

## تمهيد:

يمثل استخدام المعلومات عصب المجتمعات المعاصرة اذ أصبح يشكل جزء هاماً من الوقت الذي يقضيه الفرد في أداء عمله. فالبيئة التي تحيط بالمنظمات الآن تتصف بالتغير المستمر والسريع ، ولما كبت هذا التغير يجب على أي منظمة أن يتوافر لديها نظاماً للمعلومات يمكن من خلاله المساعدة في صنع القرارات.

ولم تكن نظم المعلومات في منتصف الستينات موضع اهتمام المؤسسات، وذلك بسبب ارتفاع ثمن الحواسيب وكبر حجمها من جهة، ولقلة وجود التطبيقات (آنذاك) المتخصصة في المجالات الادارية المختلفة من جهة أخرى، وأيضاً لأن الحواسيب كانت تحتاج أشخاص متخصصين يقومون بتشغيلها والتعامل معها (مطبع وآخرون، 2008: 23). أما في الآونة الأخيرة فقد شهدت أهمية نظم المعلومات تزايداً مستمراً وسريعاً وهذا لظهور ثلاث اتجاهات حديثة في النظم والمنظمات\*: (Laudon&Laudon, 1996 : 5-8)

Emergence of the Global Economy	نشأة الاقتصاد العالمي؛
Transformation of Industrial Economies	التحول في الاقتصاديات الصناعية؛
Transformation of the Enterprise	التحول في المنظمات.

### 1-1- أساسيات حول البيانات والمعلومات:

تستخدم كلمة البيانات بشكل واسع للتعبير عن المفرد والجمع في آن واحد (الأرياني، 2008: 25). ويشير مفهوم البيانات الى مجموع حقائق غير منظمة قد تأخذ شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بينها، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك مستقبلها. أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها (صابر، 2007: 36). وعندما تتحول البيانات إلى معلومات وتصبح جزءاً أساسياً في الممارسات والقرارات الادارية، وعندما يتطلب الأمر ضرورة تكامل وترابط هذه المعلومات للوصول إلى أهداف حيوية، فإننا في هذه الحالة نكون قد انتقلنا إلى مرحلة نظم المعلومات (السالم وصالح، 2006: 264) .

### 1-2- تعريف نظم المعلومات:

تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات وذلك باختلاف الخلفية العلمية والعملية لمقدميها، ونذكر منها مايلي: " نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد، والتجهيزات، والبرمجيات، قواعد البيانات، تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً على جمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها من ثم بثها للمستفيد " (الحسنية، 2006: 27).

\* الملحق يوضح التغيرات المعاصرة في بيئة الأعمال.

ويذهب (9 : 1996) (Laudon&Laudon) في تعريفهما لنظام المعلومات بأنه: "مجموعة من العناصر المترابطة لجمع (أو استرجاع)، معالجة، تخزين، وتوزيع المعلومات لدعم صنع القرار والرقابة في المنظمات. إضافة إلى مساعدة المديرين والعاملين في تحليل المشاكل، تصور المواضيع المعقدة، وخلق منتجات جديدة".

ويعرف (النجار، 2007 : 13) نظام المعلومات بأنه: «مجموعة من المكونات المتداخلة والاجراءات النمطية التي تعمل معا لجمع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف دعم اتخاذ القرار والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المنظمة».

ويعرفه (4 : 1997) (O'Brien) على أنه: "مجموعة من الأفراد، الأجهزة، البرامج، شبكات الاتصال، موارد البيانات التي تجمع، تحول، توزع المعلومات في المنظمات".

باستعراض التعاريف السابقة لنظام المعلومات يمكن التوصل إلى جملة من السمات الأساسية التي تميزه:

- يعد العنصر البشري أحد المكونات الأساسية لنظم المعلومات. فدور العنصر البشري في نظم المعلومات لا يمكن تجاهله. فالمعلومات تنتج وتستخدم بواسطة بشر في المنظمات، وهم أيضا يقومون بصنع القرار وممارسة أنشطة العمل اليومية بناء على المعلومات التي تتوافر لديهم من هذه النظم.
- أشارت كل التعاريف سابقة الذكر إلى أن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الاجراءات لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها والمتمثلة في عمليات: الجمع، المعالجة، التخزين والمعالجة ومن ثم بثها للمستفيد.
- الغرض من نظام المعلومات هو دعم صنع القرار والرقابة داخل المنظمة، وكذا تحليل المشاكل وتصور المواضيع، وأضاف (9 : 1996) (Laudon&Laudon) خلق منتجات جديدة.
- أشار كل من (الحسنية، 2006 : 27؛ 4 : 1997) (O'Brien) إلى العناصر التالية: البرمجيات، الأجهزة، تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات التي تعتبر أدوات ووسائل في نظم المعلومات. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين تكنولوجيا المعلومات، نظام المعلومات، ونظام العمل من خلال عرض تعريف (Alter, 1990 : 43) لنظم المعلومات:

## Information Technology

## تكنولوجيا المعلومات :

حسب آلتر، تتمثل في الأجهزة والبرامج المستعملة من طرف نظام المعلومات. ويشير (الزيادات، 2008 : 169) أنها تتكون من سبعة عناصر هي: أدوات الادخال والايخراج، البرمجيات، أدوات وأجهزة الاتصالات (وتشمل المودمات والأقمار الصناعية والكابلات المحورية)، وحدة المعالجة ( والمكونة من وحدة المعالجة المركزية والذاكرة الداخلية)، المعلومات، أدوات وأجهزة التخزين، وكذا العنصر البشري.

## Information system

## نظام المعلومات:

هو نوع خاص من نظام العمل الذي يستعمل تكنولوجيا المعلومات لجمع، تحويل، تخزين، استرجاع، إدارة وعرض المعلومات، وهذا لدعم نظام عمل أو أكثر.

## Work system

## نظام العمل:

هو نظام أين يقوم فيه المشاركون بإنجاز عمليات الأعمال باستعمال المعلومات، التكنولوجيا، وغيرها من الموارد لانتاج منتجات موجهة للعملاء.

### 1-3- أهداف نظام المعلومات:

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام المعلومات في تحقيق متطلبات المديرين وكذا العاملين والجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة من المعلومات الملائمة من حيث الدقة والتوقيت والحدثة بما يمكنها من إتخاذ القرارات الصحيحة.

ويمكن بيان أهم الأهداف الفرعية لنظام المعلومات على النحو التالي: (عليان، 2008: 260)

- جمع وتنظيم المعلومات الملائمة والمناسبة للمخططين والباحثين ومتخذي القرار في الوقت المطلوب والمناسب وبدرجة عالية من الدقة وبالشكل والكمية المناسبة.
- توثيق المعلومات ومعالجتها ووضع نظام مناسب للمعالجة والتخزين والاسترجاع.
- تهيئة وتقديم أحدث المعلومات التي تساعد في تطوير البنية الأساسية للمؤسسة عن طريق مساعدة الباحثين في إنجاز الدراسات والبحوث.
- تنسيق الجهود والتعاون مع الأنظمة الأخرى ذات الأهداف المشتركة بهدف بناء شبكة تعاون للمكتبات.

### 1-4- أهمية نظام المعلومات:

تتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام المنظمات. وكذلك في دعم اتخاذ القرارات وتدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل مما يؤدي الى تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق الذي تعمل فيه. كما تزايدت مساهمة نظم المعلومات المستندة على الأترنيت في تحقيق نجاح المنظمات الحديثة التي تعمل في ظل منافسة عالمية تتميز بالحدة وسرعة التغير وعدم التأكد (ملوخية، 2006: 4).

ونظرا لما تشهده الآونة الأخيرة من التغيرات العالمية المتسارعة \_ والتي تمت الاشارة إليها سابقا \_، من المتوقع أن يحدث تغير مماثل في أدوار المديرين. فلا يُتوقع من المديرين اليوم استخدام نظم المعلومات فقط، بل يجب أيضا أن تتوافر لديهم القدرات والمهارات اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تصميم أنظمة عمل تمكن منظماتهم

من العمل بكفاءة، وتريد من قدرتها على المنافسة، فضلا عن فهم مواصفات وإمكانيات الأجهزة، والبرمجيات للتأكد من إمكانية تشغيلها ومدى توفيقهما معا.

بناء على ما سبق، فإنه من المتوقع أن يسعى المديرون المعاصرون وأيضا مديرو المستقبل إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات لغرض استخدامها في تصميم وإدارة منظماتهم. تتطلب هذه المسؤوليات الجديدة للإدارة من المديرين فهما أعمق لتكنولوجيا ونظم المعلومات بشكل أكثر مما سبق.

ونتيجة لإدراك الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات بالنسبة للإدارة، إتجهت معظم الجامعات ومدارس الإدارة إلى ضرورة أن يكون من بين مقرراتها الدراسية مقرر أو أكثر في نظم المعلومات. فلم يكن المديرون في الخمسينات ومعظم الستينات في حاجة إلى معرفة الكثير عن كيفية معالجة المعلومات في المنظمة. ولم تكن هناك الكتابات والبحوث التي تهتم بتوضيح هذه العملية. ولكن تزايد أهمية نظم المعلومات بمرور الوقت أدى إلى تغير المفاهيم الأساسية لكل من المعلومات ونظم المعلومات (صابر، 2006: 15).

