



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

عنوان المذكرة

استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية  
للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية - المؤسسة المينائية سكيكدة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال  
تخصص اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطلبة : إشراف الأستاذة :

بوشنقير روفيا لموشي زينب  
رمول شيماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
د.بن زروق جمال	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. لموشي زينب	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د.بن مرابط أمال نسرین	أستاذ مساعد	مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

لله الحمد و الشكر أولا وأخرا

ثم نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذتنا الفاضلة التي قبلت أن تكون مؤطرتنا خلال فترة إنجاز هذا البحث الدكتوراة "لموشي زينب " و على ما أسدته لنا من نصائح و توجيهات و إرشادات خلال إعداد هذا التقرير .

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل و لو بكلمة طيبة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر و التقدير لأساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة و إثراء هذا العمل

وتحملهم عناء قراءته وتقييمه .

" وشكرا "

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم لك الحمد و الشكر ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك  
فسبحانك لم تبخل علي بأي شيء سألتك فيه فكنت أنت المستجيب

فالحمد لله الذي هدانا لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنا لنهتدي لولا هديه  
و الصلاة والسلام على أعظم أستاذ في الحياة و خير موجه للبشر إمام الأنبياء و المرسلين  
وسيد العلماء محمد صلى الله عليه و سلم  
أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى إنسانة في الوجود أمي التي أفضت علي بدعواتها و بركاتها  
اللهم بارك في عمرها و أبي العزيز الذي كان سببا في دفعي إلى الأمام اللهم بارك في  
عمره

ألى إخوتي و أخواتي الذين كانوا ولا زالوا عزة و مفخرة ، فلهم مني كل الحب و التقدير و  
الشكر لأنهم كانوا سندا لي في إنجاز هذا العمل

إلى كل أفراد عائلتي و جميع الأقارب

إلى من كانوا لي العون و السند في طيلة مشواري الدراسي الجامعي أصدقائي الأعزاء و  
إلى

زملاء و زميلات الدراسة دفعة 2023-2024

" بوشنقىر روفيا "

# الإهداء

أهدي ثمرة جسدي و علمي إلى : من قال في شأنهما الله عز وجل

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

يا من أفتقدك منذ الصغر

يا رمز الحب و الحنان و بلسم الشقاء

يا من يرتعش قلبي و تفيض روحي و عيوني لذكرك إلى الروح الطاهرة التي سكنت

جنة الخلد "أمي الحبيبة "

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقتني قطرة حب

إلى حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى كل من بالوجود بعد الله ورسوله " والدي العزيز "

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

أخي العزيز "محمد لمين " ، أختاي " مريم و بشرى "

" رمول شيماء "

## الملخص:

تمحورت الدراسة المقدمة على موضوع استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، وتجسدت إشكالية الدراسة في سؤال عام ما هي استخدامات نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية؟ هدفت دراستنا إلى محاولة إبراز عادات وأنماط استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية وتوضيح دوافع استخدامها، بالإضافة إلى التعرف على إشباع استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، وقد استخدمنا المنهج الوصفي كونه يصف الظاهرة في سياقها التطبيقي و منهج البحث الميداني و قد استخدمناه على مجتمع كلي يقدر ب 420، ونظرا لكبر حجم المجتمع الكلي قمنا باختيار عينة عشوائية التي تقدر ب 26، ومن أدوات جمع البيانات المستخدمة في دراستنا الملاحظة المقابلة، والاستمارة و التي توصلنا من خلالها على مجموعة من النتائج أهمها:

- أن التكوين الذي تقدمه المؤسسة لمستخدمي نظام المعلومات الحالي يعتبر تكويننا مقبولا لكنه غير جيد لاستخدامه في اتخاذ القرارات.
- أن المؤسسة تتوفر على نظام فعال و متطور يمكنها من أداء مهامها بطريقة جيدة، حيث يساعدها على اتخاذ القرارات السليمة و الصحيحة و في الوقت المناسب.
- أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي، و هذا ما يدل على قدرتهم على التعامل مع مختلف تطبيقات النظام بما فيها نظم المعلومات الإدارية.

## Summary:

The presented study focused on the topic of using the management information system in developing the human resources of the economic institution. The problem of the study was embodied in a general question: What are the uses of the management information system in developing the human resources of the economic institution? Our study aimed to try to highlight the habits and patterns of using the management information system in developing the human resources of the economic institution and clarify the motives for its use, in addition to identifying the gratifications of using the management information system in developing the human resources of the institution. We used the approach

Descriptive because it describes the phenomenon in its class context and the field research method, and we used it on a total population estimated at 420, and due to the large size of the total population, we chose a random sample of 26, and among the data collection tools used in our study are the interview observation and the questionnaire, through which we reached a set of results, the most important of which are:

The configuration that the organization provides to users of the current information system is considered an acceptable configuration, but it is not good for use in making decisions.

- The institution has an effective and advanced system that enables it to perform its tasks in a good manner, as it helps it make sound, correct and timely decisions.
- Most of the employees do not have a university level, which indicates their ability to deal with various system applications, including management information systems.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
01	الإشكالية
02	أهداف الموضوع
02	أسباب اختيار الموضوع
03	أهمية اختيار الموضوع
03	تحديد المفاهيم
09	منهج الدراسة
09	أدوات جمع البيانات
10	مجتمع الدراسة و العينة
10	المقاربات النظرية
12	مجالات الدراسة
12	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: نظام المعلومات الإدارية
21	تمهيد
23	مفهوم نظام المعلومات الإدارية
24	مكونات نظام المعلومات الإدارية

26	خصائص نظام المعلومات الإدارية
26	وظائف نظام المعلومات الإدارية
29	أهداف نظام المعلومات الإدارية
30	أهمية نظام المعلومات الإدارية
31	مراحل تصميم نظام المعلومات الإدارية
34	العوامل المؤثرة في تطور نظام المعلومات الإدارية
35	الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات الإدارية
38	عوامل نجاح و فشل نظام المعلومات الإدارية
48	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: مدخل لتنمية الموارد البشرية</b>
49	تمهيد
50	مفهوم تنمية الموارد البشرية
51	التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
53	خصائص تنمية الموارد البشرية
54	مفهوم تسيير الموارد البشرية
55	العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
56	مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية
62	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية سكيكدة</b>
63	تمهيد
64	تقديم المؤسسة المينائية بسكيكدة
65	نظرة تاريخية حول المؤسسة المينائية بسكيكدة
66	تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة
68	أهداف ووظائف المؤسسة المينائية بسكيكدة
70	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

77	تحليل نتائج الدراسة
103	خلاصة
104	خاتمة
105	نتائج الدراسة
106	آفاق البحث
107	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	77
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	78
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	80
05	تقييم مدى فعالية المعلومات في تحسين أداء العمل	81
06	تقييم مدى فعالية توفر المؤسسة على نظام فعال ومتطور	82
07	تقييم التكوين في تكنولوجيا المعلومات الإدارية	83
08	تقييم مدى رضا العاملين على نظام المعلومات	84
09	تقييم مدى فعالية نظام المستخدم	85
10	أثر نظام المعلومات على جودة المعلومات في المؤسسة	86
11	مساهمة نظام المعلومات الإدارية في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة	87
12	تقييم تأثير استخدام نظام المعلومات على دقة المعلومات في المؤسسة	88
13	نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة مقارنة بالمنافسين	89
14	مدى فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات	90
15	تأثير استخدام المعلومات الإدارية على قابلية قياس المعلومات في المؤسسة	91
16	الوسائل المستخدمة أثناء القيام بالإتصال داخل المؤسسة	92
17	فعالية نظام المعلومات في تحقيق أهداف الشركة	93
18	استخدام نظام المعلومات كأداة لتحليل عناصر البيئة الخارجية واتخاذ القرارات	94
19	مدى استفادة إدارة الموارد البشرية من نظام المعلومات في اختيار المورد الأنسب	95
20	طرق استخدام نظام المعلومات في اختيار الموارد البشرية	96
21	التعامل مع المشاكل في مجال العمل	97
22	مدى تكيف الموظفين مع طبيعة العمل	98
23	اطلاع الموظفين على أهداف المؤسسة	99
25	الكفاءات المعتمدة في المؤسسة	100
26	دور الدورات التدريبية على تنمية قدرات الموظفين	101
27	تقييم استخدام نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية	102



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
37	نمذج بورتر ( portre )	01

مقدمة

**مقدمة:** تعد المعلومات موردا رئيسيا من موارد المؤسسة و مصدرا مهما لنجاحها، و ذلك لما لها من دور في زيادة كفاءة و فاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة، فسرعة المعلومات و دقتها تساعد الإدارة في تأدية مهامها ووظائفها المتنوعة من تخطيط، توجيه و رقابة، و كذلك تسهل الاستغلال الأمثل لها و التحكم في استخدامها.

وقد جاءت نظم المعلومات الإدارية كواحدة من النظم القادرة على السيطرة على الكم الهائل من المعلومات، تخزينها، معالجتها، ونشرها كما تعمل على تعزيز القدرة التنافسية في بيئة العمل و توفر للإدارة البيانات المطلوبة لدعم و إدارة وظائف و برامج المشاريع، وحتى تضمن المؤسسة السيطرة و التحكم في المعلومات و نجاح المعلومات الإدارية ينبغي عليها الاهتمام بالجانب التكنولوجي و المعلوماتي و الإداري، فمن الضروري أن يحضى نظام المعلومات الإدارية بالقبول من طرف المستخدمين خاصة و أنه يركز على تكنولوجيا تشغيل المعلومات.

فالمعلومات اليوم أصبحت جزءا لا يتجزأ من الإدارة في المؤسسة و موردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية و تسيير الموارد البشرية، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومات السريعة و المتغيرة في جميع مراحلها، كما أنها تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءا من التوظيف و الذي يجب أن يقوم على أسس موضوعية، وصولا إلى التقاعد الذي يكون مهيا له نشاطات ذات أهمية كبيرة في التوفيق بين طبيعة الموارد البشرية المتاحة و العملية الإنتاجية و التي تناولها الكثير من الباحثين و الدارسين، مرورا بعملية التنمية البشرية و التي لا يمكن تجاوزها على اعتبارها همزة الوصل بين نشاطات الموارد البشرية

و يعتبر المورد البشري هو المحرك الأساسي من أجل رفع الكفاءة الإدارية و تنمية الموارد البشرية، فالمؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تستخدم لتحسين التنمية، و تحقيق الأهداف، و لكنها تعتبر الأكثر أهمية و تأثيرا في الإدارة هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الألى و الجوهرية في المؤسسة و أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية البشرية.

فتنمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم، و هذا من خلال تدريب عمالها أو تعليم مديريها (المسيرين و الإطارات)، و من هذا المنطلق سوف نتناول في دراستنا موضوع استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية.

و انطلاقا من طبيعة الموضوع و الذي يهدف إلى معاينة استخدام نظام المعلومات الإدارية و معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية فقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين:

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة حيث تعرضنا لطرح إشكالي البحث و التساؤلات و أهمية الموضوع و أسباب اختيار الموضوع و كذا أهداف الدراسة و منهج البحث و أدواته، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة و عينته و كذا أدوات جمع البيانات و تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نظام المعلومات الإدارية و الذي بدوره تضمن مجموعة من العناصر مذكر منها : مفهوم نظام المعلومات الإدارية و مكوناته و صولا إلى مراحل نجاح و فشل نظام المعلومات الإدارية، أما الفصل الثالث فتضمن مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، تناولنا فيه مفهوم و خصائص و أسس تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية و صولا إلى مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع تتناولنا فيه الدراسة الميدانية تضمن تعريف المؤسسة المينائية بسكيدة إضافة إلى التطور التاريخي للمؤسسة المينائية و أهدافها ووظائفها، إضافة للهيكل التنظيمي العام للمؤسسة و الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية، و كذلك عرض وتحليل النتائج العامة للدراسة إضافة إلى خلاصة الفصل.

الفصل الأول :  
الإطار المنهجي للدراسة

## الإشكالية :

يعتبر نظام المعلومات الإدارية نظام متكامل للموارد البشرية و الذي يسعى إلى تزويد المؤسسة بمختلف المعارف والمعلومات اللازمة لدعم وتنمية الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وإجراء العمليات الضرورية اليومية ، كما يعمل على تحسين وتسريع وسائل الاتصالات المختلفة بين كافة الوحدات الإدارية للموارد داخل المؤسسة.

فبالرغم من التطورات الحاصلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات، إلا أن المؤسسات الحكومية و الخاصة تستخدم أحدث الابتكارات في مجال الموارد البشرية ، وبدوره ساعد نظام المعلومات في جعلها أكثر تأثيراً في انجاز الأعمال، مما جعل الإدارة تعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات لأن استخدام التكنولوجيا المتطورة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمتن في مجال الموارد البشرية .

فنظام المعلومات له دور كبير في تنمية الموارد البشرية ، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة للمورد البشري و إكسابه سلوكيات جديدة ومعلومات دقيقة تتناسب مع متطلبات الوظيفة ، ويصبح المورد البشري هو القاعدة الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق رأس مال فكري نحو فهم و استيعاب مفهوم نظام المعلومات ، وتفعيل ديناميكية العمليات الخاصة بها من (جمع، معالجة، وإنتاج للمعلومات) من أجل إتباع الخطط التي تنمي المورد البشري من خلال تحسين جودة العمل والخدمة والاستفادة من الموارد البشرية من خلال المعلومات لكي تواجه المؤسسة مختلف التحديات والصعوبات التي تواجهها.

حيث احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة كفائة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية و جعل هذه الوسيلة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أن هذه الأخيرة  
تحرص على ضمان بقائها حاليا ومستقبليا نتيجة للتغيرات المتسارعة و الحاصلة في مختلف  
المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية والثقافية.

بناء على ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ماهي استخدامات نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية ؟  
من خلال هذه الإشكالية تدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

1 - ما هي عادات وأنماط استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية  
للمؤسسة الاقتصادية ؟

2 - ما هي دوافع استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة  
الاقتصادية؟

3 - ما هي إشباكات استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة  
الاقتصادية ؟

### أهداف اختيار الموضوع :

يرمي هذا البحث للوصول إلى الأهداف التالية :

1. محاولة إبراز عادات و أنماط استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد  
البشرية للمؤسسة الاقتصادية.

2. توضيح دوافع استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة  
الاقتصادية .

3. التعرف على إشباكات استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية  
للمؤسسة الاقتصادية.

### أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فيها يلي :

1. قلة الدراسات التي تتناول جوانب الترابط بين نظام المعلومات الإدارية و تنمية الموارد البشرية.

2. تزويد المكتبة المركزية بمراجع ذات صلة بالموضوع .

1. تزايد الاهتمام بأنظمة المعلومات على مستوى المنظمات نظرا للطفرة التكنولوجية التي يشهدها العالم .

### أهمية اختيار الموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تحديد أبعاد نظام المعلومات الإدارية و تنمية الموارد البشرية قصد الخروج بنتائج ليتجلى أهمها فيما يلي:

1. الإشارة إلى أبعاد نظرية الدراسة.

2. التعرف على مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بنظام المعلومات .

3. إهمال بعض المؤسسات في الدول النامية لأهمية الموارد البشرية، والتركيز على الموارد المادية وعدم الاهتمام بالموارد البشرية.

### تحديد المفاهيم :

### مفهوم النظام لغة و اصطلاحا

#### أ. النظام لغة :

نظم نظما ونظاما اللؤلؤ و نحوه : ألفه و جمعه في سلك واحد و منه نظم الشعر لتأليفه كلاما موزونا و مقفى .

و نظم الشيء إلى الشيء: ضمه و ألفه و نظم الأمر: إقامة النظام : الطريق و العادة 1 كل خيط ينظم من لؤلؤ و غيره فهو نظام .

و خلاصة القول أن النظام في اللغة ومادته يدل على التأليف والجمع والترتيب و التنسيق و قد ينقل من الأمور المحسوسة إلى المعنويات ، فيقال : نظم المعاني .

## ب . النظام اصطلاحا :

- هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم<sup>1</sup>.

- و يعرف أيضا بأنه " مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام و تتفاعل تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق غايات مشتركة و هدف عام بواسطة قبول المدخلات و معالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة و الرقابة<sup>2</sup>.

نستخلص من هذه التعاريف أن نظام مجموعة من العناصر المترابطة حيث يرتبط كل عنصر بالآخر ، تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف في ظل معطيات بيئية معينة .

## مفهوم المعلومات:

### 1 المعلومات لغة:

كلمة معلومات مشتقة في اللغة العربية من كلمة " علم " و ترجع إلى كلمة " معلم " أي الأثر الذي يستدل به إلى الطريق .

### 2 المعلومات اصطلاحا:

لقد تعددت التعاريف التي قدمت في شأن مصطلح المعلومات لذلك سنحاول إعطاء جملة من التعاريف:

- تعرف المعلومات بأنها: نتيجة تنظيم أو ترتيب أو جدولة أو تحويل البيانات بواسطة النظام على مجموعة مختارة من البيانات مجمعة بطريقة معينة مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم<sup>3</sup>.

1 عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات : ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 13.

2 فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (الإصدار الطبعة الثالثة)، دار حامد، 2010، ص 38 .

3 هلايلي إسلام، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات، 2019، ص 376.

- تعرف على أنها البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها لذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة إلى المعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو موضوع أو حدث أو مجال معين، فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه أو لا يمكن توقعه.<sup>1</sup>

نستخلص من هذه التعاريف أن المعلومات: هي مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها لتصبح ذات مغزى ومعنى معين لأغراض اتخاذ القرارات، أو هي مجموع الحقائق والأفكار الناتجة عن البيانات، حيث تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة.

### 3 . مفهوم نظام المعلومات :

لقد تعددت التعاريف التي قدمت في شأن مصطلح المعلومات نذكر منها ما يلي :

- هو مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة وإيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم، والوقت المناسب ، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم.<sup>2</sup>

كما يعرف أنه: " مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول المعلومات إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من مساعدتهم من أداء الوظائف المستندة إليهم".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تقوم باستقبال المدخلات ومعالجتها وإخراجها بشكل مناسب في اتخاذ القرارات الصحيحة.

<sup>1</sup>- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دار شركة chialiprofiplast ،سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2009.ص 14.

<sup>2</sup>- سفيان بوفروعة، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لميل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 9.

<sup>3</sup>- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، ط1 ، دار الثقافة ، عمان ، 2004، ص 15 .

#### 4 . مفهوم نظام المعلومات الإدارية:

- هو مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق الأمر بالأنشطة وعمليات المنظمة ، وأيضا بما يحدث في بيئتها الخارجية و التي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط و الرقابة و العمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في توقيت مناسب لصانع القرار .<sup>1</sup>

- ويعرف أيضا بأنه " نظام منهجي محسوب قادر على تكامل البيانات يقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات ، إذ يقوم نظام معالجة البيانات بمساعدة نظم المعلومات الإدارية ، كما أن أكثر المعلومات التي يستعملها نظام المعلومات الإدارية يتم حصرها مبدئياً و خزنها بواسطة نظام معالجة البيانات " <sup>2</sup>

ويعرف أيضا على أنه " نوع من أنواع أنظمة المعلومات الإدارية المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على نشاط المنظمة، و لمساعدتهم على اتخاذ القرارات . " <sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نظام المعلومات الإدارية عبارة عن مجموعة من المكونات المترابطة التي تعمل معا لتجميع البيانات و المعلومات الدقيقة و الملائمة و بثها و معالجتها في الوقت المناسب على مستوى الإدارة لتسهيل عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه مما يساهم في اتخاذ القراران السليمة و حل المشكلات الإدارية.

#### 4 . مفهوم التنمية :

##### التنمية لغة :

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 252 .  
<sup>2</sup> نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، 2005، ص 73 .  
<sup>3</sup> سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية ، إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط3، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 52 .

يقال نَمَى المال ، ينمى نمياً ، و نميا و نماء ، أي زاد و كثر فالنماء الزيادة ، بالهمزة أنماه الله إنماء ، ويقال نماه الله فيعدى بغير همزة و يقال : نماه ، فيعدى بالتضعيف وفي اللغة أيضا : تنمي و نَمَى الشيء و نميته أي جعله ناميا .

### التنمية اصطلاحا :

- يرى صلاح الدين زامق أن التنمية هي : التوسع في الاقتصاد القومي بدرجة يسمح بموجبها امتصاص المزيد من القوى العاملة كل سنة و التنمية هي حل احتياطي نقدي في يد الدولة يسمح بالقيام بمختلف البرامج الاجتماعية كالتأمينات الصحية و الاجتماعية و رعاية العجزة و الأطفال ثم تحقيق مستويات عالية من التعليم المجاني للشعب.<sup>1</sup>

- تعني النمو في جانب المعرفة أو الجوانب الحياتية ، كما يقال التنمية الاقتصادية أو التنمية الثقافية أو التنمية الاجتماعية ... الخ ولكن الشائع عند سماع هذا المفهوم يقصد منه التنمية بمعانيها الاقتصادية أكثر من أي شيء آخر.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التنمية عبارة عن عملية نقل المجتمع نحو الأحسن مع الانتفاع من التغيير .

### مفهوم الموارد البشرية :

الموارد البشرية تشير إلى أولئك الذين يمتلكون قسطا معين من الخبرات من خلال التعلم و التدريب بقصد تحسين أدائهم ويعني بها أيضا هؤلاء الأفراد القادرين على استخدام تكنولوجيا متقدمة و تطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة.<sup>3</sup>

- الموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة و الموارد البشرية أهم عنصر من العناصر الإنتاج الأخرى كالأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى و هي تجعل من

1 محمد حسنين العجمي، الإدارة و التخطيط التربوي ( النظرية و التطبيق )، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 465.

2 عبد الرزاق حسن، إمضاءات في التنمية البشرية و قياس دليل الفقر الدولي، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 17 .

3- سوزان محمد الهدى، فاطمة زكريا محمد، تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمعالمرقفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، 2017، ص 600.

تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة و تعتبر أكثرها فاعلية و تأثيرا على تحقيق أهداف العمل<sup>1</sup>.

-هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الممارسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، و تضم مجموعة من الأفراد المنتمين لها و العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين و هؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية معينة.

### مفهوم تنمية الموارد البشرية :

**تعريف 1** :زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات و القوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقائها و اختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم<sup>3</sup>.

- تنمية الموارد البشرية هي عملية منح الأفراد المعرفة و المهارات و الخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم و مسؤوليات أكبر ذات متطلبات أكثر<sup>4</sup>.

- تنمية الموارد البشرية هي عملية مخططة و هادفة قد توجه عملية النمو و تسارعها أو تحسين في نوعيتها أو تغيير اتجاهاتها ، و قد تقع خارجها و تحلل متغيرات و تبدع المخرجات لتحصل على ما هو أحسن<sup>5</sup>.

1 طاهر محمود الكلاذه، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية ، دار البداية ناشرون و موزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 13.

2 بزنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

3- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 136.

4 جنيفير جوي مالبور و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة أحمد صلاح، جامعة نيل العربية، مصر، 2002، ص 37.

5 كوجايبيدج، إدارة الموارد البشرية، ترجمة ناري كشوري، دار فاروق للنشر، مصر، ط2، 2006، ص 119.

نستخلص من التعاريف السابقة أن تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الإطارات المساعدة للموظفين في تطوير قدراتهم و مهاراتهم الشخصية والمهنية والنفسية.

### منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذا البحث على منهجين أساسيين لمعالجة موضوع البحث ، تتمثل أساسا فيما يلي :

#### **أ - المنهج الوصفي :**

يتمثل المنهج الوصفي في كونه أحد المناهج العلمية المناسبة لهذه الدراسة ، فقد اعتمدنا عليه في الجزء النظري من الدراسة ، و ذلك من خلال عرض عناصر البحث ، بالاعتماد على الكتب و المراجع المتاحة .

#### **ب - منهج البحث الميداني :**

استخدم منهج البحث الميداني في الجانب التطبيقي ، حيث تمت زيارة المؤسسة المينائية بسكيكدة ، حيث يعمل هذا المنهج على استخلاص المعاني و الدلالات المختلفة التي تتطوي عليها البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال أدوات البحث المناسبة .

