتصال في ربط عناصر النظام قمنا في هذا المطلب بتسليط الضوء على

الاتصال باعتباره من ركائز نظم المعلومات.

¹توري منير, (2015), مرجع سبق ذكره, الصفحة68.

²معين امين السيد,(2016), "محاضرات في: إم، ت و إ، م إ أ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في المؤسسة في المؤسسة"، جامعة الجزائر 3 ، طبعة2016، الصفحة 506.

³احمد فوزي ملوخية,(2006), مرجع سبق ذكره, الصفحة29.

1. مفهوم الاتصال:

يعتبر الاتصال عملية تمكن اي النظام من العمل , فيدون اتصال لا يمكن لعناصر النظام ان تتفاعل مع بعضها البعض اي انه لا يوجد مدخلات و لا مخرجات و لا استرجاع للنتائج¹.

الاتصال هو عملية تبادل الرسائل بين طرفين بحيث تتضمن تبادل الآراء او المعلومات و يتم هذا التبادل عن طريق موارد بشرية او وسائل تكنولوجية مختلفة².

2. أهمية الاتصال:

تمكن أهمية الاتصال في عدة نقاط أهمها:³

وسيلة أساسية في تحسين الاداء و التبادل الفكري بين مختلف الادارات في المؤسسة و الرؤساء و المرؤوسين.

تخلق فرص التقارب بين الجماعات و المؤسسات و الافراد.

اداة لمواجهة مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة سواء بين الافراد او البيئة المحيطة بها.

اداة تربط مكونات المؤسسة الداخلية مع بعضها و دعم العلاقة بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها.

يتوقف علي مهارة المستخدم في ممارسة دوره المهني سواء داخل المؤسسة او خارجها.

¹ نجم عبد الله الحميدي و الآخرون, (2004) مرجع سبق ذكره, الصفحة 13.

² ثابت عبد الرحمان ادريس, (2005) مرجع سبق ذكره, الصفحة 33.

³ محمد السيد فهمي, (2004), "تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية", دار الامل للنشر, القاهرة, الصفحة 109.

المبحث الثاني: نظام المعلومات

نتطرق من خلال هذا المبحث الى ماهية نظام المعلومات و انواعه و اهمية نظم المعلومات.

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

سنعرض من خلال هذا المطلب تعريف نظام المعلومات و وظائفه, خصائص نظام المعلومات

1- تعريف نظام المعلومات:

تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات نذكر اهم التعاريف:

"نظام المعلومات هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها و مع محيطها بهدف جمع البيانات و معالجتها محاسبيا, و انتاج و بث المعلومات لمن يحتاجها لصنع القرار"¹.

اما هودج و آخرون (Hodge,1984) فقد عرفوا نظام المعلومات على انه " عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات و تشغيلها و تخزينها و نقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و يتكون ذلك النظام من شخص واحد على الاقل له نمط نفسي معين و يواجه مشكلة ما داخل نسق تنظيمي معين و يحتاج حلها الى وجود بعض الحقائق (المعلومات) و التي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض العينة"².

ويعرف البكري(البكري1993) النظام على انه " مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الاعمال و اتخاذ القرارات داخل التنظيم على ان تتميز هذه المعلومات بالكمال و الشمول و الصحة و الدقة و ان تكون ملائمة من ناحية الجودة و التوقيت"³.

¹ نجم عبد الله الحميدي و الآخرون, (2004) مرجع سبق ذكره, الصفحة58.

² منال محمد الكردي و جلال ابراهيم العبد, (2002), " مقدمة في نظم المعلومات الادارية", جامعة الاسكندرية, الدار الجامعية مصر, مصر, الصفحة186.

³نوري منير, (2015), مرجع سبق ذكره, الصفحة105.

2- وظائف نظام المعلومات: و تتمثل وظائف نظام المعلومات فيما يلي: ¹

- **تجميع البيانات:** يتم تجميع البيانات من مصادرها المختلفة ثم يتم اعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات.
- **معالجة البيانات:** اي تشغيل البيانات من خلال مجموعة من العمليات الاساسية لتحويلها الى معلومات ذات معنى.
- **إدارة البيانات:** هي وظيفة يتم فيها تصنيف المعلومات في ملفات للحفاظ عليها و تخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها.
- **إنتاج المعلومات:** هي وظيفة تتمثل في انتاج التقارير و توصيلها الى مستخدميها بصورة مفيدة و مفهومة.

3- خصائص نظم المعلومات: تتمثل خصائص نظم المعلومات في: ²

1. **المرونة و الديناميكية:** تسمح لمستخدميه باجراء التعديلات و التصحيحات اللازمة على النظام لمواجهة مختلف احتياجات المنظمة من المعلومات.
2. **تحقيق الكفاءة و الفعالية:** يسمح بضمان دقة المعلومات و يساعد اصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية و يسمح ايضا للمؤسسة بتحقيق اهدافها المسطرة.
3. **التكامل بين عناصر النظام:** اي ان نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متماسكة, بحيث يسمح للمؤسسة بالتفاعل مع كل التغيرات الخارجية.
4. **تحديد التغيرات البيئية:** يتم ذلك من خلال عملية التنبؤ و اليقظة المستمرة بحيث يساعد المنظمة في اتخاذ قراراتها التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر الخارجية.

¹ ابراهيم بختي, (2004/2005), "تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة", جامعة ورقلة, الصفحة 26.

² ثناء علي القباني , (2005), "نظم المعلومات المحاسبية", جامعة المنوفية, مصر, الصفحة 10.

5. التواصل: يمثل نظام المعلومات شبكة اتصال داخلية تربط بين جميع المصالح ببعضها البعض اما الخارجية تسهل عملية الاتصال مع المتعاملين مع المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات

نظم المعلومات من الناحية الفنية تعني مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم و التصميم وهناك اكثر من تقسيم لأنواع نظم المعلومات منها:

1.نظم تشغيل البيانات: هي النظم التي تدعم الفئة التشغيلية داخل المنظمة تعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية مثل الاجور, الفندقة....الخ¹.

2.نظم المعرفة: تدعم مستخدمي مجال المعرفة و المعلومات من اجل الوصول الى معرفة و خبرة جديدة و يقصد بمستخدمي مجال المعرفة هم المؤهلين بدرجة معينة كالأطباء و المحامون و المهندسون².

3.نظم تجهيز المكاتب أليا: هي نوع من نظم تشغيل المعلومات تستخدم في مجال أنشطة المكاتب يشمل هذا النوع من النظم الاتصالات الرسمية و غير رسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات بين الاشخاص داخل و خارج المنظمة³.

4.نظم المعلومات الادارية: من بين التعريفات الحديثة التعريف الذي قدمه Mcleod: "نظام المعلومات الادارية هو نظام مبني على الحاسب الآلي يوفر المعلومات للمديرين المسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية سواء كانت المنظمة ككل او احد المجالات الوظيفية بها و الذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات و تصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي و ما يحدث الان و ما هو محتمل حدوثه في المستقبل و تتوفر المعلومات

¹ منال محمد الكردي , جلال ابراهيم العيد, (2003), مرجع سبق ذكره, الصفحة13.

² منال محمد الكردي , جلال ابراهيم العيد, (2003), نفس المرجع , الصفحة13.

³ منال محمد الكردي , جلال ابراهيم العيد, (2003), نفس المرجع , الصفحة13.

في شكل تقارير دورية و تقارير خاصة و مخرجات نماذج رياضية و تستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات و حل المشاكل¹.

5.نظم دعم القرارات: يعرف whitten و الآخرون نظم دعم القرار بأنها: "نظم مبنية على الحاسبات الآلية تزود مستخدميها بمعلومات موجهة لعملية إتخاذ القرار عندما يتطلب الموقف ذلك"².

بينما يعرفها Kroenke: "بأنها تسهيلات مبنية على الحاسبات الآلية لمساعدة اتخاذ القرار البشري"³.

6.نظم الخبرة: يطلق عليها بالذكاء الاصطناعي

يعرف Batrol et Martin النظم الخبرة: "بأنها احدي مجالات تقنيات المعلومات التي تستهدف تطوير الحاسبات الآلية لتحاكي القدرات البشرية"⁴.

تعرف ايضا بأنها لا تهتم بالذكاء البشري فهي معنية بالتقنيات المرتبطة بهذا المجال و كيف يتم استخدامه لتطوير وظائف الحاسبات الآلية بحيث تجابه القدرات البشرية⁵.

المطلب الثالث: أهمية نظم المعلومات

تكمن أهمية نظم المعلومات في مجموعة من العناصر أهمها:⁶

- توفر نظم المعلومات كل البيانات التي تحتاجها مستويات الإدارات في المنظمة و التي تساعد القائمين بالعمل على إتخاذ القرارات الملائمة.

- تحقيق الكفاءة و الفعالية وفق معايير الجودة و تحسين الخدمة.

¹نوري منير , (2015), مرجع سبق ذكره, الصفحة119.

²نوري منير , (2015), مرجع سبق ذكره, الصفحة134.

³نوري منير , (2015), نفس المرجع, الصفحة134.

⁴نوري منير , (2015), مرجع سبق ذكره, الصفحة 141.

⁵نوري منير , (2015), مرجع سابق, الصفحة141.

⁶مصطفى صالح فالح الشرعه,(2016), "اثر نظم المعلومات الادارية في اداء العاملين في وزارة الصحة الاردنية", ماجستير في الادارة العامة, كلية المال و الاعمال, الاردن, الصفحة20.

- تساعد على توفير المعلومة في الوقت المناسب و بشكل دقيق للشخص المسؤول.
- توفير مختلف المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات تبعا لمواقف المنظمة من البيئة الداخلية و الخارجية.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية

من اهم التطورات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية الاتجاه نحو تصميم و تطوير نظم المعلومات التي تكون اساس في رسم السياسات و اتخاذ القرارات التي تخص العاملين, بحيث لم تعد هناك ادارة موارد بشرية بدون نظام معلومات موارد بشرية في المؤسسات الحديثة.

المطلب الاول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

اختلف الكتاب و الباحثون في تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بسبب التطور السريع لنظم المعلومات بسبب اختلاف الهدف من التعريف.

مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية و مكوناته: سنتطرق أولا إلى:

1.1. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية انه مجموعة من التطبيقات و البرامج الالكترونية الجاهزة التي تسعى الى تحقيق الفعالية و الجودة في الاداء¹.

يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية النظام الذي يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة و التي يتم الاستفادة منها في صناعة مختلف القرارات الخاصة بالموارد البشرية كالترقية و التدريب

¹زاوي صورية, تومي ميلود, (2010), " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة", مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الصفحة 03.

و التحفيز...الخ, يعمل هذا النظام على تجميع البيانات الخاصة بالموارد البشرية و تنظيمها و تحويلها و نقلها الى المراكز الخاصة بصنع القرار¹.

2.1. تعريف نظم معلومات الموارد البشرية: يتمثل تعريف نظام معلومات الموارد البشرية في مجموعة من التعاريف منها:²

يعرف العالم Walker نظم معلومات الموارد البشرية " بأنها إجراء منظم لجمع البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة و شؤون الافراد و تخزينها و صيانتها و استخراجها و سمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها".

و يذهب Albert & Kuzmits & Correll في تعريفهم لنظم معلومات الموارد البشرية مذهباً يركز على النظام الآلي فيقولون "انها النظام الآلي الذي يسعى لجمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة و تخزينها و استخراجها".

ويشير Cascio الى نظام معلومات الموارد البشرية بأنه " الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتجميع و صيانة و تحليل و اعداد تقارير المعلومات عن الافراد و كذلك الوظائف".

كما يعرفها Shafrits بأنها" بيان مفصل بالوظائف و المهارات المتوفرة لأي منظمة و وعاء لمجموعة من الادوات و الوسائل المتاحة للمنظمة و قياس مدى تحقيق تلك الاهداف".

ويعرف Sang & Gary نظام معلومات الموارد البشرية بأنه " النظام الذي يتم تصحيحه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة و للتحديد بقيام وظيفة ادارة الموارد البشرية و السعي بصفة أساسية الى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بناء عليه, و كفاءة استخدام العنصر البشري و الرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الاهداف التنظيمية".

¹ سهيلة محمد عباس, (2003), "ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-", الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان, الصفحة322.

² محمد جاسم الشعبان/د. محمد صالح الابعج, (2014), " ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة", دار الرضوان للنشر و التوزيع, الطبعة 01, عمان, الصفحة—84-83.

ويعرفها كل من Mathis & Lacksan نظم المعلومات الموارد البشرية بأنه "نظام متكامل يصمم بغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في إتخاذ قرارات الموارد البشرية.

و يرى النجار ان نظام معلومات الموارد البشرية "نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية و يعتمد في تشغيله على الحسابات الالكترونية و يهدف الى توفير المعلومات التي تهتم الافراد و التنظيم معا".

ويرى المغربي ان نظام معلومات الموارد البشرية يشير الى "مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منظمة متفاعلة لجمع و تخزين و استخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة و تسييرها امام المستفيدين من المديرين و غيرهم, لاتخاذ القرارات الهادفة الى رفع كفاءة و فعالية الافراد و الوظائف المنظمة ككل".

كما يرى عبد الوهاب و اخرون نظام معلومات الموارد البشرية بأنه النظام الذي يقوم بتجميع و حفظ البيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة على اختلاف انواعها و مستوياتها و تحويل هذه البيانات الى معلومات بعد تشغيلها و الاحتفاظ بها في قاعدة بيانات النظام و استدعائها وقت الحاجة إليها لإعداد التقارير اللازمة بناء على هذه المعلومات و تعديلها الى المسؤولين في المنظمة.

مما تقدم يمكن الخروج بخلاصة عن نظم المعلومات هي "ان نظام معلومات الموارد البشرية يهدف الى توفير المعلومات امام المستفيدين بغية رفع كفاءة الافراد و الوظائف و المساهمة في تحقيق فعالية التنظيم جراء وجود مكونات منظمة و متفاعلة تتمثل في المدخلات و عمليات التشغيل و المخرجات و التغذية المرتدة مع تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

2.مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية: لقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة, و خاصة تكنولوجيا الحاسبات الى نمو نظم معلومات الموارد البشرية و تطورها و يمكن تلخيص اهم مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية في الآتي:¹

¹ محمد جاسم الشعبان/د. محمد صالح الابعج,(2014), مرجع سبق ذكره, الصفحة85-86.

1/مرحلة الستينات من القرن الماضي:

تميزت هذه الفترة باستخدام السجلات اليدوية لحفظ البيانات و المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري و تتمثل هذه العمليات في التوظيف و التنقلات و الاجور و الرواتب التقاعدية بالإضافة الى معاملات انتهاء الخدمة, حيث كانت الادارة في مختلف المنظمات تعاني من صعوبة بالغة في استخدام المعلومات الواردة في السجلات عند الحاجة اليها بالسرعة الممكنة و ذلك لان اجهزة الحاسوب كانت خلال هذه الفترة محدودة الانتشار بسبب ارتفاع تكاليفها و محدودية ذاكرتها.

2/مرحلة السبعينات من القرن الماضي:

بدأت التطورات المتلاحقة في اجهزة الحاسوب تأخذ مكانها, اذ استخدم الحاسوب بشكل واسع من قبل المنظمات في القضايا المالية كحسابات التكلفة و الرقابة على المخزون و غيرها, و قد امتد استخدام هذه الحواسيب الى مجال ادارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد الاجور و الرواتب إلا أن التطور السريع لأجهزة الحاسوب و انتشار الحواسيب الشخصية جعل المنظمات تتجه إلى استخدام انظمة المعلومات البشرية حيث اتسعت تطبيقات هذه الأنظمة لتشمل قضايا أكثر أهمية للمنظمات مثل: التخطيط للموارد البشرية و تحديد احتياجات المنظمة من هذه الموارد كما و نوعا بالإضافة الى تصميم البرامج التدريبية و التطويرية و برامج تقييم الأداء و برامج التحفيز وغيرها.

3/مرحلة التسعينيات وما بعدها:

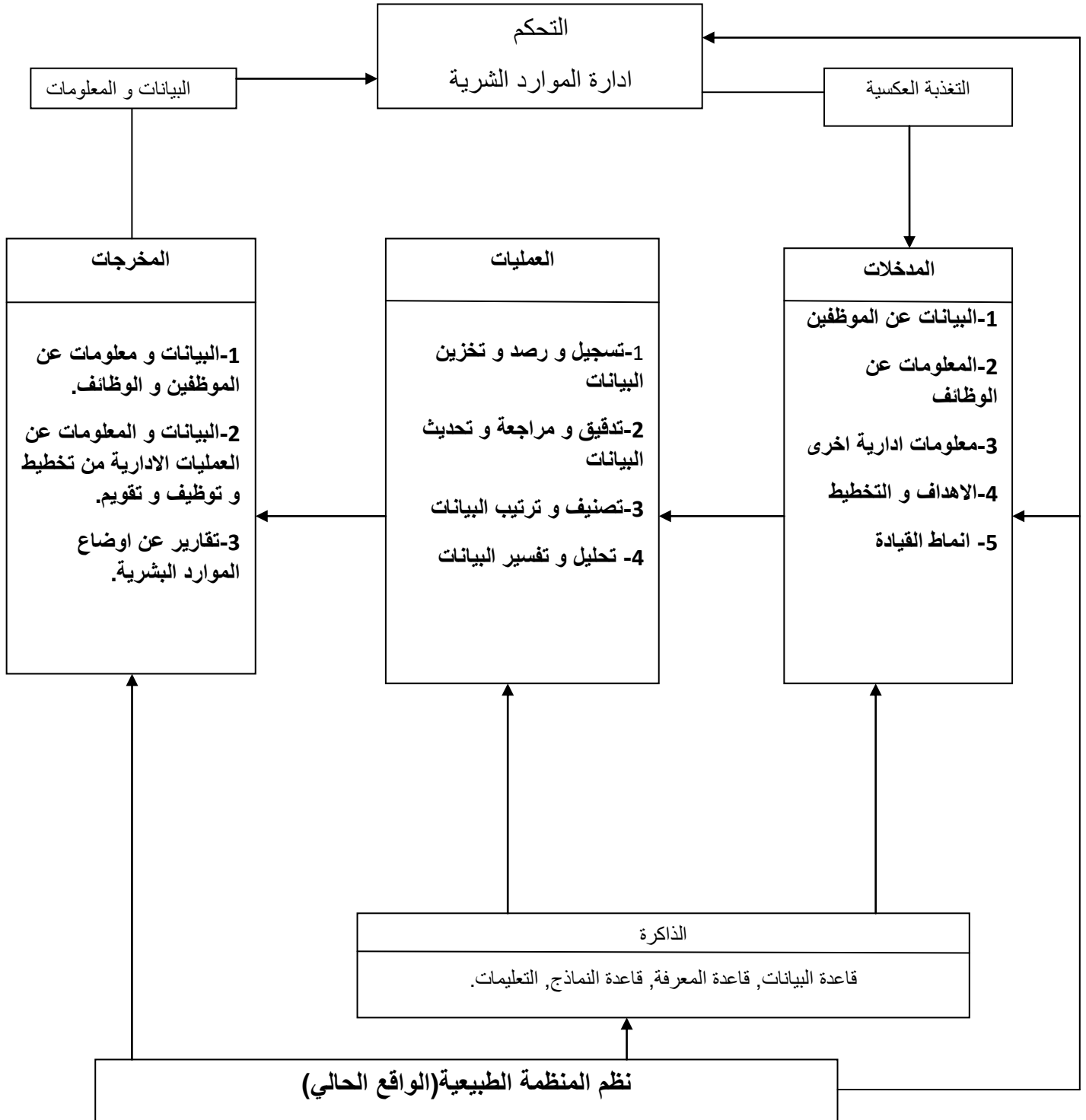
تميزت هذه المرحلة بانخفاض كبير في كلفة اجهزة الحاسوب, قياسا بالفترة السابقة, ما شجع العديد من المنظمات المعاصرة على التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة حيث اصبح الاعتماد كبيرا جدا على نظم معلومات الموارد البشرية, الذي يعتبر حاليا بمثابة السلاح الاستراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية فيما يتعلق برأس المال البشري و كيفية استثماره لزيادة الإبداع و الابتكار.

3- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

لا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية عن نظم المعلومات الادارية الاخرى و من خلال هذا المخطط

سننظر الى مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

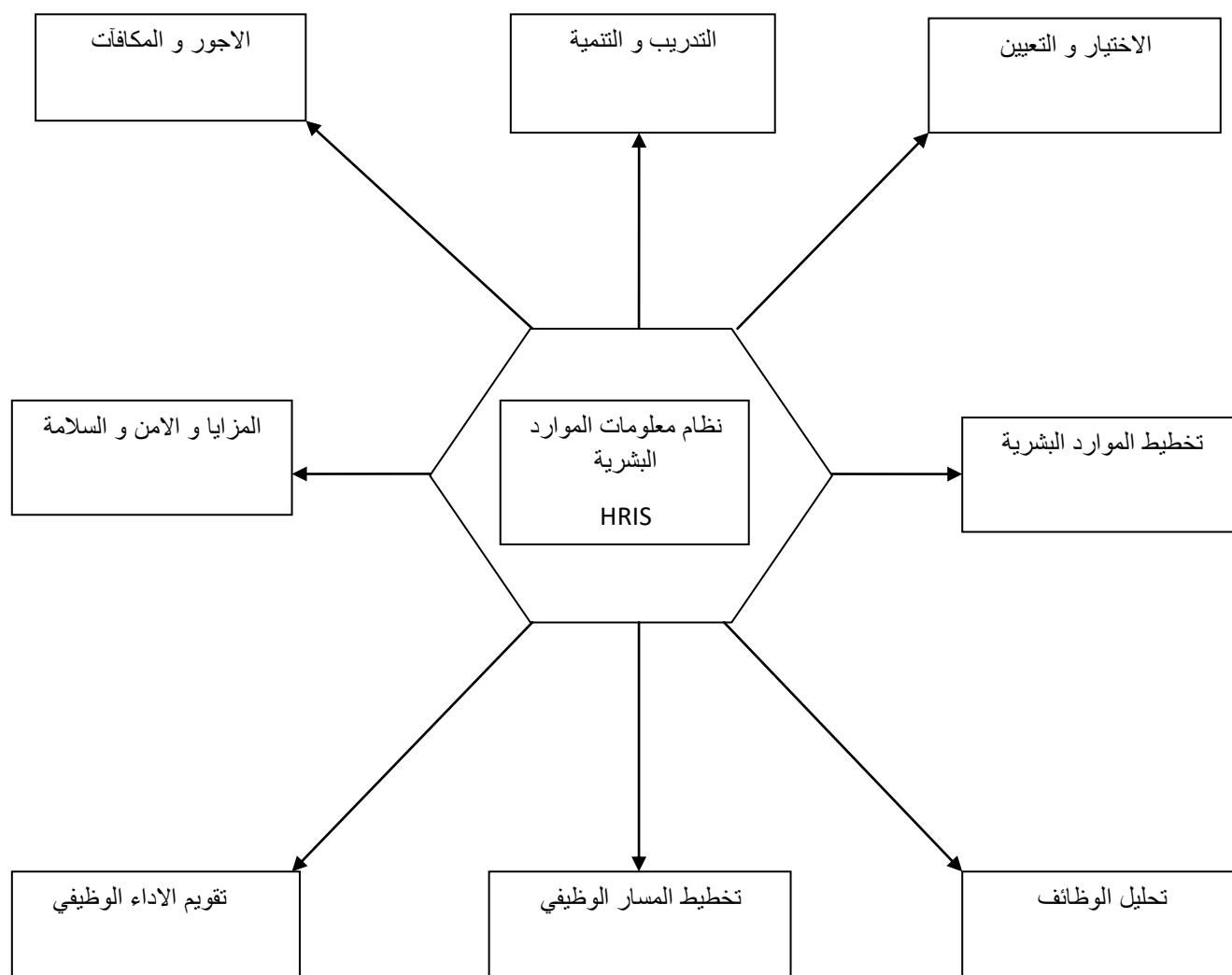
الشكل رقم(01-02): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: بشير بن شويحة, (2010), "واقع نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية", مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير, جامعة سعد دحلب, البليدة, الصفحة 64.

3.1 مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية:

الشكل رقم (01-03): اهم مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: جودة, عبد المحسن, وعبد الحميد المغربي, "ادارة الموارد البشرية", الاسس العلمية و الاتجاهات

المستقبلية, كلية التجارة, جامعة المنصورة, مصر, الصفحة 543.

1.الاختيار و التعيين: تحديد احتياجات الافراد- الاختيار من المتقدمين-تحليل برامج الترقيات و الغياب.

2. الاجور و المكافآت: الحوافز المادية- تعديل الاجور- اعداد الميزانية السنوية للأفراد.
3. التدريب و التنمية: تحديد مواعيد تدريب الافراد- تحديد الاحتياجات التدريبية.
4. تخطيط الموارد البشرية: طلب العمالة(ما تحتاجه المنظمة من العاملين)- عرض العمالة(ما هو متاح من العمال امام المنظمة)- التحفيزات المادية.
5. المزايا و الامن و السلامة: الخدمات المتعلقة بالصحة و العلاج- برامج المعاشات و التأمين.
6. تحليل الوظائف: ترتيب الوظائف- تقويم الوظائف- وصف الوظائف.
7. التخطيط المسار الوظيفي: تصنيف الافراد- تطوير الحياة المهنية للأفراد- تقسيم العمل.
8. تقويم الاداء الوظيفي: الرقابة على تكاليف الانتاجية- تصحيح الانحرافات- تقديم اهم تقارير الاداء.

4.1. اهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

تكمن اهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اهمية المورد البشري فهو الركيزة الاساسية بالنسبة لنظم معلومات المنظمة و ذلك انطلاقا من:¹

1. يمكن نظام معلومات المنظمة من الحصول على جميع المعلومات التي تخص الافراد العاملين بالمنظمة بحيث يعتبرون من بين اهم الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها.
2. يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بالتعرف على مختلف حاجات و رغبات الافراد العاملين في المؤسسة و التي تتوافق مع دوافعهم.
3. يسمح بتحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الاخرى
4. يمكن المؤسسة من تطوير اساليب الرقابة على الافراد و تحديد اجورهم وفقا للأداء المقدم من قبلهم.

¹ ادريس تواتي,(2015), "نظام معلومات الموارد البشرية", جامعة محمد بوقرة, بومرداس, الصفحة 04-05

المطلب الثاني: نظم و مراحل نظام معلومات الموارد البشرية

سنعرض في هذا المطلب مراحل نظام معلومات الموارد البشرية و أهم النظم الفرعية له:

1- مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية:

تتكون من ثلاث مراحل ¹:

المرحلة الاولى: تحليل الاحتياجات

- تقييم احتياجات المؤسسة و قسم الموارد البشرية.
- تشكيل فريق عمل.
- تطوير اجزاء النظام.
- تحليل الاحتياجات من التقارير الحالية و المستقبلية.
- تحديد و تقييم حزمة المزودين
- تطوير مقترح لمتخذي القرار الاداري.
- اصدار اجراءات و مبادئ رسمية لحل مشاكل عدم الكفاءة.

المرحلة الثانية: التصميم و التطوير

- تطوير خطة مفصلة للمشروع.
- تطوير مجموعات المستخدمين
- تطوير تطبيقات الكمبيوتر المستقلة.
- تنفيذ تلك التطبيقات.
- اعتماد النظام ميدانيا.
- اصدار مبادئ و اجراءات لدعم النظام.

¹ بشير بن شويحة, (2010), "واقع نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية", الجزائرية مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال جامعة سعد دحلب, البليدة, الصفحة 83.

- تحويل البيانات.
- اختبار النظام و قبول المستخدم.
- تدريب طاقم الموارد البشرية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ و المتابعة

- تدريب مستخدمين اخرين من الموارد البشرية.
- جعل النظام متوفر للموارد البشرية.
- اعادة تعريف جوهر الموارد البشرية.
- تطوير الاجراءات لتوزيع العمليات.
- اعادة تقارير تقنية.
- تطوير نماذج اخرى.
- المحافظة على النماذج.

2- النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

3- تستخدم ادارة الموارد البشرية نظام معلومات الموارد البشرية لرفع كفاءة الاداء لدى موظفيها نذكر من أهمها:¹

1. نظام معلومات التوظيف: هو نظام مسؤول عن متابعة و استقطاب المرشحين للعمل والكفاءات في تامين المعلومات عن الافراد الذين يمكنهم شغل هذه المناصب.
2. نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية: يستخدم نظام المعلومات في عنصرين اساسيين هما تخطيط التوظيف و التنبؤ بالعمالة , يهدف تخطيط التوظيف الى توفير عدد كافي من العمال الذين يمكنهم شغل الاماكن الشاغرة , اما التنبؤ نقصد به تقدير المؤسسة عدد العمال الذين تحتاجهم لشغل الاماكن الفارغة مستقبلا.

¹ازاوي صورية, تومي ميلود,(2010), مرجع سبق ذكره ,الصفحة05.

3. نظام معلومات ادارة الأداء: يساعد هذا النظام على تقييم اداء العاملين و سلوكياتهم التي تساعد الادارة على تحقيق الملائمة بين الاداء و طبيعة الوظائف يساعد على اقتراح حلول لمشاكل الاداء ايضا.
4. نظام معلومات التدريب و التنمية: يستخدم في مجال التدريب للمساعدة في ادارته من خلال مجموع المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات كعدد المشاركين في التدريب و محتوى البرامج التدريبية.
5. نظام معلومات التعويضات: يتمثل في تحضير قوائم الاجور و المرتبات, وتقييم الوظائف و تحديد الاجور التي تناسبها, تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة الترقية.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية

سننتظر من خلال هذا المطلب الى:

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية

يعرفها J, Martin: "ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات و علاقاتهم داخل المنظمة و كذلك الطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم, تخطيط القوى العاملة, التدريب و التنمية الادارية, العلاقات الصناعية, مكافأة و تعويض الموارد البشرية, تقديم الخدمات الصحية و الاجتماعية ثم اخيرا تقديم المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية"¹.

و يعرفها Milkovich: "بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة و العاملين فيها"².

وفقا لما سبق يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية بأنها احدى اهم وظائف المؤسسة التي تهتم بكل ما يخص الموارد البشرية فهي تمثل الاطار التنظيمي الذي له دور رئيسي في تحديد مستقبل المؤسسات من خلال

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي,(2000), "ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية", الدار الجامعية, الاسكندرية, الصفحة20.
²مؤيد سعيد السالم, عادل حرحوش صالح,(2006), "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي", دار الكتاب العالمي, الاردن, الصفحة06.

مواردها البشرية, اصبح مفهوم ادارة الموارد البشرية يهتم بكل ما يتعلق بثقافة المؤسسة و الذي يزودها بمختلف الكفاءات و القدرات العالية¹.

2- أهمية ادارة الموارد البشرية: تتجلى اهمية هذه الادارة فيما يلي:²

- تحسين مستوى الاداء لدا الافراد من خلال الخبرة و تجميع المعلومات و زيادة انتاجية المؤسسة.
- تتعامل مع اهم موارد المؤسسة مما يشكل مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة.
- التحسين من الاداء العام في المؤسسة يسمح لها باستخراج الكفاءات من المديرين و المسيرين.
- تساهم في جعل المسير يمتلك سمات قيادية و ريادية (التحفيز).
- تعمل على نشر القيم الايجابية داخل المؤسسة.

3- أهداف ادارة الموارد البشرية: يمكن حصر اهداف ادارة الموارد البشرية فيما يلي:³

أولا : اهداف تنظيمية:

تتمثل في اعتماد المؤسسة على العدالة في تسيير الموارد البشرية و التي تساهم في تحقيق الكفاءة في المؤسسة, تعتبر وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة و عليه يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية ستبقى في خدمة المؤسسة.

ثانيا : اهداف اجتماعية

رفع المستوى المعيشي للعمال, الاستفادة من الجهود البشرية و ذلك من خلال المحافظة الى التوازن بين الفرص المتاحة و الموارد البشرية.

¹ ابن حمودة يوسف, (2010), " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين اداء الافراد", رسالة ماجستير في التقنيات الكمية للتسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, الصفحة04.

² مسيخ ايوب, (2015), " ادارة الموارد البشرية في الفكر الاسلامي ", باب الادارة, جامعة20 اوت 1955, الجزائر, الصفحة03.

³ ابن حمودة يوسف, (2010), مرجع سبق ذكره, الصفحة12.

ثالثا: اهداف تنظيمية

الاستخدام الامثل للموارد البشرية من خلال تدريبها و تطويرها, دمج اهداف الافراد مع اهداف المنظمة
تدريب و تحفيز العاملين بهدف زيادة انتاجية المؤسسة, العمل على تحقيق رضا العاملين و ذلك من خلال
تعيين كل عامل في المنصب الذي يتناسب مع رغباته و قدرته و تكوينه.

رابعا: اهداف شخصية

مساندة الافراد في تحقيق اهدافهم مما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة و تحقيق الرضا الوظيفي,
تجسيد العدالة في ما يخص القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بحيث كلما كانت عدالة في التوظيف كان هناك
ارضاء اكبر للأفراد.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ندرك الأهمية البالغة للمورد البشري ونظام المعلومات، كما أصبح نظام المعلومات العصب المحرك للمؤسسة وشرائها الذي يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات، كما تعمل المعلومة على الربط والتنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة، وتساعد على التكامل لتحقيق الأهداف.

أما المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية فيما يخص نظم المعلومات، فإن تكوين المواد البشرية يمكن أن يشكل مساعدة معتبرة لتهيئة و مواكبة اتخاذ المسؤولية في استعمال الإدارة المعلوماتية (الأجهزة و البرمجيات) بشكل كامل من اجل تحقيق كفاءة عالية في ممارسات التسيير.

الفصل ل

الثاني:

إِتخاذ القرار

تمهيد:

إتخاذ القرارات و صناعتها تعتبر من بين اهم المواضيع و اكثرها تأثيرا على حياة الافراد و حياة المؤسسات الاقتصادية, تمثل عملية اتخاذ القرار المحور الرئيسي للنشاط الاداري ويرجع ذلك الى سيطرتها على كافة نشاطات المدير مهما كانت وظائفه و مهما اختلف المستوى الاداري بحيث يرى "هيربرت سايمون" بان عملية اتخاذ القرار هي مرادف للإدارة ويعتبرها قلب و جوهر العملية الادارية و وظيفة متخذ القرار و هي عملية مستمرة و تعتمد على مجموعة من الوسائل التي تهدف لحل مشكلة ما تواجه المؤسسة او يتم اتخاذها لتطويرها.

تتبع اهمية هذه العملية من ارتباطها المباشر بصناعة اهداف المنظمة التشغيلية منها و الاستراتيجية و هي الاهداف التي انشئت من اجلها, و هذا مرهون بمدى صحة و دقة القرارات المتخذة و بالتالي رسم الاهداف الصحيحة و تحقيقها و ذلك يتطلب الاستفادة من كافة الموارد المادية و البشرية و المعلوماتية التي تمتلكها المنظمة, اي انا عملية اتخاذ القرار و ان كانت وظيفة اساسية للمدير لا يستطيع القيام بها بنفسه بعيدا عن العمال و المتخصصين في المنظمة لكي يضمن نجاحها, وتبقى المعلومات المغذي الاساسي لعملية اتخاذ القرار.

و لا يختلف اثنان على اهمية نظام المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرار و ليس ذلك بجديد ايضا الاستفادة من هذا المفهوم التسييري الحديث في اطار نظام ما و انما ما هو جديد ان يطلب متخذ القرار معلومة على درجة عالية من الجودة و الدقة و الملائمة لجعل قراره هادفا و مميزا و هذا ما يوفره نظام المعلومات لعملية اتخاذ القرار في مختلف المنظمات, و عليه لمعرفة ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث اساسية:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار, حالات اتخاذ القرار, انواع القرار و الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لعملية إتخاذ القرار

تعتبر عملية إتخاذ القرار عنصر جوهري للحياة ككل, وعندما ننظر الى مستوى المنظمة الإدارية نجد ان عملية إتخاذ القرارات من أهم الوظائف الأساسية للمديرين فهي تعتبر عملية مستمرة و سارية في جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و غيرها من الوظائف بحيث يتأثر و يؤثر متخذها بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية.

المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار و شجرة إتخاذ القرار

سننطلق اولا الى تعريف القرار لغة و اصطلاحا

1- القرار لغة و إصطلاحا:

القرار لغة:

كلمة مشتقة من القر, و أصل معناه هو التمكن¹, فيقال: قر في المكان أي قربه و تمكن فيه.

و يعني أيضا إنتهاء الأمر و ثباته.²

كما يعني, أن تستقر على أمر و تثبت عليه.³

¹ - سعاد حرب قاسم, (2011), " اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات", ماجستير غير منشورة قسم ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية غزة, فلسطين, الصفحة 68.

² عبد الله حمود سراج, (2005), " اهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المؤسسة", مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, العدد 04, اليمن.

³ وداد عزيزي و حنان بوفروم, (2012), " فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية", الجزائر, الصفحة 02.

القرار إصطلاحا:

يعرفه Nigro: "بأنه الإختيار المدرك(الواعي), بين البدائل المتاحة في موقف معين"¹.

القرار عند (Tannenbaum, Weschler and Massarik) يعني: "الإختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل

من بين إثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل السلوكية"².

القرار هو "فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف"³.

و يعرف سايمون القرار على أنه "إختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن

عالم متغير, و هو جوهر النشاط التنفيذي للأعمال"⁴.

2- إتخاذ القرار:

يعرف Bernard: "عملية إتخاذ القرار, انها عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب

إستجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"⁵.

و بالنسبة ل Herbert Simon: فيعرف عملية إتخاذ القرار بأنها " قلب الادارة, و ان مفاهيم نظرية الادارة

يجب ان تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الانساني"⁶.

اما عاشور (2002): فيرى " بأن عملية إتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل, و هذا يعني

انه اذا لم يكن هناك اختيار فلا يوجد قرار, و اذا توفر بديل واحد فقط و كان امام المدير اختياره او تركه فهذا

يعني وجود قرار"⁷.

¹وداد عزيزي و حنان بوفروم,(2012), المرجع نفسه, الصفحة02.

²نواف كنعان,(2009), "اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق", دار الثقافة للتوزيع, الاردن, الصفحة83.

³حسين بلعجوز, (2010), " المدخل لنظرية القرار", ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون, الجزائر, الصفحة99.

⁴مرغني بلقاسم,(2014), "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(الوادي)-", رسالة ماجستير, علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الصفحة46.

⁵حسين بلعجوز,(2010), مرجع سابق, الصفحة02.

⁶اسمهان خلفي,(2008), "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة لحاج لخضر-باتنة-, الجزائر,

الصفحة19.

⁷يوسف حسين عاشور,(2010), "نظم المعلومات الصحية المحوسبة و اثرها على القرارات الادارية الطبية", رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية غزة, فلسطين, الصفحة100.

تعتبر عملية اتخاذ القرار "نشاط فكري، ذهني و موضوعي يسعى الى اختيار البديل او الحل الانسب للمشكلة على اساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول الى اختيار القرار الانسب و الافضل"¹.

و يشير اتخاذ القرار إلي " عملية اختيار دقيقة بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها للوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة"².

من خلال هذه التعاريف سنشير الي تحديد مفهوم صنع القرار و تحديد الفرق بينه و بين إتخاذ القرار فعملية اتخاذ القرار هي تصرف او حل بديل يتم اختياره من طرف متخذ القرار اما عملية صنع القرار فهي "عملية متتابعة و معقدة تتداخل فيها عوامل اجتماعية، اقتصادية، سياسية و نفسية و التي يتم فيها اختيار ملائم لمشكلة معينة و لا تقتصر علي الاختيار فقط و لكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي: البحث، المفاضلة، و المقارنة بين البدائل و الاختيار"³.

3- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

بالرغم من ان القرارات تتعدد الا ان هنالك مجموعة من العوامل يمكن ان تتأثر بها مما يزيد من صعوبة هذه العملية لذا على متخذي القرار و مهما كان القرار الابخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن ان تأثر على عملية اتخاذ القرارات بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية) و الاخرى خارجية و بعضها سلوكي و الاخر انساني و نتلخص فيما يلي:

أولاً: العوامل البيئية : تتمثل في الاتي:⁴

¹ عائشة شتاتحة، (2009)، "ثقافة المؤسسة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، الصفحة 03.

² نواف كنعان، (2003)، "اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق"، دار الثقافة، الجامعة الاردنية، عمان، الصفحة 140.

³ نور دين بن عربية، (2014)، "الذكاء الاقتصادي و علاقته بعملية اتخاذ القرار"، ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الصفحة 91.

⁴ كاسر ناصر منصور، (2006)، "الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية"، دار حامد، عمان، الصفحة 19.

أ- عوامل البيئة الخارجية: تتمثل في مجموع العوامل التي تخص البيئة المحيطة بالمؤسسة :

- الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للمجتمع.
- التطور التقني و التكنولوجي و القاعدة التحتية التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي.
- توافق القرار مع المصلحة العامة.
- العوامل التنظيمية من قوانين و نصوص تشريعية.
- القيم الدينية و العادات و التقاليد الاجتماعية.
- رتبة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

ب- عوامل البيئة الداخلية: هي مجموع العوامل التي تأثر على القرار بشكل مباشر:

- حجم المؤسسة و درجة انتشارها الجغرافي.
- درجة العلاقة بين المدراء الاقسام و الافراد الادارات.
- وضوح الاهداف الاساسية للمؤسسة.
- الموارد المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة
- القرارات الصادرة عن مستويات ادارية اخرى
- مدى توفر المعلومات و الاطارات الفنية و التقنيات العلمية

ثانيا: العوامل النفسية و الشخصية

هي مجموع العوامل المرتبطة بنفسية متخذ القرار و كل من يساهم في تحضير و دراسة و تنفيذ القرار من

مستشارين و مساعدين و تمثل الآتي:¹

أ- المدير متخذ القرار: هي العوامل النابعة من شخصية المدير و المؤثرة في عملية اتخاذ القرار نذكر

منها:

¹مراد خلاصي،(2007)،"اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، الصفحة50.

