



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال و التنمية المستدامة

تخصص: الإدارة الإستراتيجية والتنمية المستدامة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تحت عنوان:

دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تحت إشراف:

د. لعجالي عادل

من إعداد الطالب:

دشاش محمد الصالح

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	زين الدين بروش	الأستاذ الدكتور
مشرفا ومقررا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر	عادل لعجالي	الدكتور
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	برياش توفيق	الدكتور
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	بلمهدي عبد الوهاب	الأستاذ الدكتور
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	كمال قاسمي	الأستاذ الدكتور
مناقشا	المركز الجامعي ميلة	أستاذ التعليم العالي	شرف عقون	الأستاذ الدكتور

السنة الجامعية 2020/2019

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

اهدي هذا العمل إلى:

أحق الناس بحسن صحبتهم إلى من تعلمت منهما حب الله وحب
الأشياء الجميلة وحب الصدق في القول والثبات على المبدأ والذي
الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان إخوتي وأخواتي.

إلى رفيقة الحياة زوجتي الغالية، إلى أولادي الأعزاء مارية، يوسف،
إسراء.

إلى الذين شاركوني مختلف مراحل مشواري الدراسي بالذكر قسم
الماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية والتنمية المستدامة.

إلى من يسعهم القلب ولم تسعهم الورقة كل هؤلاء اهدي هذا العمل.

محمد الصالح

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل على عظيم نعمته والصلاة والسلام على سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الدكتور لعجالي

عادل والدكتور بلمهدي عبد الوهاب، الدكتور المساعد بالخارج

مصطفى كمال شان، اللذين شرفوني بقبولهم المتابعة والإشراف على

هذه الأطروحة وصبره ما طوال مدة إنجازها، من خلال ما قدموه لي من

نصائح وتوجيهات القيمة والسديدة وصبرهم معي طيلة إنجاز هذه

الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر لكل الأساتذة الزملاء على تحكيمهم للاستمارة

الدراسة، من خلال توجيهاتهم ونصائحهم.

كما أتوجه أيضاً بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

الذين شرفوني بقبولهم المناقشة.

محمد الصالح

فهرس المحتويات:

4	الموضوع
I	الإهداء
III	الشكر التقدير
IV	فهرس المحتويات
XV	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
III	قائمة الملاحق
XVII	الملخص باللغة العربية
XIX	الملخص باللغة الأجنبية
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنظام المعلومات
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
04	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
05	الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة والإدارات الأخرى
06	الفرع الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة
07	الفرع الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
08	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
08	الفرع الأول: وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين
12	الفرع الثاني: وظيفة الأجور
12	الفرع الثالث: وظيفة التدريب وتطوير
14	الفرع الرابع: وظيفة التحفيز
14	الفرع الخامس: وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية
16	المطلب الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية بنظام المعلومات
16	الفرع الأول: السببية الحتمية للتطور التاريخي
17	الفرع الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات الموارد البشرية
19	المطلب الخامس: مدخل عام لنظام معلومات

19	الفرع الأول: ماهية النظام
19	أولاً: تعريف النظام
20	ثانياً: آلية عمل النظام
21	ثالثاً: المعلومات، حركية المعلومات
23	الفرع الثاني: نظام المعلومات
23	أولاً: تعريف نظام المعلومات
26	ثانياً: دور وعناصر نظام المعلومات
27	المبحث الثاني: أساسيات حول نظام معلومات الموارد البشرية
27	المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية
32	الفرع الأول: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
33	الفرع الثاني: خصائص نظام معلومات للموارد البشرية
33	الفرع الثالث: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية
33	أولاً: التحكم في الوقت والتكاليف، جودة القرارات
34	ثانياً: العمل الجماعي واثمين رأس المال البشري
35	المطلب الثالث: مصادر المعلومات، مكونات وأجزاء نظام معلومات الموارد البشرية
35	الفرع الأول: مصادر معلومات نظام معلومات الموارد البشرية
35	أولاً: المصادر الداخلية للمعلومات
36	ثانياً: المصادر الخارجية للمعلومات
36	الفرع الثاني: مكونات وأجزاء نظام معلومات للموارد البشرية
37	أولاً: مكونات نظام معلومات للموارد البشرية
39	ثانياً: أجزاء نظام معلومات الموارد البشرية
40	المبحث الثالث: النظم الفرعية وآلية عمل نظام معلومات الموارد البشرية
40	المطلب الأول: مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية
40	الفرع الأول: استقبال المعلومات (المخلات)
40	الفرع الثاني: المعالجة والتخزين (العمليات)
41	الفرع الثالث: البث والتوزيع (المخرجات)
40	المطلب الثاني: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
40	الفرع الأول: النظم الفرعية للمدخلات نظام معلومات الموارد البشرية
41	الفرع الثاني: قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية
42	الفرع الثالث: النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
46	المبحث الرابع: إعداد وتصميم، تقييم نظام معلومات الموارد البشرية
47	المطلب الأول: إعداد وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية
47	الفرع الأول: دراسة ما قبل الجدوى لنظام المعلومات الموارد البشرية