#### 1-5- أهم التحديات التي تواجه نظم المعلومات:

تتطلب نظم المعلومات الجديدة تطوير شكل نظم معلومات وبناء النظام الملائم لاحتياجات المديرين وهناك عدة تحديات يجب أن يواجهها المدير: (صابر، 2006: 19-21)

##### أولاً: التحديات الاستراتيجية

كيف يمكن للمنظمة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وتصميم التنظيم التافسي الفعال. حيث أن التغيرات الفنية تتسارع وتنمو بمعدل متزايد عن قدرة المنظمة على تطبيق واستخدام التكنولوجيا. ولكن تظل المنظمات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من استخدام التكنولوجيا وتنسق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات والعمليات الانتاجية والتسليم والصيانة للمنتجات والخدمات والقضاء على أو نحو الاسراف وعدم الكفاءة من الأنشطة.

##### ثانياً: التحديات الخاصة بالإتجاه نحو الكيانات العملاقة

كيف يمكن للمنظمة أن تفهم احتياجات المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة وتتجه نحو العالمية. إن النمو المتزايد في التجارة العالمية وظهور الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الانتاج وبيع السلع والخدمات في بلدان مختلفة. في الماضي كانت الشركات متعددة الجنسيات لديها فروعها المحلية التي تركز على مشكلات الإقليم والتي تنفرد بمشاكل معلومات خاصة به. ونظرا لاختلاف

الثقافة واللغة والنواحي الاجتماعية، فإن هذا أدى إلى فشل الإدارة في عملية الرقابة. ولتطوير نظام معلومات متكامل فلا بد أن تتبين الإدارة ضرورة الاهتمام بوجود شبكة للمعلومات ورصد تدفق المعلومات عبر عدة دول.

### ثالثا: تحدي بناء هيكل المعلومات

كيف يمكن للمنظمة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهداف المنظمة. بينما تقدم نظم المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة فقد تكون المنظمة ليس لديها فكرة عن أهداف المنظمة وكيف يمكن أن تدعم بنظم المعلومات. بعض المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة نظم المعلومات.

### رابعا: تحدي الاستثمار في نظم المعلومات

كيف يمكن للمنظمة أن تحدد قيمة نظم المعلومات؟

لقد أدى تطوير الحاسبات الآلية ذات القوة وغير المكلفة والتي تتطلب تكنولوجيا متطورة وأيضا نظم إدارية وتنظيمية تواكبها. ولاستخدام نظم المعلومات في تصميم وإنتاج وتسليم وصيانة المنتجات والخدمات من الضروري أن يكون الاستثمار فيها ذو عائد اقتصادي. وبينما هناك ضرورة للتعرف على تكلفة وعوائد بناء هيكل نظم المعلومات في التنظيم فمن الضروري ملاحظة تكلفة التغيير في النواحي التنظيمية المصاحبة لإدخال نظم المعلومات.

### خامسا: تحدي المسؤولية والرقابة

كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل نظم المعلومات الذي يمكن للأفراد فهم والرقابة عليه؟ وكيف يمكن للنظام أن يضمن استخدام نظم المعلومات بطريقة مسؤولة ومقبولة من الناحية الاجتماعية.

### سادسا: مجموعة أخرى من التحديات والتي تتمثل في

أ. تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن.

ب. تأثير الاحتياجات من المعلومات بالتغيرات البيئية.

ج. التغيير السريع في تكنولوجيا الحاسب الآلي.

د. نقص العمالة الفنية المتخصصة والماهرة.

هـ. عدم إمكانية استيعاب نظم المعلومات لكل المعلومات الهامة.

## المحاضرة الثانية: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

---

---

### تمهيد

2-1- تعريف إدارة الموارد البشرية

2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية

2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية

2-4- تحديات إدارة الموارد البشرية

2-5- دوافع استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية

---

---

## تمهيد:

كانت النظرة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تشمل أداء مهام أساسية معينة متعلقة بالموارد البشرية مثل الاختيار، التدريب، إدارة الرواتب. وكانت تلك الوظائف تؤدي دون أي اعتبار لمدى ترابطها وتداخلها أو تفاعلها مع النشاطات الأخرى للموارد البشرية أو البيئة المحيطة بها. غير أن هذا الاتجاه أخذ في التغير مؤخرا من خلال محاولة ربط تلك الأنشطة بالبيئة التي تمارس فيها، واحدى سبل ذلك الربط كانت دراسة ادارة الموارد البشرية من خلال منهج النظم الذي يؤكد على الاعتماد المتبادل والتفاعل الحيوي بين أنشطة الموارد البشرية بعضها مع بعض، ومع الأهداف الكلية للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