### أدوات جمع البيانات :

تفرض طبيعة الدراسة استخدام مجموعة من الأدوات الملائمة .

**أ - الملاحظة:** هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم الأدوات و ذلك لأنها توصل الباحث إلى الحقائق و تمكن من صياغة فرضياته وعندما يقوم الباحث بجمع بيانات لأغراض البحث علمي فإنه قد يحتاج لمشاهدة الظواهر بنفسه أو قد يستخدم مشاهدات الآخرين للظاهرة أو الظواهر.

ب - **الاستمارة:** تعتبر استمارات البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً و شيوعاً في البحوث و يعود ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها الإحصائية .

ج- **العينة:** إن الباحث الذي يعد بحثه في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما فإنه يحدد جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها .

### مجتمع الدراسة و عينته:

عندما يكون مجتمع الدراسة و يصعب على الباحثين تغطية الدراسة فإنه يلجأ إلى أسلوب العينة و التي هي عبارة عن جزء صغير من المجتمع المقصود بالدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة التي أجريناها على مجموع العمال (إطارات، رئيس مصلحة، أعوان،) في المؤسسة المينائية والبالغ عددهم 420 عامل و قد تم اختيار و أخذ عينة عشوائية مكونة من 25 عامل.

**والعينة العشوائية:** هي التي يتطلب فيها ضرورة حصر كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة ومعرفتها لتم لاحقاً الاختيار من بين تلك و بموجب هذه العينة يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة الأصلي لظهور نفسها من العينة المختارة

### 9 - المقاربات النظرية :

#### **أ -نظرية الاستخدامات و الاشباعات:**

يأخذ منظور الاستخدامات والاشباعات وجهة نظر المستخدم لوسائل الإعلام و بحث في كيفية استخدام الناس لوسائل الإعلام والاشباعات التي يحققونها من استخدام تلك الوسائل ، حيث تهتم نظرية الاستخدامات والاشباعات بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة وظيفية منظمة و تتحصر رؤيتها للجماهير على أنها فعالة في انتقاء أفرادها لرسائل و مضمون وسائل الإعلام ، ووفقاً لنظرية الاستخدامات و الاشباعات فإن وسائل الإعلام تشكل مورداً لتلبية احتياجات الجمهور المختلفة ، حيث يبني مدخل الاستخدامات و الاشباعات على فكرة

مرادها أن حاجات الفرد المرتبطة بوسائل الاتصال و التي تنشأ في ظل بيئة اجتماعية و نفسية ما تخلق لدى الفرد دافع التعرض لوسائل الاتصال فضلا عن مصادر أخرى غير وسائل الاتصال حيث يقع الفرد أن تحقق له هذه المصادر اشباعا لهذه الحاجات.

## ب - فروض النظرية:

يعتمد مدخل الاستخدامات والاشباعا على ستة فروض أساسية وهي:

1 - أن أعضاء الجمهور مشاركون فاعلون في عملية الاتصال الجماهيري و يستخدمون وسائل الاتصال لتحقيق أهداف مقصودة تلبي توقعاتهم .

2- يعتبر استخدام وسائل الاتصال عن الحاجات التي يدركها أعضاء الجمهور و يتحكم في ذلك عدة عوامل الفروق الفردية وعوامل التفاعل الاجتماعي و تنوع الحاجات باختلاف الأفراد.

3- التأكيد على أن الجمهور هو الذي يختار الرسائل والمضمون هو الذي يشبع حاجاته

4-يستطيع أفراد الجمهور دائما تحديد حاجاتهم ودوافعهم و بالتالي يختارون الوسائل التي تشبع تلك الحاجات.

5- يمكن الاستدلال على المعايير الثقافية السائدة من خلال استخدامات الجمهور لوسائل الاتصال و ليس من خلال محتوى الوسائل فقط.

6- تنافس وسائل الإعلام مع وسائل أخرى لاشباع حاجات الأفراد.<sup>1</sup>

## الانتقادات الموجهة لنظرية الاستخدامات و الاشباعا :

وجه باحثون مجموعة من الانتقادات لنظرية الاستخدامات والاشباعا من أبرزها :<sup>2</sup>

1 - لا تصلح النظرية للتعميم لأن الاستخدامات والاشباعا من وسائل الاتصال تختلف باختلاف الثقافات و باختلاف العوامل السكانية.

<sup>1</sup>- حسن عماد مكاوي و ليلي حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص41  
<sup>2</sup> كمال الحاج، نظريات الإعلام و الاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020، ص103.

2 - لا تستطيع النظرية تفسير السلوك الاتصالي بدقة فالمحتوى الاتصالي يحقق وظائف لبغض الأفراد في حين يسبب اختلافا وظيفيا لأفراد آخرين.

3 - وصف بعض النقاد نظرية الاستخدامات والاشباع بأنها مدخل فردي مما يصعب ربطها بالبناءات الاجتماعية

4 - يعتقد بعض النقاد أن النظرية يشوبها غموض في بعض عناصرها ومحدداتها و يصفون النظرية أنها مجرد أسلوب لجمع البيانات.

5 - تعاملت النظرية مع فئات عامة من المضمون في حين يعد اختلاف نوع المحتوى مؤثرا إلى حد بعيد في النتائج.

### مجالات الدراسة:

**المجال الزمني:** تم انجاز الدراسة في شقها العلمي في الفترة مابين بداية شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر جوان 2024.

**المجال المكاني:** كانت الدراسة في أحد المؤسسات الاقتصادية، و التي تمثل رقما مهما في مجال تحقيق التنمية الاقتصادية في المؤسسة و هي المؤسسة المينائية بسكيكدة.

### الدراسات السابقة :

إن موضوع بحثنا يجمع بين شقين هما: نظام المعلومات الإدارية، وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، فنجد أن هناك دراسات تناولت نظام المعلومات الإدارية، و دراسات أخرى تناولت تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية.

وفيما يلي نحاول استعراض بعض الدراسات ذات الصلة والقريبة بالموضوع:

### الدراسة الأولى :

دراسة للباحث إسماعيل مناصرية بعنوان دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، تطرق الباحث في دراسته إلى مدى إمكانية مساهمة تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية المتخذة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على أنواع و مراحل عملية اتخاذ القرارات، ومتطلباتها من المعلومات و مختلف أنواع نظم المعلومات الإدارية، تحديد أثر تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي على إتخاذ القرار، إبراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتم ذلك من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، وفيما يتعلق بأدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على استمارة وزعت على العاملين بالشركة بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع نائب مدير وحدة المكلف بالإعلام الآلي<sup>1</sup>.

تم في هذه الدراسة طرح مجموعة من التساؤلات تتمثل فيما يلي:

1. ما مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم؟
2. ما مدى استخدام نظام معلومات الشركة للأساليب الكمية لاتخاذ القرارات؟
3. ما هي أنواع نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي المستخدمة في الشركة محل الدراسة ؟

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يقوم بجمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر، كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الفصل الرابع، بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة الشركة للألمنيوم (ALGAL) ذات البعد الاستراتيجي بالنسبة للاقتصاد الوطني.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: غياب وعي المسؤولين بأهمية التكنولوجيا التي يوفرها النظام في مجال الاتصالات و اتخاذ القرارات والذي يجسد في بروز مقاومة التغيير، من خلال الامتناع عن استخدام بعض الزوايا التي يقدمها النظام كالعلب الإلكترونية (Les

---

<sup>1</sup>-إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2003-2004 .

(boites de messages) و الاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية في الإعلانات و الاتصالات وعقد الاجتماعات، أنظمة المعلومات المستخدمة في الشركة محل الدراسة تساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات في الشركة ،وتوفر معلومات أغلبها ضروري لاتخاذ القرارات في وقت سريع نسبيا كما تعطي شكلا أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها و الاستفادة منها كما يساهم في جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي.

### الدراسة الثانية:

دراسة للباحث عبد الحكيم جري بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية،انطلق الباحث في دراسته من الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال تركيزه على توظيف المورد البشري، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أداءه، ثم تطرق الباحث إلى الميزة التنافسية و مصادرها، هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التعرف على طبيعة استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال بشري للمؤسسات ،إبراز دور و أهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، و تقييم أدائها، إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع، بالإضافة إلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول مواد ومحاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي: عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإعادة تصميم المنتجات من أجل تخفيض عدد مكوناتها، وأخذ كمصدر لتحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تسعى لتخطيط مسارها

الوظيفي بالاعتماد على أنفسهم وعلى العمال القدامى، وذلك من أجل الاستفادة من فرص الترقية<sup>1</sup>.

### الدراسة الثالثة :

دراسة للباحثة حنان خليل محمديّة، بعنوان العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والتنمية الإدارية في وزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام<sup>2</sup>.

أجريت الدراسة على مجموعة من الموظفين ذوي الفئات (مدير و رئيس قسم) في وزارة الداخلة و مديرياتها في المحافظات كافة حيث بلغ عددهم (265) مديرا ورئيس قسم، وتم اختيار عينة قصدية من فئة مدراء ورؤساء أقسام وبلغ حجم العينة (195) استبانة صالحة للتحليل والدراسة، واستخدمت الباحثة إستبانة اشتملت على ثلاثة مجالات أساسية تتعلق بواقع نظم المعلومات وواقع التنمية الإدارية، والعلاقة بين نظام المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية من خلال (التخطيط و التدريب وتقييم الأداء) واعتمدت الباحثة في منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، و قد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1-واقع نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين (المديرين ورؤساء الأقسام) في الوزارة جاءت النتيجة بدرجة كبيرة من خلال (دقة المعلومات، شمولية المعلومات، المرونة، وضوح المعلومات، التوقيت المناسب.

2- عدم توفر الفرص والأدوات و البيئة المناسبة للموظفين للإبداع و الابتكار.

---

1عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2013.

2حنان خليل محمديّة، العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة القدس،بكالوريوس أنظمة المعلومات المحاسبية، فلسطين، تحت إشراف الدكتور مجيد منصور، 2011.

3- يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين نظم المعلومات الإدارية والتنمية الإدارية بالاعتماد على المجالات (تخطيط الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، القوانين و الأنظمة، المعتقدات، التدريب، تقييم الأداء).

### الدراسة الرابعة :

دراسة للباحثة سمر محمد خليل المعلول تحت عنوان دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بالإضافة إلى توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير (الجنس، السن الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 1309 أكاديمياً، و تم أخذ عينة طبقية، و كانت أداة الدراسة الاستبيان، كما استخدمت الأساليب الإحصائية : التكرارات و المتوسطات الحسابية و النسب المئوية، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مذكر منها:<sup>1</sup>

1. عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لمتغير المؤهل العلمي.
2. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

-1

سمر محمد خليل المعلول، دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير  
يرفياًصولاً للتربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011

3. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

### الدراسة الخامسة:

دراسة للباحث صالح أحمد مفتاح غميص، تحت عنوان نظام المعلومات الإدارية في صنع القرار الاستراتيجي، دراسة حالة لجامعة براويجانا الحكومية. 1.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يساهم نظام المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار داخل جامعة براويجانا الحكومية بالإضافة إلى التعرف على المعوقات في اتخاذ القرار على أساس نظام المعلومات داخل جامعة براويجانا الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة، و تم أخذ عينة قصدية، و استخدم الباحث في دراسته على المقابلة الشخصية وهي مقابلة شخصية ذات أسئلة مفتوحة لجمع المعلومات و البيانات و عن طريق مقابلة مجتمع البحث المتمثل في جامعة براويجانا الحكومية بمدينة مالانغ بالجمهورية الإندونيسية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1- ساهم نظام المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار من خلال توفيره للمعلومات ذات الجودة العالية من حيث الصدق والشمول وتوفير بنية تحتية متكاملة من اجهزة و برمجيات ومتخصصين يتيح لصانع القرار تدفق المعلومات و سهولة الحصول عليها.

2- أن الجامعة وضعت استراتيجيات لنظام المعلومات لضمان تحقيق رؤية الجامعة و رسالتها وأهدافها من خلال صياغة استراتيجية لنظام المعلومات الإدارية وبدأت بتحديد رؤية ورسالة النظام وكذلك وضع أولويات النظام و محدداته ومتطلبات الجامعة من هذا النظام.

1- صالح أحمد مفتاح غميص، نظام المعلومات الإدارية في صنع القرار الاستراتيجي، دراسة حالة لجامعة براويجانا الحكومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية، إندونيسيا، 2017.

3- لا يوجد دورات تأهيلية خارجية متخصصة في مجال المعلومات و تحليل البيانات و يرجع ذلك إلى البرنامج التدريبي التطويري للعاملين بنظام المعلومات الإدارية يقتصر على البرنامج التدريبي الداخلي بسبب أن البرامج الخارجية و التأهيل غالي الجودة في هذا الخصوص يحتاج تكاليف وميزانية خاصة و الجامعة غير مستقلة ماديا.

### دراسة السادسة:

دراسة للباحث Daniel EsenseGberevbie ، بعنوان Impact of humanResourceDevelopment and organizationCommitment On Financial SectorEmployees In Nigeria<sup>1</sup>، تهدف الدراسة تجريبيا لإظهار تأثير الموارد البشرية و تحقيق الالتزام التنظيمي (OC) وتعزيز الأداء، على موظفي القطاع المالي في نيجيريا، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية مكونة من 350 مفردة من العاملين بهذه البنوك، منها 190 قابلة للاستخدام، التي تم قياسها على مقياس ليكرث من خمس نقاط لموظفي ثمانية بنوك، حيث استخدم الباحثين مجموعة من الأساليب الإحصائية، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها:

1. وجود تأثير قوي لتنمية الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين.
2. تبين وجود أثر بنسب متفاوتة لتأثير تنمية الموارد البشرية (تدريب و تطوير وظيفي) في تعزيز الأداء في عينة الدراسة.
3. اتضح بأن الحاجة إلى معالجة قضية السلوك غير الأخلاقي (الفساد) بين موظفي البنوك على جميع المستويات كأساس للقضاء على الفشل و تحقيق أداء أفضل في القطاع المصرفي الميجيري.

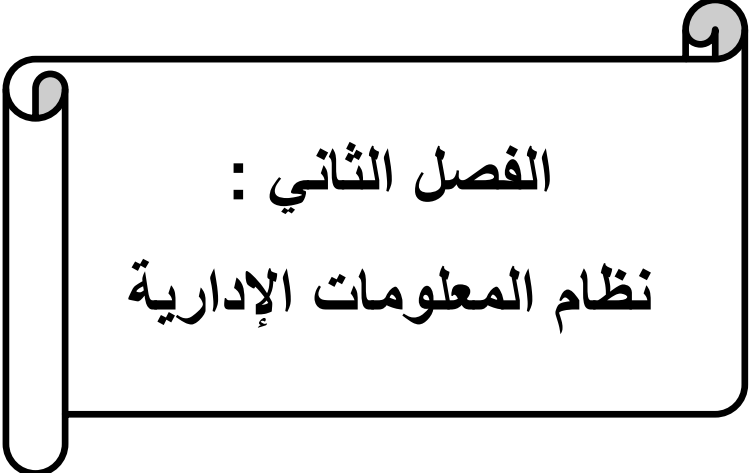
<sup>1</sup> - Daniel EsenseGberevbie ،Impact of humanResourceDevelopment and organizationCommitment On Financial SectorEmployees In Nigeria, scientificannals,universty of lasiéconomic sciences, vol 59 N°02 , 2012,P29-41

## التعليق على الدراسات السابقة:

كما هو موضح أن مجمل الدراسات السابقة تدور حول موضوع واحد و هو استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية،في حين اختلفت كل دراسة في طريقة تقديمها لهذا الموضوع من حيث ربطه بمتغيرات أخرى.

بالنسبة للدراسة الأولى قامت بالتركيز على عاملين متمثلين في نظم المعلومات الإدارية و فعالية اتخاذ القرارات، أما بالنسبة للدراسة الثانية فقد ربطت موضوع تنمية الموارد البشرية بالميزة التنافسية المستدامة كذلك الحال بالنسبة للدراسة الثالثة والتي ربطت موضوع نظم المعلومات بالتنمية الإدارية،أما بالنسبة للدراسات الأخيرة المتبقية التي درست كل من نظام المعلومات الإدارية وتنمية الموارد البشرية بطريقة مختلفة، على عكس دراستنا التي جمعت بين كل من نظام المعلومات الإدارية و تنمية الموارد البشرية.

غالبا ما يتم دراسة موضوع استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية إلا أننا من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا الجمع بينهما،بالإضافة إلى أننا قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة المينائية وذلك من أجل التعرف على وضعية تطبيق نظام المعلومات الإدارية و تنمية الموارد البشرية في مثل هذا النوع من المؤسسات



الفصل الثاني :  
نظام المعلومات الإدارية

## تمهيد :

يعتبر نظام المعلومات الإدارية عنصر جوهري و مهم في تعزيز و تقديم المؤسسات ، إذ انه يقوم بمختلف الأنشطة التي تهدف للمساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة و بالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف ، بالإضافة إلى أنها تعمل على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفها والعمل على رفع الأداء الكلي للمؤسسة .

حيث اتجه القائلون بتصميم و بناء نظام معلومات إداري يعمل على استخدام التقنيات الحديثة لإشباع احتياجات المستويات التنظيمية الأساسية في توفير البيانات و معالجتها لإنتاج معلومات مفيدة للإدارة في الوقت المناسب و بالدقة المناسبة ، و بما يناسب متحدي القرارات.

و بناء على ذلك سيتم من خلال هذا الفصل تناول الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و ذلك من خلال تناول العناصر التالية:

تعريف نظام المعلومات الإدارية

مكونات نظام المعلومات الإدارية

خصائص نظام المعلومات الإدارية

وظائف نظام المعلومات الإدارية

أهداف نظام المعلومات الإدارية

أهمية نظام المعلومات الإدارية

مراحل تصميم نظام المعلومات الإدارية

العوامل المؤثرة نظام المعلومات الإدارية

الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات الإدارية

عوامل نجاح و فشل نظام المعلومات الإدارية  
خلاصة الفصل.

## مفهوم نظام المعلومات الإدارية

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع شامل محدد لنظم المعلومات الإدارية ، لذلك سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظم المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية.

تعرف (جمعية نظم المعلومات الأمريكية) نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام يتكون من نظام معلومات آلي يقوم بجمع و تنظيم و إيصال و عرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط و الرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية <sup>1</sup>.

نظم المعلومات الإدارية مجموعة من العناصر الآلية و البشري المكلفة بجمع البيانات و تشغيلها بموجب قواعد و إجراءات محددة بهدف تجهيز معلومات تخدم احتياجات الإدارة و القيام بالواجبات الإدارية و اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب <sup>2</sup>.

و يعرف أيضا نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام مبني على الحاسب الآلي يوفر المعلومات للمديرين المسئولين عن وحدة تنظيمية رسمية سواء كانت المنظمة ككل أو احد المجالات الوظيفية بها و الذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات و تصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي و الحاضر و المستقبل <sup>3</sup>.

و من خلال التعاريف السابقة يعرف نظام المعلومات الإدارية على انه مجموعة منظمة من الوسائل و العناصر التي توفر المعلومات اللازمة عن الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة و عمليات

1 إيمان فاضل السامرائي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 26.

2 إيمان فاضل السامرائي ، مرجع سابق ، صفحة 52.

3 محمد الصيرفي ، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2005 ، صفحة 263.

المؤسسة وأيضاً بما يحدث في بيئتها الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة و العمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لمتخذي القرار من أجل حل المشكلات التي تواجههم"

## ثانياً : مكونات نظم المعلومات الإدارية

يمكن تقسيم مكونات نظم المعلومات الإدارية إلى خمسة مكونات رئيسية تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

### **1 - الموارد البشرية :**

تحتاج كل منظمة تستخدم نظم المعلومات إلى الأفراد العاملين لتشغيل وإدارة هذه النظم ومكوناتها، لهذا فإن التدريب و التطوير من الأمور الهامة جداً لمواكبة التحديث في نظم المعلومات الإدارية.

و تشمل الموارد البشرية عادة على:

### **\_المستخدم النهائي:**

هو الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات، و هذا يتطلب توفير وسيلة تخاطب سهلة معه، مثل المديرين و المحاسبين و رجال البيع و الموظفين والمستهلكين غيرهم.

### **\_ متخصصي نظم المعلومات:**

---

1 فايز جمعة صالح النجار ، نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل ، عمان ، 2005 ، صفحة 20-32.

و هم مجموعة من الأفراد المتخصصين في تطوير، تحليل ، تصميم ، وتشغيل نظام المعلومات، و قد زادت أهمية هؤلاء المتخصصين مع تزايد أهمية نظم المعلومات.

## 2 - الموارد المادية :

تتضمن الأجهزة و المكونات المادية و الموارد المستخدمة في معالجة البيانات ، إذ لا تتضمن فقط الأجهزة مثل : الحاسوب ، الطابعة ، ولوحة المفاتيح وغيرها ، بل تشمل أيضا مدى إمكانية تحديث هذه الأجهزة بشكل دوري منتظم لمواكبة التغييرات المستمرة و الاحتياجات المتجددة في المنظمة ، لأن توفر مثل هذه الأجهزة و المعدات يعني توفر مورد هام من موارد نظم المعلومات الإدارية.

## 3 - موارد البيانات:

إذ تعتبر البيانات جزءا أساسيا من أصول المنظمة ، لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم و يدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمنظمة حيث تستطيع البيانات خدمة المستخدم النهائي، كما أن إدارة موارد البيانات يجب أن تكون جزءا متكاملًا من استراتيجية المنظمة واحتياجاتها .

## 4- البرمجيات :

هي الأنظمة و البرامج التي تشغل الأجهزة من بيانات معلومات و معارف وتحدد العمليات التي تؤديها الأجهزة ، وتشمل على برمجيات التشغيل، برمجيات التطبيقات و النصوص الإجرائية.

## 5- موارد الشبكات و الاتصالات :

تعتبر جزءاً أساسياً من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات المكونة لنظم المعلومات الإدارية، حيث انتشرت العديد من أنظمة تخزين المعلومات وتميرها، مثل الأنترنت، الأنترناثوالاكسترات، والتي أصبحت تمثل عوامل النجاح المعيارية في العمليات وفي جميع المنشآت، والتي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

### ثالثاً : خصائص نظام المعلومات الإدارية

لنظم المعلومات الإدارية خصائص متنوعة نذكر منها:<sup>1</sup>

- نظام مبني على الحاسوب وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها الى معلومات تفيد متخذي القرارات في المنظمة.

- نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، تمويل، أفراد...)، و يحقق التكامل بين نظم معلومات المجالات الوظيفية المختلفة لوصف عمليات المنظمة ككل.

- نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.

- نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بغية حل المشكلات سواء كانت مميزة غير مكررة أو مكررة روتينية.

- نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي الحاضر والمستقبل.

- نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة و يقارنها بالتوقعات أو الخطط و يظهر المجالات التي تتطلب تعديل أو تحسين.

### رابعاً:وظائف المعلومات الإدارية

يمكن تحديد وظائف المعلومات الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

1 عبد الغني حامد، محمد الصرفي، الاتصالات الدولية و نظم المعلومات ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ، ص115

## 1-الحصول على البيانات (المدخلات):

تتضمن وظيفة الحصول على بيانات اختيار كل البيانات اللازمة و  
تحديدها سواء من داخل المنظمة أو خارجها في ضوء احتياجات  
المستويات الإدارية في المنظمة، وبصفة عامة تتلخص البيانات التي  
تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي:

### أ- الإدارة العليا:

تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف و السياسات  
العامة للمنظمة و وضع الخطط الاستراتيجية التي يمكن أن تمتد إلى عدد  
من السنوات، و يمكن تقسيم هذه المعلومات إلى قسمين:

- **معلومات خارجية:** تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة  
من قانونية و اقتصادية واجتماعية وسكانية و جغرافية وسياسية، و كذلك  
تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنظمة التي تتعلق  
بكل من له مصلحة في وجود المنظمة و مزاولتها للأنشطة من عاملين و  
ممولين و مساهمين وزبائن و منافسين وحكومة.