- فهم المدير العميق و الشامل للأمور

- خبرة متخذ القرار

- قدرة المدير على التوقع

- قدرة متخذ القرار على تحمل المسؤولية

- قدرة المدير على الابتكار و المبادرة

- اهداف المدير و اغراضه الشخصية

- قيم و اخلاقيات المدير

- قدرة المدير على ضبط نفسه في المواقف الحرجة

ب-المساعدون و المستشارون الذين يستعين بهم المدير:

تتأثر القرارات التي يتخذها المدير بعمق و سلامة العلاقة التي بينه و بين مستشاريه و مساعديه من جهة، و الخبراء و المختصين من جهة اخرى، اضافة الى الدور المهم و الاساسي الذي يقدمونه في مختلف مجالات المالية و القانون و التخطيط فهم يقومون بمساعدة المدير علي اتخاذ القرار الصحيح و السليم للمؤسسة.

ت- المرؤوسين و كل من يمسه القرار:

كما يقول سايمون "لا يمكن النظر اليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات و دوافع لانهم اما سينفذون القرار او سينفذ عليهم و بالتالي سيؤثرون عليه او سيأثر عليهم".

كما اضاف بيرنارد و سايمون " بأن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذه قراراته هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة" اي ان القرار اذا لم يحظى بموافقة المرؤوسين و اقتناعهم به و التزامهم بتنفيذه فلن يكون فعال. اضافة الى العوامل التي سبق ذكرها هنالك عوامل اخرى تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار نذكر منها:

- تأثير عامل الزمن

- مدى توفر المعلومات و الخبرة

- تأثير اهمية القرار

- مدى مشاركة الافراد في اتخاذ القرار
- الضغوطات الداخلية.

4- شجرة إتخاذ القرار:

إن ديناميكية البيئة الخارجية للمؤسسة و تعقيداتها يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التي تليه، و يحتاج مثل هذا النوع من المشاكل إلى وسيلة أو أداة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة و منطقية تسهل فهم وتقييم البدائل و اختيار أفضلها و لذلك يتم التحليل بيانيا باستخدام التحليل الشجري للقرار عندما يكون عدد الأفعال و حالات الطبيعة محدود(أقل من 4 أفعال و 4 حالات)، وتأتي فائدة استخدام الشجرة لشفافية و سهولة التحليل حيث يمكن رؤية كل فروع عملية إتخاذ القرار بيانيا، و تعرف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يوضح الأفعال و حالات الطبيعة و غالبا ما تستعمل هذه الطريقة عند اتخاذ قرار بشأن المشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل، وتختلف عن مصفوفة القرارات في أنها يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل البسيطة و المعقدة بينما تساعد مصفوفة القرارات في حل المشاكل البسيطة فقط.¹

1.4. أنواع شجرات القرار: هناك عدة انواع نذكر منها:²

1. شجرة القرارات المحددة: و تمثل مشكلة يكون فيها البديل الممكن و العائد معروفين بالتأكيد و لا يكون في هذه الشجرة أي نقاط حدث و يتخذ فيها قرار واحد فقط.
2. شجرة قرارات محددة ذات مراحل متعددة: و يلاحظ ان هذه الشجرة لا تحتوي على نقاط حدث و لكنها تحتوي على قرارات متتابعة.
3. شجرة القرارات الاحتمالية من مرحلة واحدة: و تكون نقطة القرار الأولى هي نقطة واحدة، يتم الاختيار على أساسها بالإيجاب او السلب لتتفرع بعدها الاختيارات الممكنة بحسب الأحداث.

¹ زينب بن تركي،(2009)، الأساليب الكمية في صناعة القرار اسلوب شجرة القرار نموذجا، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد6،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، الصفحة102.

² زينب بن تركي، (2009)، مرجع سابق، الصفحة103.

4. شجرة القرارات الاحتمالية من عدة مراحل: هناك شكل آخر لشجرة القرارات الاحتمالية من عدة مراحل و تحتوي على الأقل على نقطة حدث واحدة و تشتمل على اتخاذ قرارات متتابعة.

2.4. مكونات شجرات القرار و خطوات رسمها: و تتمثل فيما يلي:¹

إن مكونات شجرة القرارات هي نفسها مكونات مصفوفة القرارات و هي حالات الطبيعة، البدائل، النتائج و الاحتمالات، و الفرق الرئيسي هنا هو ان شجرة القرارات تتسع الى عدد أكبر من هذه المكونات بحيث انه يمكن تمثيل اكثر من مصفوفة قرارات في شجرة قرارات واحدة.

و لرسم شجرة القرارات فإننا نبدأ من اليمين الى اليسار او العكس وذلك بإتباع الخطوات التالية:²

1. تحديد او تعريف المشكلة ووضع نقطة القرار اي تحديد كل نقاط القرار و الحدث.
2. تحديد البدائل و ربطها بنقطة القرار هذه اي تحديد الفروع التي تربط نقاط القرار المختلفة و نقاط الاحداث.
3. وصل كل من البدائل بحالات الطبيعة المتعلقة بها اي تحديد الارباح او التكلفة المرتبطة بالفروع الناشئة من نقاط القرار.
4. تحديد احتمالات حدوث حالات الطبيعة اي تحديد قيم احتمالية مرتبطة بالفروع الناشئة من نقاط الاحداث.
5. تحديد نتائج البدائل تحت حالات الطبيعة المختلفة اي تحديد العائد المرتبط بكل فرع، حدث.
6. تحديد العائد المرتبط بكل فرع نهائي.
7. تحديد مركز القيم للحدث و نقاط القرار.
8. تحديد عملية التحليل الحسابية بحث يتم حل المشكلة من نهايتها حتى نصل الى اولها (نقطة القرار الاولى).

¹ د. محمد الطراونة، د. سليمان عبيدات، (1999)، " مقدمة في بحوث العمليات"، دار زهران للنشر و الطباعة، الاردن ، الصفحة 17.
² د. مصطفى ابو بكر، د. مصطفى مظهر، (1997)، " بحوث العمليات و فاعلية اتخاذ القرارات"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الصفحة 60-61.

المطلب الثاني: الخصائص العامة لإتخاذ القرار

ان اهم خصائص عملية اتخاذ القرار في مايلي:¹

1. القابلية للترشيد بحيث تقوم عملية اتخاذ القرار على افتراض عدم امكانية الوصول الى قرار كامل و رشيد و انما الوصول الى نوع من الرشد.
2. التأثير بالعوامل الانسانية و التي تنبثق عن متخذ القرار او الافراد الذين يقومون باتخاذهم
3. امتداد القرار من الحاضر الى المستقبل لان جل القرارات في المؤسسات هو امتداد و استمرار للماضي.
4. تتميز عملية اتخاذ القرار كونها وظيفة ادارية و تنظيمية في آن واحد.
5. العمومية اي انها تشمل جل المؤسسات باختلاف تخصصاتها و شاملة بحيث تشمل كل المناصب الادارية في المؤسسات.
6. التأثير بالعوامل البيئية المحيطة بها
7. تتميز عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية من مرحلة الى اخرى.
8. الاعتماد على الجهود المشتركة بسبب تنوع المشاكل التي تواجه المؤسسات باختلاف انواعها و اوضاعها من الضرورة اشراك كافة المعنيين و ذوي الخبرة في حلول هذه المشاكل سواء كان المتأثرين بها بصورة مباشرة او غير مباشرة.

المطلب الثالث: اهمية و عناصر عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من اهم العناصر و اكثرها تأثيرا على عمل الافراد و الجماعات, كونها عملية تلازم كل اعمال الانسان سواء على مستوى حياته الخاصة او على مستوى الوظائف الموكلة لديه خلال عمله, و في هذا المطلب سنحاول تقديم و مناقشة اهمية و عناصر عملية اتخاذ القرار بشكل مفصل:

¹ صبرين عز الدين زير, (2002), "اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الاردنية", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصادية و العلوم الادارية, الاردن, صفحة 10-11.

1- أهمية عملية اتخاذ القرار

- تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة و أساسية في الادارة بحيث انها العملية الوحيدة التي تكاد ان تتميز مدير عن الاخر¹.
- قيام المدير باتخاذ القرار في احد العمليات الادارية سواء كان هذه القرارات متعلقة بالتخطيط او التنظيم او التوظيف, القيادة, الرقابة يمكن ان يكون هذا القرار يتعلق بالأهداف او تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة او قرار توظيف او ترقية او حل مشاكل².
- تمثل القرارات وسيلة علمية و فنية نافعة لتطبيق الاستراتيجيات للمؤسسة لتحقيق الاهداف المرجوة³.
- تلعب دور فعال في القيام بكافة العمليات الادارية مثل: التخطيط و التنظيم و الرقابة⁴.
- تلعب دور هام في تجميع البيانات اللازمة للوظيفة الادارية وذلك عن طريق استعمال وسائل علمية و تكنولوجيا مختلفة للحصول على كافة المعلومات التي تساعد في التنظيم الاداري⁵.
- تعتبر عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة عملية مستمرة و متواصلة و متنوعة في مختلف المجالات كالإنتاج و التسويق و تنظيم الافراد⁶.
- يعتبر اتخاذ القرار اداة للمدير في عمله اليومي بحيث يقيم ما يجب عمله ؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ و اين يتم القيام به؟⁷.
- لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة او فشلها⁸.

¹ احمد صالح الهزايمة, (2009), " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية", دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية, المجلد 25, العدد الاول, الصفحة 395.

² احمد صالح الهزايمة, (2009), نفس المرجع, الصفحة 395.

³ حسين بلعجوز, (2010), " المدخل لنظرية القرار ", ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, الصفحة 100.

⁴ حسين بلعجوز, نفس المرجع, الصفحة 100.

⁵ نور دين بن عربية, (2014), مرجع سابق, الصفحة 92.

⁶ احمد ماهر, (2008), "اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار", الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, الصفحة 34.

⁷ احمد ماهر, (2008), نفس المرجع, الصفحة 35.

⁸ نور دين بن عربية, (2014), نفس المرجع, الصفحة 92.

- تعتبر عملية اتخاذ القرار اساس لإدارة وظائف المؤسسة مثال على ذلك القرارات المتعلقة بوظيفة الإنتاج و الخاصة بتحديد ماذا ننتج؟ و ما هي فترة الخطة الانتاجية, كذلك بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فهي كذلك تتضمن قرارات عديدة منها قرارات التوظيف و الترقية و التنقلات...الخ¹.
- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية لان كل وظيفة من وظائف الادارة تحتوي على مجموعة من القرارات الادارية الفاصلة².

2- عناصر عملية اتخاذ القرار:

من اجل ان يكون هناك قرار و يتحقق يجب توفر العناصر التالية:

1. **عنصر المشكلة:** تعرف الفرد الى مشكلة او صعوبة و بالتالي الانسان لا يتخذ القرار لا بوجود تلك المشكلة³.
2. **عنصر البدائل المتاحة:** تعتبر الحلول او المسالك او ما يعرف بالبدائل, فهي تمثل الشرط الاساسي لوجود القرار بحيث انه لا يتحقق القرار الا بتوفر بديلين على الاقل و يقوم متخذ القرار باختيار الانسب بينهما⁴.
3. **الاختيار الواعي لاحد البدائل المتاحة:** يرى (Bernard): ان وجود القرار يتطلب توفر عنصران : الغية المراد تحقيقها و الوسيلة التي ينبغي استخدامها نتيجة لتفكير اما التصرفات التي تكون على شكل رد فعل مباشر فهي تصرفات لا شعورية تخرج عن مفهوم القرار⁵.

¹نور دين بن عربية,(2014), مرجع سبق ذكره, الصفحة93.

²احمد ماهر , مرجع سبق ذكره, الصفحة36.

³بندر بن محمد حسن الزيايدي العتيبي,(2009), "اتخاذ القرار و علاقته بكل من فعالية الذات و المساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف", رسالة ماجستير غير منشورة, قسم علم النفس, جامعة ام القرى, السعودية, الصفحة27.

⁴سليم بطرس جلد, (2009), "أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة", دار الراية للنشر و التوزيع, الاردن, الصفحة19.

⁵سليم بطرس جلد, (2009), مرجع سبق ذكره, الصفحة 20-21.

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار, حالات اتخاذ القرار, انواع القرار و الأساليب المساعدة في

اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية ، وذلك لارتباطه بكل وظائفها من تخطيط وتنظيم ، رقابة و غيرها من وظائف . فنجاح المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بالقرارات التي تتخذ فيها . فاتخاذ القرار هو عملية تمارس فيها خطوات منطقية تبدأ من وجود مشكلة يراد حلها او هدف يراد الوصول . و لتحقيق ذلك يقوم متخذي القرار بجمع المعلومات اللازمة لحل هذه المشكلة وصياغة البدائل ثم يقومون بالمفاضلة بينها واختيار البديل الأنسب ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى خطوات (مراحل) عملية اتخاذ القرار , انواع اتخاذ القرار و كذا الاساليب المساعدة في عملية اتخاذ القرار .

المطلب الاول: مراحل او خطوات عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل المتتابعة والمنطقية و التي من الضروري ان يتبعها متخذ القرار للوصول الى القرار الرشيد، ولكل مرحلة عدد من الاجراءات و الخطوات التي ينبغي اتباعها .حيث قسمت هذه العملية الى سبعة مراحل وهي كالآتي:

1- مرحلة اكتشاف المشكلة و ادراكها: تعرف كما يلي: ¹

تعتبر الخطوة الاولى و اهم مرحلة من بين المراحل السبع في عملية اتخاذ القرار, وهي تعني "انحرافات عما هو محدد مسبقا او الفرق بين ما يحدث فعلا و ما يجب ان يكون", كما تعرف ايضا بأنها " انحراف او عدم توازن بين ما هو كائن و بين ما يجب ان يكون" وحتى يسهل تحديد المشكلة يقوم المشرفون على عملية اتخاذ القرار بطرح التساؤلات الاتية:

- هل يوجد اختلاف بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون
- هل هذا الاختلاف له شأن لدى متخذ القرار ويعمل على معالجته
- هل يوجد مصادر مالية و قدرات كافية لمعالجة هذا الاختلاف

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل, (2013), "نظريات اتخاذ القرار منهج كمي", دار المناهج للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى ،صفحة19

2- مرحلة تشخيص و تحليل المشكلة:

تأتي هذه المرحلة بعد التأكد و اليقين من وجود مشكلة, ويقصد بها تحديد طبيعة و ماهية و ابعاد المشكلة و النتائج التي تسببت فيها, هذه المرحلة هي مرحلة جد حساسة و اساسية فأى خطأ في تحديد المشكلة سيترتب عليه اخطاء في المراحل التي بعدها و بالتالي قرارات خاطئة, كما انه يجب على القائد ان لا يخلط بين المشكلة الحقيقية و اعراضها لان هذا يساعد على اتخاذ القرار المناسب و الاصح بشأنها¹.

3- مرحلة البحث عن البدائل: تعرف على الشكل التالي:²

تأتي مرحلة البحث عن الحلول و البدائل بعد مرحلة التشخيص و التحليل للمشكلة و بعد التيقن ان المشكلة الحقيقية تم تحديدها, تعد هذه المرحلة من المراحل الدقيقة و الصعبة لان متخذ القرار يكون بحاجة الى الاستعانة بالخبراء و المستشارين و التعاون معهم من اجل ابتكار الحلول و البدائل المناسبة بحيث يجب ان يتوفر الحل البديل على مايلي:

- ان يمتلك القدرة على حل المشكلة
- ان يكون في حدود الامكانيات و الموارد
- ان يتلائم مع الوقت المناسب لحل المشكلة
- ان يتناسب مع القدرات التكنولوجية للمؤسسة, ومع مصالح و احتياجات الافراد داخلها.

4- مرحلة تقييم البدائل المتاحة:

بما ان بدائل الحل اصبحت متوفرة لدينا تأتي مرحلة الفرز او التقييم و تتم في هذه المرحلة تحديد مزايا و عيوب كل بديل فيتم اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية.

كما يجب ان يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير اثناء تقييم البدائل وهي:³

¹ بوريش احمد, (2015), "تأثير الذكاء الإقتصادي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية", -دراسة حالة موبيليس و جازي بولاية تلمسان, صفحة 91

² تور دين بن عربية, (2014), مرجع سبق ذكره, الصفحة 98.

³ عزيزي و داد- بوفروم حنان, (2012), مرجع سبق ذكره, الصفحة 02.

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة و الإتقان.
- اثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة و خارجها في المجتمع ككل .
- الآثار النفسية و الاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي يمسها خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور.
- مناسبة الوقت و الظروف للأخذ بالبديل
- مدى استجابة المروؤوس للبديل.
- الزمن المستغرق في تنفيذ البديل

5- مرحلة إختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

- تتم عملية اختيار البديل وفقا لعملية المفاوضة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الانسب و ذلك لأهميته و مدى توافقه مع تحقيق الاهداف فهذه المرحلة تعتبر من اصعب المراحل فهي تمثل مرحلة اتخاذ القرار
- كما يتم اختيار البديل الانسب وفقا لمعايير موضوعية أهمها:¹
- القدرة على تنفيذ البديل و مدى توفر الموارد المادية و البشرية لتنفيذه.
 - تقدير التكاليف لتنفيذ البديل
 - الآثار الانسانية و الاجتماعية المترتبة عن البديل و انعكاساتها على المؤسسة و الافراد.
 - تحديد الوقت و الظروف المناسبة للأخذ بالبديل.
 - مدى استجابة المروؤوس للبديل.
 - الوقت المستغرق لتنفيذ البديل.

¹عزيري و داد- بوفروم حنان، (2012) مرجع سبق ذكره ، الصفحة 02.

6- مرحلة تجربة البديل المختار (تنفيذ القرار):

يعتقد بعض المدراء و القادة بأن عملية اتخاذ القرار تنتهي بمجرد تحديد البديل الانسب و هذا خطأ , لا تنتهي الا بتحويل القرار الى عمل فعال بحيث ينتج عن هذا القرار تحمل مسؤولية اجتماعية من طرف كل اعضاء المنظمة بحيث يقوم المديرون بإبلاغ جميع المستويات الدنيا بالتغيرات المتوقعة حدوثها و الاجراءات الواجب السير على خطاها¹.

7- مرحلة متابعة تنفيذ القرار و تقييم النتائج:

تعتبر هذه المرحلة شكل من اشكال الرقابة الادارية تمكن المؤسسة من معرفة ما اذا كان القرار الذي قامت باتخاذها فاشل او ناجح, وتسمح ايضا بالتأكد ما اذا كان القرار يسير في طريق تحقيق اهداف المؤسسة ام لاو لكي تمرة هذه المرحلة بنجاح يجب تتبع بعض الخطوات الا وهي:²

- التأكيد على ان كل فرد يجب ان يعرف المهام الموكلة اليه
- التزام الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ
- وضع نظام للمراقبة و المتابعة
- تحديد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) لمواجهة كافة المشاكل المتوقعة حدوثها المستقبل و ما يمكنه عمله لتفادي هذه المشاكل.

¹ ايهاب عيسى المصري ،طارق عبد الرؤوف،(2016)، "صناعة واتخاذ القرار"، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ،القاهرة صفحة 153.

² بوريش احمد،(2015)، مرجع سبق ذكره، الصفحة 100.

المطلب الثاني: حالات اتخاذ القرار: و تتمثل في الحالات التالية:

1. اتخاذ القرار في حالة التأكد (اليقين):

تدعى بحالة اليقين كونها يكون للإدارة علم بكل المعلومات و البيانات المتعلقة بالمستقبل و محددة بكل بدقة وان متخذ القرار على دراية كافية بكل المشاكل التي قد يواجهها في المستقبل, اي انه لا يوجد احتمالات للأحداث المتوقعة بل هناك تأكد تام من حدوثها¹.

2. اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد: تعرف على الشكل الآتي: ²

في هذه الحالة يكون متخذ القرار لا يملك ما يكفي من المعلومات لمعرفة الاحداث المتعلقة بالقرار تكون نسبة المخاطرة في هذه الحالة عالية جدا لعدم توفر القائد على المعلومات و الخبرة الكافية في الماضي في هذه الحالة يلجأ متخذ القرار الى اتباع بعض المعايير لتحديد البديل الانسب وهي:

أ-المعيار الأقصى : يقوم متخذ القرار باختيار الحلول التي تحقق اكبر عائد مادي اي اتخاذ البديل المتفائل.

ب-معيار اقصى الأدنى : يصيب متخذ القرار في هذه الحالة نوع من التشاؤم و يقوم باختيار البديل بأقل الفوائد.

ج- معيار ادنى الأقصى: يتصرف متخذ القرار بالتفاؤل الحذر اي باختيار افضل النتائج لكل بديل ثم يقوم باختيار اقل هذه النتائج .