## 1-2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

يدل مصطلح الموارد البشرية على أن الأفراد يملكون قدرات تؤدي الى الانجاز التنظيمي. كما توجد مصطلحات أخرى مثل رأس المال البشري والموجودات الفكرية كلها تشير في مضمونها الى فكرة أن الأفراد يصنعون الاختلاف في كيفية انجاز المنظمة. والمنظمات الناجحة هي التي توفق في عملية جمع الأنواع المختلفة من الأفراد لتحقيق الهدف المشترك. وهذا هو جوهر ادارة الموارد البشرية. وقد إكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف موحد أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة. ومن بينها ما قدمه كل من (Milkovich & Boudreau, 1994 : 3) إذ عرفا ادارة الموارد البشرية ك: "سلسلة من القرارات المتكاملة حول العلاقات الوظيفية التي تحكم فعالية الموظفين والمنظمات". و من تحليل هذا التعريف يتضح:

## قرارات متكاملة: Integrated Decision

بمعنى أن كل قرار من قرارات الموارد البشرية يرتبط مع باقي قرارات الموارد البشرية. مثلا، المنشأة التي تحاول أن تخلق فريق عمل منتج يجب أن تختار الموظفين الذين يمكنهم العمل جيدا مع الآخرين، الدفع على أساس مخرجات المجموعة بدلا من الدفع على أساس أداء الفرد، التدريب على الاتصال ومهارات فريق العمل،.....

## ..... التي تحكم فعالية That Influence Effectiveness

من مميزات المنظمة الفعالة: الربحية، التوجه نحو الاستثمار، الحصة في السوق، التكيف والابداع،... كما قد تكون المنظمة فعالة اذا قدمت لربائنها السلع والخدمات التي يرغبونها مع اعتبارات معقولة للسعر، النوعية، وقت التسليم... أما (Snell & Bohlander, 2007 : 23) فعرفاها على أنها "عملية ادارة قدرات الفرد لتحقيق أهداف المنظمة". أما (عباس، 2006: 27) فتتجه في تعريفها لإدارة الموارد البشرية من منظور آخر وهو المنظور

الاستراتيجي وتعتبرها: " الادارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري. "

يفهم من تعريف إدارة الموارد البشرية أنها تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وتسعى إلى تحقيق أهداف كل منهما. ويتم هذا من خلال جملة السياسات والممارسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها.

## 2-2- أهداف ادارة الموارد البشرية:

أشار كل من (النجار، 2007: 250؛ 98؛ O'Brien, 1997: 145 ; O'Brien, 2002) أن هدف ادارة الموارد البشرية هو تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية. وتشير ( المسوي، 2004: 25) إلى أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، حيث تنطوي أهداف المنظمة على هدفين أساسين (الكفاءة والعدالة) اللذان عبر عنها كل من (Milkovich & Boudreau, 1994 : 3-4-5) بجذور الفعالية. حيث إعتبرا كفاءة الموارد البشرية محدد مهم لفعالية المنظمة الى جانب أن العدالة هي الأخرى مهمة في الفعالية:

### Efficiency

### الكفاءة:

يتم خلق السلع والخدمات عن طريق دمج مجموعة من المدخلات والسلع التي تنتج تعرف بالمرجات. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المرجات أكبر من قيمة المدخلات.

### Equity

### العدالة:

هي إدراك الانصاف في كل الأنشطة التي تستعمل لصنع قرارات الموارد البشرية. مثلا يمكن أن ننظر لفعالية المنظمة إذا كان راتب الموظفين عادل مقارنة بعملهم وعادل مقارنة مع ما يؤخذه موظفون آخرون. ولتحقيق عدالة الراتب يمكن أيضا إشراك العاملين في تصميم ومراجعة نشاطات الدفع، فالمنظمة الفعالة تتعامل مع موظفيها بإحترام وإنصاف وتحاول دائما تحسين ظروف كل موظفيها بما يسمح بالوصول الى أفضل قدراتهم. وكل من العدالة والكفاءة مترابطين. إذ تؤمن منظمات عديدة أن سياسات تقوية شعور الموظفين بالمعاملة العادلة يسمح لهم بالعمل أكثر كفاءة. حججهم أنه إذا آمن الموظفون أنه يتم معاملتهم بإنصاف. سيكونون راغبين أكثر في قبول إعادة التدريب أو الانتقال او اعطاء اقتراحات حول تحسين الانتاجية . فبالنسبة للمنشآت، الكفاءة والعدالة يتم تحسينها بنفس القرارات. من جهة أخرى، يمكن أن تتعارض الكفاءة والعدالة. مثلا عند إستغناء المنظمة عن بعض موظفيها، ففي حالة إحتفاظها بالموظفين الأصغر ذوي المهارات الحديثة أو الذين تفترض أنه من المتوقع قبولهم أكثر للتغيير فهذا