- **معلومات داخلية:** تعبر عن إجمال نشاط المنظمة و مواردها و العوامل  
التي تؤثر في أوجه نشاطاتها المختلفة ويتضمن ذلك معلومات إنتاجية و  
تسويقية و مالية خاصة بالأفراد و بالعلاقات العامة و بالبحوث و التطوير.

### ب- الإدارة الوسطى:

تقل حاجة الإدارة الوسطى للمعلومات الخارجية عن الإدارة  
العليا، فتخصص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل و تحديد  
الإجراءات اللازمة لتنفيذها الإدارة المباشرة.

1 نجم عبد الله الحميدي و آخرون ، نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل عمان ، 2005 ، صفحة 76-78.

## ت-الإدارة المباشرة:

تتلقى التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات سير العمل، و تعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يوميا، وتعد هذه الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المنظمة بالمعلومات الداخلية عن أوجه الأنشطة المختلفة.

### 2- تعليمات تشغيل البيانات ( الإجراءات ) :

يتم تحديد طبيعة استخدام المعلومات و مواصفات المعلومات المطلوبة و من ثم طريقة معالجة البيانات ، إذ يشترك المتخصصين في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة، و كذلك يتم تحديد التكنولوجيا المستخدمة والإجراءات الفنية للتشغيل.

### 3- معالجة البيانات:

تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها و مناسبتها و تحديد درجة أهميتها للمنظمة، و تتم معالجة البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة و تجري عمليات المعالجة وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.

4- تخزين المعلومات :يتم حفظ وتخزين جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

### 5- المخرجات:

بعد معالجة البيانات يتم استخراج المعلومات التي تحقق الهدف من عملية المعالجة، و بعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات، تعد نسخة من

المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين يستخدمونها، وتؤخذ هذه المخرجات أشكالاً تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.

## 6- الاتصال :

ليس للمعلومات أي قيمة إذ لم تستخدم، لذلك لا بد من إيصالها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب إلى مستخدميها، ولا تقتصر عملية الاتصال في نظم المعلومات الإدارية على مجرد إيصال المعلومات إلى مستخدميها بل لا بد أن يكون الاتصال مزدوجاً في الاتجاهين، بين النظم والمستفيدين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة، ويتم استرجاع نتائج ذلك الاتصال إلى النظم بالمقارنة بين النتائج والمعايير الموضوعية لتقييم الأداء.

## خامساً: أهداف نظم المعلومات الإدارية

من خلال التعاريف السابقة لنظم المعلومات الإدارية فإنه يمكن مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات الإدارية إلى تحقيقها ، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي :<sup>1</sup>

1- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم و بما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.

2- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة و بالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.

1 أحمد خطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط1 ، عالم الكتب الحديث، عمان ، 2009، ص 82.

3- المساعدة والمساندة في عملية صنع و اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات و في التوقيت المناسب.

4- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان و التوقيت والشكل المناسب.

5- الرقابة على عملية تداول البيانات و المعلومات وحفظها.

مما سبق يتضح أن الهدف لنظام المعلومات الإدارية هو تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفها بكفاءة و فاعلية، و العمل على رفع الأداء الكلي للمؤسسة.

### سادسا: أهمية نظام المعلومات الإدارية

لقد تزايدت أهمية نظام المعلومات الإدارية منذ ظهور الكمبيوتر بعد الحرب العالمية الثانية، إذ تطورت استخداماته بصورة متزايدة منذ الستينيات في العديد من المجالات، مثل التصنيع، القطاع الصحي، إدارة الأعمال و العمليات الهندسية، النقل، و كذلك خدمات الدفاع، هذا فضلا عن العلوم الإدارية التي استغلت هذا المجال.<sup>1</sup>

يمكن تلخيص أهمية نظام المعلومات الإدارية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تقديم معلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة .

- تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة، بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية او تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة.

1 Michel PIDD , computer simulation in management science, 5th Edition, England, 2004 , p4\_10.

2 فايز جمعة صالح النجار : مرجع سابق ، صفحة 28-29.

- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر في الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.
  - تقييم النتائج و النشاطات في المنظمة لتصحيح أي احتمالات محتملة.
  - المساعدة على التنبؤ بمسقبل المنظمة، والاحتمالات المختلفة التي تواجهها، لصنع الاحتياطات اللازمة في حالة وجود أي خلل في تحقيق الأهداف.
  - تحديد قنوات الاتصال الأفقي والعمودي و بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات.
  - تزويد المستفيدين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.
  - الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المنظمة المختلفة.
  - تسهيل الحوار بين النظام والمستفيد للرد على الاستفسارات المختلفة.
  - حفظ البيانات و المعلومات المختلفة في المنظمة.
- ويمكن القول أن التطور الذي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات كما عبر عنه آسيا خياط و آخرون بأنه وصل إلى نقطة اللارجوع.<sup>1</sup>

### سابعاً: مراحل تصميم نظام المعلومات الإدارية

تتقسم إجراءات تصميم نظام المعلومات الإدارية إلى مرحلتين تسمى الأولى بمرحلة التصميم المنطقي و الثانية بمرحلة التصميم المادي، و تنفذ في

---

1Assya KHIAT et auter ,**Gestion des ressources humaines**: Les défis RH en Algérie , Edition Dar Al Adib, Oran 2011, p 151.

كل منهما سلسلة من الأنظمة التي تنتهي عادة بوضع التصميم النهائي للنظام، و فيما يلي شرحا موجزا لها.<sup>1</sup>

### 1 -مرحلة التصميم المنطقي:

هي مرحلة وضع التصورات و المفاهيم المنطقية للنظام قبل الانتقال إلى عملية التنفيذ المباشر، باستخدام برمجيات الحاسوبة تظم هذه المرحلة الأنشطة الآتية:

#### أ - تصميم المخرجات:

بناء تصور عن شكل و حجم المعلومات التي ستمثل مخرجات النظام أو النظم الفرعية مع مراعاة كفايتها لمتطلبات المستخدمين.

#### ب - تصميم المدخلات:

تحديد نوع البيانات المطلوب إدخالها إلى النظام وتصميم استمارات خاصة تسمح بتلقي البيانات المعدة للإدخال.

#### ت - تصميم المعالجة:

يقصد بها العمليات التي تجري على قواعد البيانات من فرز و تصنيف و تنظيم و التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستخدام و تحقق رضا المستفيد.

#### ث - تصميم قاعدة البيانات:

توصيف محدد لشاشات الإدخال التي تتوافق مع البيانات المدخلة، فضلا عن شكل شاشات الإخراج و نماذج الطباعة، مع تحديد آلية لكشف

1سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، صبغة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011، ص2.

المحتويات بالطريقة التي تضمن استرجاعها بسرعة ودقة، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التصميم المنطقي.

## 2 -مرحلة التصميم المادي:

في هذه المرحلة يتم نقل التصاميم المنطقية إلى الشكل المادي من خلال تحديد المواصفات التفصيلية للأجهزة و البرمجيات المطلوبة و تحديد منطق المعالجة، ووسائل الإدخال والإخراج و تتضمن هذه المرحلة الأنشطة التالية:

### أ - التصميم المادي للمخرجات:

أي تحديد نوع وطبيعة التقارير والمعلومات المطلوبة ، وطريقة إظهارها، وأشكال طباعتها، مع بناء نماذج أولية لمخرجات النظام الطباعية.

### ب - التصميم المادي لقاعدة البيانات:

تحديد الحزم المبرمجة المناسبة للتنفيذ والعمل على تحديد حجم الملف و عدد التسجيلات التي يستوعبها، مع قياس معدل استخدام الملفات و عمليات تحديثها، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة تحديد الملفات و الطريقة المثلى لتنظيمها.

ت - تصميم عمليات المعالجة: ويقصد بها اختيار وتحديد برامج التشغيل و التطبيقات و نظم إدارة قواعد البيانات، وتحديد نوع المعالجة المطلوبة للبيانات، وفقا لمتطلبات المستخدمين من النظام و أهداف النظام العامة.

### ث - التصميم المادي للمدخلات :

تصميم نماذج الإدخال وطريقة تسجيل البيانات ، و تحديد الوسائط المادية التي يتم تجميع نماذج البيانات فيها ، فضلا عن تصميم حجم و نوع الحقول المخصصة لإدخال البيانات مع تأمين الوسائل المساعدة.

## ثامنا : العوامل المؤثرة في تطور نظام المعلومات الإدارية

إن أنظمة المعلومات الإدارية لم تولد من فراغ، وإنما جاءت نتيجة تطور عوامل موضوعية مؤثرة أفرزتها البيئة الاجتماعية و الاقتصادية المتغيرة ، و من أهم هذه العوامل ما يلي :<sup>1</sup>

### 1 - التطور التكنولوجي :

أدى التطور التكنولوجي إلى خلق ما يعرف بمجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه عمليات معالجة المعلومات تشغل حيزا كبيرا من النشاط الإنساني وانعكس بصورة ايجابية على ظهور ونمو أنظمة المعلومات الإدارية كأداة لتزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب و المستوى الإداري المناسب و بالدقة و الكمية المناسبة من المعلومات.

### 2 - انفجار المعلومات:

نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات ، و توالد المعرفة و تراكمها بطريقة متسارعة تعجز القدرات العقلية للإنسان على الإلمام بها ، و يعبر عن ثورة المعلومات بالتطور المتزايد في الأنظمة والبرمجيات و في بنوك المعلومات، وكان من نتائج هذه التحولات انبثاق اقتصاد المعلومات وانفجار المعرفة حيث تم انتقال مفاتيح القوة من المادة إلى المعلومة و من الآلة إلى المعرفة.

### 3 - تقدم الإدارة :

إن معالجة وتحليل المعلومات كمورد مهم وحيوي للمنظمة هو بمثابة وظيفة جديدة للإدارة و بعد آخر من أبعاد العملية الإدارية ، هذه الوظيفة فرضتها أنظمة الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في مختلف الأنظمة الوظيفية

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 48-54.

للإدارة ، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق المداخل الحديثة ، مثل إعادة هندسة العمليات، وإعادة تنظيم الهياكل ، لذلك لا يمكن تصور انه بإمكان أي إدارة أن تهمل المعطيات الجديدة التي أفرزتها علم الإدارة و تكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات خاصة أدوات التحليل و الصياغة والتخطيط لاستخدام الموارد المادية و الغير مادية بطريقة كفئة و فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

#### 4 - تسارع التغير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال:

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه و مظاهره و يتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان و المكان ، أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وما هو جديد، و يظهر هذا التغير بوضوح في البيئة التكنولوجية الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في العالم ، و في ظل هذه التغيرات فإن جوهر المنافسة و الميزة التنافسية يكمن في قيمة المعلومات الضرورية لتحليل واختيار الاستراتيجية التي تنتجها فقط أنظمة المعلومات الإدارية في عالم المنافسة و التطور، و ان قيمة المعلومات لم تعد كافية لوحدها إذ تحتاج إلى مزيج من عناصر و مكونات لإنتاج قيمة مضافة أخرى هي المعرفة ، فالمعرفة ضرورية لوجود نظم المعلومات في منظمات الأعمال هو تعبير عن الوعي بهذه الضرورة

#### تاسعا: الدور الاستراتيجي لنظام المعلومات الإدارية

إن نظام المعلومات الإدارية كما تم توضيحه في المباحث السابقة تعمل على جمع و تصنيف وتحليل وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات وإنتاج

المعلومات والتقارير والملخصات والوثائق الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة، كما أنها تعمل على دعم وإسناد وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة، وسيطرة على الأنشطة والعمليات وإضافة إلى ذلك فهي تقوم بتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية والإدارة الدولية ، و كل إدارات المنظمة كل حسب عملياتها و أنشطتها ويتضح دورها الاستراتيجي من خلال تأثيرها الجوهرية في المجالات والأنشطة الرئيسية التالية: <sup>1</sup>

فهي تشارك في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساط، الوضوح، العمق و الشمول على هذه الرؤية و المساعدة على تحقيق أعلى قدر من المشاركة في عملية صياغة و إنضاج الرؤية الاستراتيجية.

كما أنها تعمل على دعم عملية صياغة رسالة المنظمة، وذلك عن طريق تحديد أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية، وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة و تحليل عناصر الميزة التنافسية الاستراتيجية.

إضافة إلى عملها على صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مقارنة عناصر القوة وعناصر الضعف داخل المنظمة بالفرص و التهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية.

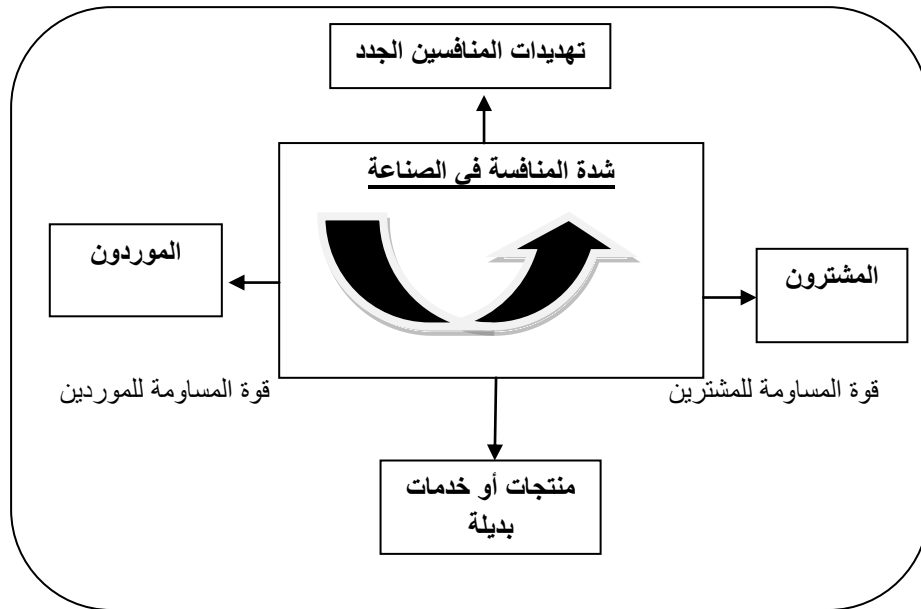
تقدم المعلومات الثمينة و الموثوقة و ذات الجودة الشاملة للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية الممكنة واختيار استراتيجية الآمال الشاملة الملائمة للمنظمة ، ضمن مبدأ " أقل تكلفة أكبر فعالية"

---

1 سعد غالب ياسين :ص 92.

الاندماج البنيوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة و التقييم الاستراتيجي  
الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة  
في نفس قطاع الصناعة.

يعمل نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية  
المؤكددة، وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى المنافسة  
الرئيسية الواردة في نموذج بورتير (PORTER) وكما هو موضح في الشكل  
التالي:



سعد غالب ياسين : تحليل و تصميم نظم المعلومات ، دار المناهج للنشر ، عمان ، الأردن ،  
ط1 ، 2000 ، ص.93

إن المعلومات ذات القيمة المضافة و الجودة الشاملة التي تقدمها نظم  
المعلومات الإدارية يجب أن تتناول قوى المنافسة الخمسة في النموذج  
السابق، وهي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، د س ن، ص  
123.

1 شدة المنافسة في الصناعة

2 تهديدات دخول منافسين جدد

3 قوة المساومة للمجهزين (الموردين)

4 قوة المساومة للمشتريين (العملاء)

5 تهديدات المنتجات البديلة

### عاشرا: عوامل نجاح و فشل نظام المعلومات الإدارية

إذا كانت أنظمة المعلومات الإدارية - وما تم ذكره سابقا - هي مجموعة الموارد (مادية ، برمجيات، أفراد، بيانات، إجراءات ) المنظمة و التي تسمح بجمع وتخزين و معالجة وإرسال المعلومات على هيئة معينة (وثيقة ، صورة، صوت) داخل المنظمات بطريقة تخدم غايات المنظمة و أهدافها<sup>1</sup>، إلا أن هذه الأنظمة قد لا تنجح في الوصول إلى الأهداف التي وضعت أصوات للوصول إليها، ويقصد بفشل النظام ليس فقط توقفه و إنما عدم استخدامه بطريقة فعالة، ودراسة هذا الموضوع تتطلب البدء بالحديث عن مصادر المشاكل التي تعترض أنواع المعلومات، ومن ثم التطرق إلى أسباب نجاح و فشل أنظمة المعلومات، ثم مشاكل تطوير هذه الأنظمة وانتهاء بالاستراتيجيات الممكن إتباعها لإنجاح أنظمة المعلومات في المؤسسة، و ذلك حسب التفاصيل التالية:

#### **أولا : مشاكل أنظمة المعلومات**

تواجه نظم المعلومات مجموعة مشاكل راجعة لعدة أسباب هذه

بعضها

#### **1 التصميم :**

1 Robert Reix, Dictionnaire des Systèmes D information, Edition VUIBERT, Paris ,1999.

يفشل التصميم الفعلي للنظام في تحقيق الاحتياجات الأساسية للمنظمات ، فقد لا يقدم النظام المعلومات بسرعة كافية تمكن من استخدامها أو قد يقدمها في شكل يصعب معه استخدامها أو قد يقدم بيانات خاطئة غير مطلوبة

وقد يكون النظام معقد بدرجة لا تسمح للمستخدم غير الفني بالتفاعل معه و استخدامه ، أو قد لا يشجع على استخدامه كأن يكون تصميم الشاشات غير مناسب للمستخدم بطريقة تسمح له بالتحرك خلال الشاشة مما يؤدي إلى توقف المستخدم عن استخدام النظام

كما يفشل التصميم إذا كان غير متوافق مع القيم و الثقافة و الأهداف التنظيمية ، و كنتيجة لعدم استقلالية مكونات التنظيم و ارتباطها و تفاعلها مع بعضها فإن تصميم نظام المعلومات يؤدي بالضرورة إلى إعادة تصميم التنظيم ، و بالتالي عدم اتفاق نظام المعلومات مع مكونات التنظيم يؤدي إلى ظهور اتجاهات لرفض النظام و عدم الاستقرار

## 2 - البيانات :

إذا كانت البيانات التي يتم الاعتماد عليها في إنتاج المعلومات غير دقيقة وغير متسقة فإن هذا يؤدي إلى غموض المعلومات الناتجة عن النظام أو غير ملائمتها لأهداف و أغراض المنظمة، وعليه يجب دائما التأكد من أن المعلومات التي تجمعها نظم المعلومات أو تنتجها لازالت تتلائم و توافق احتياجات المنظمة الداخلية ، و كذا تساعد على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية ، لأن لكل بيئة أعمال خصائص معينة تستلزم طرق معينة في التصرف <sup>1</sup>.

---

1Coopers ,Lybrand,La Nouvelle Pratique du Control interne, Editions d organisation,Cinnquème tirage, 2000,P85.

### 3 - التكاليف :

قد يعمل النظام بصورة فعالة إلا أن تكلفة تنفيذه و تشغيله قد تكون مكلفة بدرجة أكبر مما كان متوقعا في الموازنة المخصصة له و بحيث أن المنافع المتحصل عليها من النظام تعادل تلك التكلفة، ولذلك وجب على المنظمات القيام بدراسات معمقة قبل الاستثمار في مشاريع ضخمة التكاليف، وفي هذا المجال تطورت كثيرا أنظمة المعلومات المحاسبة التي تهتم بجميع أنواع التكاليف في المؤسسة، وعمليات تقييدها و مراجعتها و تصحيح الأخطاء المكتشفة بالاستعانة بأساليب المراجعة الداخلية أو الخارجية لحسابات المنظمة.<sup>1</sup>

### 4 - التشغيل :

و في هذه الحالة قد لا يعمل النظام بصورة جيدة كأن تصل المعلومات متأخرة كنتيجة لتعطل النظام أو لفقدان بعض البيانات كما أن عملية قياس نجاح النظام ليست بالأمر السهل، حيث من الصعب الاتفاق على قيمة وفعالية نظام المعلومات، وذلك نتيجة لاختلاف الأشخاص الذين يتعاملون مع النظام و اختلاف طبيعة الأنشطة التي يمارسونها إلا أن البحوث في مجال نظم المعلومات قدمت المعايير التالية لقياس نجاح النظام:

- 1 - ارتفاع مستوى استخدام النظام.
- 2 - درجة رضا المستخدم.
- 3 - الاتجاهات الايجابية اتجاه النظام والعاملين في إدارة نظم المعلومات

<sup>1</sup> Alberto Sillero, Audit § Révision **Légale Guide**, Pratique Edition,ESKA,2000,p28.

4 - المساهمة في تحقيق الأهداف مثل جودة القرارات التي اعتمدت على استخدام النظام.

5 - المنافع المالية مثل تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

### ثانياً: أسباب نجاح أو فشل النظام

هناك العديد من العوامل التي تمثل مسببات نجاح أو فشل نظام المعلومات وهي:

1 - اشتراك المستخدم النهائي:

إن اشتراك المستحم النهائي في تصميم و تشغيل نظام المعلومات له عدة آثار إيجابية تتمثل في الآتي:

أ - اشتراك المستخدم النهائي في تصميم النظام يجعل لديه الفرصة في وضع النظام في شكل يحقق أولوياته ويلبي احتياجات المنظمة

ب - الاتجاهات الايجابية نحو النظام و كذلك التغييرات التي أحدثها النظام و ذلك الأسباب الآتية:

1. تمثل المشاركة تحدي و تزيد من الشعور بالذات.
2. تشجيع المشاركة على زيادة الالتزام بالتغيير.
3. زيادة معرفة المشاركين بالتغيير و تنمية مهاراتهم وقدرتهم في الرقابة والسيطرة.

### 2 - الفجوة بين مصممي النظام و مستخدميه:

وتعتر من أكثر المشاكل التي تقابل تطبيق و تنفيذ نظام المعلومات ، فنتيجة لاختلاف الخلفية العلمية لكل من المستخدمين و المصممين وكذلك اختلاف الاهتمامات والأولويات مما يؤدي إلى اختلاف في مرحلة الولاء التنظيمي، ومداخل حل المشكلات بل وأيضاً

المفردات اللغوية، فمثلا يرى الفنيون من واقع التوجه الفني لحل المشكلات أن فعالية المنظمة تتحقق اذا كانت المكونات المادية و البرمجيات تعمل بسهولة وفعالية، بينما يرى المستخدمون أنهم بحاجة إلى نظام معلومات يسهل المهام التنظيمية، هذا الاختلاف يؤدي إلى فشل مشروع تطوير نظام المعلومات.

### 3 - دعم الإدارة :

إذا حصل مشروع نظم المعلومات على المساندة والتدعيم إلى كافة المستويات الإدارية فإن هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات ايجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة نظم المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم وإسهاماتهم سوف تصبح محل تقدير وانتباه من جانب الإدارة عن تدعيم الإدارة لمشروع تطوير نظام المعلومات يعني أن المشروع سوف تخصص له الموارد المالية لنجاحه، بالإضافة إلى أن تدعيمها يساعد على تقبل التغيير الذي سوف يحدث في المنظمة.

### 4 - مستوى التعقيد والمخاطرة:

قد تفشل بعض مشروعات النظم نتيجة لما تتضمنه من مستوى مرتفع من المخاطرة، و يتأثر مستوى المخاطرة بالعناصر الثلاثة التالية:

#### -حجم المخاطرة :

يزداد حجم و درجة المخاطرة بزيادة حجم مشروع نظام المعلومات و يتم قياس المشروع إما بالتكلفة اللازمة لتنفيذه، أو حجم الأفراد اللازمين له، أو الوقت اللازم لتنفيذه.

#### -هيكل المشروع :

قد يكون المشروع واضحاً، ومن ثم يمكن التعرف على العمليات و المخرجات الخاصة به، كما أن المستخدمين يعرفون ما يحتاجونه و ما يستطيع أن يفعله لتوفير احتياجاتهم و من ثمة تتخفف المخاطرة.

### -الخبرة السابقة مع التكنولوجيا:

ترتفع درجة المخاطرة إذا كان فريق مشروع تطوير نظام المعلومات و العاملين في إدارة نظم المعلومات ليس لديهم الخبرة الفنية اللازمة مع تكنولوجيا مشروع التطوير أو للتعامل مع المكونات المادية أو البرمجيات.