د- معيار ادنى الادنى : هنا يتصرف متخذ القرار في هذه الحالة بتشؤم كبير تكون نتيجة لعدم التأكد بالنسبة الى متخذ القرار فيختار اقل عائد لكل بديل

3. إتخاذ القرار في حالة بيئة المخاطرة:

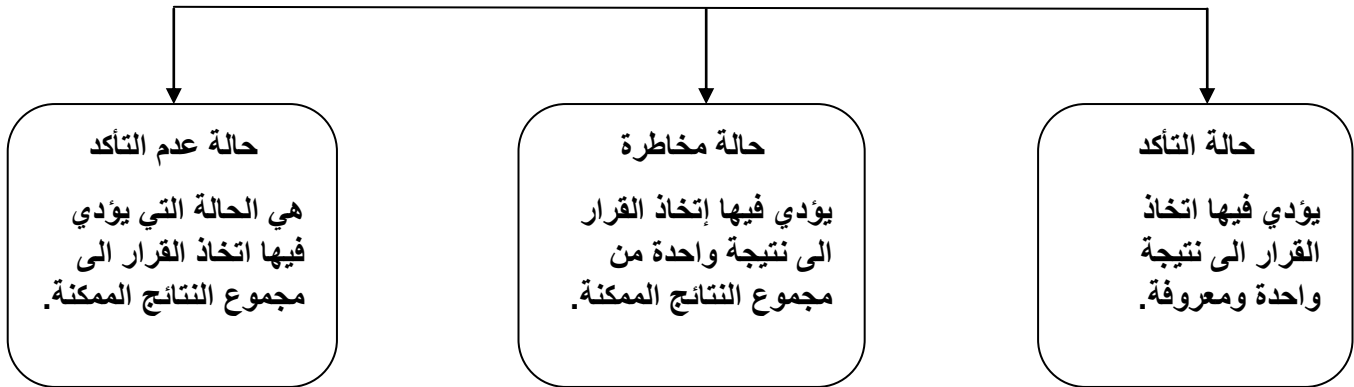
تعرف هذه الحالة بعملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر تتميز هذه الحالة بعدم توفر المعلومات الكافية للجزم بوقوع النتائج ومن ثم إختيار القرار المناسب لذلك, يكون متخذ القرار على معرفة تامة بإحتمالية وقوع

¹ كمال خليفة ابو زيد- زينات محمد محرم,(2006), "دراسات في استخدام بحوث العمليات في المحاسبة, المكتب الجامعي الحديث للنشر, الإسكندرية, الصفحة342.

² محمد الفاتح- محمود المغربي,(2017), "الاساليب الكمية في ادارة الاعمال", دار الجنان للنشر و التوزيع, الصفحة78.

اي حالة من الحالات التي تؤثر على بدائل القرار المختلفة و بموجب هذا سوف يبحث عن اعلى قيمة متوقعة يمكن الحصول عليها في ظل احتمالية حدوث حالة من الحالات¹.

الشكل رقم:(02-04): حالات اتخاذ القرار



المصدر: فاتن عبد الأول منشي، الاستثمارات العربية كمدخل للتكامل الإقتصادي، 2019 صفحة 40

المطلب الثالث: انواع القرارات و الاساليب المساعدة في عملية اتخاذ القرار

سنعرض من خلال هذا المطلب مايلي:

1- أنواع القرارات:

تتعلق عملية اتخاذ القرار تعلق كبير بنشاط المنظمة و المواقف التي تتعرض لها على شتى الاصعدة و المواقف و في مختلف المجالات، فنتماشى عملية اتخاذ القرار مع ظهور المشاكل التي يجب حلها و اتخاذ الاجراءات المناسبة لها، و منه تختلف تصنيفات انواع القرارات وفقا لطبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة و على الرغم من تعددها سنركز على اهمها و الاكثر شيوعا:

1.4. طبقا لإمكانية برمجتها: و تضم مجموعة من القرارات منها: ²

أ-القرارات المبرمجة:

¹عباس جواد الركابي، (2018)، "اتخاذ القرارات التربوية والادارية بين الواقع والطموح المنهل"،،صفحة 65.
²تور الدين بن عربية،(2014)، مرجع سبق ذكره، الصفحة102-103.

تعرف بالقرارات المهيكلية او الروتينية او القرارات المتكررة, هي قرارات ترتبط ببرنامج معين يشرح بالتفصيل كيفية معالجة هذه المشكلة المتكررة و هي قرارات لا يحتاج متخذ القرار فيها تفكير طويل او جهد ذهني مثال عن هذه القرارات قرار ترقية احد العاملين او قرار الجرد السنوي.

ب-القرارات غير المبرمجة:

هذا النوع من القرارات لا يمكن التحكم فيه و لا التنبؤ به, تلجأ المؤسسة لاتخاذ هكذا نوع من القرارات عندما تواجه المشكلة لأول مرة , و لا تكون لديها خبرات مسبقة عن كيفية حلها لذلك تتطلب مهارات و جهد في جمع المعلومات الكافية من اجل دراسة البدائل و اختيار الانسب لمواجهة المخاطر و بالتالي الظروف التي يسود فيها هذا النوع من القرارات هي ظروف حالة عدم التأكد بحيث يلجأ متخذ القرار الى قراره الشخصي و خبرته.

2.1. حسب المستوى الاداري: من بينها¹

أ- القرارات الاستراتيجية:

تتميز هذه القرارات كونها طويلة الاجل و غير متكررة, تتخذ على مستوى الادارة العليا ما يميز هذا النوع من القرارات انها تتخذ للتنبؤ بالمستقبل و انها تتشابه مع القرارات غير المبرمجة تتميز بارتفاع درجة المخاطرة و انها قرارات تصنع في حالة عدم التأكد.

ب-القرارات التكتيكية(الادارية):

يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل رؤساء الاقسام و الادارة الوسطى تهدف الى ترجمة الخطط و تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الاهداف التي لها علاقة بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية او بشرية بما يحقق اعلى معدل من الاداء.

ج- القرارات التنفيذية:

¹نور الدين بن عربية,(2014), مرجع سابق, الصفحة106.

هي قرارات متكررة و روتينية تتم بطريقة فورية و تلقائية تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه, تعتبر قرارات قصيرة المدى لا تتطلب مجهود من قبل متخذها يتم اتخاذ القرارات على اساس الخبرات السابقة.

3.1. حسب طريقة اتخاذها: تتضمن مايلي:¹

أ-قرارات فردية: يتم اتخاذ قراراتها من قبل المسير اي افراد المسؤول او الرئيس في اتخاذ القرار و تشير ايضا الى قيام المسؤول بتفويض الامر لشخص اخر متخصص و له الدراية الكاملة بالموضوع لدراسة المشكلة و من بين الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار الفردي نذكر منها:

الظروف الطارئة التي تحتاج الى السرعة في التصرف

• تطلب القرارات السرية في اتخاذها

• تميز المسؤول بالمهارات الفنية و لإدارية مما يؤهله للانفراد في اتخاذ القرار

• عدم اهلية المرؤوسين للمشاركة لقلّة خبرتهم و كفاءتهم في اتخاذ القرار

ب-القرارات الجماعية: على عكس القرار الفردي, يقوم متخذ القرار بالتنازل عن حقه او اسناد الامر الى المجموعة, يعتمد القرار الجماعي على اشراك ومشاورة العديد من الافراد في اتخاذ القرار, ومن بين الظروف التي تستدعي اللجوء الى القرار الجماعي:

• تحتاج المشكلة في مناقشتها الى مجموعة من المعارف و المهارات التي يصعب توفرها في شخص

واحد, بل تحتاج الى تضافر الجهود و تنوع المعارف و المهارات.

• التنوع في الآراء يساعد على اتخاذ قرار ذو جودة و كفاءة عالية.

4.1. وفقا لأساليب اتخاذها: تتمثل في ما يلي:²

¹ احمد ماهر, (2009), مرجع سبق ذكره, الصفحة 147-148.

² نور الدين بن عربية, (2014), مرجع سبق ذكره, الصفحة 106.

أ- القرارات الكيفية: تعتمد على الاساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي و خبرات المدير و تجاربه السابقة التي صادفته, ومن هنا فان هذه القرارات مرتبطة بالأحاسيس و الادراك هذا ما يؤدي في الغالب الى اتخاذ الحل الرضائي بدل الحل المثالي.

ب-القرارات الكمية: يعتمد هذا النوع من القرارات على القواعد العلمية و رشادة و عقلانية متخذها فهي تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يمكن من تحديد المشكلة و إيجاد البدائل, تساعد المدير في اتخاذ القرار الذي يؤدي الى زيادة و مضاعفة عائدات المؤسسة من بين مجموعة البدائل المتاحة.

2- الاساليب المساعدة في اتخاذ القرار:

تختلف اساليب اتخاذ القرار او الادوات المساعدة في صنعه و ذلك حسب درجة اهمية القرار و توقيته و الاطراف المعنية به, و يتوقف استخدام أسلوب ما في اتخاذ القرار على طبيعة المشكلة و تقدير متخذ القرار و الظروف المحيطة و الامكانيات المتوفرة ويمكن تقسيمها الى نوعين:

أ-الاساليب التقليدية(غير الكمية):ويقصد بها الاساليب التي تفقر التدقيق و لا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات و تتمثل فيما يلي:¹

- **الحكم الشخصي:** يغني استخدام المدير احكامه الشخصية و سرعته في ادراك العناصر الرئيسية للمواقف و المشكلات التي تعرض له و تقديره السليم لأبعادها و التحليل و التقييم للبيانات و المعلومات لكل التفاصيل الخاصة.

- **الخبرة:** لا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار فقط, و انما تشمل خبرات المدراء السابقين أيضا و ذلك بالاستفادة من تجاربهم في حل المشاكل الادارية و اتخاذ القرارات الصائبة.

- **الحقائق:** تعد الحقائق من بين افضل القواعد في عملية اتخاذ القرار, فبتوفرها تصبح القرارات المتخذة اكثر قوة و منطقية.

¹سعاد حرب قاسم,(2011), "اثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال, جامعة غزة الاسلامية, فلسطين, الصفحة56-58.

- **اجراء التجارب:** يجري متخذ القرار التجارب بنفسه, بحيث يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة و غير الملموسة و الاحتمالات التي لها علاقة بمشكلة محل القرار و يتمكن من خلال هذه التجارب من اختيار افضل البدائل باعتماده على خبرته العلمية.
- **الإستشارة:** يتم الاخذ بعين الاعتبار آراء اشخاص اخرين او شخص واحد له خبرة او تجربة سابقة كما ان القرارات الجماعية تعتبر افضل من القرارات الفردية خاصة عندما تكون المشكلة تتسم بالغموض و عدم الوضوح حيث يغني تعدد الآراء في الموقف القدرة على حل المشكلة و اتخاذ قرار مناسب نسعى به الى تحقيق الاهداف المرجوة.

ب- الأساليب الكمية: من اهمها:¹

1. **الاحتمالات:** تعتمد هذه المرحلة على قياس الاحتمالات, احتمال درجة اعتقاد في حدث ما تكون الدرجة (0) اذا كان مستحيل الحدث, (01) اذا كان الموقف متوقع الحدث بنسبة 100% مؤكد, تعتبر هذه المرحلة صعبة و معقدة وسبب ذلك انه يتم فيها اختيار البديل الافضل الذي يتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من الاحتمالات في المستقبل و قياسها ان تمكن من ذلك.
2. **بحوث العمليات:** تعتمد هذه الطريقة على الاختيار بين البدائل التي يمكن اتخاذها لحل مشكلة معينة من خلال مقاييس رياضية و منطقية.
3. **نظرية المباريات:** تساهم هذه النظرية في حل المشكلات المتعلقة بوجود منافسة, تمكن متخذ القرار من كيفية الوصول الى استراتيجيات افضل.
4. **البرمجة الخطية:** تستخدم في تحديد الاستغلال الامثل للإمكانيات و الموارد المتاحة عندما يكون هناك تنافس على هذه الامكانيات.
5. **التمائل:** تستخدم من خلال الحاسبات الالكترونية و التكنولوجيا الحديثة لاختيار صلاحية النماذج الرياضية و المسارات في تقييم البدائل و توقع النتائج.

¹بوريش احمد, (2015), مرجع سبق ذكره, الصفحة 96.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار

إتفق معظم الباحثين على ان نظام المعلومات في اتخاذ القرار يفوق اي دور له في اي مجال اخر و ذلك لان نجاح المؤسسة يتوقف على كفاءة ادارتها في اتخاذ القرارات الرشيدة.

المطلب الاول: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار

تمثل المعلومات عامل حاسم في نجاح المؤسسة او فشلها في عملية اتخاذ لان توفر المعلومات يمكن من الكشف عن الخلل الموجود في المؤسسة و كذا المشاكل التي سيتم مواجهتها في المستقبل و على صعيد اخر فان وجود المعلومات يبرز مختلف البدائل و الحلول المتاحة التي يمكن اختيار واحد من بينها لحل المشكلة القائمة، كما انها تساعد في الكشف عن ايجابيات و سلبيات كل الحلول المتاحة منه اختيار البديل الانسب، وهي ايضا التي تحدد خطوات تنفيذ البديل كذا مسؤوليات الاطراف التي لها علاقة بعملية التنفيذ بكل وضوح و دقة.

تعتمد المؤسسة في تحقيق اهدافها المسطرة على مدى اتجاهها في التسيير و المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة مما يتطلب حصولها على اكبر عدد ممكن من المعلومات الدقيقة و الشاملة لإدارة نشاطها وفي الوقت المناسب، اي انه كلما كانت المعلومات فعالة و دقيقة يكون القرار المتخذ صحيح و افضل و في الوقت و الزمان المناسب.¹

المطلب الثاني: العوامل التي تبرر الحاجة الى نظام معلومات كقاعدة لاتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التي تبرر الحاجة لنظام معلومات و تتلخص فيما يلي:²

1- التغيرات في القوى البيئية: المقصود بها التغيرات السريعة و المستمرة التي تطرأ على البيئة المحيطة

بالمنظمة و المتمثلة في التغيرات في القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و القانونية و

¹ فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، (2006)، " دور المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية"، رسالة ماجستير علوم ادارية، جامعة نايف

العربية للعلوم الامنية، الرياض، الصفحة 60-61.

² شيخ ولد محمد، (2010)، مرجع سبق ذكره، الصفحة 129.

التشريعية و الثقافية و التكنولوجية, و عليه فان دراسة عن هكذا تغيرات في بيئة العمل الداخلية للمنظمة و التعامل معها مما يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية و المتنوعة و الدقيقة عن هذه التغيرات.

2- نشوء الاقتصاد العالمي: ظهور ما يعرف بالعولمة ادى الى نشوء الحاجة الى المعلومات و زاد من قيمتها كأحد العوامل المتحركة في المنظمة, توفر فرص جديدة و اتصالات و قوة تحليلية تحتاجها المنظمات تساعد ايضا على اكتشاف الفرص و التنبؤ بحجم الطلب.

و يتضح مما سبق ذكره دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار و تدعيمه, اذ انه لا يمكن ان تكون هذه العملية ممكنة الا باعتماد المعلومات في كل الخطوات و هذه المعلومات ترتبط بالأهداف المراد تحقيقها و من الواضح ان عملية اتخاذ القرار بحد ذاتها نظام متناسق مدخلاته معلومات و مخرجاته قرارات متخذة, و التحليل و التشغيل في هذا النظام يمثل كل العمليات التي تحتاجها المؤسسة لاختيار البديل الانسب و تنفيذه, وعلى هذا الاساس طبيعة القرارات المتخذة و درجة كفاءتها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة و درجة دقتها لذلك يجب توفير المعلومات السليمة لمختلف الوحدات الادارية لتتمكن من مواولة نشاطها على اكمل وجه.

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات خلال مراحل صنع القرار

الهدف الاساسي من نظم المعلومات هو خدمة عمليات اتخاذ القرار في المنظمات, ستظهر طبيعة الدور الذي يمكن ان تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة من خلال التطرق الى مراحل صنع القرار و في هذا المجال تعتبر جهود "هيربرت سايمون" و بحوثه في مجال وصف و نمذجة عملية اتخاذ القرارات كفيلة في ان تبين دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار, اين قسم عملية اتخاذ القرار الى اربع مراحل يبرز فيها دور نظم المعلومات خلال مرحلة عملية اتخاذ القرار و فيما يلي عرض لتلك المراحل:¹

¹اسماعيل مناصرية,(2004), مرجع سبق ذكره, الصفحة108.

1/مرحلة الاستخبارات:

هي عملية يدرك فيها متخذ القرار ان هناك حاجة لاتخاذ قرار معين, بشكل عام تظهر الحاجة الى اتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشاكل تحتاج الى حل او فرص يجب اغتنامها. اهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة بحيث يمكن لنظم المعلومات المبنية على الحاسب الالي التي تفيد بشكل فعال متخذ القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات التي تم تخزينها سابقا, كما انها تساهم من خلال ما تقدمه من تقارير في تسيير عملية البحث عن المشاكل بمقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط.

2/مرحلة التصميم:

اثناء مرحلة التصميم يقوم متخذ القرار بتتمية البدائل و الحلول الممكنة و التي تشمل مجموعة التصرفات التي يجب القيام بها و اختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة, يفترض اثناء مرحلة التصميم ان تتوفر كل المعلومات و البيانات اللازمة لإجراء التحليل و بالتالي من المتوقع ان يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط و التنبؤ التي تساعد في التعرف على البدائل و الحلول و تقييمها كما يمكن ان تساهم في اجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل.

3/مرحلة الاختيار:

في هذه المرحلة يواجه متخذ القرار العديد من البدائل التي يجب ان يختار من بينها ليصبح البديل المختار هو القرار الذي تترتب عليه مجموعة من الافعال و التصرفات, تساهم نظم المعلومات في مرحلة الاختيار في اجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل و ايضا تقديم الاجابات السليمة بشأن الاسئلة و من ثم تحديد البدائل لحل المشكلة.

4/مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل اليه موضع التنفيذ وفي غالب الاحيان ما تتطلب مرحلة التنفيذ باجراء تغييرات يستلزمها هذا الحل مثل اعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة, تدريب

العاملين...و غيرها, ولأن تنفيذ القرار يحتاج اقناع الاطراف المشاركة فان الامر يحتاج الى عمليات اتصال بين العديد من الاطراف المعنية بالقرار و ذلك باستخدام نظام المعلومات من خلال الحاسب الالى, كما يمكن استخدامه ايضا في عمليات التفسير و التبرير التابعة للقرار الذي تم اتخاذه لتسهيل عملية تنفيذه.

خلاصة الفصل:

تمثل عملية اتخاذ القرار الجوهر الذي يرسم عليه المسار المستقبلي للمؤسسة فهي لا تتوقف كونها مجرد عملية فقط بل هي سيرورة مركبة من مجموعة مراحل مرتبطة و متسلسلة تؤثر كل مرحلة في المرحلة التي بعدها او التي قبلها فنجاح المؤسسة يعتمد على رشادة قراراتها التي تكون مرهونة بالمعلومات التي تتخذ مسارها بحيث يعتبر توفر المعلومات بكم و النوع و الوقت المناسب رهانا حتميا امام المؤسسة بصفة عامة و نظام المعلومات بصفة خاصة و هذا من اجل الرفع من مستوى كفاءة القرارات لدى متخذي القرار و التقليل من مجال الخطر و السير نحو التأكد من القرارات المتخذة.

يكمن دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار في تغذية سيرورة القرار بالمعلومات اللازمة و الكافية لاستخدامها خلال مراحلها, وعلى مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة, وعليه اصبحت رشادة القرار مرهونة بكفاءة نظام المعلومات و فعاليته في توفير المعلومات التي تغذي ديمومة القرارات في المؤسسات.

الفصل _____ ل

الثالث:

دراسة دور نظام معلومات

الموارد البشرية في عملية إتخاذ

القرار.

دراسة حالة المركز الاستشفائي

الجامعي د.ت ديمرجي-تلمسان-

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصلين السابقين لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بنظام معلومات المورد البشري و عملية اتخاذ القرار , سوف نسقط هذه الجوانب على الجانب التطبيقي من أجل معرفة واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية و دوره في عملية اتخاذ قرارات تسيير الافراد، و بغرض إجراء الدراسة اخترنا المركز الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-.

بحيث قسمنا الى مبحثين:

المبحث الأول: قمنا من خلاله باعطاء لمحة تاريخية حول المركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان.

المبحث الثاني: نظام المعلومات وادارة الموارد البشرية في المركز الإستشفائي الجامعي بتلمسان.

المبحث الثالث: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: لمحة حول المركز الإستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي-تلمسان-

المطلب الأول: تعريف المركز الإستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي-تلمسان-

المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي تم بناءه عام 1947 و اكتمل في عام 1954, كان المستشفى الاستعماري في مدينة تلمسان, يحمل المركز الاستشفائي الجامعي اسم الدكتور تيجاني دمرجي طبيب وطني و شهيد الثورة الجزائرية الذي سقط في ميدان الشرف في 1957/04/17.

تم إنشاء هذه المؤسسة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 -467 المؤرخ في 1997.12.02 الموافق لـ 02 شعبان 1418 المتضمن تحديد قواعد إنشاء و تنظيم متابعة المراكز الاستشفائية الجامعية. تم تكليف المؤسسة بمهمة ثلاثية: الرعاية و التعليم و البحث, من أوائل المصالح التي فتحت في المركز الاستشفائي الجامعي هي: مصلحة الجراحة, التوليد, طب العيون, طب الاطفال, بالإضافة الى مصالح اخرى كالمصالح التقنية مثل: المخبر و الاشعة...الخ. يحتل المركز الاستشفائي مساحة 13 هكتار يتألف حاليا من 37 مصلحة مختصة مقسمة على مصالح طبية وأخرى جراحية , كما يعتمد المركز على مصلحة اكتشاف مخبري بالأشعة, مزود ب 646 سرير يغطي 1.5 مليون مواطن موزعة بين 254 مصلحة.

و يتكون الهيكل التقني للمركز من 07 مخابر و مركز حقن الدم ووحدة الاكتشاف بالأشعة و السكاير, و17 قاعة عمليات, يعمل الهيكل التقني على توفير كل الحاجيات و اللوازم التقنية الاستشفائية.

يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي خدماتي مختصة في تقديم الخدمات للمرضى وكل أنواع العلاج بحيث يبلغ عدد عمال هذا المركز 3104 عاملا موزعين حسب الأسلاك (أساتذة جامعيون- محاضرون- مساعدون أخصائيون- أطباء عامون-جراحو الأسنان- الصيادلة - الأخصائيون النفسانيون- شبه الطبيون - الإداريون - التقنيون- العمال المهنيون), كما يضم أيضا زيادة

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز
الاستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

على مستخدميه الأطباء المقيمين حسب كل اختصاص منذ السنة الأولى إلى غاية السنة الخامسة و العمال المؤقتين بالإضافة إلى فئة العمال المدمجون في إطار إدماج حاملي الشهادات.

كما يشمل هذا المركز عدة مصالح إدارية منها و طبية بحيث يبلغ عدد المصالح الطبية حسب كل اختصاص.

المركز الاستشفائي الجامعي لتلمسان CHUT هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إجتماعي خدماتي مختصة في تقديم الخدمات للمرضى و مختلف أنواع العلاج, بحيث يبلغ عدد عمال هذا المركز 3104 عاملا موزعين حسب الاسلاك التالية وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم(03-01): جدول تعداد المستخدمين بالمركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان

المستخدمون	العدد
المستخدمون الطبيون	
الأساتذة الجامعون	42
الأساتذة المحاضرون	42
الأساتذة المساعدون	126
الأطباء الأخصائيون	199
الأطباء العامون	77
جراحو الأسنان	20
الصيدالة	25
المجموع	531
الأخصائيون النفسانيون	81
الشبه الطبيين	1007
الإداريين	259
البيولوجيون	79
العمال المهنيون	140
العمال المتعاقدون	476

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز
الاستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

2042	المجموع
3104	المجموع الكلي

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان

يضم المركز الاستشفائي الجامعي زيادة على مستخدميه, الاطباء المقيمين حسب كل اختصاص منذ السنة الاولى الى غاية نهاية الجذع.

يتم توزيع هذه الشريحة بعد نهاية الجذع حسب المناصب المالية المتواجدة على مستوى مؤسساتهم الأصلية و منهم من يتم تعيينهم على مستوى مؤسسات أخرى.

الجدول رقم:(03- 02): الاطباء المقيمين حسب كل اختصاص منذ السنة الاولى الى نهاية الجذع.

الاطباء المقيمون	
96	السنة الاولى اختصاص
95	السنة الثانية اختصاص
100	السنة الثالثة اختصاص
146	السنة الرابعة اختصاص
40	السنة الخامسة اختصاص

المصدر:مديرية الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي تلمسان.

للمركز الاستشفائي الجامعي مهام عديدة و دور كبير في توفير العلاج للمرضى وذلك بتقديم وسائل الراحة و الخدمات التي يحتاجونها خلال فترة تواجدهم داخل المركز, كذلك توفير مختلف الاجهزة للعناية بالمريض, تأمين النظافة و الوقاية, توفير الادوية, تأمين التحاليل داخل المصالح.

كما يتميز المركز الاستشفائي الجامعي بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في, القدرة على توفير و اداء المهمة التي أسس من اجلها المركز, تقديم احسن الخدمات اتجاه المريض من خلال التكفل به منذ دخوله

المركز الى غاية مغادرته، توفير المرافق الخاصة بالأدوية و الأجهزة الطبية، تلبية حاجيات المرضى و رغباتهم بالشفاء، انشاء مديريات و مصالح، توفير اليد العاملة (من اطباء و ممرضين و اداريين و عمال نظافة).

❖ النظام الداخلي للمركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان: ¹

هو عبارة عن قواعد تنظيمية تؤسس من طرف المستخدم للسير الحسن لهذه المؤسسة و ذلك بإتباع منهجية لتسيير كافة المستخدمين من حيث توفير لهم كافة المستلزمات و المطالب التي تتعايش مع مسيرتهم المهنية، كما يحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الاخطاء المهنية و درجات العقوبات المطابقة و اجراءات التنفيذ.

قبل التطبيق يودع هذا النظام لدى مفتشية العمل المختصة إقليميا للمصادقة على مطابقته بالتشريع و التنظيم المتعلقين بالعمل.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي-تلمسان-

ان لكل مؤسسة او منظمة او شركة عمومية او خاصة هيكل تنظيمي خاص بها، يتكون المركز الاستشفائي الجامعي من مجموعة مديريات فرعية و مكاتب التي تشكل الهيكل التنظيمي ويسير من طرف مدير عام بالإضافة الى ذلك يوجد 08 مدراء فرعيين و الذي تتمثل مهامهم في ادارة المديريات الفرعية و المكاتب الآتية :

- مكتب التنظيم العام
- مكتب الاعلام و الاتصال
- مديرية الموارد البشرية

¹ مديرية الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي-تلمسان.

- مديرية المالية و المراقبة

- مديرية الوسائل المادية

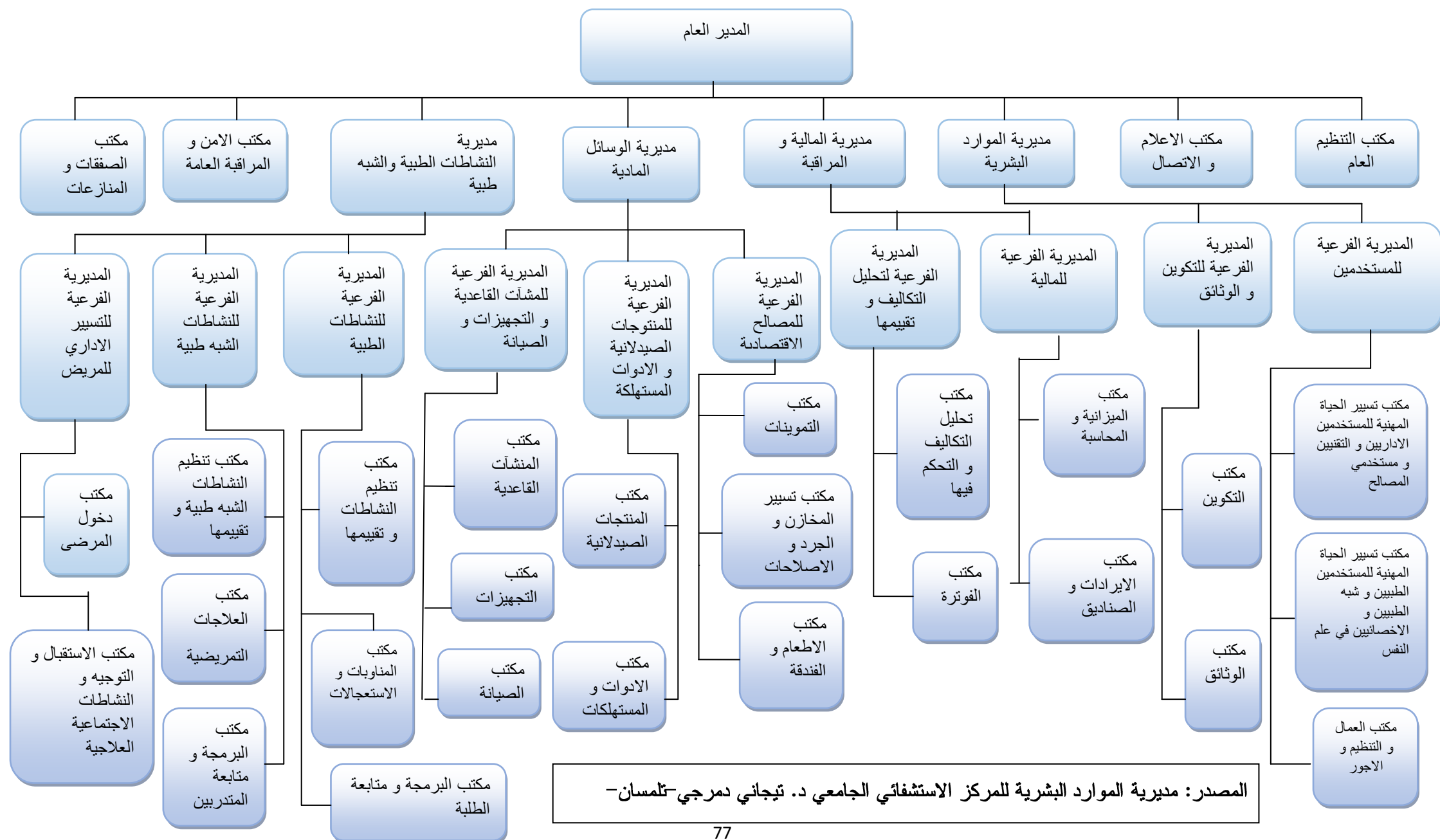
- مديرية النشاطات الطبية و الشبه طبية

- مكتب الامن و المراقبة العامة

- مكتب الصفقات و المنازعات

الشكل رقم(03- 05): رسم توضيحي للهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي-
تلمسان-

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-



- أقسام المصالح الطبية:

المصالح الطبية: هي مصالح ينحصر نشاطها في معاينة المريض و توجيهه الى المصلحة حسب الإختصاص و يشرف على تسييرها طبيب رئيس المصلحة و المراقب الطبي حسب من حيث التنظيم و توزيع عمالها حسب المهام و الرتب (الطبيب و الممرض و العامل المهني) و نذكر من بين هذه المصالح ما يلي:

- مصلحة الاستعجالات الطبية
- مصلحة الامراض القلبية
- مصلحة الامراض الجلدية
- مصلحة الامراض العقلية
- مصلحة الاشعة المركزية
- مصلحة الصيدلة A , B, C
- مصلحة امراض المعدة و الامعاء
- مصلحة امراض الدم
- مصلحة التخدير و الانعاش
- مصلحة الامراض الداخلية
- مصلحة الطب الشرعي
- مصلحة الطب النووي
- مصلحة طب العمل
- مصلحة امراض الكلى
- مصلحة تصفية امراض الكلى
- مصلحة امراض الاعصاب
- مصلحة الفحص الخارجي (بدون ارشيف)
- مصلحة الطب الاستعجالي المتنقل بدون ارشيف
- مصلحة امراض الاوبئة
- مصلحة الامراض السرطانية
- مصلحة اعادة تقويم الاعضاء
- مركز حقن الدم
- المركز الطبي الاجتماعي

المصالح الجراحية: هي مصالح تقوم باستقبال المرضى الموجهين من قبل المصال الطبية المذكورة سابقا و الجين هم بحاجة الى عمليات جراحية و هذا حسب كل اختصاص بحيث يتم تسييرها من طرف طبيب رئيس

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

المصلحة و المراقب الطبي من حيث التنظيم و توزيع عمالها من حيث المهام و الرتب(الطبيب الممرض
العامل المهني) و نذكر من بين هذه المصالح مايلي

- مصلحة الاستعجالات الجراحية
- مصلحة امراض الانف, الاذن و الحنجرة
- مصلحة الجراحة العامة -أ-
- مصلحة الجراحة العامة -ب-
- مصلحة جراحة الاسنان
- مصلحة جراحة الاعصاب
- مصلحة امراض العيون
- مصلحة امراض كسور العظام
- مصلحة جراحة المسالك البولية

مصالح المخبر المركزي: و تتكون من 05 مصالح كل مصلحة حسب اختصاصها و التي بدورها تقوم
بإنجاز التحاليل المطلوبة من طرف الطبيب المعالج و يشرف على تسييرها طبيب رئيس المصلحة و المراقب
الطبي من حيث التنظيم و توزيع عمالها حسب المهام و الرتب(الطبيب, المخبري, و العامل المهني) و نذكر
من بين هذه المخابر مايلي:

- مخبر علم الدم
- مخبر علم الجراثيم
- مخبر الانسجة و الخلايا المريضة
- مخبر علم الكيمياء
- مخبر علم الانسجة و الاجنة

المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي-تلمسان-

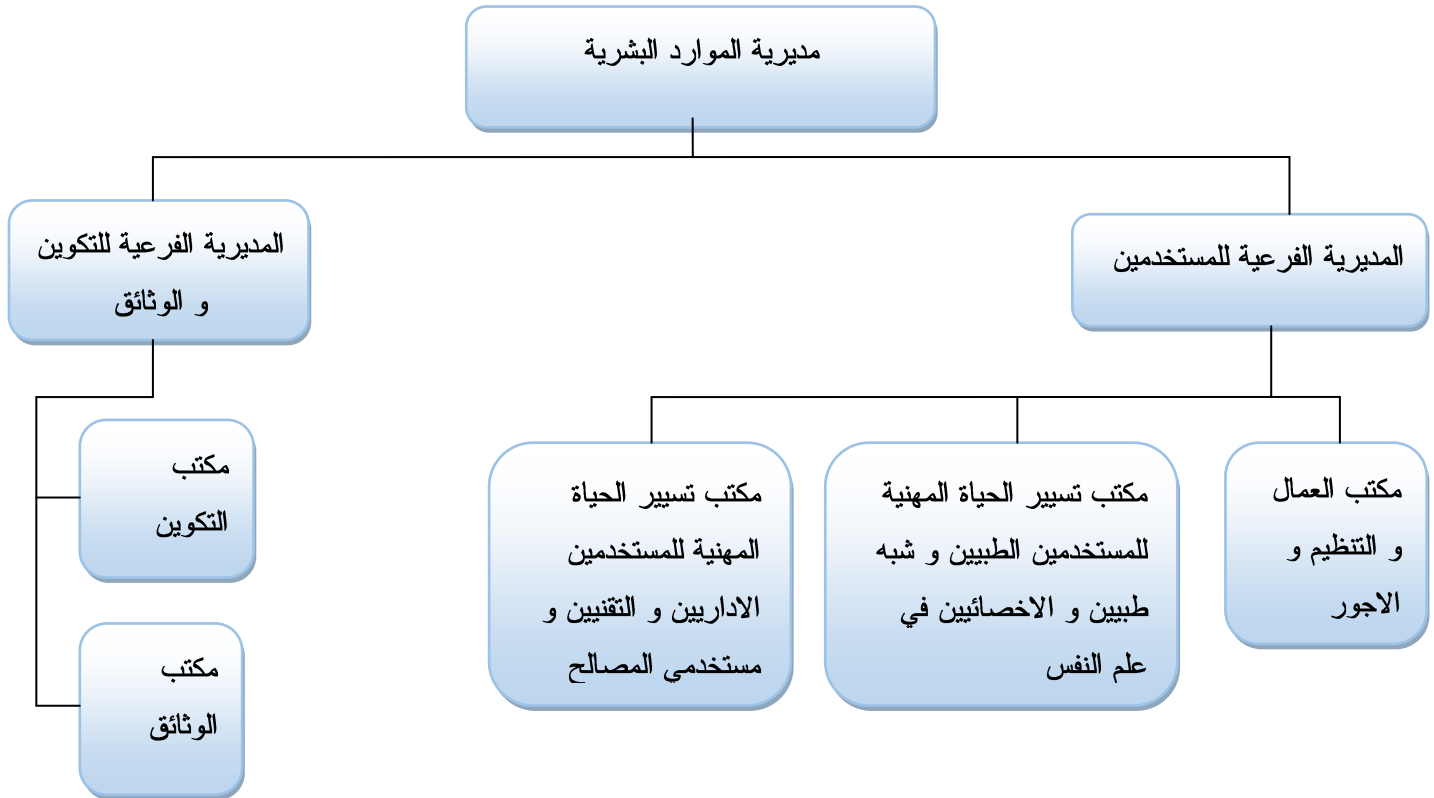
يعالج هذا المطلب أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الأفراد هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم

للمعلومات تكون أساسا لرسم السياسات واتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد.

ولهذا سنعرض من خلال هذا المطلب، مديرية الموارد البشرية في المؤسسة وطبيعة نظام معلومات الموارد
البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي.

مديرية الموارد البشرية:

الشكل رقم (03-06): رسم توضيحي للهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمركز الاستشفائي الجامعي
-تلمسان-.



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي تلمسان.

تعتبر مديرية الموارد البشرية وظيفة أساسية على مستوى المؤسسة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تتواجد فيها، تقوم بمجموعة من الأنشطة والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية في ظل استراتيجية خاصة بالمؤسسة. وتشمل هذه الأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتوفيرها بالموصفات المطلوبة والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، والعمل على تدريب وتنمية وتطوير هذه الموارد البشرية، وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل مناسب يساعدها على أدائه بمستوى عالي من الفاعلية وتحفيزها ومساعدتها لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المؤسسة. وتنقسم هذه المديرية إلى:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين: التي تضم المكاتب التالية:

أ- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين و التقنيين و مستخدمي المصالح:

يهتم هذا المكتب بتنظيم و مراقبة الحياة المهنية الخاصة بالإداريين و التقنيين مستخدمي المصالح و يضم المناصب التالية:

02 متصرفين إداريين.

تقني سامي في الإعلام الآلي.

ب- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين و شبه الطبيين و الأخصائيين في علم النفس:

يتم على مستوى هذا المكتب دراسة الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين و شبه الطبيين مثلاً (اطباء عامون, اطباء اخصائيون, اطباء نفسيين...), يهتم بدراسة و تنظيم و معالجة حياتهم المهنية التي تتضمن ماييلي (التوظيف, المقررات, العطل السنوية, العطل المرضية, ترقية, مرض مهني...) و يتضمن المناصب التالية:

- رئيس مكتب

- 02 متصرفين اداريين

- ملحق اداري رئيسي

- ملحق اداري

- عون اداري رئيسي

- عون حفظ البيانات

- سكريتاريا

ج- مكتب العمال و تنظيم الأجور: تضم هذه المصلحة مكتبين: مصلحة المالية و المحاسبة و مصلحة تنظيم الأجور, وهي تعمل على القيام بثلاث مهام رئيسية:

حساب رواتب العمال (تدفع شهريا)

حساب المردودية (تدفع كل 03 أشهر)

حساب منحة المناوبة(تدفع كل 06 أشهر)

2- المديرية الفرعية للتكوين و الوثائق: تضم المناصب التالية:

- مهندس دولة في الاعلام الآلي

- تقني سامي في الاعلام الآلي

- محاسب

- مساعد محاسب

- عون اداري

- عون حفظ البيانات

تضم هذه المديرية مكتبين مكتب الوثائق و مكتب التكوين

أ-مكتب الوثائق: يسمح هذا المكتب للأطباء المقيمين بالمطالعة و توفير شبكة الأنترنت لإجراء البحوث الخاصة بكل مجال من الاختصاصات المتعلقة بالطب و الشبه طبي.

ب- مكتب التكوين: يقوم بتوجيه ودراسة ملفات التكوين بالخارج المتعلقة بالأطباء المتخصصين, بالإضافة الى متابعة و دراسة الاجراءات الاولى اللازمة للتربص داخل المؤسسة(التوجيه و القبول و المصادقة) سواء كان التربص لمدة قصيرة او تربص نهاية السنة, ويضم المناصب التالية:

- مدير فرعي للتكوين و الوثائق

- رئيس مكتب للتكوين

- عون تقني رئيسي

- عون رئيسي

- عون حفظ البيانات

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

❖ نظام معلومات الموارد البشرية (RHManager)(Gestion des Ressources Humaines)على

مستوى المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي:

هو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة حول أي عامل من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده، يقوم هذا البرنامج بتغطية جميع وظائف ادارة الموارد البشرية بالأخص في مصلحة المستخدمين و ذلك لكون العنصر البشري القلب النابض لأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ويعتبر المسير الاساسي لجميع تعاملات المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية و للتعرف على نظام معلومات الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان قمنا بالتطرق الى ما يلي:

يحتوي برنامج RHManager على قاعدة بيانات عامة تخص كل المصالح لكن سنركز على التي تهتم بتخزين معلومات الموارد البشرية بالمركز .

الشكل رقم(03-07): رسم توضيحي يبين قاعدة بيانات الموارد البشرية(معلومات عامة الحالة الاجتماعية للعامل etat civile)

The screenshot displays the 'Edition Personnel' window of the RHManager application. The interface is in French. On the left, there is a sidebar with search filters (Recherche) including Experience, Exercice, Mois, Année(s), and Indure les échelons. The main area is titled 'Liste du Personnel' and contains buttons for 'Ajouter', 'Modifier', 'Supprimer', 'Enfants', 'Valider', and 'Invalider'. The 'Edition Personnel' form is open, showing two tabs: 'Etat Civil' and 'Carrière'. The 'Etat Civil' tab is active, displaying fields for Matricule, Nom, Prénom, Sexe (Masculin/Féminin), Situation Familiale (Célibataire, Marié, Divorcé, Veuve), Date de Naissance, Lieu de Naissance, and various marital status options. The 'Carrière' tab is also visible, showing fields for Nom, Prénom, and various career-related information. There are also buttons for 'Charger depuis un fichier', 'Scanner une Photo', and 'Effacer'.

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية - مصلحة المستخدمين بالمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان.

الرقم السري الخاص بكل عامل، الاسم، اللقب، الجنس، تاريخ و مكان الازدياد، الحالة العائلية، عدد الاطفال، رقم الهاتف، البريد الالكتروني، صورة .

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية - مصلحة المستخدمين بالمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان.