### 5- إدارة عمليات التنفيذ:

يجب مراعاة التنسيق والحرص عند تطوير نظام جديد للمعلومات فهناك صعوبة لتحديد تفاصيل درجة آلية النظام كما أن تفسير المعلومات وتعريفها يختلف من مستخدم لآخر إضافة إلى أن احتياجات الأفراد من المعلومات مختلفة، كما أنه قد يتم تجاهل تدريب الأفراد على استخدام النظام والتأكد من تفهمهم له ولإجراءات تشغيله.

### ثالثاً : مشاكل تطوير أنظمة المعلومات

إن المشاكل التي يتعرض لها تطوير المعلومات يمكن ربطها بمراحل تطوير النظام ( دورة حياة النظام ) على النحو التالي:

#### 1 -مرحلة الدراسة المبدئية ( تعريف المشروع ):

\_ عدم توافر الوقت والأموال، الموارد اللازمة لبحث المشاكل ومن ثم لا يتم القضاء عليها، وقد تكو الأهداف غير واضحة وغامضة و يصعب قياس منافع النظام.

\_ عدم إعطاء الوقت الكافي أو عدم توافره على الإطلاق للتخطيط المبدئي، ومن ثم لا يمكن تقدير التكلفة المبدئية للمشروع، أو الفترة الزمنية اللازمة.

\_ الفشل في تشكيل فريق المشروع أو عدم مشاركة المستخدمين فيه.

\_ قد يتعهد متخصصو المعلومات بخدمات لا يمكن تقديمها.

## 2- تحليل الاحتياجات:

\_ التعرف على الاحتياجات من خلال مستندات غير ملائمة عن النظام الحالي أو دراسة غير كاملة لأنشطة النظام.

\_ يرفض المستخدمون إنفاق الوقت لمساعدة فريق المشروع في جمع الاحتياجات من المعلومات.

\_ فشل المحللين في مقابلة المستخدمين، أو عدم القدرة على تحديد الأسئلة الموجهة للمستخدمين.

## 3 - التصميم:

\_ المستخدمين غير مسئولين عم أنشطة التصميم ، و بالتالي لا يعكس التصميم أولويات المنظمة .

\_ يصمم النظام لخدمة الاحتياجات الحالية للمنظمة وقد يفقد إلى المرونة في أن يأخذ الاحتياجات المستقبلية لها.

\_ وظائف المنظمة و محدداتها غير المتاحة.

## 4- البرمجة:

\_ عدم تقدير التكلفة و الوقت اللازمان لتطوير البرمجيات.

\_ عدم توافر محددات كاملة للقائمين بالبرمجة.

\_ عدم إعطاء الوقت الكافي لتطوير البرنامج المنطقي ، بينما

يخصص وقت أكثر من اللازم للتكوين.

\_ اتجاه المبرمجين نحو كتابة البرامج بصورة يصعب معها تعديلها و

صيانتها.

## 5 - الاختبارات :

\_ عدم تقدير الوقت والتكلفة اللازمة للاختبارات المناسبة.

\_ عدم قيام فريق المشروع بوضع خطة منظمة للاختبارات.

\_ عدم مشاركة المستخدمين في الاختبارات.

## 6 - التحول :

\_ عدم كفاية الوقت والأموال اللازمة لأنشطة التحول إلى نظام الجديد إذ عملية التحويل

تتطلب مجموعة من الموارد المادية أو المعلوماتية أو غيرها.

\_ اقتصار مشاركة المستخدمين على مرحلة التحول فقط.

\_ إدارة تطبيق و تنفيذ النظام.

## رابعاً : استراتيجيات نجاح أنظمة المعلومات

تزيد احتمالات نجاح النظام في معالجة المشاكل من خلال إتباع استراتيجيات ملائمة

منها :

## 1 - الرقابة و السيطرة على عوامل المخاطرة :

يمكن تحسين عملية تطبيق النظام عن طريق التوفيق بين استراتيجية إدارة المشروع و

مستوى المخاطر الخاص بكل مشروع، وذلك بوضع مشروع التطوير في تصنيف المخاطر

و الذي يتناسب و المشروع، وهناك أربع وسائل لتحقيق ذلك وهي:

أ - أدوات التكامل الخارجي: وذلك بربط أعمال فريق التنفيذ بالمستخدمين في كافة

المستويات التنظيمية.

ب - أدوات التكامل الداخلي: وذلك بالتأكد من أن فريق التنفيذ يعمل كوحدة واحدة .

ج - أدوات التخطيط الرسمي: إن الهيكل والمهام تساعد على التقدير المسبق للوقت

والأموال والموارد الفنية اللازمة للتنفيذ.

د - أدوات الرقابة الرسمية: تساعد في مراقبة التقدم نحو الهدف.

و يلاحظ أن أدوات التكامل الخارجي يتم استخدامها في حالة الرغبة

في اشترك المستخدمين النهائيين في كافة مراحل المشروع و ذلك عن

طريق:

1. اختيار المستخدمين كقادة للمشروع.
  2. تشكيل لجنة استشارية من المستخدمين لتقييم تصميم النظام.
  3. أن يقوم المستخدمين بطريقة رسمية بمراجعة واعتماد بعض عناصر النظام.
  4. حضور الاجتماعات الخاصة بالتصميم.
  5. يقوم المستخدم النهائي بإعداد تقارير الموقف الحالي عرضها على الإدارة.
  6. مسؤولية النهائي عن التدريب والتركيب.
  7. المسؤولية عن الرقابة.
- و يتم الاستعانة بتلك الاستراتيجية إذا كان المشروع لا يستخدم مستوى عالي من، أما إذا كان المشروع يستخدم مستوى عالي من التكنولوجيا فإنه يتم استخدام أدوات التكامل الداخلي من خلال:
8. أعضاء فريق المشروع على مستوى عالي من الخبرة.
  9. يجب أن يكون قائد فريق المشروع ذو خلفية في إدارة المشروعات.
  10. الاجتماعات الدورية و المحددة وفقا للقرارات الرئيسية في التصميم.
  11. المراجعة الدورية للموقف الفني.
  12. يجب أن يكون معظم أفراد الفريق ذوي خبرة سابقة في التعامل معا.
  13. ضرورة توافر الخبرة والمهارة الفنية و إذا لم تتوفر يتم الاستعانة بأعضاء من خارج المنظمة.

## 2- التغلب على مقاومة المستخدم النهائي:

يمكن تخفيض المخاطر عن طريق الحصول على دعم كل من الإدارة و المستخدمين النهائيين، ويتحقق ذلك كم خلال اشتراك

المستخدمين النهائيين في عملية التصميم حيث أن ذلك يحقق الالتزام بالنظام وأن يكون الناتج النهائي متوافق مع احتياجاتهم، وأن تبذل الإدارة جهودها في تحسين وتطوير عمليات الاتصال والاستشارة الجماعية لاتخاذ القرارات التي تمس جميع أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

خلاصة :

---

<sup>1</sup>Bernard Turgeon, **La Pratique du Management**, Edition McGraw-Hill, Deuxième édition, Montréal (Québec) Canada, 1989,P80.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المعلومات أصبحت تشكل أحد الموارد الهامة للمنظمات، وهذا ما يجعل هذه المنظمات تقوم ببناء أنظمة المعلومات الإدارية بهدف التوصل إلى المعلومات الضرورية سواء على مستوى بيئة العمل الداخلية أو الخارجية.

فنظام المعلومات الإدارية يلعب دور إيجابي في اتخاذ القرارات و يعود ذلك لعدة أسباب منها تطور التكنولوجيا وتطبيقاتها، كما أنه يعمل على جمع وتحليل ونقل المعلومات على المستوى الإداري، بالإضافة إلى أنه عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة، التي تستند على نظام معالجة البيانات في توفير المعلومات والتي تكون مع بعضها نظام كلي للمعلومات.

**الفصل الثالث :**  
**مدخل لتنمية الموارد البشرية**

## تمهيد:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف مثل بلوغ مستويات عالية الجودة من الخدمة للمستهلك أو تحقيق أرباح من خلال قوى عاملة على درجة عالية من الالتزام ومن هذا المنطق كان لزاما تغيير نظرة إلى وظيفة الموارد البشرية من كونها وظيفة استشارية تهتم فقط بتحديد أجور وإجازات العاملين أو من كونها فقط تقوم بالتعديل تصرفاتها وممارستها دور أفعال تتناسب مع استراتيجية المؤسسة إلى النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها شريك متساوي في عملية التخطيط الإستراتيجي، وبهذه النظرة لن تقتصر وظيفة الموارد البشرية كل مجرد التكيف مع متطلبات العمل، بل تتحول إلى شريك متكافئ في بناء وتحقيق إستراتيجية المؤسسة ففوة الموارد البشرية وفعالية أدائها تعني قوة المؤسسة.

## 1- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعددت التعاريف لتنمية الموارد البشرية نذكر منها

تعرف على أنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد وبتطوير استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده حيث أشار مكتب العمل العربي أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور، ولم يعد يقتصر على التعليم والتدريب وتوعية مشاركة الجمهور في إتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد وثقافة الشعوب وطرق وأساليب العمل والانتاج<sup>1</sup>.

يقصد بها تلك المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات محدودة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب إمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراعية في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات<sup>2</sup>.

هي تعظيم الطاقات البشرية لسكان المجتمع واستغلالها بكفاءة في كافة نواحي النشاطات الاجتماعية والاقتصادية<sup>3</sup>.

- وعرفها بيدلر على أنها " أن أنشطة تنمية الموارد البشرية تشمل احلال الموظفين و التقويم الوظيفي وهيكله المسار المهني والتدريب والتعلم المفتوح أو الخاص<sup>4</sup>.  
وتعرف أيضا تنمية الموارد البشرية على أنها:

---

<sup>1</sup>- لعل محمد بوكمشين، مدخل إلى التنمية الموارد البشرية، ط1، دار الراية، الأردن، ج1، ص16-17.  
<sup>2</sup>- قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ، إدارة البيئة والسياحة، جامعة الجزائر 3 2014، ص57.  
<sup>3</sup>- بلقاسم تواتي، ظاهرة هجرة العقول ، أسباب، آثار وسياسات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص58.  
<sup>4</sup>- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفي كأداة لتحقيق رأس المال في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 12 جوان 2014 ص 35.

زيادة عملية المعرفة والقرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة<sup>1</sup>.

## 2- التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

ان مفهوم تنمية الموارد البشرية ليس بالمفهوم الذي ظهر مؤخرا بل كان منذ القدم وكان يتطور من فترة إلى أخرى فيمايلي نعرض التطور الزمني لها  
أولا: فترة ما قبل التسعينات:

تطور مفهوم التنمية البشرية خلال هذه الفترة مع العلم أن التعبير الذي كان أكثر شيوعا هو تنمية الموارد البشرية، أي التركيز ثم أساسا على اعتبار البشر نحوهم وسيلة التنمية ويمكن القول إجازا إن المضمون تركز في التسعينيات على تدريب الكوادر الوطنية التنمية في الدول النامية لتسريع عجلة التصنيع لينتقل بعد ذلك إلى الأکید على أهمية التعليم و التدريب أنه بقيت هناك اختلافات ظاهرة بين مضمون وآخر عاكسة بذلك غياب التعريف المتفق عليه جماعيا وتجدر الإشارة أيضا إلى أنه مع نهاية هذه الفترة تزايد اهتمام مفهوم تنمية الموارد البشرية بالبشر على اعتبار ليس فقط وسيلة التنمية بل غايتها أيضا إن بقي هذا الاهتمام على المستوى النظري ولم يبلور في مضمون عملي.

أهم المضامين التي تبلور لمفهوم تنمية الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة التي تسبق التسعينات.

استراتيجيات التصنيع المعتمدة في خطط التنمية خلال الخمسينيات والتسعينيات دفعت باتخاذ التركيز على تأهيل الكوادر الفنية وبالتالي كان مضمون التنمية تلك الفترة يركز على تأهيل هذه الكوادر ولقد ظل هذا التركيز واضحا في أدبيات الجمعيات للأمم المتحدة في منتصف الثمانيات حيث تم اعتبار تدريب الكوادر الوطنية المؤهلة يشكل جزءا مهما لا ينفصل عن تنمية الموارد، البشرية، حيث شكل التعليم والتدريب النواة التي تمحور حولها

1- محمد عبد الجابر وآخرون، التنمية البشرية في الوطن العربي، بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الأمانة العامة لجامعة الدول العربية واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، لبنان، 1955، ص 85-86.

مضمون التنمية في منظومة الأمم المتحدة في تقرير صادر عن مجلس الاقتصادي والاجتماعي عام 1967 حدد ثلاثة أوجه رئيسية لتنمية الموارد البشرية وهي:

- 1- استخدام افضل للقوى العاملة من خلال التعليم المهني والتدريب
- 2- تحسين نوعية القوى العاملة من خلال التعليم المهني والتدريب
- 3- تصغير الدعم الشعبي لجهود التنمية الوطنية واشراك أوسع الفئات الاجتماعية بقي تركيز تنمية الموارد البشرية على التعليم والتدريب على حالة خلال السبعينات الا ان المضمون توسع كثيرا خلال الثمانينات خصوصا بعدما بدا واضحا الدور الرائد والامتامي الذي اخذ يلعبه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بعد منتصف العقد .

توسع المضمون بحيث أصبحت مجالات أخرى غير التعليم والتدريب كالمشاركة، يشمل أيضا تعزيز دور المرأة وتحسين إدارة القطاع العام والتخطيط الكافي للموارد البشرية. مع العلم انه لم يكن هناك اتفاق على تعريف موحد لتنمية الموارد البشرية .

- لقد ترافق هذا الاهتمام بتوسيع مضمون تنمية الموارد البشرية مع الاتفاقيات التي منيت بها برامج التكيف الهيكلي المطبقة من قبل صندوق النقد الدولي . كما ترافق مع هذا الاهتمام وضع الجزء وهو تنمية الموارد البشرية ضمن الكل وهو التنمية البشرية<sup>1</sup> .

- في تقرير للجمعية العامة صدر عام 1988 ورد أنه من المتفق عليه الان على نطاق واسع أن تنمية الموارد البشرية ترتبط بعملية تنموية تركز على البشر وتسعى لتعزيز كافة الطاقات والقدرات البشرية، أن هذه المقارنة تتركز على البعد البشري وتؤكد على أن البشر هم في المرتبة الأولى.

غير أن عملية وضع الجزء ضمن اطار الشكل هذه لم تتبلور بشكل كامل على بعد التسعينات مع اصدار تقارير التنمية البشرية من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

<sup>1</sup>- محمدعابدالجابري، مرجع سبق ذكره، ص 90 - 86.

## ثانيا - مطلع التسعينات:

مع صدور تقرير التنمية البشرية لعام 1990 حصلت فقرة نوعية في الفكر التنموي من حيث معالجه التنمية البشرية. مفهوم الموارد البشرية قد تطور ليشمل جوانب تشكيل القدرات البشرية كافة لاستخدامها في العملية الإنتاجية فان مفهوم التنمية البشرية قد ركز بالإضافة الى ذلك على الانتفاع بالقدرات البشرية بحيث اعيد التوازن للمقولة الداعية الى ان الانسان هو صانع التنمية وهو هدفها بالإضافة الى إعادة التوازن هذه التي تمت صياغتها بشكل مرن وخلاف، فقد ترك الباب مفتوحا للاجتهد في مجال توسيع مفهوم تشكيل القدرات البشرية ومجال مفهوم الانتفاع بهذه القدرات .

في عام 1991 في تقرير التنمية البشرية تمت بلورة مؤشرة الحرية البشرية، وتم تدارس مسألة تمويل التنمية البشرية ومسألة فاعليتها في عام 1992 تمت التأكيد على ما يميز مفهوم التنمية البشرية من غيره من المفاهيم، مع حلول عام 1993 تم توسيع مفهوم المشاركة الشعبية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية. وهكذا يبدو واضحا ان مفهوم التنمية البشرية المقترح من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو مفهوم شمولي يحفظ التوازن بين اكساب القدرات البشرية والانتفاع بها<sup>1</sup>

### 3- خصائص تنمية الموارد البشرية:

#### 1- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل:<sup>2</sup>

هي نشاط شامل يمتد ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية التحاقهم بها . وبها يضمن زيارة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك في الاجلين القصير والطويل.

<sup>1</sup>- محمدعابدالجابري،مرجع سبق ذكره،ص 90 - 86.

<sup>2</sup>- مزرارة امينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير، تخصص تسير الموارد البشرية: جامعة الجزائر 3. ص 60 - ص 59.

## 2- تنمية الموارد البشرية نشاط واقعي:

تعني واقعية تنمية الموارد البشرية ضرورة أن التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل، والذي لن يتحقق إلا عن طريق تطابق ما يتم تدريب العاملين عليه وبها يضمن نقل ما يتلقاه العاملون من برامجهم التدريبية داخل القاعة التدريبية في أماكن العمل.

## 3- تنمية عملية استراتيجية .

ينظر في الوقت الحاضر الى تنمية الموارد البشرية أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر وهي استراتيجية المؤسسة، ضمن اطار ودور تسير الموارد البشرية فيها.

## 4- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

ان تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف الى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من اجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، وهي مساعي بادة لأحداث المطابقة والملائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص اعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر .

## مفهوم تسيير الموارد البشرية:

قبل أن نعرف الموارد البشرية يجب أن نشير إلى مفهوم التسيير:

## 1- تعريف التسيير:

- هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد من خلالهم بكفاءة وتشير هذه العملية إلى أنشطة

التخطيط والتنظيم والقيادة

والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

- يعتبر التسيير عاملا استراتيجيا وضروري داخل المؤسسة باعتباره يعمل على إحداث التكامل والتناسق بين كل الوظائف وكل المستويات وهذا ما يسمح بتحقيق أداءها والمساهمة

<sup>1</sup>- نوري منسر، تسيير الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص33

في تحقيق أهداف المسطرة، إن التسيير في الحقيقة يعني التخطيط التنفيذ ومراقبة كل الأنشطة المحددة داخل المؤسسة بصفة واضحة<sup>1</sup>.

## 2- تعريف تسيير الموارد البشرية:

يقصد بمفهوم الموارد البشرية المكونة الإدارة لوظيفة الموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد للذنب لهم السلطة في اتخاذها<sup>2</sup>

هو عبارة عن مجموعة من الاجراءات والقرارات والبيانات، التي تمثل من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير امكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها<sup>3</sup>

- يعرف على أنه العملية التي يتم بموجبها للحصول على الأفراد اللازمي للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيمهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لا نجاحها وتحقيق أهدافها.

ويمكن القول أن تسيير الموارد البشرية بهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكفية توجيهي والتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة<sup>4</sup>

## 2- العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية:

لننشر إلى العوامل التي يتأثر بها تسيير الموارد البشرية ونذكر منها<sup>5</sup>.

### 1- العوامل الاقتصادية:

<sup>1</sup>- ظريف فاطمة، التكوين كأداة للتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون تيارت 2007، 81.

<sup>2</sup>- ظريف فاطمة، نفس المرجع السابق، ص 81.

<sup>3</sup>- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>4</sup>- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>5</sup>- محمد أحمد اسماعيل، العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية مقال على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr2128htm> تاريخ الاطلاع 2024/05/21 على الساعة 12:00.

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد في فترات الرواج وتقليصها في فترات الكساد.

## 2- العوامل القانونية:

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها جوهرية على تسيير الموارد البشرية.

إن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدأ " دعه يعمل اتركه يمر " المجال آخر مقيد بالقوانين كالحدا الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم، وتكوينهم وتقييم .

## 3- العوامل الاجتماعية:

أن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي والاتجاهات والقيم السائدة فيه كذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع. لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين للثغرات جوهرية في أسلوب معيشة وأسلوب تفكيره فيما يخص توسع فكرة دور الحكومة في تسيير شؤون أفرادها.

## 4- العوامل التكنولوجية :

إن التقدم التكنولوجي الذي يحدث كان مذهلاً، فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغيير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية .

## 3- مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بوهينة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1 مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن 2010 - ص 131.

يعتبر مفهوم تنمية الموارد البشرية مفهوم مركب واسع، وهذا يصعب قياس بمؤشر وحيد أو مجموعة من المؤشرات للتغلب على هذه الصعاب في هذا المؤشر قامت الأمم المتحدة بوضع مجموعة من المؤشرات المكملة تجاوز عددها 80 مؤشرا في مختلف التقارير منها :

- دليل التنمية البشرية ويضم أربع مؤشرات مثل العمر المتوقع عند الولادة

- التنمية المرتبطة بنوع الجنس ويضم ثمانية مؤشرات منها معدل القراءة

- مؤشر العمر البشري ويضم أحد عشر مؤشر

- مؤشر التقدم في العمر ويضم خمسة مؤشرات، معدل وفيات الرضيع

- الأداء الاقتصادي ويضم ستة مؤشرات

- الاتجاهات الديموغرافية ويضم سبعة مؤشرات.

- استخدام الطاقة ويضم أربعة مؤشرات

- الأمن الغذائي والتغذية ويضم سبعة مؤشرات.

وقد تعددت المحاولات والاسهامات، لتحديد المؤشرات الملائمة لقياس التنمية البشرية وذلك

على النحو التالي<sup>1</sup>:

- مؤشر الدخل :

ويتضمن عدد من المؤشرات الفرعية التي تستخدم لقياس مستوى التنمية البشرية التي حققها

الدولة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة ومن أهمها ثلاث مؤشرات جزئية هي :

- الدخل القومي الكلي للدولة:

والذي يتجاهل معدل النمو السكاني في الدولة

- الدخل القومي الكلي للمنتوقع:

ويعتبر هذا المؤشر إلى توافر بيانات دقيقة بشأن حجم الثروات الكامنة، والموارد غير

المستغلة لدى الدولة والتي يستند إليها ذلك المؤشر في حساب الدخل المنتوقع.

- متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي:

<sup>1</sup> عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثارها على تحقيق التنمية المستدامة، ط1 الدار الجامعية مصر 2014 ص 31.

حيث يواجه صعوبات تتعلق بعدم دقة البيانات المتاحة في الدول النامية لحسابه، ويعد معدل النمو السنوي من متوسط نصيب الفرد من نتائج المحلي الاجمالي الحقيقي، وعلى رغم ما يتميز به هذا المؤشر من سهولة فب القياس إلا أنه يعاني العديد من أوجه القصور منها أنه لا يمكن اعتبار النمو في متوسط نصيب الفرد من الدخل مقياسا كافيا لمقدار الرفاهية التي يحصل عليها الفرد، كما أنه لا يشترط أن تؤدي كل زيادة في الدخل إلى زيادة متناسبة في المستوى التعليمي والصحي للفرد.

#### - المؤشرات الاجتماعية:

وتسعى هذه المؤشرات إلى قياس التحسن الذي يطرأ على الجانب الاجتماعي للفرد، خاصة فيما يتعلق بالتغذية والصحة والتعليم وتوزيع الدخل وغيرها من المتغيرات وذلك على اعتبار أن تلك المتغيرات تعطي مؤشرا لما تم تحقيقه في مجال التنمية البشرية في الدولة<sup>1</sup>.

#### - المؤشرات المركبة :

وهي عبارة عن استخدام مؤشر مركب يتضمن أكثر من جانب من جوانب الحياة، ولذا فإن المؤشرات المركبة تعد أكثر شمولاً مقارنة بالمؤشرات الفردية.

**المؤشر الأول:** هو مؤشر نوعية الحياة المادية والذي وصفه مجلس أعالي البحار بواشنطن عام 1997 ويتكون من ثلاث مؤشرات فرعية هي :

توقع الحياة عند الميلاد، معدل الوفيات بين الأطفال، معرفة القراءة والكتابة.

#### المؤشر الثاني:

هو مؤشر دليل التنمية البشرية والذي تستخدمه تقارير التنمية البشرية التي يصدرها برنامج الأمم المتحدة الانمائي ودليل التنمية البشرية هو مقياس مركب يتكون من ثلاث مؤشرات فرعية تستخدم للمقارنة بين دول العالم مختلفة حيث يشتمل تقرير التنمية البشرية السنوي على 174 دولة مرتبة وفقا لقيمة دليل التنمية البشرية في الدولة وسوف نتعرض لهذا المؤشر بشيء من التفصيل على النحو التالي:

<sup>1</sup> عبير عبد الخالق مرجع سبق ذكره ص 33.

## - دليل البشرية:

هو مقياس حديث نسبيا توصل داليه برنامج الأمم المتحدة 1990 ويعد من المعايير المركبة ويتكون من ثلاث مؤشرات جزئية أو فرعية هي:

- مؤشر صحي : ويتم احتسابه من خلال البيانات المتعلقة بالتحصيل العلمي، والذي يتكون من معرفة القراءة و الكتابة بوزن نسبي (3/2) ومتوسط عدد سنوات الدراسة في المؤسسات التعليمية بوزن نسبي (3/1).

- مؤشر اقتصادي : ويتم احتسابه من خلال البيانات المتعلقة بمتوسط نصيب الفرد من الدخل القومي السنوي ولبناء دليل التنمية البشرية يتم اتخاذ الخطوات التالية :

- يتم تحديد قيمة دنيا وقيمة قصوى ثابتتين لكل مؤشر من المؤشرات السابقة على مستوى العالم والمحددة من قبل البرنامج الانمائي للأمم المتحدة .

يتم احتساب الأدلة الجزئية الثلاثة في الدولة المراد حساب دليل التنمية البشرية بها كما يلي  
- دليل العمر المتوقع ( ق ) : متوسط العمر المتوقع في الدولة - الحد الأدنى للعمر المتوقع في العالم / الحد الأقصى للعمر المتوقع في العالم - الحد الأدنى للعمر المتوقع في العالم.

- دليل التحصيل العلمي، ويتكون من جزئيين:

أ- دليل معرفة القراءة والكتابة : معرفة القراءة والكتابة في الدولة - الحد الأدنى لمعرفة القراءة والكتابة في العالم / لمعرفة القراءة والكتابة في العالم الحد الأدنى لمعرفة القراءة والكتابة في العالم ويعطي لهذا الدليل وزن نسبي: 2/3

ب- دليل متوسط عدد سنوات الدراسة = عدد سنوات الدراسة بالدولة - الحد الأدنى لعدد سنوات الدراسة في العالم

ويعطي لهذا الدليل وزن نسبي : 1/3

ج- دليل التحصيل العلمي ( ع ) = ( دليل معرفة القراءة والكتابة 2x ) + ( دليل متوسط عدد سنوات الدراسة 1x ) / 3

د/ دليل متوسط الدخل ( ل ) = متوسط الدخل الحقيقي في الدولة - الحد الأدنى لمتوسط الدخل في العالم / الحد الأقصى لمتوسط الدخل في العالم - الحد الأدنى لمتوسط الدخل في العالم .

هـ- يتم حساب التنمية البشرية للدولة على أنه متوسط بسيط للأدلة الفرعية الثلاثة سالفه الذكر حيث:<sup>1</sup>

$$\text{دليل التنمية البشرية ( ت )} = \text{ق} + \text{ع} + \text{ل} / 3$$

وتتراوح قيمة دليل التنمية البشرية فيما بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب هذا الدليل من الواحد الصحيح كانت الدولة أكثر تقدماً في مجال التنمية البشرية والعكس صحيح و تستخدم الأمم المتحدة دليل التنمية البشرية في تصنيف الدول إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي :

أ- المجموعة الأولى : دول ذات مستوى مرتفع من التنمية البشرية ونكون قيمة الدليل فيها أكثر من 0.8

ب- المجموعة الثانية : دول ذات مستوى متوسط من التنمية البشرية وتتراوح قيمة الدليل ما بين 5.0 وحتى أقل من 0.8

ج- المجموعة الثالثة : دول ذات مستوى منخفض من التنمية البشرية وتكون قيمة الدليل التنمية فيها أقل من 0.5

#### - مؤشر التنمية البشرية لبعض الدول العربية:

مؤشر تنمية متوسط			مؤشر تنمية مرتفع			مؤشر تنمية عالي جدا		
مؤشر	الدولة	الترتيب	مؤشر	الدولة	الترتيب	مؤشر	الدولة	الترتيب

<sup>1</sup>محمد عبد العزيز حمية وآخرون، التنمية الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، ب د ن، قسم الاقتصاد، مصر 2003 ص 189.

2018			2018			2018		
0.696	مصر	1	0.757	لبنان	1	0.863	الامرات العربية المتحدة	1
0.686	فلسطين ن	2	0.754	الجزائر	2	0.856	قطر	2
0.667	المغرب		0.735	تونس	3	0.853	السعودية	3

## خلاصة الفصل:

تمثل الموارد البشرية مورداً ثميناً بالنسبة للمنظمة وأصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة في مواكبة التطورات والتغيرات التي تواجهها المنظمات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

الفصل الرابع :

دراسة ميدانية للمؤسسة

المينائية بسكيدة

## تمهيد:

تعتبر الموانئ البحرية حلقة أساسية لتدفقات البضائع الدولية، فهي العمود الفقري للتجارة الخارجية للدولة وبوابتها على العالم الخارجي ولها دور حيوي في دفع عملية التنمية الاقتصادية، وبالتالي فهي تكتسي أهمية بالغة في التجارة الدولية و في الجزائر خصوصا، ومع تزايد مشاكل التلوث البيئي وجدت الموانئ العالمية و الجزائرية نفسها في دوامة تهدد نشاطاتها لذلك بادرت إلى وضع سياسات وإجراءات تحد من أضرارها على البيئة و تسمح لها بالاندماج في الاقتصاد المستديم، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة بحكم أنها مؤسسة اقتصادية جزائرية تكتسي أهمية استراتيجية في الاقتصاد الجزائري.

وفي إطار مسار دراسة استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، قمنا بتجزئة الفصل إلى:

- تقديم المؤسسة المينائية بسكيكدة
- نظرة تاريخية حول المؤسسة المينائية بسكيكدة
- تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة
- أهداف ووظائف المؤسسة المينائية بسكيكدة
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة
- عرض و تحليل نتائج الدراسة
- خلاصة الفصل

## 1 - تقديم المؤسسة المينائية بسكيكدة:

تمتلك الجزائر شريطا ساحليا يمتد حوالي 1600 كلم من الشرق إلى الغرب، وتقع الجزائر في محيط جغرافي حساس باعتبارها مدخل القارة الإفريقية من الشمال، ووجودها على الجانب المقابل مباشرة للقارة الأوروبية، وهذا ما جعل أغلب تجارتها عن طريق البحر تعتبر الموانئ في الجزائر من أهم عناصر النقل البحري بسبب الدور المهم الذي تلعبه في تسهيل التجارة الخارجية و زيادة الدخل الوطني والعملية الصعبة تعد المؤسسة المينائية بسكيكدة من أهم الموانئ في الجزائر وتعود أهمية هذا الميناء إلى موقعه المميز، فهو يضمن توريد المناطق الشرقية بالبضائع المختلفة، وخاصة وأنه يعد أقرب إلى المناطق الداخلية ذات الكثافة السكانية المرتفعة نسبيا، كقسنطينة وسطيف، ومما يزيد في أهميته، هو اشتماله على ميناء بترولوي وسنتطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة المينائية و التعرف على المستويات الإدارية و أهم أهدافها و مهامها.

## 2 - نظرة تاريخية حول المؤسسة المينائية بسكيكدة :<sup>1</sup>

يمكن تقسيم مراحل تطور المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى ثلاث مراحل

### أولا- قبل الاحتلال الفرنسي:

قام الفينيقيون بإنشاء مدينة قرطاجة بين القرنين السابع و القرن الثامن قبل الميلاد، و التي أخذت في الاتساع إلى أن أصبحت نوميديا في شمال إفريقيا، حيث قام الفينيقيون في ذلك الوقت بإنشاء مدينة سطورة في خليج نوميديا. بعد سقوط إمبراطورية قرطاجة (147ق.م) على يد الرومان، كان اهتمام الروم منصبا على هذا الخليج، حيث أنشئت مدينة روسيكادا في الموقع الحالي لمدينة سكيكدة. وقد اختلفت هذه الإمبراطورية حوالي سنة 484 في ظروف غامضة والتي لا زالت كذلك حتى الآن.

---

<sup>1</sup>المديرية العامة للمؤسسة

لعب الميناء بسكيكدة دورا بارزا خلال حكم الدولة العثمانية، فظل يمثل أحد أكبر الموانئ التجارية و العسكرية التي كانت تصد من خلالها هجمات الأوربيين.

### ثانيا- تطور الميناء خلال العهد الاستعماري :

قام الاحتلال الفرنسي باحتلال مدينة سكيكدة في يوم 31 جانفي 1848 ثم غير اسمها لمدينة سكيكدة، و أصبحت المدينة تسمى بمدينة فيليب فيل، وقد اشتهرت هذه المدينة بمينائها الذي يعتبر الرئة الثانية للجزائر.

في 1854، كانت السفن القادمة من فرنسا تفرغ حمولتها على رصيف سطورة دون أن ترسو وذلك لأن الميناء لم يكن مجهزا للسفن التي ظهرت في ذلك الوقت مما شكل خطرا عليها خاصة في الأحوال الجوية السيئة. في 1860 تقرر إقامة ميناء جديد في الموقع الحالي و شرع في انجاز المرحلة الأولى سنة 1816 على طول 1400م عند المدخل الشمالي الغربي للمدينة. و منذ ذلك الحين لم تتوقف أشغال التهيئة و التجديد عبر مراحل مختلفة حتى بناء حاجز الأمواج الكبير عند مدخل شاطئ القصر الأخضر في 1959.

### ثالثا- تطور الميناء بعد الاستقلال:

1969، أين بدأت الأشغال في الميناء لتحويله إلى ميناء مختلط للمحروقات، و تمت الأشغال نهائيا سنة 1972، حيث أنه في سنة 1968، تم إنشاء المنطقة الصناعية في سهل العربي بن مهدي (شرق مصب نهر واد الصفصاف)، وموازة مع ذلك أنشأ ميناء متخصص بالمحروقات، حيث انطلقت الأشغال في جانفي 1970 و تمت سنة 1972، وقد تم في هذا الصدد إنشاء رصيف رئيسي بطول: 1875 متر، ورصيف ثانوي بطول: 650 متر.

في سنة 1981 تم القيام بعمليات تهيئة، وعمليات تنظيف لزيادة طاقة استقبال الميناء، حيث تم إنشاء رصيف

" وبقيت الأشغال به حتى تم الانتهاء من تهيئته كرصيف تجاري سنة 1985. Marinelle "

أما بخصوص نشاط الصيد البحري، فقد حول ميناء سطورة، الذي أصبح ميناء للصيد البحري والنزهة، وهذا ابتداء من 24 فيفري 1981، ومن الناحية الإدارية، ففي سنة 1989 أصبحت المؤسسة المينائية بسكيكدة هي التي تتكفل بتسيير العمليات داخل الميناء، ابتداء من سنة 1989، تحولت المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية.

في سنة 2001: تم تدشين برج المراقبة الجديد الذي شيد بطريقة فنية متميزة.  
في سنة 2005: تم تنصيب منصات عائمة في عرض البحر ( bouées off-shore )  
( لشحن و تفريغ الناقلات العملاقة.

في الفترة 2007-2014: تم تهيئة ميناء جاف على مساحة 7 هكتار وتهيئة الأرصفة لتتاسب المعايير العالمية.

### تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة:<sup>1</sup>

يحتل ميناء سكيكدة الرتبة الثانية محليا من حيث النشاط التجاري، بعد ميناء الجزائر العاصمة والمرتبة الثانية من بعد ميناء أرزيو من حيث النشاط البترولي. ويضم ميناءين تجاريين أحدهما يختص بنقل المحروقات أما الثاني فيختص بنقل البضائع ويتشكل الميناء من:

التسمية و الشعار: المؤسسة المينائية لسكيكدة: Entreprise portuaire de Skikda

بالاختصار: E.P.S.

\*الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين و نظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.

تأسست المؤسسة المينائية لسكيكدة بمقتضى المرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م أي في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، بحيث أسندت إلى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية لسكيكدة وهذه الوحدات هي:

<sup>1</sup> - [www.skikda-port.com](http://www.skikda-port.com)

- الديوان الوطني للموانئ "ONP"

- الشركة الوطنية للشحن و التفريغ SONAMA

- الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAM/REMORQUAGE

وبعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية لسكيدة برأس مال قدره 100.000.000 دج بتاريخ 1989/03/2م. تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 12/01/1988م ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 135.000.000 دج.

وتوجد تحت سلطة المؤسسة 5 موانئ تتربع على مسافة قدرها 30 كلم و هذه الموانئ هي

1/ الميناء المزدوج الذي يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة و يتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

2/ ميناء المحروقات و هو من أحدث الموانئ أسس عام 1971م.

3/ ميناء القل و المرسى و سطورة المختصة في نشاطات الصيد البحري.

وبتطبيق المرسوم 01-88 بتاريخ 12/01/1988 م الذي يتضمن توجيه المؤسسات العمومية.

المؤسسة المينائية لسكيدة تحولت بتاريخ 21/03/1989 م إلى مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 10.000.000 دج ثم رفع رأس مال الشركة إلى 800.000.000 سنة 2004 ثم إلى 3.5.00.000.000 دج سنة 2010 م.

تم تحويل عام 2003 م أسهم المؤسسة المينائية لسكيدة إلى مؤسسة تسيير موانئ الصيد و مخابئ البحر كما تم في أواخر 2005 فصل تسيير ميناء المحروقات الذي أصبح تابع لوزارة الطاقة والمناجم وعن طريق مؤسسة سوناطراك .

\*شركات المساهمة: لضمان تطوير نشاطاتها طورت المؤسسة مساهمتها في عدة شركات ذات نشاطات مختلفة وخاصة النقل البري للسلع وهذه المؤسسات هي:

• مؤسسة تسيير موانئ الصيد و مخابئ البحر (EGPP).....100%

- شركة النسق اللوجستيكي (SIL).....%66
  - سكيكدة حاويات خدمات (S.C.S).....%52,31
  - شركة النقل و عمليات الرفع و الملحقات (STORA).....%20
  - شركة تسيير نهائي نقل المحروقات (SGTH).....%15
  - مجمع (CNAN).....%8,69
  - شركة الاستثمار الفندقية (S.I.H).....%6,23
- \*المقر الاجتماعي للمؤسسة :منطقة صناعية صغيرة بالقرب من مصب وادي صاف (دومي

دي ليون سابقا)صندوق بريد رقم 65 سكيكدة 21000- الجزائر .

الهاتف: 62 23 75 - 95 23 89/75 23 - 70 23 75 38 231+

الموقع الإلكتروني [www.skikda.port.com](http://www.skikda.port.com)

### أهداف ووظائف المؤسسة المينائية لسكيكدة:

#### أ - أهداف المؤسسة المينائية لسكيكدة :<sup>1</sup>

- تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها :
- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني و السعي إلى تحقيق أرباح.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط الميداني خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية .
- تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم.
- تنويع الخدمات و تحسين النوعية.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن .
- العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل .

<sup>1</sup>- مكتب الدراسات و التسويق

## ب-وظائف المؤسسة المينائية لسكيدة<sup>1</sup>:

بعكس المؤسسة الإنتاجية نجد أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات و بالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها على حالها، و لكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين الموارد واللوازم والمعدات التي تستغلها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفة الصيانة والتطور.

-وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها.

-وظيفة الشرطة المينائية.

و بالإضافة إلى هذه الوظائف، هناك وظيفتان هما:

أ-وظيفة التسيير.

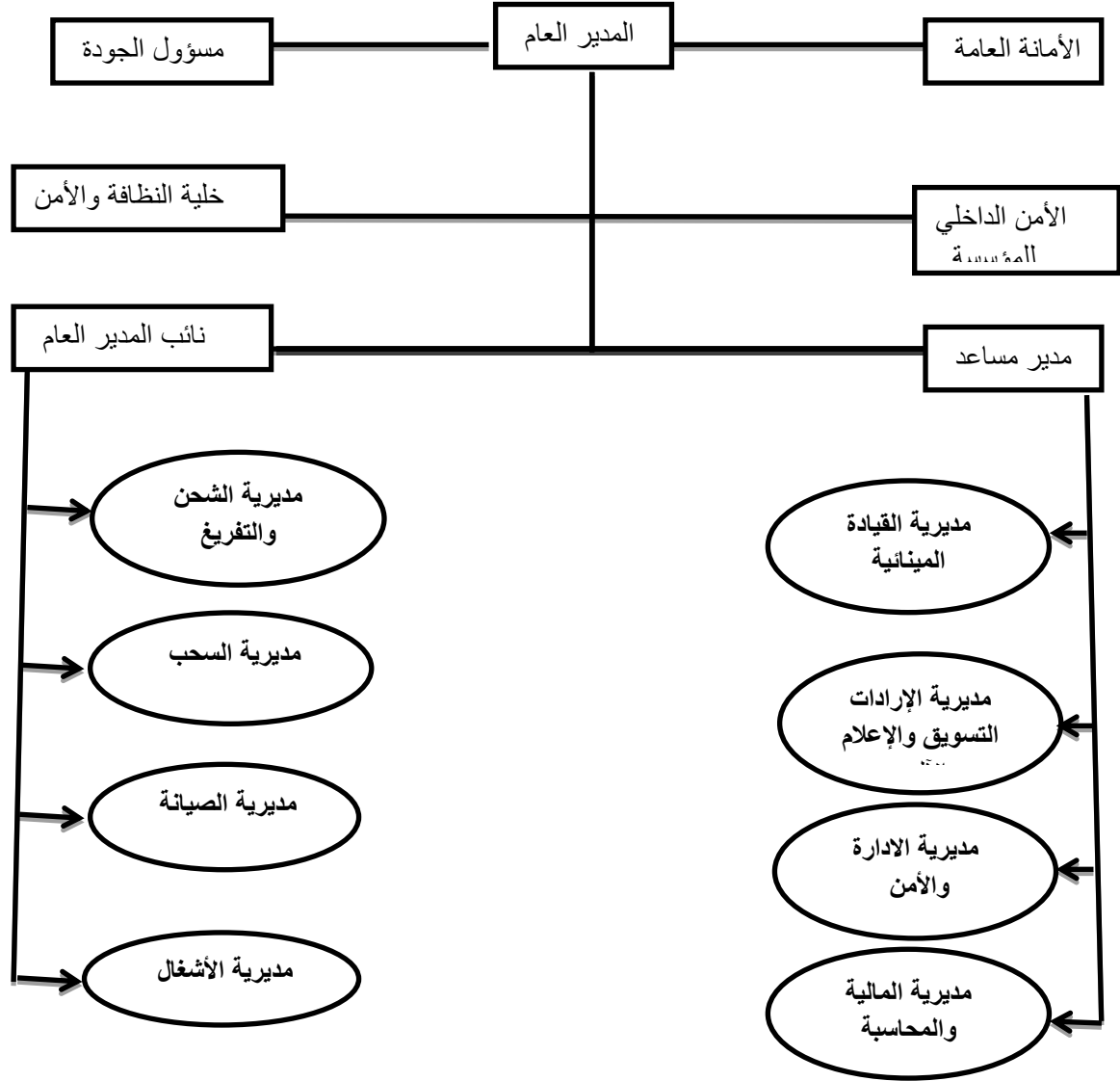
ب-وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك.

و أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة :

- شحن وتفريغ البضائع.
- القيام بعملية السحب البحري، الإرشاد البحري، الإرشاد البحري و التموين.
- تسيير واستغلال الأملاك العمومية.
- تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية.
- القيام بوظائف الشرطة المينائية والأمن.
- الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث البحري.
- الاستغلال الجيد لليد العاملة وللمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية.

<sup>1</sup>- المديرية العامة للمؤسسة

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : المديرية العامة للمؤسسة

يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة، فالمؤسسة المينائية منظمة ومهيكلت في مديرية عامة ومديريات مركزية وهي:

المديرية العامة: ( D.G ) direction générale

تقوم هذه المديرية بتسيير وتوجيه وتنسيق ومراقبة جميع النشاطات بالمؤسسة المينائية سكيكدة من خلال المديرية التي تسييرها وتتكون هذه المديرية من:

أ- الرئيس المدير العام

ب- مدير عام مساعد: مكلف بالتنسيق، والإشراف ومراقبة نشاطات القيادة المينائية، الإدارة العامة المالية والمحاسبة والدراسات، التسويق والاتصال

ج- مدير عام مساعد : مكلف بالتنسيق والإشراف ومراقبة نشاطات الاستغلال، الشحن والتفريغ، الصيانة الاشغال والسحب .

د- مسؤول الجودة : مرتبط بالإدارة العامة ولديه السلطة والمسؤولية للتأكد من الحفاظ والعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة.

هـ- نائب المدير العام: وينوب عن المدير العام حالة غيابه وله صلاحيات الرئيس المدير العام، ينوبه قانونا مثل صلاحية التوقيع.

و- الأمانة العامة: ومكتب التنظيم وهي المسؤولة عن البريد الوارد والصادر يقوم بتنظيم المواعيد

ز- الأمن الداخلي للمؤسسة المسؤولون عن الأمن الداخلي للمؤسسة يسهرون على توفير الأمن داخل مصالح الخدمات المينائية والعمل على توفير الأمن داخل ميدان العمل.

ح- هيئة التدقيق الداخلي: وتسهر هذه الهيئة على الرقابة والتدقيق في نظام إدارة الجودة

ط - خلية النظافة والأمن: وتهتم بالنظافة والأمن داخل المؤسسة إذ تسهر على أمن العمال والعملاء ونظافة ميدان العمل وتعمل بالتنسيق مع مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة

- مديرية قيادة الميناء: (DC)

تضمن مجموعة النشاطات والعمليات البحرية " القيادة والارساء " حيث تمارس في حدود مجالها العمومي للميناء الأرضي والبحري عدة مهام اهمها:

حماية المسطحات المائية والمساحات الارضية والتجهيزات، ضمان أمن وسلامة الأشخاص والممتلكات تكثف بالقيادة، سحب البواخر، ترتيبها وكل ما يتعلق بها. وتتكون هذه المديرية مما يلي:

- "دائرة الأمن والحماية " دائرة مساعدة المركب " هيئة القيادة البحرية "

- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ (DEMA):

مكلفة بكل عمليات نقل وتفريغ وكذلك تخزين البضائع وتسليمها للزبائن و وضع تحت تصرفهم الامكانيات المادية وتسيير المجال العمومي والقيام بمتابعة حركة السلع بالإضافة إلى جمع المعلومات الاحصائية وفوترة الخدمات المقدمة، وتتكون من:

- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ والتي تنقسم إلى:

- مصلحة الاحصائيات

- مصلحة الأملاك

- مصلحة توزيع الوسائل البشرية والمادية

- دائرة الاستغلال وتتكون من:

- مصلحة الفوترة

- مصلحة العمليات الخاصة بالسفن

- دائرة الحاويات وتتكون من:

- مصلحة الفوترة

- مصلحة تسيير الحاويات

- دائرة الامداد وتتكون من:

- مصلحة خدمات الشحن والتفريغ

- مصلحة الحضور، متابعة الوسائل، البرمجة، المراقبة.

- مديرية المالية : وتتكون من:

- مصلحة العمليات المالية

- مصلحة ميزانية الاستثمار: وهي مكلفة بتحضير الميزانية و متابعة عمليات الاستثمار

- دائرة الحاسبة وتحتوي على:

- مصلحة المحاسبة العامة

- مصلحة التحصيل

- مديرية السحب (DR):

تعتبر حديثة النشأة يتمثل دورها في مساعدة السفن وارسالها أثناء الدخول والخروج والسهر على عملية تخليص السفن في حالات الخطر باستعمال وسائل مواجهة الصعاب داخل الحوض وهي تتكون من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة التجهيز والاستغلال.

- مصلحة التموين والبرمجة

- مصلحة صيانة البحرية.

- مديرية الأشغال : (DT)

مكلفة بالمحافظة على الأملاك ومتابعة تنفيذ الأشغال الخاصة بالبنية التحتية والفوقية المينائية مثل البرج الخاص بقيادة الميناء وتحتوي على ثلاث مصالح هي:

- مصلحة المحافظة على الأملاك

- مصلحة الأشغال الجديدة

- مصلحة الهياكل البحرية

- مديرية الصيانة: DM

لها مهمة تأمين حفظ وصيانة مجموع العتاد المنتوج للمؤسسة وتموين وتسيير المخزون وتتكون من 6 مصالح هي:

- مصلحة تسيير المخزون ( فرع المخزن الرئيسي)

- مصلحة المشتريات الخارجية.