تاريخ التعيين، مكان التعيين، مؤسسة، المصلحة، مستوى الدراسي، الشهادة، تخصص، تخصص محدد، نوع، situation actuelle.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الاول : التعريف بعينة و مجتمع الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في موظفي المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي لولاية تلمسان من موظفين اداريين، اطارات، و رؤساء مصلحة على مستوى مديرية الموارد البشرية ، بلغ عدد العمال على مستوى هذه المديرية 40 موظف بحيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 37 موظف الا انه تم استرداد 36 استمارة منها 01 تم الغاءها و ذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(03-03): توزيع الاستبيان

37	مجموع الاستبيانات الموزعة
----	---------------------------

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز
الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

36	مجموع الاستبيانات المسترجعة
01	مجموع الاستبيانات الملغاة
35	مجموع الاستبيانات الصحيحة

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: الادوات الاحصائية المستعملة:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في قياس إجابات المستقصيين على فقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الاستبيان التالي:

الجدول رقم(03-04): مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبة

- لتحليل اجابات المستقصيين تم استخدام الادوات الاحصائية التالية:
- سلم ليكرت الخماسي
- المتوسط الحسابي لفقرات و محاور الاستبيان
- الانحراف المعياري لفقرات و محاور الاستبيان
- النسب المئوية و التكرارات
- اختبار الفاكرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان
- وقد تم حساب درجة الاستجابة من خلال الطريقة التالية:
- درجة الاستجابة = (الحد الاعلى - الحد الادنى) / عدد المستويات
- درجة الاستجابة = $0.8 = 5 / (1-5)$

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز
الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

نضيف النتيجة 0.8 بالتدريج الى الفئات ابتداء من الفئة الاولى كما يلي:

الجدول رقم(03-05): درجة الاستجابة

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الاستجابة	1	2	3	4	5
الوسط الحسابي	من 1 الى 1.8	من 1.8 الى 2.6	من 2.6 الى 3.4	من 3.4 الى 4.2	من 4.2 الى 5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة

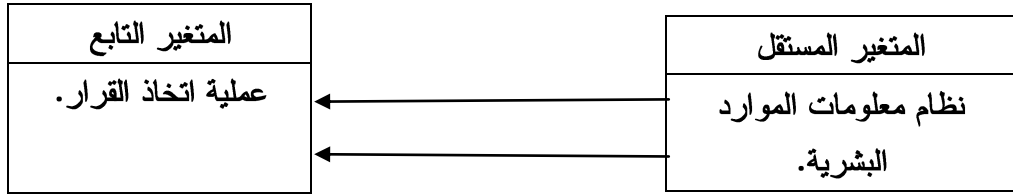
المطلب الثالث: الاستبيان

1/هيكل الاستبيان: تكون الاستبيان من 24 سؤال , تم استعمال الاسئلة المغلقة من قبل الطالبة لتسهيل ومساعدة المستقصين على الاجابة , كما تم صياغة هذه الاسئلة بناءا على مقياس ليكرت الخماسي المقسم الى خمسة اوزان, تم تقسيم الاستبيان الى جزئين, يتضمن الجزء الاول المعلومات الشخصية التي تخص عينة الدراسة و التي تشمل كل من: الجنس, الفئة العمرية, التخصص العلمي, المؤهل العلمي, مجال الوظيفة الحالية, سنوات الخبرة, اما الجزء الثاني يتضمن عبارات تخص متغيرات الدراسة يتمثل في 18 سؤال مقسمة الى ثلاث محاور, تم تخصيص المحور الاول لمجموعة من الاسئلة المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية بحيث تضمن المحور 12 فقرة.

اما المحور الثاني تضمن مجموعة من الاسئلة المتعلقة بمدى مساهمة و دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات التي تخص تسيير الافراد و المؤسسة.

كما تم تقسيم هذا الاستبيان وفق متغيرات الدراسة الى متغير مستقل المتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية, اما المتغير المستقل فكان عملية اتخاذ قرارات تسيير الافراد كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-08): رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة



2/ تحكيم الاستبيان:

قبل نشر الاستبيان على العينة تم عرضه على الأستاذ المشرف بالمدرسة من أجل تحكيمه , و التقيد بنصائحه و الاسترشاد بها في مدى مناسبة فقرات الاستبيان لموضوع الدراسة.

3/ الادوات المستخدمة في تحليل الاستبيان:

تم تفرغ و تحليل الاستبيان من خلال البرنامج الاحصائي SPSS النسخة 22 من أجل اثبات صحة الفرضيات من عدمها و القيام بالتحليلات الاحصائية للبيانات التي تم تجميعها من الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

1/تحليل الاستبيان:

1.1. التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

سنقوم بعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان عن طريق برنامج SPSS النسخة 22 وذلك بإستخدام الاساليب و الادوات الاحصائية و اختبارها على الاستبيان, كما استعنا ببرنامج EXCEL لمعالجة البيانات في شكل رسوم بيانية.

- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

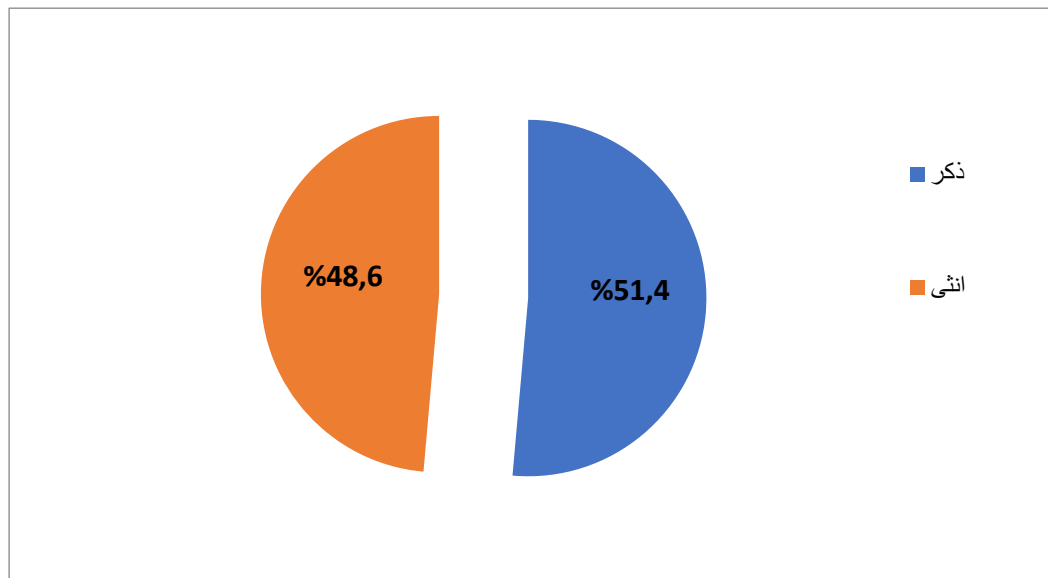
الجدول رقم(03-06): توزيع العينة حسب الجنس

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

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج SPSS النسخة 22

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان نسبة 51.4% من المستقصيين كانت من الاناث في حين ان نسبة الذكور قد بلغت 48.6% فقط فيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية للجنس في الدائرة النسبية.

الشكل رقم(03-09): متغيرات الدراسة حسب الجنس



من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS النسخة 22

• توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

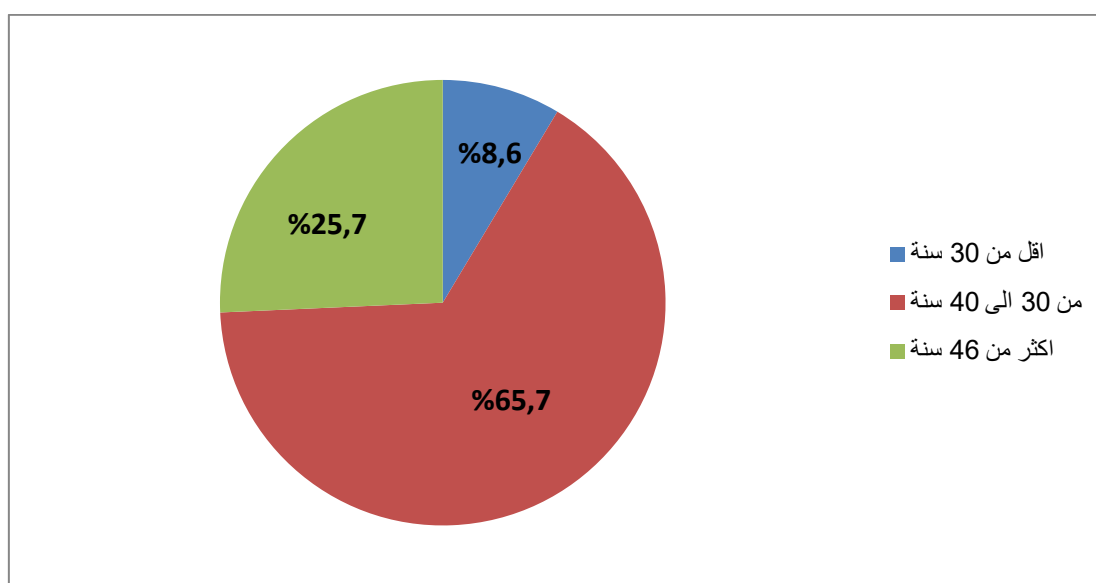
الجدول رقم(03-07): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	8.6
من 30 الى 45 سنة	23	65.7
أكثر من 46 سنة	9	25.7
المجموع	35	100

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج SPSS النسخة 22.

نلاحظ من خلال الجدول ان ما يعادل نسبة 8.6% من المستقصيين كان أعمارهم 30 سنة او اقل, اما من تتراوح أعمارهم 30 الى 45 سنة فيشكلون نسبة 65.7% و هي الفئة السائدة مما يعني ان مجتمع الدراسة مجتمع فني قادر على تعلم مهارات و معارف جديدة, اما من تتراوح أعمارهم من 46 سنة او اكثر فقط بلغو نسبة 25.2% فيما يلي رسم توضيحي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الشكل رقم(03-10): عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS النسخة 22

• توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

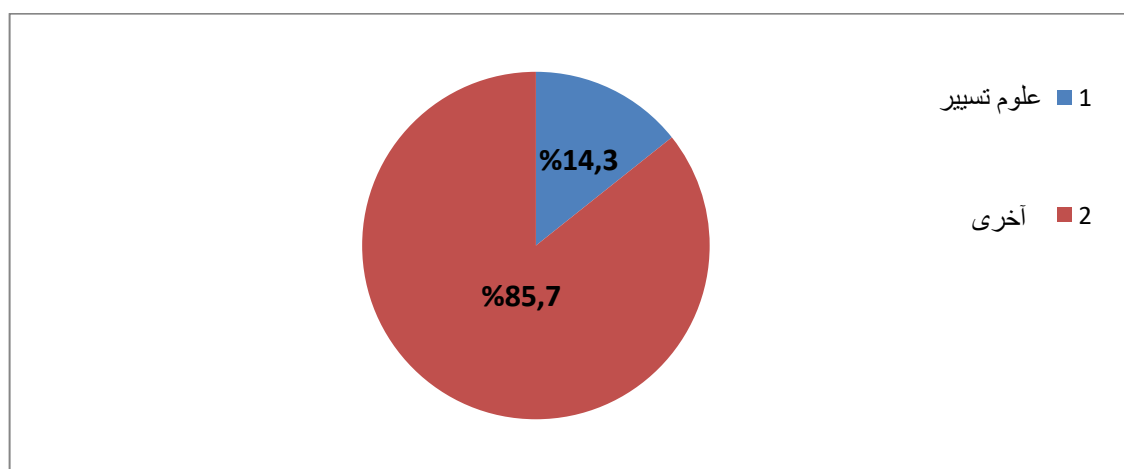
الجدول رقم(03-08): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
14.3	5	علوم تسيير
00	00	علوم اقتصادية
85.7	30	اخرى
100	35	المجموع

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج SPSS النسخة 22.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المستقيين الذين لديهم تكوين في مجال التسيير قد بلغت نسبة 14.3% اما تخصص العلوم الاقتصادية فقد بلغ نسبة 0% هذا يعني ان اغلبية العمال لديهم خبرة في مجال علوم التسيير و اختصاصات اخرى، وفيما يخص التخصصات الاخرى قد بلغت نسبتها 85.7% التي تتعلق بالاعلام الألي و ادارة الاعمال و محاسبة.

الشكل رقم(03-11): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS النسخة 22.

• توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

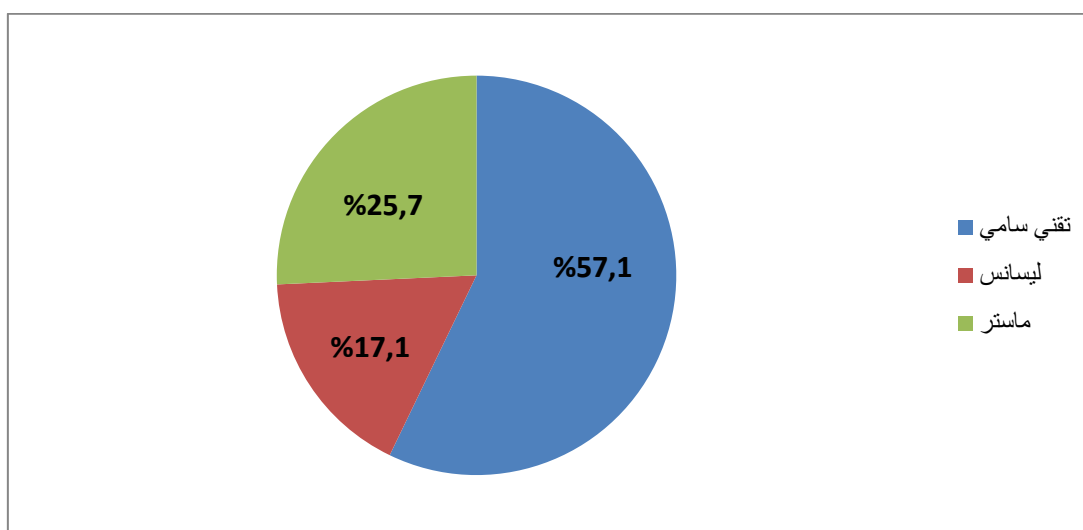
الجدول رقم(03-09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تقني سامي	20	57.1
ليسانس	6	17.1
ماستر	9	25.7
دكتوراه	00	00
ماجستير	00	00
المجموع	35	100

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج SPSS النسخة 22.

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الموظفين الحاملين لشهادة تقني سامي 57.1% اما نسبة حاملي شهادة ليسانس قد بلغت نسبة 17.1% اما نسبة المستقيمين الذين لديهم شهادة ماستر فقد بلغت نسبة 25.7% اما نسبة حاملي شهادة الدكتوراه و الماجيستر فقد بلغت نسبة 0%, و فيما يلي رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب

التخصص العلمي. الشكل رقم(03-12): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات الاستبيان SPSS النسخة 22.

• توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

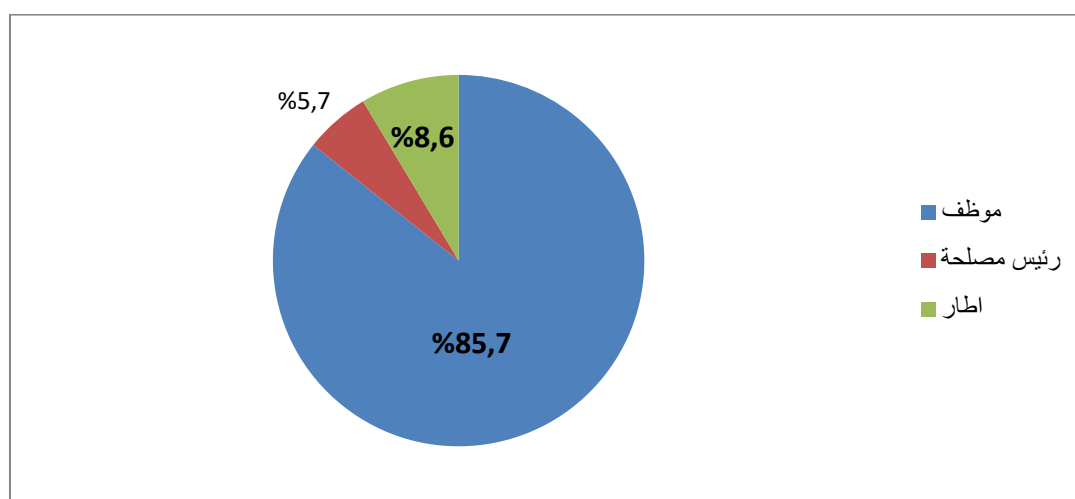
الجدول رقم(03-: توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
85.7	30	موظف
5.7	2	رئيس مصلحة
00	00	مدير
8.6	3	اطار
100	35	المجموع

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج SPSS النسخة 22.

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتوزيع العينة حسب الوظيفة الحالية ان النسبة السائدة من المستقيين هي نسبة الموظفين بما يمثل نسبة 85.7% ثم تليها نسبة اطار بنسبة 8.6% اما نسبة رئيس مصلحة فقد بلغت 5.7%.

الشكل رقم14: توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية



من اعداد الطالبة بناء على مخرجات الاستبيان SPSS النسخة 22.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

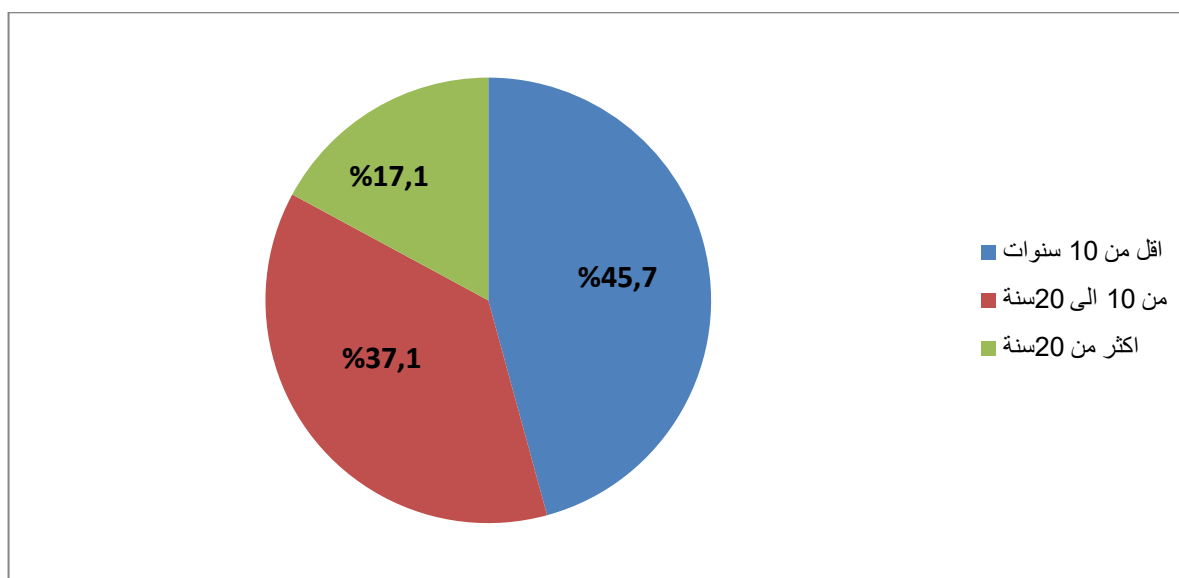
الجدول رقم(03-11): عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 10 سنوات	16	45.7
من 10 الى 20 سنة	13	37.1
اكثر من 20 سنة	6	17.1
المجموع	35	100

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج SPSS النسخة 22.

نلاحظ من خلال الجدول ان ما يعادل نسبة 45.7% من المستقيين يملكون خبرة 10 سنوات و اقل و هي الفئة السائدة , اما من تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 الى 20 سنة فيشكلون نسبة 37.1%, اما من لديهم خبرة اكثر من 20 سنة فقط بلغو نسبة 17.1% فيما يلي رسم توضيحي لعينة الدراسة حسب السنوات الخبرة.

الشكل رقم(03-14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات الاستبيان SPSS النسخة 22.

2/ التحليل الاحصائي لأراء عينة الدراسة:

سننتظر من خلال هذا العنوان الى تحليل جميع فقرات الاستبيان و كذا اختبار و تحليل فرضيات الدراسة .

1.2 صدق و ثبات الاستبيان:

إعتمدنا لقياس ثبات فقرات الاستبيان على مقياس الفاكرونباخ, وهو معامل يقيس ثبات فقرات الاستبيان , يأخذ المقياس قيمة محصورة بين الصفر و الواحد, فكلما اقتربت القيمة من الواحد دل على وجود اتساق و ثبات بين الفقرات و العكس, كما يشترط ان تبلغ قيمة مقياس الفاكرونباخ قيمة اكبر من 0.60 في العلوم الاقتصادية حتى يكون مقبولا.

الجدول رقم(03-12): مقياس الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد الفقرات	معامل الثبات الفاكرونباخ
18	0.825

من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS النسخة 22.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة مقياس الفاكرونباخ بلغت نسبة 0.825 اي اكبر من 0.60 و هذا ما يفسر وجود ثبات في فقرات الاستبيان.