- مصلحة التخطيط والمتابعة ( فرع التسيير التقني)

- مصلحة صيانة العتاد ( فرع صيانة الرافعات، فرع الصيانة)
- مصلحة صيانة العتاد ( فرع الميكانيك، العتاد المتحرك، فرع الصيانة، فرع السيارات الخفيفة)

### مديرية الإدارة العامة ( D A G ):

وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية، القضايا القانونية و المنازعات والقضايا العامة للمؤسسة، إلى جانب متابعة تنفيذ برنامج تكوين العاملين في المؤسسة وتدريبهم، وتحتوي هذه المديرية على أربعة دوائر وهي:

- دائرة الموارد البشرية وتتكون من:
- مصلحة تسيير الموارد البشرية
- مصلحة الوسائل العامة
- مصلحة العلاقات الخارجية

### دائرة التكوين

- دائرة القضايا القانونية وتتكون من:
- مصلحة المنازعات
- مصلحة التأمينات
- مصلحة الأسلاك

### مديرية الدراسات، التسويق والاتصال والإعلام الآلي ( DEM )

وهي مكلفة بقيادة العمليات الخاصة بالدراسات، التسويق، الاتصال ومراقبة التسيير والإعلام الآلي.

مديرية حديثة النشأة مكلفة بعدم مهام أهمها:

- قيادة وتوجيه والإطلاع على سير الأعمال المتعلقة بالدراسات ومراقبة التسيير والتسويق،  
الاتصال والإعلام الآلي وتتكون من ثلاثة دوائر وهي:

### 1- دائرة الإعلام الآلي:

وتهتم بوضع برامج التسيير ومتابعتها وترقية العمل ووضع مخططات الإعلام الآلي  
للمؤسسة كذلك صيانة الأجهزة والاهتمام بها، وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين:

#### 1-1- مصلحة الصيانة: مهمتها صيانة الأجهزة وهي نوعان:

أ/ الصيانة الأولية : تهتم المصلحة بإصلاح أجهزة الإعلام الآلي بنفسها في حالة تعطلها  
ب/ الصيانة الثانوية : في حالة عدم قدرة المصلحة على إصلاح الأجهزة تقوم بإرسالها إلى  
مصالح خارج المؤسسة

#### 1-2- مصلحة التطوير: وهي مصلحة تطوير الإعلام الآلي وهي نوعان:

أ/ فرع البرمجة: تهتم بجمع البرامج وتطبيقاتها في المؤسسة المينائية وترتب حسب الأولوية  
حيث تمر على دائرة الإعلام الآلي فيما بعد  
ب/ فرع التنظيم ومنهج الإعلام الآلي: ويقوم هذا الفرع بعدة مهام وهي:  
خلق فضاء الأنترنت لمصلحة العمال

- الحفاظ على البرامج

- المحافظة على تجهيزات الإعلام الآلي

- إنجاز ملفات البرامج

- متابعة شبكة الإتصال

- تطبيق البرامج

### 2- دائرة الدراسات ومراقبة التسيير: وفيها مصلحتين

2-1- مصلحة الدراسات: تتمثل مهام هذه المصلحة في إعداد لوحة التحكم ، جدول يعد  
كل شهر، فيه تقرير مقارنة نتائج العام الماضي و العام الحالي هذا التقرير ملخص لنشاط  
الميناء في الشهر وفيه نتطرق لجميع الجوانب ( البضائع، المحروقات، حركة البواخر،

الجانب المالي، المداخيل، المصاريف) إضافة إلى إعداد الدراسات ومتابعتها كلما أقتضت الحاجة لذلك.

**2-2- مصلحة مراقبة التسيير:** في هذه المصلحة أول وثيقة هي الميزانية التي تعمل من أجل متابعة التقديرات ( سلع، حاويات) في المؤسسة لأن كل شهر هناك تقديرات مثل بذور فلاحية 500 طن بعد ذلك يبحثون عن الكمية التي حققتها المؤسسة في شهر جانفي ويظهر الفرق كذلك في هذه المصلحة تتدخل الدراسات من خلال لوحة التحكم لمتابعة تنفيذ ومقارنة كل ما جاء في الميزانية .

### **3-دائرة الإتصال و التسويق:**

تتكون من مصلحتين مصلحة التسويق ومصلحة الاتصال

**3-1- مصلحة الاتصال:** وهي بدورها حديثة النشأة تم تأسيسها في جانفي 2003 م وتتقسم إلى :

- التحسيس.
- نشر الإحصائيات الشهرية لمختلف الأنشطة التجارية.
- إصدار مجلة شهرية بها معلومات عن كل الأحداث حتى يكون العامل على دراية بكل مستجدات المؤسسة
- برمجة لقاءات حول احتياجات وواجبات وحقوق العاملين
- توعية العمال حول نظام إدارة الجودة في إطار العمل اليومي
- ب/ أتصال خارجي: ويهتم هذا الأتصال بعملاء المؤسسة وتتمثل مهامه في :
  - تنظيم أبواب مفتوحة
  - تنظيم زيارات المتعاملين الإقتصاديين
  - القيام بلقاءات مع المتعاملين الاقتصاديين في مساحات مهيئة لذلك.
  - الاتفاق مع الإذاعات المحلية لأذاع ومضات إخبارية

- نشر المعلومات على موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت.

3-2- **مصلحة التسويق:** وتهتم هذه المصلحة بالتعرف على العملاء ومشاكلهم والعمل

على تحسين صورة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية وتتكون من ثلاثة إطارات

أ/ رئيس مصلحة :

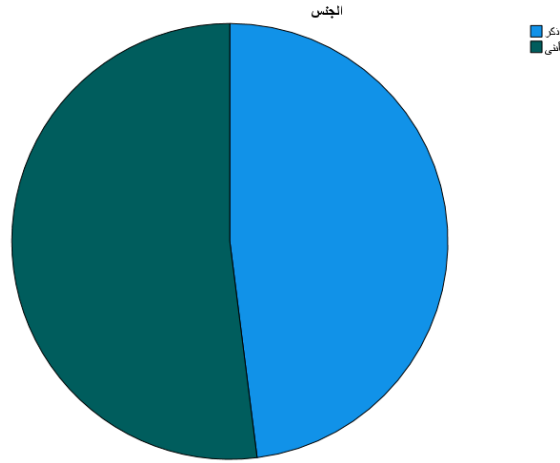
ب/ مكلف بالدراسات

ج/ مسير إداري

**تحليل نتائج الدراسة :**

**الجدول 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

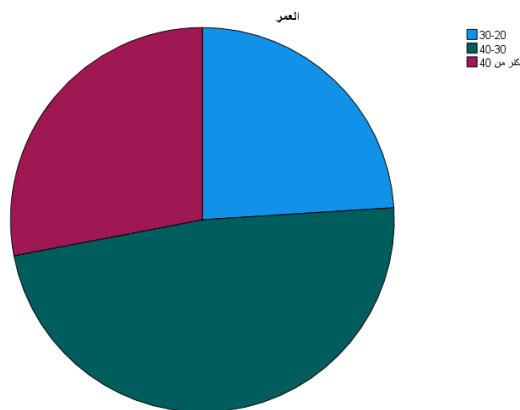
الجنس	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي
ذكر	12	48,0%	1,52
أنثى	13	52,0%	
المجموع	25	100,0%	



من خلال الجدول 01: الموضح لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن فئة الذكور تقدر ب % 48 أما نسبة الإناث تقدر ب % 52 ويمكن ارجاع ذلك الى التقديم الى أن المتقدمين الى طلب العمل من فئة الإناث في هذا المجال.

#### الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي
30-20	6	24,0%	2,04
40-30	12	48,0%	
أكثر من 40	7	28,0%	
المجموع	25	100,0%	

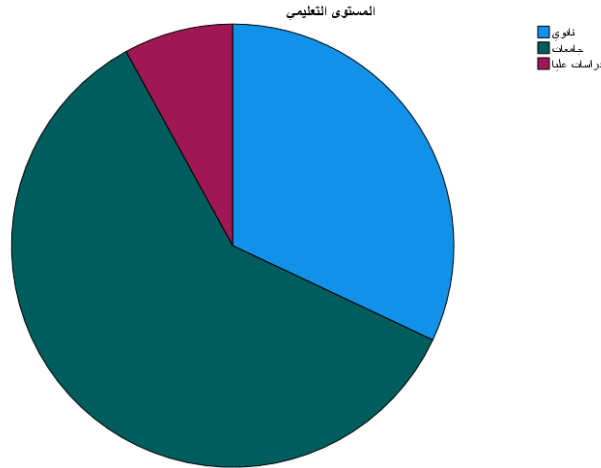


من خلال الجدول 02: الموضح لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يظهر أن العدد الأكبر من الأشخاص في العينة يتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، حيث تشكل هذه الفئة 48% من العينة أما لفئة العمرية بين 20 و 30 سنة تمثل 24% من العينة، بينما تمثل الفئة العمرية فوق 40 سنة 28% من العينة وهذا يمكن استنتاجه أن معظم الأشخاص في العينة يتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، مما قد يعكس نمطاً عاماً للفئة العمرية للعينة المدروسة، هذا التحليل يعكس النظرة العامة للبيانات ويوفر فهماً أكبر للتوزيع العمري للعينة. إذا كان لديك أي أسئلة أو احتياجات إضافية.

**الجدول 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليميات**

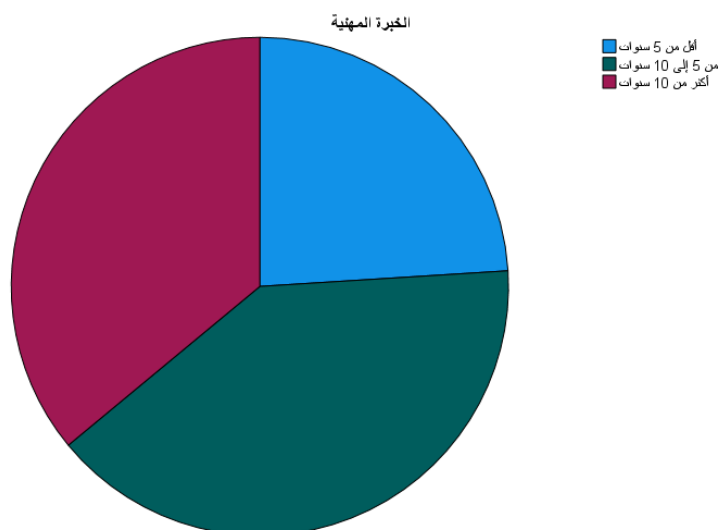
الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2,76	32,0%	8	ثانوي
	60,0%	15	جامعات
	8,0%	2	دراسات عليا
	100,0%	25	المجموع



من خلال الجدول 03 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ،الفئة التي يمثلونها الأكثر في العينة هي خريجي الجامعات بنسبة 60%، تليها طلاب المرحلة الثانوية بنسبة 32%، وأخيراً طلاب الدراسات العليا بنسبة 8%. من هنا يمكننا أن نستنتج أن الجامعات هي المستوى التعليمي الأكثر شيوعاً بين العينة، يليها التعليم الثانوي، بينما يمثل طلاب الدراسات العليا نسبة صغيرة جداً من العينة.

#### الجدول 04:توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي
أقل من 5 سنوات	6	24,0%	2,12
من 5 إلى 10 سنوات	10	40,0%	
أكثر من 10 سنوات	9	36,0%	
المجموع	25	100,0%	

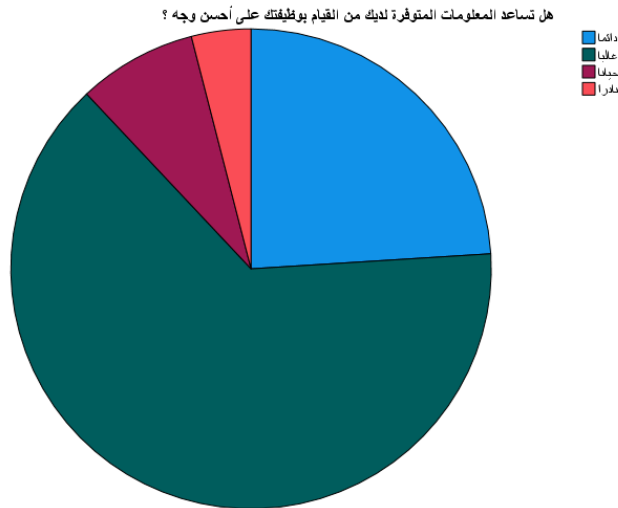


يوضح الجدول 04 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية يظهر أن الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات يمثلون النسبة الأكبر بنسبة 40% من العينة، يليهم الأشخاص الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 24%، وأخيراً الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 36%، يمكننا

أن نستنتج أن الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات يمثلون النسبة الأكبر في العينة، يليهم الأشخاص ذووا الخبرة الأقل من 5 سنوات، وأخيراً الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات

#### الجدول 05: تقييم مدى فاعلية المعلومات في تحسين أداء العمل

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل تساعد المعلومات المتوفرة لديك من القيام بوظيفتك على أحسن وجه ؟
1,96	24,0%	6	دائماً
	64,0%	16	غالباً
	8,0%	2	أحياناً
	4,0%	1	نادراً
	100,0%	25	المجموع



من خلال الجدول 05 الذي يوضح تقييم مدى فاعلية المعلومات في تحسين أداء العمل يظهر أن معظم الأشخاص في العينة يشعرون بأن المعلومات المتاحة لديهم تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، حيث يقول 64% منهم إنها تساعدهم "غالباً"، تليها النسبة القليلة التي تقول إنها تساعدهم "دائماً" بنسبة

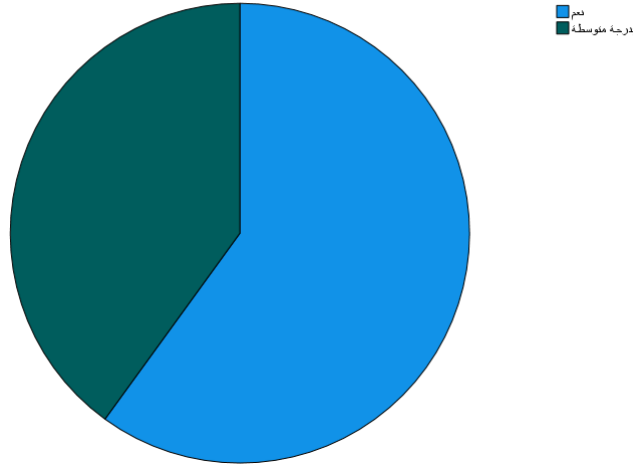
24%، وبعد ذلك النسبة الصغيرة التي تقول إنها تساعدهم "أحياناً" بنسبة 8%، وأخيراً النسبة الصغيرة جداً التي تقول إنها تساعدهم "نادراً" بنسبة 4%.

أذن استنتاج أن معظم الأشخاص يعتقدون أن المعلومات التي يتوفر لديهم عن وظائفهم تساعدهم على أداء العمل بشكل جيد، وهذا يشير إلى أهمية توفير المعلومات والموارد المناسبة للعاملين لتحسين أداءهم ورضاهم عن العمل.

#### الجدول 06: تقييم مدى فاعلية توفر المؤسسة على نظام فعال ومتطور

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل تعتقد أن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات فعال و متطور ؟
1,80	60,0%	15	نعم
	40,0%	10	درجة متوسطة
	100,0%	25	المجموع

هل تعتقد أن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات فعال و متطور ؟



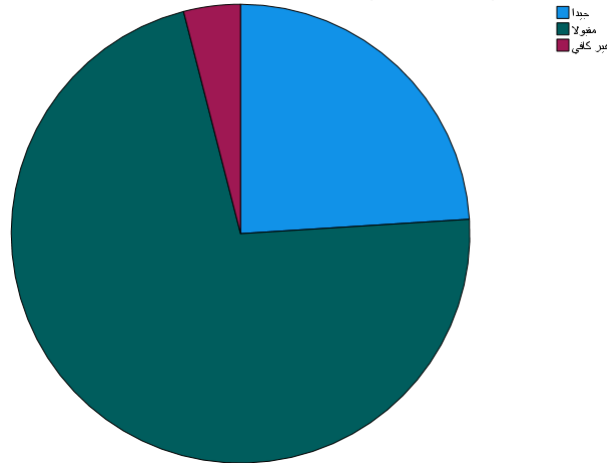
من خلال الجدول 06 الذي يوضح مدى فاعلية توفر المؤسسة على نظام معلومات فعال ومتطور بحيث يظهر أن معظم المشاركين في الدراسة يعتقدون أن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات فعال ومتطور، حيث يجيب 60% منهم بـ "نعم"، في حين يرى 40% منهم أنها تتوفر على درجة متوسطة من

التطور. نستنتج بأن معظم المشاركين يقيمون نظام المعلومات في المؤسسة بشكل إيجابي، ولكن هناك نسبة قليلة تعتبره متوسطاً.

### "الجدول 07 تقييم التكوين في تكنولوجيا المعلومات الإدارية"

هل التكوين الذي توفره لك المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية يعتبر تكويناً؟	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي
جيداً	6	24,0%	1,80
مقبولاً	18	72,0%	
غير كافي	1	4,0%	
المجموع	25	100,0%	

هل التكوين الذي توفره لك المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية يعتبر تكويناً؟

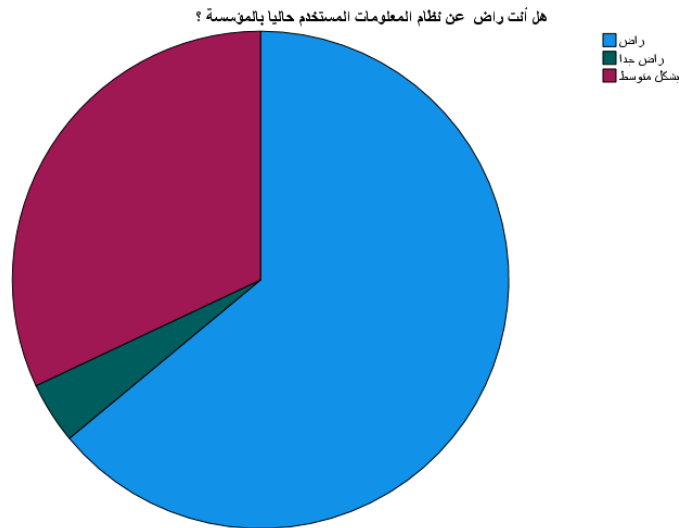


من خلال الجدول 07 الذي يوضح مدى تقييم التكوين في تكنولوجيا المعلومات الإدارية يظهر أن معظم المشاركين يروا

أن التكوين الذي توفره المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية بشكل إيجابي، حيث يجب 72% منهم بـ "مقبولا"، في حين يرى 6% منهم أنه جيد و 4% يراه غير كافي، نستنتج بأن معظم المشاركين يرى التكوين المقدم من المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية بشكل إيجابي، حيث يعتبره مقبول

#### الجدول 08 تقييم مدى رضى العاملين عن مظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل أنت راض عن نظام المعلومات المستخدم حاليا بالمؤسسة ؟
1,68	64,0%	16	راض
	4,0%	1	راض جدا
	32,0%	8	بشكل متوسط
	100,0%	25	المجموع

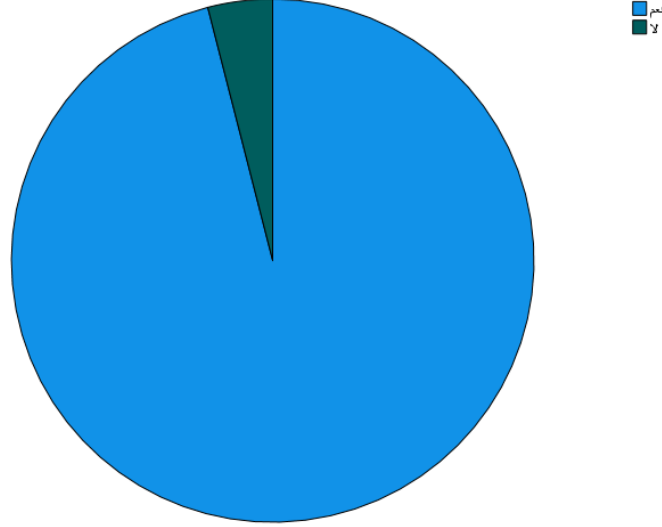


من خلال الجدول 08 الذي يبين مدى رضى العاملين عن مظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة يبدو أن غالبية الأشخاص (64%) مرتاحون إلى حد ما مع النظام الحالي على الرغم من أن الأقلية الصغيرة (4%) تعبر عن رضا كبير جداً مع النظام الحاليهناك نسبة معتدلة من الأشخاص (32%) يشعرون بأن النظام مقبول بشكل متوسط ،نستنتج أنه يمكن استخدام ردود الفعل الإيجابية لفهم ما الذي يجعل الأفراد راضين جداً والعمل على تعزيز هذه الجوانب.

#### الجدول 09 تقييم مدى فعالية نظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل أدى إدخال نظام المعلومات المستخدم إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما سهل التعامل معها ؟
1,04	%96,0	24	نعم
	%4,0	1	لا
	%100,0	25	المجموع

هل أدى إدخال نظام المعلومات المستخدم إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما سهل التعامل معها ؟

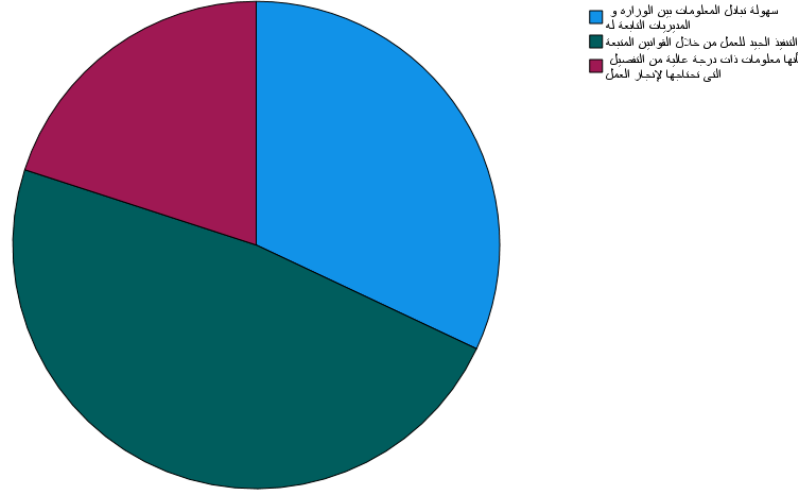


من خلال الجدول 09 الذي يبين مدى فعالية نظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة نلاحظ أنه يظهر أن الأغلبية العظمى من المشاركين (96%) يعتقدون أن إدخال نظام المعلومات قد أدى فعليًا إلى تحسين الشكل للمعلومات وجعلها أكثر سهولة في التعامل معها، بينما، هناك رأي منعزل (4%) يشير إلى أنه لم يتم تحقيق أي تحسن في شكل المعلومات بسبب إدخال النظام الجديد، نستنتج أن معظم المشاركين يشعرون بتحسن في شكل المعلومات بعد إدخال النظام الجديد، مما يشير إلى نجاح هذا التغيير.