2.2 تحليل القسم الثاني من الاستبيان:

المحور الاول: الاسئلة المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية

الجدول رقم(03-13): نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بمحور نظام معلومات الموارد البشرية

الترتيب	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	التكرارات و النسب المئوية					العبارات
			5	4	3	2	1	
1	0.46	4.29	10	25	0	0	0	1
			28.6	71.4	0	0	0	

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز

الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

2	0	1	1	21	12	4.26	0.66	4
	00	2.9	2.9	34.3	6			
3	00	2	2	18	13	4.2	0.79	5
	00	5.7	5.7	51.4	37.1			
4	00	5	7	17	6	3.69	0.93	9
	00	14.3	20	48.6	17.1			
5	00	6	2	17	10	3.89	1.02	6
	0	17.1	5.7	48.6	28.6			
6	6	22	3	4	0	2.14	0.85	12
	17.1	62.9	8.6	11.4	0			
7	0	1	3	17	14	4.26	0.74	2
	0	2.9	8.6	48.6	40			
8	0	3	6	19	7	3.85	0.85	7
	0	8.6	17.1	54.3	20			
9	1	11	14	5	4	3	1.02	10
	2.9	31.4	40	14.3	11.4			
10	0	1	3	21	10	4.14	0.69	3
	0	2.9	8.6	60	28.6			
11	1	7	2	14	11	3.77	1.19	8
	2.9	20	5.7	40	31.4			

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز

الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

12	3	13	6	9	4	2.94	1.21	11
	8.6	37.1	17.1	25.7	11.4			
نظام معلومات الموارد البشرية						3.70	0.41	مرتفعة

من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS النسخة 22.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان اغلب المستقصيين موافقين على كافة عبارات المحور الاول بمتوسط حسابي قدره (3.70) و انحراف معياري يقدر ب(0.40) حيث كانت اجابات افراد عينة الدراسة على:

-السؤال الاول بمتوسط حسابي (4.29) مما يعني ان درجة الاتفاق مرتفعة بحسب مقياس ليكرت المعرف سابقا، كانت الاجابة الاكثر تكرارا هي موافق التي تكررت 25 مرة بنسبة 71.4% و هذا يعني ان نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر عملية يتم من خلالها تجميع البيانات و تخزينها لتوفير المعلومات اللازمة.

-جاءت في المرتبة الثانية عبارة "ان المركز الاستشفائي يبدي اهتمامه بنظام معلومات الموارد البشرية باعتبار له دور في تحسين الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره(4.26) وانحراف معياري قدره (0.74) و كانت اغلب الاجابات بموافق بنسبة 48.6% مما يعني ان درجة الاستجابة مرتفعة لدى عينة الدراسة.

-اما العبارة التي جاءت في المرتبة الثالثة "ان نظام معلومات الموارد البشرية يساعد في تبادل المعلومات داخل المركز الاستشفائي الجامعي" بلغ متوسطها الحسابي (4.14) و انحراف معياري (0.69) و كانت اغلب الاجابات بموافق بنسبة 60% مما يثبت ان درجة الموافقة مرتفعة.

-أما عبارة " ان نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بالشمول و الدقة و الملائمة من ناحية الجودة و التوقيت" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.26) و انحراف معياري(0.66) مما يثبت ان درجة الموافقة مرتفعة بحيث بلغت نسبة الاجابات بموافق 34.4%.

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

- في المرتبة الخامسة جاءت عبارة " ان نظام معلومات الموارد البشرية يسهل عملية الاتصال مع المتعاملين داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.2) و انحراف معياري (0.79) مما يعكس درجة استجابة مرتفعة.
- جاءت في المرتبة السادسة عبارة " ان نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تطوير مهارات العمال" بمتوسط حسابي (3.89) اتجاه انحراف معياري (1.02) مما يعكس ان درجة الاستجابة مرتفعة.
- في المرتبة السابعة جاءت عبارة " يقوم المركز الاستشفائي الجامعي بتوفير برامج تكوين متعلقة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.85) و انحراف معياري (0.85) مما يعكس درجة استجابة مرتفعة.
- جاءت في المرتبة الثامنة عبارة " يتيح نظام معلومات الموارد البشرية فرصة الاستغناء عن الملفات الورقية و استبدالها بالملفات الالكترونية" بمتوسط حسابي (3.77) اتجاه انحراف معياري (1.19) مما يثبت درجة استجابة مرتفعة.
- في المرتبة التاسعة جاءت عبارة "توفير الادارة العليا برامج تدريبية متعلقة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.69) و انحراف معياري (0.93) مما يثبت درجة استجابة مرتفعة.
- جاءت في المرتبة العاشرة عبارة " من معوقات نظام معلومات البشرية تعقيد النظام و صعوبة استخدامه" بمتوسط حسابي (3) و انحراف معياري (1.02) مما يعكس درجة استجابة مرتفعة.
- جاءت في المرتبة الحادية عشر عبارة " يمتلك كل الاداريين على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي المعرفة الكاملة عن نظام معلومات الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (2.94) اتجاه انحراف معياري (1.21) مما يثبت درجة استجابة مرتفعة.
- في المرتبة الثانية عشر عبارة " للمؤسسة القدرة على الاستغناء عن نظام معلومات الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (2.14) و انحراف معياري (0.84) مما يعكس درجة استجابة مرتفعة.

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز
الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بدور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 14: نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بدور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار.

الترتيب	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	التكرارات و النسب المئوية					العبارات
			1	2	3	4	5	
3	0.96	3.71	0	5	7	16	7	01
			0	14.3	20	45.7	20	
6	1.20	3.29	2	10	4	14	5	02
			5.7	28.6	14.4	40	14.3	
2	0.72	3.8	0	3	4	25	3	03
			0	8.6	11.4	71.4	8.6	
4	0.91	3.66	0	6	4	21	4	04
			0	17.1	11.4	60	11.4	
1	0.89	4.03	0	3	4	17	11	05
			0	8.6	11.4	48.6	31.4	
5	1.04	3.51	0	7	10	11	7	06
			0	20	28.6	31.4	20	
مرتفعة	0.69	3.66	دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات تسيير الأفراد.					

من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS النسخة 22.

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان اغلب المستقصيين موافقين على كافة عبارات المحور الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.66) و انحراف معياري يقدر ب(0.69) حيث كانت اجابات افراد عينة الدراسة على:

-السؤال الاول بمتوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري(0.89) مما يعني ان درجة الاتفاق مرتفعة بحسب مقياس ليكرت المعرف سابقا, كانت الاجابة الاكثر تكرارا هي موافق التي تكررت مرة بنسبة 48.6% و هذا يعني ان نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر نظام فعال يتم بمقتضاه ادارة و مراقبة المؤسسة.

-جاءت في المرتبة الثانية عبارة "يسمح نظام معلومات الموارد البشرية لوظيفة الموارد البشرية بان تمثل مكانة هامة في عملية اتخاذ داخل المركز الاستشفائي الجامعي" بمتوسط حسابي قدره(3.8) وانحراف معياري قدره (0.72) و كانت اغلب الاجابات بموافق بنسبة 71.4% مما يعني ان درجة الاستجابة مرتفعة لدى عينة الدراسة.

-اما العبارة التي جاءت في المرتبة الثالثة "يوفر نظام معلومات الموارد البشرية للجهات المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار المعلومات الكافية بكل شفافية" بلغ متوسطها الحسابي (3.71) و انحراف معياري (0.96) و كانت اغلب الاجابات بموافق بنسبة 45.7% مما يثبت ان درجة الموافقة مرتفعة.

-أما عبارة "يؤدي نظام معلومات الموارد البشرية دور بارز في تفسير مختلف الوظائف التي تساهم في عملية اتخاذ القرار" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66) و انحراف معياري(0.91) مما يثبت ان درجة الموافقة مرتفعة .

-في المرتبة الخامسة جاءت عبارة " يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة القرارات المتخذة شأن الافراد" بمتوسط حسابي (3.51) و انحراف معياري(1.04) مما يعكس درجة استجابة مرتفعة .

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار بالمركز
الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

-جاءت في المرتبة السادسة عبارة يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد فقط" بمتوسط حسابي (3.26) اتجاه انحراف معياري (0.96) مما يعكس ان درجة الاستجابة مرتفعة بنسبة.

3/ اختبار و تحليل الفرضيات:

أ- ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

الجدول رقم(03-15): ثبات صحة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

المحاور	معامل ثبات الفاكرونباخ
المحور الاول: نظام معلومات الموارد البشرية	0.657
المحور الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار.	0.818

من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS النسخة 22.

كما هو موضح في الجدول السابق اعلاه فإن قيمة الفاكرونباخ كانت مرتفعة لجميع محاور الاستبيان، ففيما يخص محور نظام معلومات الموارد البشرية بلغ (0.657)، (0.818) لمحور دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار و كما ذكرنا سابقا انه يجب ان يكون المعامل اكبر من 0.6 حتى يكون ثبات و بالتالي تأكدنا من ثبات محاور الاستبيان.

ب-درجة إستجابة محاور الدراسة:

الجدول رقم(03-): درجة استجابة محاور الدراسة

محاور الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
-----------------	-----------------	-------------------	---------

الفصل الثالث: دراسة حالة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بالمركز
الإستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي-تلمسان-

مرتفعة	0.41	3.70	محور نظام معلومات الموارد البشرية
مرتفعة	0.61	3.66	محور دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار.

من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS النسخة 22.

نلاحظ من خلال الجدول السابق انا محاور الاستبيان ان درجة استجابة المستقصيين لأسئلة الدراسة كانت مرتفعة.

ت-قياس الارتباط عن طريق معامل بيرسن و اختبار الفرضية الصفرية و البديلة:

يستعمل معامل الارتباط بيرسن لقياس العلاقة بين متغيرين او اكثر و يرمز له بالرمز R فاذا اقترب المعامل من الصفر معناه يوجد ارتباط ضعيف و اذا اقترب من الواحد معناه يوجد ارتباط قوي.

الفرضية العديمة H0: لا توجد علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية و عملية اتخاذ القرار.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية و عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (03-17): قياس الارتباط عن طريق معامل بيرسن.

المحاور	معامل ارتباط بيرسن	القيمة المعنوية SIG
محور نظام معلومات الموارد البشرية	0.65	0.00
محور دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار.	0.66	0.00

من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS النسخة 22.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه بالنسبة الى محور دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار يمثل معامل الارتباط $R=0.66$ بين المتغير المستقل و المتغير التابع (التابع إتخاذ القرار) و ان القيمة المعنوية $SIG = 0.00$ عند الدلالة الاحصائية 0.01 ، و من خلال هذا يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط طردية قوية وهذا ما يدل على نفي الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة اي ان عملية اتخاذ القرار تتأثر بوجود و مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

يقدم نظام معلومات المؤسسة مجموعة من المعلومات و النتائج التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من تخطيط و رقابة و اتخاذ القرار, و منه برز الاهتمام بنظم معلومات الموارد البشرية كمصدر اساسي للمعلومات ووسيلة للاتصال بين مختلف المصالح و الاقسام داخل المؤسسة, كما يعمل على تولى تيسير اجراءات تناول المعلومات و تسهيل عملية الاتصال بين النظام و مستعمليه و هذا ما سعيينا اليه من خلال دراستها الميدانية بمحالة إسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بمساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في تفعيل ادارة الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان بحيث افتتحنا الدراسة بإلقاء الضوء على التعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي و شرح الهيكل التنظيمي و النظام الداخلي للمركز, ثم انتقلنا الى شرح و تفسير نظام المعلومات المعمول به في المركز و ذلك من خلال دراسة العناصر المكونة له.

كما تم اختبار صحة الفرضيات المطروحة بحث توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية مرتفعة القوة لدور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار, و هذا ما يوضح لنا ان نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بنسبة مرتفعة في عملية اتخاذ القرار.

خاتمة

عامّة

خاتمة عام

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد و دراسة دور و مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار و ذلك عبر الاجابة عن التساؤلات تمثل إشكالية البحث , و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا الى جزئين, جزء نظري و اخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الاحاطة بإشكالية البحث, ابتدأنا في الفصل الاول بمحاولة بلورة مفهوم النظام و المعلومة , مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ثم ابراز مدى مساهمته من خلال مكوناته و مدى أهميته. اما الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا ابراز الاطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار وكذا انواع القرارات و الاساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار.

اما في الجزء التطبيقي فقد اردنا دعم كيان البحث من خلال دراسة ميدانية و قد اخترنا المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي-تلمسان- لتكون حالة الدراسة لانجاز هذا الجانب.

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على جمع البيانات من داخل و خارج المؤسسة و معالجتها من اجل توفير معلومات دقيقة و ملائمة و في الوقت المناسب للمساعدة على اتخاذ القرارات و رغم اهمية الموارد البشرية بالمؤسسة ما ينتج عنه الاهتمام بتسييرها و بالمعلومة التي تخصهم و لكسب رضا العاملين و زيادة أداهم و التحكم فيهم, بحيث تعمل المؤسسات على تسيير هذه الموارد بشكل فعال من خلال المهام التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية فيها من تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم, إرساء ثقافة التعاون و العمل الجماعي فيهم, الإصغاء للإقتراحاتهم و أفكارهم, تزويدهم بالمعارف و المهارات مستخدمة نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة لترشيد قراراتها و تحسين نشاطاتها.

وبالتالي فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات يحتاج دائما الى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها و يجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية.

❖ نتائج الدراسة:

1/نتائج الجانب النظري:

- تعتبر ادارة الموارد البشرية وظيفة مهمة و دعامة من الدعائم الاساسية في المركز الاستشفائي الجامعي .
- ان استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي الى التسيير الفعال داخل المركز الاستشفائي الجامعي.
- يمثل المورد البشري الجوهر في رسم الخطط و الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي اما الى الازدهار او الفشل و الانهيار.

2/نتائج الجانب التطبيقي:

- يلعب نظام معلومات الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان دور مركزي في تزويد ادارة الموارد البشرية و ادارة المركز بالمعلومات في أداء مختلف الأنشطة و الفعاليات الخاصة.
- رغم استخدام المركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان لنظام معلومات الموارد البشرية إلا أنه لم يتم التخلي عن الملفات الورقية و الاعتماد على الملفات الالكترونية.
- يهتم المركز الاستشفائي الجامعي بنظام معلومات الموارد البشرية باعتبار له دور في تحسين ادارة الموارد البشرية, و قد ترتبط فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بالتحديد الدقيق للهدف او الغرض من تطبيق هذا النظام.

❖ التوصيات و الاقتراحات:

- تشجيع ثقافة إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية و الإستفادة من الخدمات التي يقدمها.
- إلزامية تنويع و تجديد الأساليب و الوسائل المستعملة في تدريب الموارد البشرية مما يتواءم مع التطورات البيئية، مما يسمح للمركز الاستشفائي الجامعي بالحصول على نتائج أكثر فعالية.
- زيادة الإهتمام بتسيير الموارد البشرية بإعتبارها الوظيفة التي تسمح لها ببناء قوة لمواجهة الضغوطات الخارجية المختلفة.
- ضرورة تطوير نظام معلومات الموارد البشرية من خلال تحديث وتطوير موارده، مما يزيد من فاعليته.
- ضرورة إعطاء الأولوية لنظام المعلومات من خلال القدرات و المهارات البشرية بتطبيق أنظمة التدريب و التحفيز و تقييم الأداء و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.

قائمة

المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم سلطان, (2005), "نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)", الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. احمد حسن علي حسن, (1997), "نظم معلومات المحاسبية الاطار الفكري و النظم التطبيقية", مكتبة و طبعة الاشعاع الفنية, مصر.
3. احمد فوزي ملوخية, (2006), "نظم المعلومات الادارية", مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع, مصر.
4. احمد ماهر, (2008), "اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار", الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر.
5. ايهاب عيسى المصري, طارق عبد الرؤوف, (2016), "صناعة واتخاذ القرار", مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع, القاهرة.
6. ثابت عبد الرحمان ادريس, (2005), "نظم المعلومات الادارية المعاصرة", الدار الجامعية, مصر.
7. ثناء علي القباني, (2005), "نظم المعلومات المحاسبية", جامعة المنوفية، مصر، الصفحة 10.
8. ثناء علي القباني, (2008), "نظم المعلومات المحاسبية", الدار الجامعية للنشر, مصر، الصفحة 09.
9. جودة, عبد المحسن, وعبد الحميد المغربي, " ادارة الموارد البشرية", الاسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية, كلية التجارة, جامعة المنصورة, مصر.
10. حسن المشرقي, (1997), "نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)", دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان، الأردن، ط 1.
11. حسين بلعجوز, (2010), " المدخل لنظرية القرار", ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون, الجزائر.
12. خيرى كتانه, (2007), " مدخل إلى إدارة الأعمال", دار جرير، ط 1، الأردن.
13. د. محمد الصيرفي, (2009), "ادارة تكنولوجيا المعلومات", دار الفكر الجامعي, مصر.
14. د. محمد الطراونة, د. سليمان عبيدات, (1999), "مقدمة في بحوث العمليات", دار زهران للنشر و الطباعة, الاردن، الصفحة 17.

15. د. مصطفى ابو بكر، د. مصطفى مظهر، (1997)، "بحوث العمليات و فاعلية اتخاذ القرارات"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الصفحة 60-61.
16. سليم الحسنية، (1998)، "مبادئ نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الاردن.
17. سليم بطرس جلدة، (2009)، "أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة"، دار الراية للنشر و التوزيع، الاردن.
18. سهيلة محمد عباس، (2003)، "ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
19. سونيا محمد البكري (1999)، "نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
20. شاهنדה محدوح حافظ وآخرون، (2005)، "اساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار الهاني للطباعة و النشر، بدون سنة النشر، مصر.
21. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، (2001)، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والادارية"، دار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2000)، "ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية"، الدار الجامعية، الاسكندرية.
23. عباس جواد الركابي، (2018)، " اتخاذ القرارات التربوية والادارية بين الواقع والطموح المنهل"، دار امجد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن.
24. فاتن عبد الأول منشي (2019)، "الاستثمارات العربية كمدخل للتكامل الإقتصادي".
25. كاسر ناصر منصور، (2006)، "الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية"، دار حامد، عمان.

26. كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي، (1997)، "نظم المعلومات الإدارية، مدخل تحليلي"، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، ط 1.
27. كمال خليفة ابو زيد- زينات محمد محرم، (2006)، "دراسات في استخدام بحوث العمليات في المحاسبة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر.
28. محمد السيد فهمي، (2004)، "تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية"، دار الامل للنشر، القاهرة.
29. محمد الصيرفي، (2005)، "نظم المعلومات الادارية"، مؤسسة الطيبة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، مصر.
30. محمد الفاتح- محمود المغربي، (2017)، "الاساليب الكمية في ادارة الاعمال"، دار الجنان للنشر و التوزيع.
31. محمد جاسم الشعبان/د. محمد صالح الابعج، (2014)، " ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة"، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان.
32. مسيح ايوب، (2015)، " ادارة الموارد البشرية في الفكر الاسلامي "، باب الادارة، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر.
33. معين امين السيد، (2016)، "محاضرات في تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في المؤسسة"، جامعة الجزائر 3.
34. منال محمد الكردي و جلال ابراهيم العبد، (2002)، " مقدمة في نظم المعلومات الادارية"، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية مصر، مصر.
35. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، (2006)، " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار الكتاب العالمي، الاردن.
36. مؤيد عبد الحسن الفضل، (2013)، "نظريات اتخاذ القرار منهج كمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

37. نجم عبد الله الحميدي و الآخرون، (2004)، "نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر"، الطبعة الاولى، وائل للنشر و التوزيع، الاردن.
 38. نواف كنعان،(2003)،"اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق"، دار الثقافة، الجامعة الاردنية، عمان.
 39. نوري منير، (2015)، "نظم المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 2- الرسائل و الاطروحات:
1. ابراهيم بختي،(2005/2004)،"تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر.
 2. إسماعيل مناصرية،(2004)، " دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة محمد بوضياف ، مسيلة.
 3. اسمهان خلفي،(2008)،"دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة لحاج لخضر باتنة-، الجزائر.
 4. بشير بن شويحة،(2010)، "واقع نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
 5. بن حمودة يوسف،(2010)،" التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين اداء الافراد"، ماجستير في التقنيات الكمية للتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
 6. بندر بن محمد حسن الزيادي العتيبي،(2009)،" اتخاذ القرار و علاقته بكل من فعالية الذات و المساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة ام القرى، السعودية.

7. بوريش احمد، (2015)، "تأثير الذكاء الإقتصادي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، -دراسة حالة موبيليس و جازي بولاية تلمسان" رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان.
8. سعاد حرب قاسم،(2011)، "اثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة غزة الاسلامية، فلسطين.
9. شيخ ولد محمد،(2011)،"استخدام نظم المعلومات في أّخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة ابو بكر بلقايد ،تلمسان.
10. صبري فايق عبد الجواد ابو السبت،(2005)، "تقييم دور نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات الادارية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية، غزة .
11. صبرين عز الدين زير،(2002)،"اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصادية و العلوم الادارية، الاردن.
12. فيحان محيا علوش المحيا العتيبي،(2006)، " دور المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية"، رسالة ماجستير علوم ادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
13. مراد خلاصي،(2007)،"اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
14. مرغني بلقاسم،(2014)، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوادي)-"، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
15. مصطفى صالح فالح الشرعه،(2016)، "اثر نظم المعلومات الادارية في اداء العاملين في وزارة الصحة الاردنية"، ماجستير في الادارة العامة، كلية المال و الاعمال، الاردن.
16. نور دين بن عربية،(2014)،"الذكاء الاقتصادي و علاقته بعملية اتخاذ القرار"، ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان.