#### الجدول 10 أثر نظام المعلومات على جودة المعلومات في المؤسسة

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تتسم المعلومات التي يوفرها النظام بالوضوح و ذلك من حيث
1,88	32,0%	8	سهولة تبادل المعلومات بين الوزارة و المديریات التابعة له
	48,0%	12	التنفيذ الجيد للعمل من خلال القوانين المتبعة
	20,0%	5	بأنها معلومات ذات درجة عالية من التفصيل التي تحتاجها لإنجاز العمل
	100,0%	25	المجموع

تتسم المعلومات التي يوفرها النظام بالوضوح و ذلك من حيث

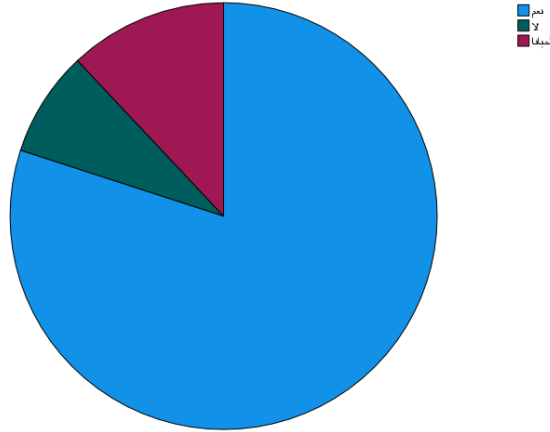


من خلال الجدول رقم 10 الذي يبرز أثر نظام المعلومات على جودة المعلومات في المؤسسة نلاحظ أن الأغلبية العظمى (48%) من المشاركين يرون أن المعلومات التي يوفرها النظام تساهم في التنفيذ الجيد للعمل من خلال القوانين المتبعة، مما يشير إلى فعالية النظام في هذا الجانب هناك نسبة متوسطة (32%) من الأشخاص يعتقدون أن النظام يساهم في سهولة تبادل المعلومات بين الوزارة والمديريات التابعة له، مما يشير إلى وجود بعض الفوائد في هذا الجانب أيضاً يبدو أن هناك نسبة أقل (20%) ترى أن المعلومات التي يوفرها النظام توفر درجة عالية من التفصيل وتساعد في إنجاز العمل بشكل فعال

**الجدول رقم 11 مساهمة نظام المعلومات الإدارية في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة**

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل يساهم نظام المعلومات الإدارية في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
1,32	80,0%	20	نعم
	8,0%	2	لا
	12,0%	3	أحيانا

هل يساهم نظام المعلومات الإدارية في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة ؟



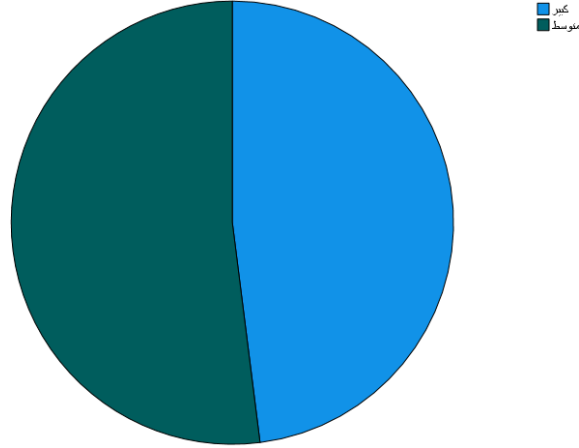
من خلال الجدول رقم 11 الذي يوضح مساهمة نظام المعلومات الإدارية في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة نلاحظ أن غالبية المشاركين (80%) يعتقدون أن نظام المعلومات الإدارية يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة بينما هناك عدد قليل من المشاركين (8%) لا يرون تأثيرًا إيجابيًا للنظام على كفاءة الموارد البشرية وأن هناك أيضًا عدد معتدل من المشاركين (12%) يعتقدون أن التأثير قد يكون متقاربًا بين النعم و اللاء.

نستنتج أن معظم المشاركين يرى تأثيرًا إيجابيًا لنظام المعلومات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية، ويمكن استكشاف الأسباب التي تؤدي إلى رؤية بعض المشاركين لعدم التأثير الإيجابي والعمل على تحسين هذه الجوانب لزيادة الفعالية الشاملة للنظام.

**الجدول رقم 12 تقييم تأثير استخدام نظام المعلومات على دقة المعلومات في المؤسسة**

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	استخدام نظام المعلومات في مؤسستك إلى زيادة دقة المعلومات بشكل ؟
1,52	48,0%	12	كبير
	52,0%	13	متوسط
	100,0%	25	المجموع

هل أدى استخدام نظام المعلومات في مؤسستك إلى زيادة دقة المعلومات بشكل ؟



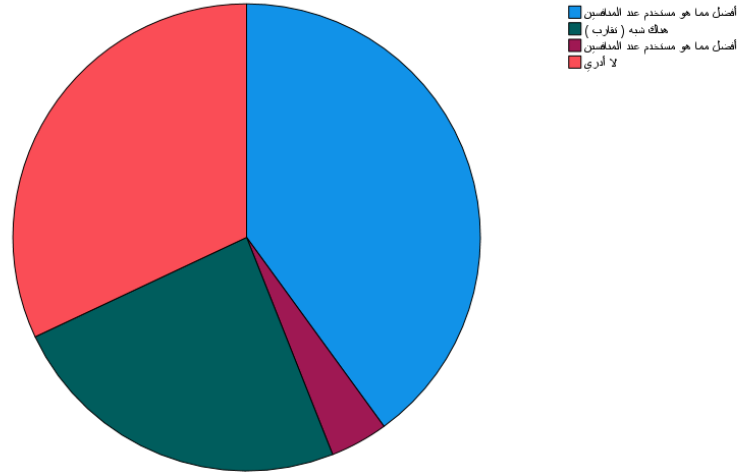
يظهر الجدول 12 الذي يمثل تقييم تأثير استخدام نظام المعلومات على دقة المعلومات في المؤسسة. " أن معظم المشاركين (52%) يرون أن استخدام نظام المعلومات في المؤسسة أدى إلى زيادة دقة المعلومات بشكل متوسط ،بينما هناك أيضًا عدد كبير من المشاركين (48%) يرون زيادة كبيرة في دقة المعلومات بفضل استخدام النظام.

نستنتج أن استخدام نظام المعلومات في المؤسسة يلعب دورًا هامًا في زيادة دقة المعلومات بشكل عام.

### الجدول رقم 13 نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة مقارنة بالمنافسين

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	ترى نظام المعلومات الحالي الذي تستخدمه مؤسستكم مقارنة بالمنافسين ؟
2 ; 2 8	40,0%	10	أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين
	24,0%	6	هناك شبه ( تقارب )
	4,0%	1	أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين
	32,0%	8	لا أدري
	100,0%	25	المجموع

كيف ترى نظام المعلومات الحالي الذي تستخدمه مؤسستكم مقارنة بالمنافسين ؟



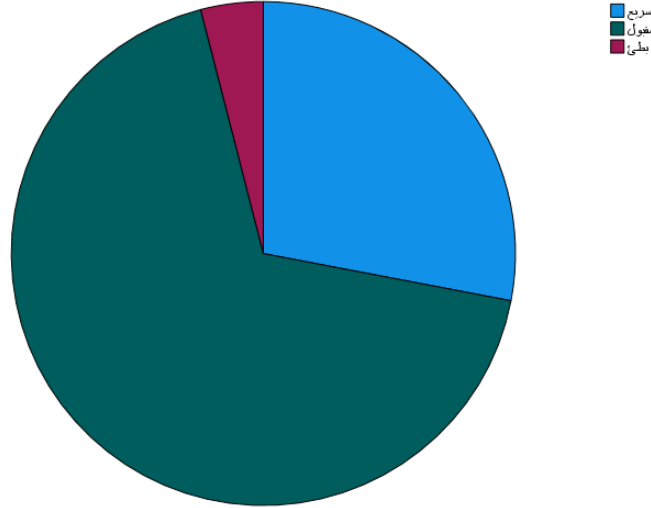
من خلال الجدول 13 الذي يبين نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة مقارنة بالمنافسين نلاحظ أن تقييم نظام المعلومات الحالي مقارنة بالمنافسين أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين 10 حالات بنسبة 40% بينما هناك شبه (تقارب) 6 حالات بنسبة 24% أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين حالة واحدة 4% أما لا أدري 8 حالات بنسبة 32%.

نستنتج أن الإدارة تتخذ خطوات مستتيرة لتحسين نظام المعلومات في المؤسسة بناءً على ملاحظات الموظفين وتقييماتهم.

#### الجدول رقم 14 مدى فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	فر لك نظام المعلومات المستخدم معلومات مهمة لاتخاذ القرار في وقت
1,76	28,0%	7	سريع
	68,0%	17	مقبول
	4,0%	1	بطئ
	100,0%	25	المجموع

هل يوفر لك نظام المعلومات المستخدم معلومات مهمة لاتخاذ القرار في وقت



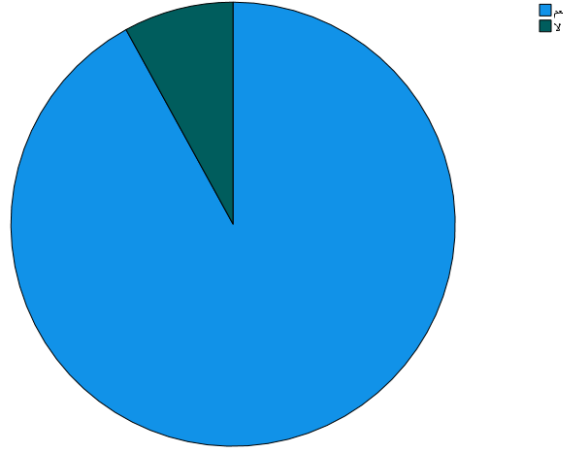
من خلال الجدول 14 الذي يوضح مدى فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات نلاحظ أن معظم المشاركين (68%) يرون أن نظام المعلومات الحالي يوفر معلومات مهمة لاتخاذ القرار في وقت مقبول بينما هناك نسبة جيدة (28%) من المشاركين يعتبرون أن النظام يوفر المعلومات بسرعة لاتخاذ القرار كما يوجد حالة واحدة فقط (4%) تشير إلى أن النظام يوفر المعلومات ببطء.

و هذا دليل على أن النظام يقدم المعلومات بشكل عام في وقت مقبول، ولكن هناك فرصة لتحسين سرعة توفير المعلومات في بعض الحالات.

### الجدول رقم 15 تأثير استخدام نظام المعلومات الإدارية على قابلية قياس المعلومات في المؤسسة.

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل أدى استخدام نظام المعلومات الإدارية إلى المعلومات أكثر قابلية للقياس
1,08	92,0%	2	نعم
	8,0%	2	لا
	100,0%	2	المجموع

هل أدى استخدام نظام المعلومات الادارية إلى جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس



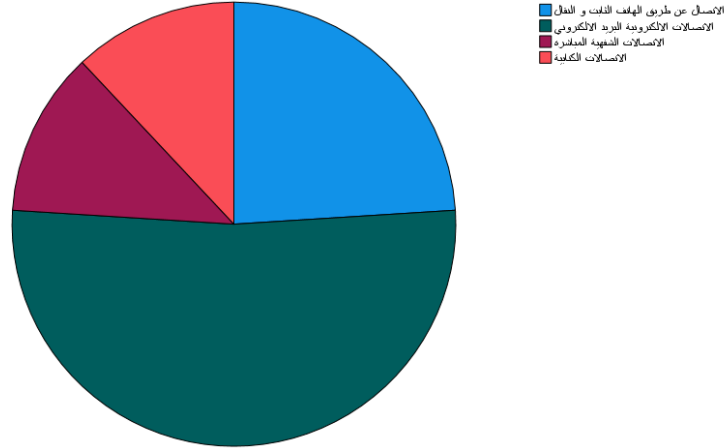
من خلال الجدول 15 الذي يوضح تأثير استخدام نظام المعلومات الإدارية على قابلية قياس المعلومات في المؤسسة نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المشاركين (92%) يرون أن استخدام نظام المعلومات الإدارية أدى إلى جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس في المؤسسة بينما هناك نسبة صغيرة (8%) من المشاركين لا ترون أن استخدام النظام قد أدى إلى هذا التأثير الإيجابي.

نستنتج أن نظام المعلومات الإدارية قد ساهم بشكل كبير في جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس في المؤسسة، مما يشير إلى فعالية النظام في هذا الجانب.

#### الجدول رقم 16: الوسائل المستخدمة أثناء القيام بالاتصال داخل المؤسسة

الوسيط الحسابي	النسبة	التكرار	ماهي الوسائل التي تستخدمها بدرجة أكبر أثناء قيامك بالاتصال داخل المؤسسة ؟
2,12	24,0%	0	الاتصال عن طريق الهاتف الثابت و النقال
	52,0%	1	الاتصالات الالكترونية البريد الالكتروني
	12,0%	1	الاتصالات الشفهية المباشرة
	12,0%	1	الاتصالات الكتابية
	100,0%	2	المجموع

ماهي الوسائل التي تستخدمها بدرجة أكبر أثناء قيامك بالاتصال داخل المؤسسة ؟



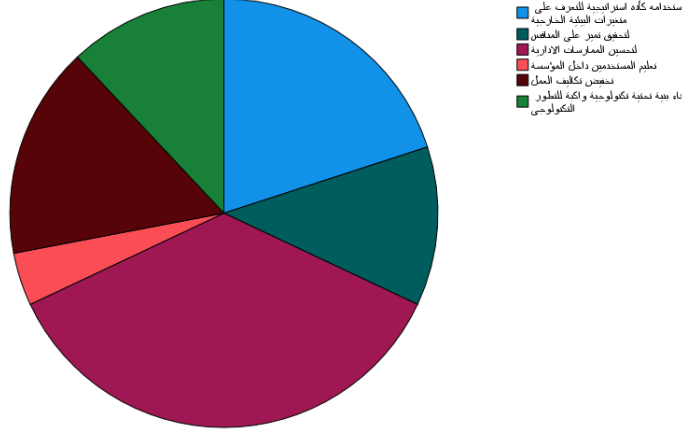
من خلال الجدول 16 الذي يوضح غالبية الوسائل المستخدمة أثناء القيام بالاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن الاتصالات الالكترونية عبر البريد الإلكتروني هي الوسيلة الأكثر استخدامًا داخل المؤسسة، حيث يبلغ معدل استخدامها 52% من المشاركين بينما تأتي بعدها وسيلة الاتصال عن طريق الهاتف الثابت والنقال بنسبة 24%، ثم الاتصالات الشفهية المباشرة والكتابية بنسبة 12% لكل منهما.

نستنتج أن تحليل الأدوات التي يفضلها الموظفون داخل المؤسسة للتواصل هي الإتصالات الالكترونية.

#### الجدول رقم 17: فعالية نظام المعلومات في تحقيق أهداف الشركة

الوسيط الحسابي	النسبة	التكرار	حسب رأيك، ماهي الأهداف الحقيقية للشركة وراء استخدامها لنظام المعلومات ؟
3,20	20,0%	5	استخدامه كأداة استراتيجية للتعرف على متغيرات البيئة الخارجية
	12,0%	3	لتحقيق تميز على المنافس
	36,0%	9	لتحسين الممارسات الادارية
	4,0%	1	تعليم المستخدمين داخل المؤسسة
	16,0%	4	تخفيض تكاليف العمل
	12,0%	3	بناء بنية تحتية تكنولوجية واکبة للتطور التكنولوجي
	100,0%	25	المجموع

حسب رأيك، ماهي الأهداف الحقيقية للشركة من وراء استخدامها لنظام المعلومات ؟



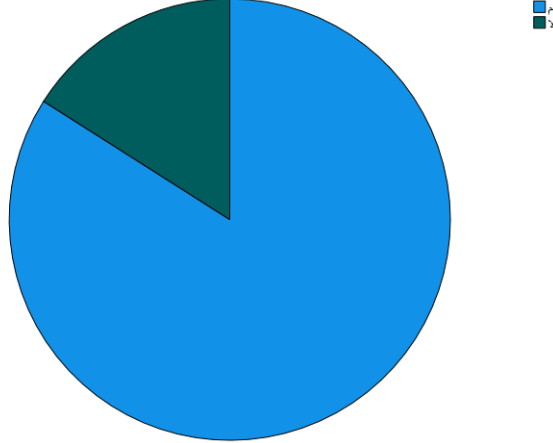
من خلال الجدول 17 الذي يبين فعالية نظام المعلومات في تحقيق أهداف الشركة نلاحظ أن هناك تنوعاً في الأهداف التي تدفع الشركة لاستخدام نظام المعلومات، حيث يتراوح بين استخدامه كأداة استراتيجية لفهم البيئة الخارجية ولتحقيق التميز على المنافس إلى تحسين الممارسات الإدارية وتخفيض تكاليف العمل وبناء بنية تحتية تكنولوجية متطورة كما يُظهر أن التركيز الأكبر يكون على تحسين الممارسات الإدارية، مما يشير إلى أن الشركة تركز على تطوير عملياتها الإدارية وتحسين كفاءتها.

نستنتج أنه يمكن العمل على تحسين نظام المعلومات ليصبح أكثر ملائمة لاحتياجات الموظفين، حيث أن نسبة كبيرة تعتبره متوسط الجودة.

**الجدول رقم 18: استخدام نظام المعلومات الإدارية كأداة لتحليل عناصر البيئة الخارجية واتخاذ القرارات**

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل يتم استخدام نظام المعلومات الادارية ( النظام الحالي للمؤسسة ) كأداة في تحليل عناصر البيئة الخارجية بهدف اتخاذ القرار ؟
1,16	84,0%	21	نعم
	16,0%	4	لا
	100,0%	25	المجموع

هل يتم استخدام نظام المعلومات الإدارية ( النظام الحالي للمؤسسة ) كأداة في تحليل عناصر البيئة الخارجية بهدف اتخاذ القرار ؟

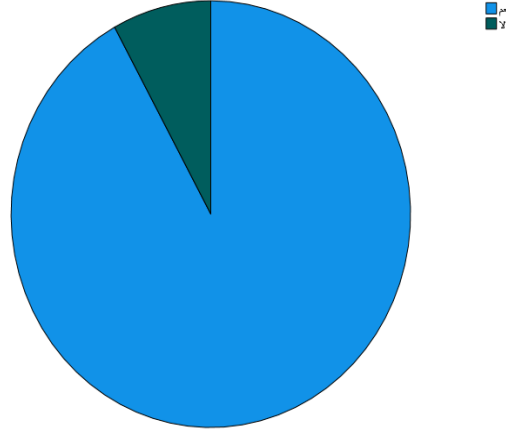


من خلال الجدول 18 الذي يوضح استخدام نظام المعلومات الإدارية كأداة لتحليل عناصر البيئة الخارجية واتخاذ القرارات نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المشاركين (84%) يستخدمون نظام المعلومات الإدارية كأداة لتحليل عناصر البيئة الخارجية واتخاذ القرارات بينما هناك نسبة صغيرة (16%) من المشاركين لا يستخدمون النظام لهذا الغرض. و منه نستنتج أن نظام المعلومات الإدارية يلعب دورًا مهمًا في تحليل عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة واتخاذ القرارات المستنيرة.

**الجدول رقم 19 : مدى استفادة إدارة الموارد البشرية من نظام المعلومات في اختيار الموارد الأنسب**

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل تستفيد إدارة الموارد البشرية من نظام المعلومات في اختيار الموارد الأنسب ؟
1,08	92,0%	23	نعم
	8,0%	2	لا
	100,0%	25	المجموع

هل تستفيد إدارة الموارد البشرية من نظام المعلومات في اختيار الموارد الأنسب ؟



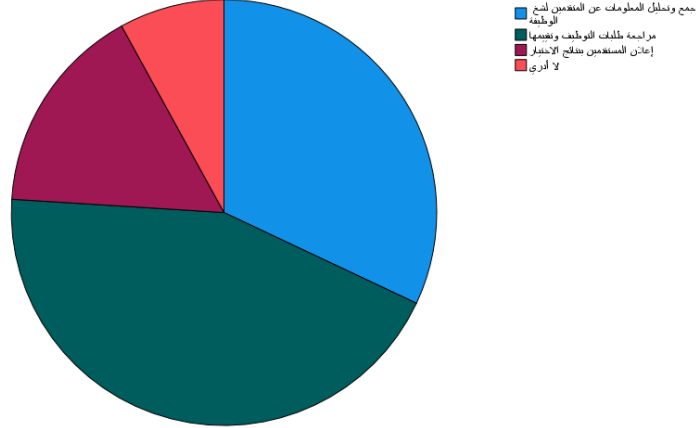
من خلال الجدول 19 الذي يبين مدى استفادة إدارة الموارد البشرية من نظام المعلومات في اختيار الموارد الأنسب نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المشاركين (92%) يرون أن إدارة الموارد البشرية تستفيد من نظام المعلومات في اختيار الموارد البشرية الأنسبة بينما هناك نسبة صغيرة (8%) من المشاركين لا ترون أن الإدارة تستفيد من النظام في هذا الجانب

و منه يمكن القول أن أهمية نظام المعلومات تلعب دورا مهما في عمليات اختيار الموارد البشرية، حيث يشير إلى أن الأغلبية العظمى يرون أن هذا النظام يساهم في اختيار الموارد الأنسب .

#### الجدول رقم 20 طرق استخدام نظام المعلومات في اختيار الموارد البشرية

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	إذا كانت إدارة الموارد البشرية تستفيد من نظام المعلومات في اختيار الموارد الأنسب، فيما تتمثل الاستجابة ؟
2,00	32,0%	8	جمع وتحليل المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظيفة
	44,0%	11	مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها
	16,0%	4	إعلان المتقدمين بنتائج الاختيار
	8,0%	2	لا أدري
	100,0%	25	المجموع

إذا كانت إدارة الموارد البشرية تستفيد من نظام المعلومات في اختيار الموارد المناسب فيما تتمثل الاستجابة ؟

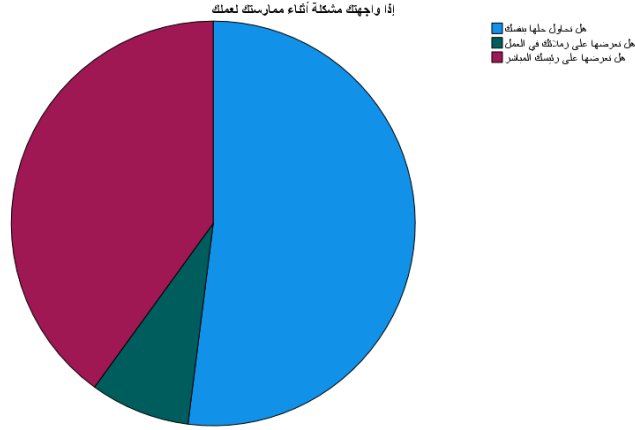


من خلال الجدول رقم 20 الذي يوضح طرق استخدام نظام المعلومات في اختيار الموارد البشرية نلاحظ أن مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها هي الطريقة الأكثر استخدامًا لاختيار الموارد البشرية باستخدام نظام المعلومات، حيث يستخدمها 44% من المشاركين.

تأتي بعدها جمع وتحليل المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظيفة بنسبة 32%، وإعلان المتقدمين بنتائج الاختيار بنسبة 16%، يشير عدد قليل من المشاركين (8%) أنهم لا يعرفون كيف يتم استخدام نظام المعلومات في هذا السياق.

#### الجدول رقم 21: التعامل مع المشاكل في مجال العمل

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	إذا واجهتك مشكلة أثناء ممارستك لعملك
1,88	52,0%	13	هل تحاول حلها بنفسك
	8,0%	2	هل تعرضها على زملائك في العمل
	40,0%	10	هل تعرضها على رئيسك المباشر
	100,0%	25	المجموع

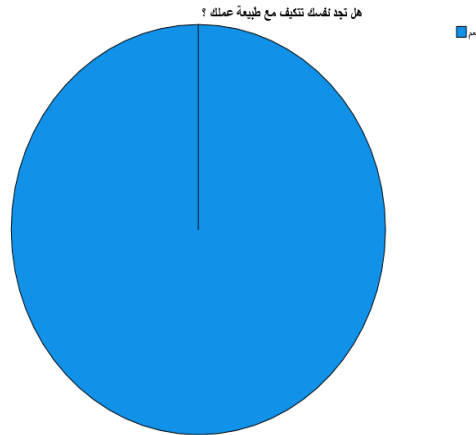


من خلال الجدول 21 الذي يوضح التعامل مع المشاكل في مجال العمل نلاحظ أن معظم الأشخاص (52%) يحاولون حل المشاكل التي تواجههم في مكان العمل بأنفسهم بينما يعرض 40% من المشاركين المشاكل التي يواجهونها على رؤسائهم المباشرين للمساعدة والتوجيه أما نسبة صغيرة (8%) تفضل عرض المشاكل على زملائهم في العمل للمساعدة.

نستنتج أن الأفراد يميلون إلى حل المشاكل بأنفسهم في المقام الأول قبل عرضها على زملائهم أو رؤسائهم.

#### الجدول رقم 22 مدى تكيف الموظفين مع طبيعة العمل

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل تجد نفسك تتكيف مع طبيعة عملك؟
1,00	100,0%	25	نعم
	0,0%	0	لا
	100,0%	25	المجموع

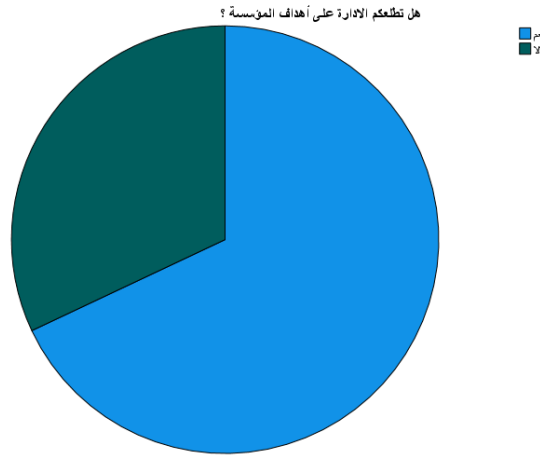


من خلال الجدول الذي يوضح مدى تكيف الموظفين مع طبيعة العمل نلاحظ يُظهر الجدول أن جميع المشاركين (100%) يجدون أنفسهم يتكيفون مع طبيعة عملهم كما أنه لا يوجد أي مشارك يقوم بتقديم إجابة "لا"، مما يشير إلى أن جميع المشاركين يتمتعون بمستوى عالٍ من التكيف مع بيئة عملهم.

نستنتج أن الموظفين يتمتعون بقدر عالٍ من التكيف مع طبيعة عملهم، وهذا يعكس إلى حد كبير رضاهم وراحتهم في العمل.

#### الجدول رقم 23: اطلاع الموظفين على أهداف المؤسسة

هل تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة؟	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي
نعم	17	68,0%	1,32
لا	8	32,0%	
المجموع	25	100,0%	



من خلال الجدول 23 الذي يوضح اطلاع الموظفين على أهداف المؤسسة نلاحظ أن غالبية المشاركين (68%) يفيدون بأن الإدارة تطلعهم على أهداف المؤسسة بينما يشير عدد معتبر من المشاركين (32%) إلى أنهم لا يتلقون معلومات حول أهداف المؤسسة من الإدارة.

نستنتج أن تواصل الإدارة مع الموظفين ومشاركتهم أهداف المؤسسة لتعزيز الشفافية والتفاعل داخل المؤسسة له أهمية كبيرة.

## الجدول رقم 24: اطلاع العمال على أهداف المؤسسة

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	إذا كانت تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة ترى أهداف المؤسسة؟
2,60	24,0%	6	عملية وممكنة التحقيق
	28,0%	7	مرتبطة بأهداف العاملين
	12,0%	3	مرنة وقابلة للتعديل
	36,0%	9	لست مطلع عليها
	100,0%	25	المجموع



من خلال الجدول 24 الذي يوضح اطلاع العمال على أهداف المؤسسة نلاحظ أن هناك تنوعاً في آراء الموظفين حول أهداف المؤسسة من خلال :

24% الموظفين يرون أن أهداف المؤسسة عملية وممكنة التحقيق.

28% الموظفين يرون أن أهداف المؤسسة مرتبطة بأهدافهم الشخصية.

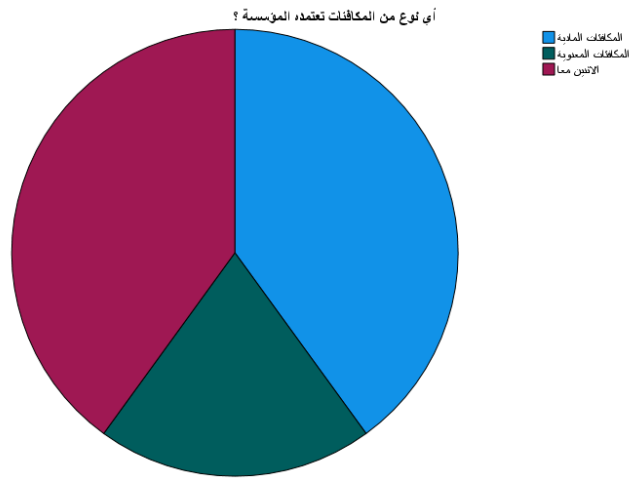
12% الموظفين يرون أن أهداف المؤسسة مرنة وقابلة للتعديل.

36% الموظفين غير مطلعين على أهداف المؤسسة.

و بالتالي فمن المهم أن تعمل الإدارة على تحسين التواصل بشأن أهداف المؤسسة لضمان أن المزيد من الموظفين يكونون على دراية بهذه الأهداف.

### الجدول رقم 25: المكافآت المعتمدة في المؤسسة

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	أي نوع من المكافآت تعتمد المؤسسة
2,00	%40,0	10	المكافآت المادية
	%20,0	5	المكافآت المعنوية
	%40,0	10	الاثنتين معا
	%100,0	25	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول 25 الذي يوضح المكافآت المعتمدة في المؤسسة نلاحظ أن هناك توازنًا بين استخدام المكافآت المادية والمكافآت المعنوية في المؤسسة:

40% من الموظفين يشيرون إلى أن المؤسسة تعتمد على المكافآت المادية فقط.

20% من الموظفين يشيرون إلى أن المؤسسة تعتمد على المكافآت المعنوية فقط.

40% من الموظفين يشيرون إلى أن المؤسسة تستخدم الاثنتين معًا.

نستنتج أن المؤسسة تعتمد على مجموعة متنوعة من المكافآت لتحفيز الموظفين.

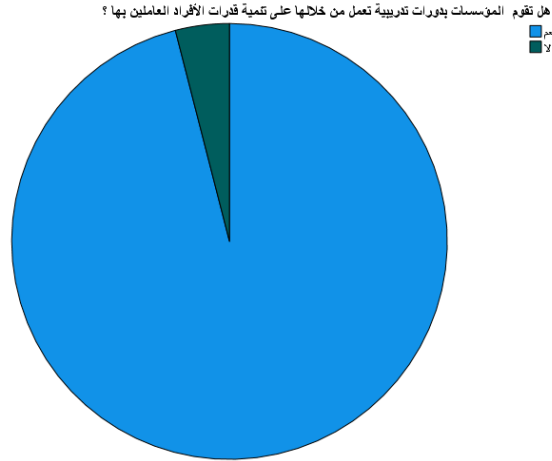
### الجدول رقم 26: دور الدورات التدريبية على تنمية قدرات الموظفين

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل تقوم المؤسسات بدورات تدريبية تعمل من خلالها على تنمية قدرات الأفراد العاملين بها ؟
1,04	%96,0	24	نعم
	%4,0	1	لا
	%100,0	25	المجموع

من خلال الجدول 26 الذي يبين دور الدورات التدريبية على تنمية قدرات الموظفين نلاحظ أن يُظهر الجدول أن الغالبية العظمى من المشاركين (96%) أفادوا بأن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تدريبية لتنمية قدرات الأفراد العاملين بها بحيث هناك نسبة ضئيلة (4%) من المشاركين أشاروا إلى أن المؤسسة لا تقوم بتنظيم مثل هذه الدورات. نستنتج أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لتطوير مهارات وقدرات موظفيها من خلال تنظيم الدورات التدريبية.

#### الجدول رقم 27: تقييم استخدام نظام المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	كيف تقيم استخدام نظام المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟
1,28	72,0%	18	جيد
	28,0%	7	متوسط
	100,0%	25	المجموع



من خلال الجدول 27 الذي يوضح تقييم استخدام نظام المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية نلاحظ أن النتائج تشير إلى أن أغلبية المشاركين (72%) يعتبرون أن استخدام نظام المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية جيد وهذا يشير إلى أن النظام يلبي توقعات معظم الموظفين ويساعد في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بشكل فعال. نستنتج أنه من المهم أن تستمر المؤسسة في مراقبة وتقييم أداء نظام المعلومات الإدارية بانتظام لضمان استمرار تحسين الأداء الوظيفي ورضا الموظفين.

## خلاصة:

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة مناً هممواناً الجزائر، حيث أنها تحتل المرتبة الثانية علنا المستوى الوطني، وندظر المركزها فقد سعت المؤسسة المينائية إلى مواكبة كافة التطورات العالمية للمحافظة على مركزها في السوق قبل وندسب، ونظر الطبيعة نشاطها والخدمات التي تقدمها والتي تعتمد بالدرجة الأولى على الشحن والتفريغ البضائع والمدروقات.

تجسيد للموضوع وإرساء لقوقا هذه كان هذا الفصل لتطبيقا الذي قمنا فيها بالتعريف بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، نتناولنا دراسة استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة باعتبارها مؤسسة اقتصادية، حيث تم استعما للمقابلة والملاحظة واستمارة لجمع المعلومات الضرورية لتبيان مدى درجة تطبيق نظام المعلومات الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وخلصنا إلى أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تطبق درجة جيدة رغم الصعوبات التي تواجهها لأن مفهوم نظام المعلومات وتنمية الموارد البشرية في تطور دائم.

خاتمة

## الخاتمة :

تعتبر المؤسسة العمود الفقري للاقتصاد الوطني يتم على مستواها تفاعل مجموعة من الوظائف المتتالية من مجموعة الوسائل المادية و البشرية في سبيل تلبية الطلب أو تقديم الخدمات و تدعيم الاقتصاد الوطني عن طريق الريح و النمو، ولمكانتها الهامة و لضمان السير الحسن لإعمالها وجد ما يسمى بإدارة الموارد البشرية و قد خصص لها قسم خاص نظرا لما تكتسبه من أهمية و لمساهمتها الفعالة في سير الأعمال كونها القلب النابض للمؤسسة.

من خلال هذا الموضوع حاولنا إبراز أهم الجوانب المتعلقة باستخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، و ذلك بأن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبارها المنشأ الرئيسي للموارد البشرية كون نظام المعلومات هو المكون الرئيسي لمختلف العمليات و الأنشطة فيها، ولمعالجة إشكالية موضوعنا قمنا بتوزيع استمارة على مجموعة من العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة، أما النتائج المتحصل عليها فجاءت كما يلي:

### النتائج النظرية

- وجود قسم خاص بالموارد البشرية في المؤسسة يوضح الأهمية الكبيرة لهذا المورد بالنسبة للمؤسسة.
- أن المؤسسة المينائية تولي اهتماما لنظام المعلومات المستخدم في إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن ممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة و المرتبطة بتحديد

احتياجات المنظمة من المورد البشري و تنمية قدراته و رفع كفاءة من أجل تحقيق أهداف الفرد و المجتمع و المنظمة .

### النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسة تتوفر على نظام فعال و متطور يمكنها من أداء مهامها بطريقة جيدة، حيث يساعدها على اتخاذ القرارات السليمة و الصحيحة في الوقت المناسب، كما يسهل للعاملين التعامل مع المعلومات لأداء مهامهم بكفاءة و فعالية.
- أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي، و هذا ما يدل على قدرتهم على التعامل مع مختلف تطبيقات النظام بما فيها نظم المعلومات الإدارية.
- أظهرت النتائج أن أغلب المكافئات التي تعتمد عليها المؤسسة المينائية هي مكافئات مالية .
- أن التكوين الذي تقدمه المؤسسة لمستعملي نظام المعلومات الحالي يعتبر تكويناً مقبولاً لكنه غير جيد لاستخدامه في اتخاذ القرارات.
- يساهم نظام معلومات المؤسسة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل و بدائل حلولها، و بالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة و مرونة و فعالية بجهد ووقت أقل.
- رضا الأفراد العاملين عن نظام المعلومات المستخدم حالياً بالمؤسسة.
- مدى مساهمة نظام المعلومات الإدارية في رفع كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة. أظهرت النتائج أن المعلومات التي يوفرها النظام تتسم بالوضوح و ذلك من حيث التنفيذ الجيد للعمل من خلال القوانين المتبعة.

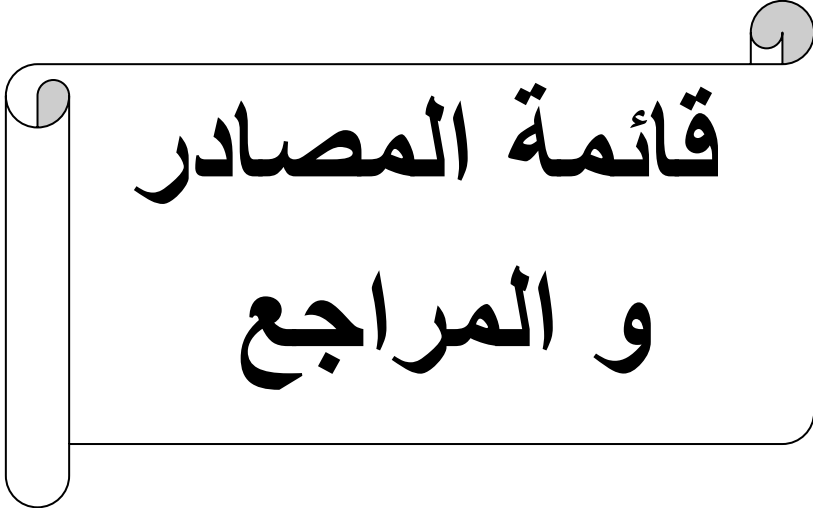
## آفاق البحث:

في ختام الدراسة يجدر بنا أن نفتح آفاقا مستقبلية لإثراء الموضوع نظرا لان الموضوع في تطور مستمر و لا تزال هناك بعض النقاط المجهولة.

1. علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالأنظمة المستخدمة في المؤسسة.

2. دور نظام المعلومات الإدارية في تقييم الأداء.

3. تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الوظائف المختلفة للمؤسسة.



**قائمة المصادر  
و المراجع**

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب:

- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 252.
- أحمد خطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، ط1 ، عالم الكتب الحديث، عمان ، 2009.
- إيمان فاضل السامرائي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ، 2007.
- برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- بوهينة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1 مركز الكتاب - الأكاديمي، الأردن 2010.
- جنيفير جوي مالبور و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة أحمد صلاح، جامعة نيل العربية، مصر، 2002.
- حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- حنان يوسف مصطفى، علي سيد عبد النبي، الاتجاهات الحديثة لنظرية الاستخدامات و الاشباعات، المجلة المصرية للدراسات المخصصة (EJOS)،المجلد 7 العدد 23 يوليو 2015.
- سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، 2000.

- سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية ، إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط3، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

-سليمان سناء محمد، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية، ط1، القاهرة، 2010.

- سوزان محمد الهدى، فاطمة زكريا محمد، تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، 2017.

- سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الفكر، عمان، 2011

- صالح أحمد مفتاح غميض، نظام المعلومات الإدارية في صنع القرار الاستراتيجي، دراسة - حالة لجامعة براويجانا الحكومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية، إندونيسيا، 2017.

-طاهر محمود الكلاهد، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية ، دار البداية ناشرون و موزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013.

- عبد الرزاق حسن، إمضاءات في التنمية البشرية و قياس دليل الفقر الدولي ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.

-عبد الرزاق محمد قاسم ،تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية ، ط1 ، دار الثقافة ، عمان ، 2004.

- عبد الغني حامد ، محمد الصرفي ، الاتصالات الدولية و نظم المعلومات ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006.

-عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثارها على تحقيق التنمية المستدامة، ط1 الدار الجامعية مصر 2014.

- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، د س ن.

- عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات : ماهيتها ومكوناتها ، دار الثقافة ، عمان ، 2004.
- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (الإصدار الطبعة الثالثة)، دار حامد ، 2010
- فايز جمعة صالح النجار ، نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل ، عمان ، 2005.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
- كمال الحاج ،نظريات الإعلام و الاتصال ،من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية 2020.
- كوجاي بيدج، إدارة الموارد البشرية، ترجمة ناري كشوري، دار فاروق للنشر، مصر، ط2، 2006.
- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر، 2005.
- محمد حسنين العجمي، الإدارة و التخطيط التربوي ( النظرية و التطبيق )، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- محمد عبد الجابر وآخرون، التنمية البشرية في الوطن العربي، بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الأمانة العامة لجامعة الدول العربية واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، لبنان، 1955
- محمد عبد العزيز حمية وآخرون، التنمية الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، ب د ن، قسم الاقتصاد، مصر 2003 .
- محمد غلي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1986.
- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، 2010/2009.
- نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل ، عمان ، 2005.

- نوري منسر، تسيير الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.
- هلايلي إسلام، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات  
2019.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdelhak Lamiri, Management De L'information (Redressement Et Mise à Niveau Entreprises), Office Des Publication Universitaire, alger, 2003, .
- Alain Vincent, Concevoir le Système d'information se l'entreprise, les Edition d'organisation, paris, 1993.
- Robert Reix , Dictionnaire des Systèmes D information, Edition VUIBERT, Paris , 1999.
- Coopers , Lybrand, **La Nouvelle Pratique du Control interne**, Editions d organisation, Cinnquème tirage, 2000.
- Alberto Sillero, Audit § Révision **Légale Guide**, Pratique Edition, ESKA, 2000, p28.
- Bernard Turgeon, **La Pratique du Management**, Edition McGraw-Hill, Deuxième édition, Montréal (Québec) Canada, 1989.
- Michel PIDD , **computer simulation in management science** , 5th Edition, England, 2004 , p4\_10.

- Assya KHIAT et auter ,**Gestion des ressources humaines** : Les défis RH en Algérie , Edition Dar Al Adib, Oran 2011.

-Daniel Esemé GBEREVSBI,Impact Of Human Resourse Development And Organizational Commitment On Financial Sector Employes In Nigeria, Scientific Annals, University of Iasi Economic Sciences,Vol, N2,2012.

### المذكرات وأطروحات :

- إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر، 2003-2004 .

- حنان خليل محمدي، العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والتنمية الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، بكالوريوس أنظمة المعلومات المحاسبية، فلسطين، تحت إشراف الدكتور مجيد منصور سنة 2011.

- -سفيان بوفروعة ،نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لميل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2012.

- ظريف فاطمة، التكوين كأداة للتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون تيارت 2007.

-عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012.

- سمر مجمد خليل، دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2011.

- مزرارة امينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية: جامعة الجزائر 3.



الملاحق

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام و الاتصال  
التخصص : اتصال و علاقات عامة

استمارة

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي ميداني لتحضير شهادة ماستر حول موضوع

استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة  
الاقتصادية

دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة

إشراف الأستاذة :

لموشي زينب

إعداد الطلبة :

بوشنقىير روفيا

رمول شيماء

ملاحظة : ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية : 2024-2023

## بيانات شخصية

1 الجنس : ذكر

أنثى

2 العمر : 20-30

30-40

أكثر من 40

3 المستوى التعليمي :

ثانوي

متوسط

دراسات عليا

جامعات

4 الوظيفة : .....

5 الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

**المحور الأول:** عادات و أنماط استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة  
المينائية بسكيكدة

6- هل تساعد المعلومات المتوفرة لديك من القيام بوظيفتك على أحسن وجه ؟

دائما  غالبا  أحيانا   
أبدا  نادرا

7- هل تعتقد أن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات فعال و متطور ؟

نعم  لا  بدرجة متوسطة

-إذا كانت الإجابة بدرجة متوسطة أو ب "لا" فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

- لتحقيق تميز على المنافسين
- نقص كل من المستلزمات المادية و البشرية
- نقص التجهيزات المادية الحديثة ( الحواسيب، البرمجيات، الشبكات )
- عدم أهمية نظام المعلومات في الوقت الحالي بالنسبة للمؤسسة

8- هل التكوين الذي توفره لك المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية يعتبر  
تكوينا ؟

جيدا  مقبولا  غير كافي

9- هل أنت راض عن نظام المعلومات المستخدم حاليا بالمؤسسة ؟

راض  راض جدا   
بشكل متوسط  غير راض

10 – هل أدى إدخال نظام المعلومات المستخدم إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما  
سهل التعامل معها ؟

نعم  لا

11- تتسم المعلومات التي يوفرها النظام بالوضوح و ذلك من حيث :

- \_ سهولة تبادل المعلومات بين الوزارة و المديرية التابعة له
- \_ التنفيذ الجيد للعمل من خلال القوانين المتبعة
- \_ بأنها معلومات ذات درجة عالية من التفصيل التي تحتاجها في إنجاز العمل

12- هل يساهم نظام المعلومات الإدارية في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الثاني: دوافع استخدام نظام المعلومات الادارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة المنائية

13- هل أدى استخدام نظام المعلومات في مؤسستك إلى زيادة دقة المعلومات بشكل ؟

كبير  متوسط  ضعيف

14- كيف ترى نظام المعلومات الحالي الذي تستخدمه مؤسستكم مقارنة بالمنافسين ؟

- أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين

- هناك شبه ( تقارب )

- أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين

- لا أدري

15- هل يوفر لك نظام المعلومات المستخدم معلومات مهمة لاتخاذ القرار في وقت :

سريع  مقبول  بطئ

16- هل أدى استخدام نظام المعلومات الادارية إلى جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس :

نعم  لا

17- ماهي الوسائل التي تستخدمها بدرجة أكبر اثناء قيامك بالاتصال داخل المؤسسة ؟

- الاتصال عن طريق الهاتف الثابت و النقال

- الاتصالات الالكترونية البريد الالكتروني

- الاتصالات الشفهية المباشرة

- الاتصالات الكتابية

18- حسب رأيك، ماهي الأهداف الحقيقية للشركة من وراء استخدامها لنظام المعلومات ؟

- استخدامه كأداة استراتيجية للتعرف على متغيرات البيئة الخارجية

- للتحقيق تميز على المنافس

- لتحسين الممارسات الادارية

- تعليم المستخدمين داخل المؤسسة

- تخفيض تكاليف العمل

- بناء بنية تحتية تكنولوجية و اكلة للتطور التكنولوجي

19- هل يتم استخدام نظام المعلومات الادارية ( النظام الحالي للمؤسسة ) كأداة في تحليل عناصر البيئة الخارجية بهدف اتخاذ القرار ؟

نعم  لا

- إذا كانت الاجابة بـ "لا" فماهي الأسباب في ذلك ؟

- عدم قابلية النظام الحالي لعدم ارتقائي إلى نظام معلومات استراتيجي

- عدم القدرة على الاستخدام الأمثل للنظام

- عدم اهتمام المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية

المحور الثالث : اشباعات نظام المعلومات الادارية في تنمية الموارد البشرية :

20- هل تستفيد إدارة الموارد البشرية من نظام المعلومات في اختيار الموارد الأنسب ؟

نعم

لا

إذا كانت الاجابة بنعم فيما تتمثل الاستجابة ؟

جمع وتحليل المعلومات عن المتقدمين لشغ الوظيفة

مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها

إعلان المتقدمين بنتائج الاختيار

21- إذا واجهتك مشكلة أثناء ممارستك لعملك :

- هل تحاول حلها بنفسك ؟

- هل تعرضها على زملائك في العمل؟

- هل تعرضها على رئيسك المباشر ؟

22- هل تجد نفسك كتكيف مع طبيعة عملك ؟

نعم

لا

- في حالة الاجابة بتـ "لا" هذا راجع إلى :

- عدم وجود معلومات كافية حول العمل ؟

- عدم الاهتمام بالعمل

- كثرة المهام الموكلة إليك

- أخرى اذكرها .....

23- هل تطلعكم الادارة على أهداف المؤسسة ؟

نعم

لا

- إذا كانت الاجابة بـ " نعم "، كيف ترى أهداف المؤسسة ؟

- عملية وممكنة التحقيق

- مرتبطة بأهداف العاملين

- مررررر وقابلة التعديل

24- أي نوع من المكافآت تعتمد المؤسسة ؟

- المكافآت المادية

- المكافآت المعنوية

- الاثنين معا

25- هل تقوم المؤسسات بدورات تدريبية تعمل من خلالها على تنمية قدرات الأفراد العاملين بها ؟

نعم

لا

26- كيف تقيم استخدام نظام المعلومات الادارية في إدارة الموارد البشرية في مؤسستك ؟

- جيد

- متوسط

- ضعيف