17. هبة ديب قديح، (2015)، "مدى تأثير نظم المعلومات الادارية على تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر الادارة العليا في المصارف العاملة في قطاع غزة"، ماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
18. يوسف حسين عاشور، (2010)، "نظم المعلومات الصحية المحوسبة و اثرها على القرارات الادارية الطبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين .
19. عائشة شتاتحة، (2009)، "ثقافة المؤسسة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"، محاضرة ملتقى علمي دولي في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر.
20. معين امين السيد، (2016)، "محاضرات في تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في المؤسسة"، جامعة الجزائر .

3-المقالات و المجلات:

1. احمد صالح الهزيمية، (2009)، " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية"، دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25، العدد الاول، دمشق، سوريا.
2. ادريس تواتي، (2015)، "نظام معلومات الموارد البشرية"، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
3. زاوي صورية، تومي ميلود، (2010)، " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة
4. زينب بن تركي، (2009)، "الأساليب الكمية في صناعة القرار اسلوب شجرة القرار نموذجاً، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الصفحة 102.
5. عبد الله حمود سراج، (2005)، " اهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المؤسسة"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 04، اليمن.

6. عزيزي وداد- بوفروم حنان, (2012), مقال في فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية.

1- المراجع باللغة الفرنسية:

1. Stephen A. Moscové, Mark G. Simkin, Accounting Information Systems : concepts and practice for effective decision making .3rd edition, John wiley & Sons, Inc, Canada, 1987, P4
2. Melésa, approche systémique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1992, P15
3. Robert Reix, système d'informaion et management des organisations, edition 5 vuibert-gestion, paris, France, 2009, p92.

الملاحق

ق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان-

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الخدمات الصحية
بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان- حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان: دور نظام معلومات الموارد
البشرية في عملية إتخاذ القرار وإلتزام البحث والتوصل إلى نتائج علمية و تحليلها و تفسيرها نرجو منكم
التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بتمعن و دقة. ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات التي تقدمونها لن
تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.
من إعداد الطالبة: بوثلجة فايزة

من تحكيم الدكتور: مزيان تاج

الجزء الاول : معلومات شخصية**الجنس:**انثى ☐ذكر ☐**الفئة العمرية:**اكثر من 46 ☐من 30 الى 45 ☐اقل من 30 سنة ☐**التخصص العلمي:**علوم التسيير . ☐علوم اقتصادية . ☐اخرى. ☐**المؤهل العلمي:**تقني سامي ☐ليسانس ☐ماستر ☐دكتوراه ☐ماجستير ☐**مجال الوظيفة الحالية:**اطار ☐مدير ☐رئيس مصلحة ☐موظف ☐**سنوات الخبرة**اكثر من 20 سنة ☐من 10 الى 20 سنة ☐اقل من 10 سنوات ☐

المحور الأول : فيما يلي مجموعة من الاسئلة المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية.

الرقم	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمثل نظام معلومات الموارد البشرية عملية يتم من خلالها تجميع البيانات و تخزينها و نقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة لتوفير المعلومات اللازمة.					
2	يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بالشمول و الدقة و الملائمة من ناحية الجودة و التوقيت.					
3	يسهل نظام معلومات الموارد البشرية عملية الاتصال مع المتعاملين داخل المؤسسة.					

4	توفير الادارة العليا برامج تدريبية متعلقة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية.					
5	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تطوير مهارات العاملين.					
6	للمؤسسة القدرة على الاستغناء عن نظام معلومات الموارد البشرية.					
7	يؤدي المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي تلمسان اهتمامه بنظام معلومات الموارد البشرية باعتبار له دور في تحسين ادارة الموارد البشرية.					
8	يقوم المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتوفير برامج تكوين متعلقة باستخدام نظام معلومات					

					الموارد البشرية.	
					من معوقات نظام معلومات الموارد البشرية تعقيد النظام و صعوبة استخدامه.	9
					يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تبادل المعلومات داخل المركز الاستشفائي الجامعي.	10
					يتيح نظام معلومات الموارد البشرية فرصة الاستغناء عن الملفات الورقية و استبدالها بالملفات الالكترونية.	11
					يمتلك كل الاداريين على مستوى المركز الاستشفائي المعرفة الكاملة عن نظام معلومات الموارد البشرية.	12

المحور الثاني : فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بدور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار.

الرقم	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية للجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار المعلومات الكافية بكل شفافية.					
2	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد فقط.					
3	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية لوظيفة الموارد البشرية بأن تمثل مكانة هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المركز الاستشفائي الجامعي.					
4	يؤدي نظام معلومات الموارد البشرية دور بارز في تسيير مختلف الوظائف التي تساهم في عملية اتخاذ القرار.					

					5	يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية نظام فعال يتم بمقتضاه ادارة و مراقبة المؤسسة.
					6	يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة القرارات المتخذة بشأن الافراد.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	18

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	18

Statistiques d'éléments			
	Moyenne	Ecart type	N
الفقر 1	4,2857	,45835	35
الفقر 2	4,2571	,65722	35
الفقر 3	4,2000	,79705	35
الفقر 4	3,6857	,93215	35
الفقر 5	3,8857	1,02244	35
الفقر 6	2,1429	,84515	35
الفقر 7	4,2571	,74134	35
الفقر 8	3,8571	,84515	35
الفقر 9	3,0000	1,02899	35
الفقر 10	4,1429	,69209	35
الفقر 11	3,7714	1,19030	35
الفقر 12	2,9429	1,21129	35
الفقر 13	3,7143	,95706	35
الفقر 14	3,2857	1,20224	35
الفقر 15	3,8000	,71948	35
الفقر 16	3,6571	,90563	35
الفقر 17	4,0286	,89066	35
الفقر 18	3,5143	1,03955	35

RELIABILITY

```

/VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,657	12

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
الفقرة 1	4,2857	,45835	35
الفقرة 2	4,2571	,65722	35
الفقرة 3	4,2000	,79705	35
الفقرة 4	3,6857	,93215	35
الفقرة 5	3,8857	1,02244	35
الفقرة 6	2,1429	,84515	35
الفقرة 7	4,2571	,74134	35
الفقرة 8	3,8571	,84515	35
الفقرة 9	3,0000	1,02899	35
الفقرة 10	4,1429	,69209	35
الفقرة 11	3,7714	1,19030	35
الفقرة 12	2,9429	1,21129	35

```
RELIABILITY
/VARIABLES=v13 v14 v15 v16 v17 v18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	35	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	6

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
الفقرة 13	3,7143	,95706	35
الفقرة 14	3,2857	1,20224	35
الفقرة 15	3,8000	,71948	35
الفقرة 16	3,6571	,90563	35
الفقرة 17	4,0286	,89066	35
الفقرة 18	3,5143	1,03955	35

```
FREQUENCIES VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

	الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3	الفقرة 4	الفقرة 5	الفقرة 6	الفقرة 7
N Valide	35	35	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,2857	4,2571	4,2000	3,6857	3,8857	2,1429	4,2571
Ecart type	,45835	,65722	,79705	,93215	1,02244	,84515	,74134
Minimum	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00

Statistiques

	الفقرة 8	الفقرة 9	الفقرة 10	الفقرة 11	الفقرة 12
N Valide	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8571	3,0000	4,1429	3,7714	2,9429
Ecart type	,84515	1,02899	,69209	1,19030	1,21129
Minimum	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Table de fréquences

الفقرة 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	25	71,4	71,4	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	1	2,9	2,9	5,7
	موافق	21	60,0	60,0	65,7
	موافق بشدة	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	2	5,7	5,7	11,4
	موافق	18	51,4	51,4	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	14,3	14,3	14,3
	محايد	7	20,0	20,0	34,3
	موافق	17	48,6	48,6	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0

Total	35	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الفقرة 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	17,1	17,1	17,1
محايد	2	5,7	5,7	22,9
موافق	17	48,6	48,6	71,4
موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	17,1	17,1	17,1
غير موافق	22	62,9	62,9	80,0
محايد	3	8,6	8,6	88,6
موافق	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
محايد	3	8,6	8,6	11,4
موافق	17	48,6	48,6	60,0
موافق بشدة	14	40,0	40,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
محايد	6	17,1	17,1	25,7

موافق	19	54,3	54,3	80,0
موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	11	31,4	31,4	34,3
محايد	14	40,0	40,0	74,3
موافق	5	14,3	14,3	88,6
موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
محايد	3	8,6	8,6	11,4
موافق	21	60,0	60,0	71,4
موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	7	20,0	20,0	22,9
محايد	2	5,7	5,7	28,6
موافق	14	40,0	40,0	68,6
موافق بشدة	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
غير موافق	13	37,1	37,1	45,7
محايد	6	17,1	17,1	62,9
موافق	9	25,7	25,7	88,6
موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=v13 v14 v15 v16 v17 v18
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

	الفقرة 13	الفقرة 14	الفقرة 15	الفقرة 16	الفقرة 17	الفقرة 18
N Valide	35	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7143	3,2857	3,8000	3,6571	4,0286	3,5143
Ecart type	,95706	1,20224	,71948	,90563	,89066	1,03955
Minimum	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Table de fréquences

الفقرة 13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	14,3	14,3	14,3
محايد	7	20,0	20,0	34,3
موافق	16	45,7	45,7	80,0
موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	10	28,6	28,6	34,3
	محايد	4	11,4	11,4	45,7
	موافق	14	40,0	40,0	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	4	11,4	11,4	20,0
	موافق	25	71,4	71,4	91,4
	موافق بشدة	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	17,1	17,1	17,1
	محايد	4	11,4	11,4	28,6
	موافق	21	60,0	60,0	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفقرة 17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	4	11,4	11,4	20,0
	موافق	17	48,6	48,6	68,6
	موافق بشدة	11	31,4	31,4	100,0

Total	35	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الفقرة 18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	20,0	20,0	20,0
محاييد	10	28,6	28,6	48,6
موافق	11	31,4	31,4	80,0
موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=m1
 /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

m1

N	Valide	35
	Manquant	0
Moyenne		3,7024
Médiane		3,6667
Ecart type		,40939
Minimum		2,83
Maximum		4,50

m1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,83	1	2,9	2,9	2,9
3,00	1	2,9	2,9	5,7
3,08	1	2,9	2,9	8,6
3,25	1	2,9	2,9	11,4
3,33	5	14,3	14,3	25,7
3,42	1	2,9	2,9	28,6
3,50	3	8,6	8,6	37,1
3,58	3	8,6	8,6	45,7

3,67	3	8,6	8,6	54,3
3,75	4	11,4	11,4	65,7
4,00	2	5,7	5,7	71,4
4,08	4	11,4	11,4	82,9
4,17	2	5,7	5,7	88,6
4,25	1	2,9	2,9	91,4
4,33	2	5,7	5,7	97,1
4,50	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=m2
 /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

m2

N	Valide	35
	Manquant	0
Moyenne		3,6667
Médiane		3,8333
Ecart type		,69780
Minimum		2,00
Maximum		5,00

m2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	2	5,7	5,7	5,7
	2,67	1	2,9	2,9	8,6
	2,83	1	2,9	2,9	11,4
	3,00	2	5,7	5,7	17,1
	3,17	3	8,6	8,6	25,7
	3,33	2	5,7	5,7	31,4
	3,50	4	11,4	11,4	42,9
	3,67	2	5,7	5,7	48,6
	3,83	6	17,1	17,1	65,7

4,00	3	8,6	8,6	74,3
4,17	3	8,6	8,6	82,9
4,33	1	2,9	2,9	85,7
4,50	3	8,6	8,6	94,3
5,00	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /PIECHART=FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

الجنس

N	Valide	35
	Manquant	0
Moyenne		1,4857
Ecart type		,50709

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	51,4	51,4	51,4
انثى	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=العمر
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /PIECHART=FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

الفئة العمرية

N	Valide	35
	Manquant	0
Moyenne		2,1714
Ecart type		,56806

الفئة العمرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	3	8,6	8,6	8,6
من 30 الى 40 سنة	23	65,7	65,7	74,3
اكثر من 46 سنة	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=التخصص
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

التخصص العلمي

N	Valide	35
	Manquant	0
Moyenne		2,7143
Ecart type		,71007

التخصص العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide علوم تسيير	5	14,3	14,3	14,3
اخرى	30	85,7	85,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=المؤهل
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

المؤهل العلمي

N	Valide	35
	Manquant	0
Moyenne		1,6857
Ecart type		,86675

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني سامي	20	57,1	57,1	57,1
ليسانس	6	17,1	17,1	74,3
ماسنر	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

مجال الوظيفة الحالية

N	Valide	35
	Manquant	0
Moyenne		1,3143
Ecart type		,86675

مجال الوظيفة الحالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موظف	30	85,7	85,7	85,7
رئيس مصلحة	2	5,7	5,7	91,4
اطار	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

سنوات الخبرة

N	Valide	35
	Manquant	0
Moyenne		1,7143
Ecart type		,75035

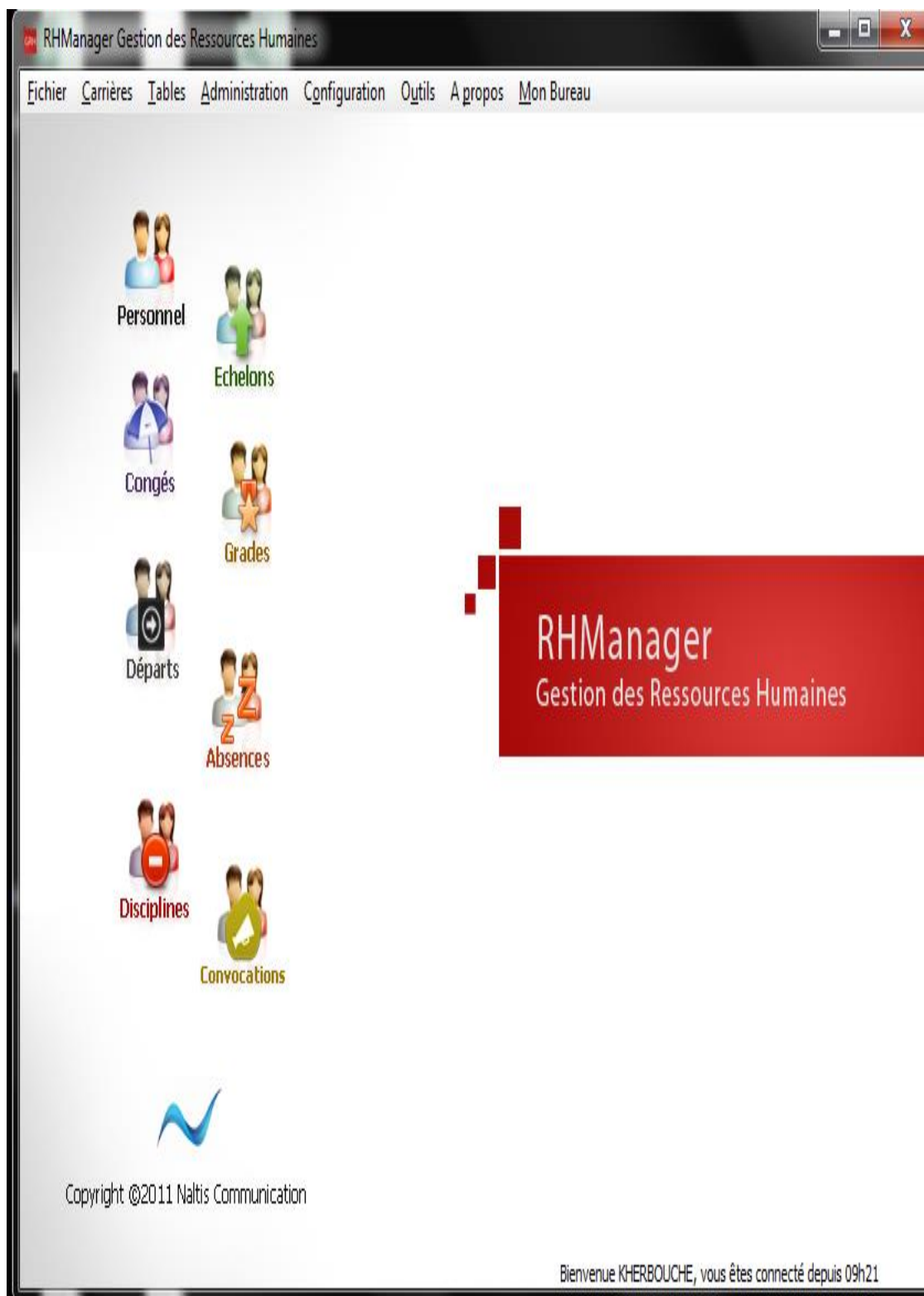
سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 10 سنوات	16	45,7	45,7	45,7
من 10 الى 20 سنة	13	37,1	37,1	82,9
اكثر من 20 سنة	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Corrélations

Corrélations		m1	m2
m1	Corrélation de Pearson	1	,655**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
m2	Corrélation de Pearson	,665**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
I	خطة البحث
li	قائمة الجداول
v	قائمة الأشكال
vi	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
12	الفصل الأول: نظام المعلومات و ادارة الموارد البشرية
13	تمهيد
14	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لنظام المعلومات و الموارد البشرية
14	المطلب الأول: ماهية النظام
21	المطلب الثاني: ماهية المعلومة
24	المطلب الثالث: الاتصال
26	المبحث الثاني: نظام المعلومات
26	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات
28	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات

29	المطلب الثالث: أهمية نظم المعلومات
30	المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية
30	المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
37	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية
39	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية
42	خلاصة الفصل الأول
43	الفصل الثاني: اتخاذ القرار
44	تمهيد
45	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار
45	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
52	المطلب الثاني: الخصائص العامة لاتخاذ القرار
52	المطلب الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار
55	المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار, حالات اتخاذ القرار, انواع القرار و الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار
55	المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار
59	المطلب الثاني: حالات اتخاذ القرار
60	المطلب الثالث: انواع القرار و الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار
65	المبحث الثالث: دور نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار
65	المطلب الأول: دور المعلومات في اتخاذ القرار
65	المطلب الثاني: العوامل التي تبرر الحاجة الى نظام معلومات كقاعدة لاتخاذ القرار.

66	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات خلال مراحل صنع القرار
69	خلاصة الفصل الثاني
70	الفصل الثالث: دراسة دور نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار - دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي د. ت ديمرجي - تلمسان-
71	تمهيد
72	المبحث الأول: لمحة حول المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان
72	المطلب الأول: تعريف المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان
72	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان
79	المطلب الثالث: دراسة نظام معلومات الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان
84	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
84	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
85	المطلب الثاني: عينات ومتغيرات الدراسة
86	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وقياس صدق الاستبيان
87	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.
87	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
94	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
100	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
103	خلاصة الفصل الثالث
104	خاتمة عامة
108	قائمة المراجع

الملخص:

باعتبار ان المؤسسة تنشط في محيط يتصف بالتغير المستمر, خاصة في المجال التكنولوجي فإنها ملزمة بمواكبة هذا التغير و الا اصبح مصيرها الزوال.

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بجمع البيانات المتعلقة بالعاملين و معالجتها و انتاج معلومات دقيقة تساعد ادارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين و كل ما يتعلق بهم داخليا, مما يمكنها من اتخاذ قرارات اكثر كفاءة و فعالية كقرار تقييم ادائهم.

تهدف هذه الدراسة عموما الى دراسة واقع نظام معلومات الموارد البشرية و دوره في عملية اتخاذ القرار داخل المركز الاستشفائي الجامعي د. تيجاني دمرجي بتلمسان, حيث اتبعنا المنهج الوصفي في الفصلين الأول و الثاني, و المنهج التحليلي في الفصل الثالث بإستخدام برنامج (SPSS) النسخة 22, لتحليل النتائج المتحصل عليها, تمثل مجتمع الدراسة في 40 موظف من مديرية الموارد البشرية على مستوى المركز بحث تم توزيع استمارات الإستبيان على عينة من هذا المجتمع بلغ حجمها 37 موظف تم استرداد 36 استمارة و إلغاء واحدة أصبح مجموع الاستمارات 35 استمارة, و لخصت الدراسة الى وجود أثر لنظام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظام, معلومة, نظام المعلومات, نظام معلومات الموارد البشرية, ادارة الموارد البشرية, اتخاذ القرار.

Résumé :

Si on considère que l'institution est active dans un environnement caractérisé par un changement continu, notamment dans le domaine technologique, elle est obligée de suivre le rythme de ce changement, sinon son destin sera l'extinction.

Le système d'information des ressources humaines collecte et traite les données relatives aux employés et produit des informations précises qui aident le service des ressources humaines à suivre les mouvements des employés et tout ce qui les concerne en interne, lui permettant de prendre des décisions plus efficaces et efficaces telles que l'évaluation de leur performance. Cette étude vise en général à étudier la réalité du système d'information des ressources humaines et son rôle dans le processus décisionnel au sein du centre hospitalier universitaire d. Tijani Damerji à Tlemcen, où nous avons établi l'approche descriptive étudier en premier et deuxième chapitre, et l'approche analytique en troisième chapitre en utilisant le programme (SPSS) version 22, pour analyser les résultats obtenus, la population étudiée était représentée par 40 employés de la direction des ressources humaines au niveau de centre , les questionnaires ont été distribués à un échantillon de cette communauté qui s'élevait à 35 formulaires, et l'étude a été résumée sur la présence de L'impact du système d'information des ressources humaines sur le processus décisionnel dans l'organisation étudiée.

Mots clés : Système, information, système d'information, système d'information ressources