48	الفرع الثاني: تحديد أبعاد نظام المعلومات الموارد البشرية
50	الفرع الثالث: تحليل أبعاد نظام المعلومات الموارد البشرية
52	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية
53	الفرع الأول: نوع المعلومات
54	الفرع الثاني: موثوقية وملائمة البيانات والمعلومات
55	الفرع الثالث: توقيت البيانات
55	الفرع الرابع: سرعة الحصول على المعلومات
55	الفرع الخامس: كمية البيانات والمعلومات
56	الفرع السادس: تقييم العناصر النظامية
57	الفرع السابع: تقييم فعالية النظام باستخدام مقياس الأداء الفردي والأداء المنظمي
62	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: التعلم التنظيمي ودور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيقه	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: أساسيات حول التعلم التنظيمي
65	المطلب الأول: مفهوم وهرمية التعلم
65	الفرع الأول: مفهوم التعلم
66	الفرع الثاني: هرمية التعلم
67	المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي
67	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
68	الفرع الثاني: مفهوم المؤسسة المتعلمة
71	الفرع الثالث: الفرق بين التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة
72	الفرع الرابع: نتائج التعلم التنظيمي
73	المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي
73	الفرع الأول: الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي
74	الفرع الثاني: الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي
75	الفرع الثالث: الأهمية العامة للتعلم التنظيمي
77	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي (الأبعاد، الأنواع، الإستراتيجيات)
77	المطلب الأول: أبعاد التعلم التنظيمي
77	الفرع الأول: الأبعاد الإستراتيجية
77	الفرع الثاني: الأبعاد التنظيمية
78	الفرع الثالث: الأبعاد الثقافية
79	المطلب الثاني: إستراتيجيات التعلم التنظيمي
79	الفرع الأول: إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر
79	الفرع الثاني: إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي

79	الفرع الثالث: إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي
80	الفرع الرابع: تطوير أنماط تفكيرية حديثة
80	الفرع الخامس: الإستراتيجية المستهدفة والفعالية للتعلم
81	المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي
81	الفرع الأول: التعلم الصفري
81	الفرع الثاني: التعلم من المستوى الأول والثاني
81	الفرع الثالث: التعلم الأحادي والتعلم الثنائي (تعلم ثنائي الحلقة)
83	الفرع الرابع: التعلم ثلاثي الحلقة
84	المبحث الثالث: مصادر ونماذج التعلم التنظيمي
84	المطلب الأول: مصادر التعلم التنظيمي
84	الفرع الأول: المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي
85	الفرع الثاني: المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي
89	المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي
89	الفرع الأول: نماذج متعلقة بدورة التعلم
91	الفرع الثاني: نماذج التعلم التنظيمي المتعلقة بالمعرفة التنظيمية
92	الفرع الثالث: نموذج التعلم التنظيمي المتعلق بالأداء المؤسسية
96	المبحث الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي
97	المطلب الأول: توضيح علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي
100	المطلب الثاني: مكانة وعلاقة الذاكرة التنظيمية بنظام معلومات الورد البشرية والتعلم التنظيمي
101	الفرع الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية
105	الفرع الثاني: مكانة الذاكرة التنظيمية في نظام معلومات الموارد البشرية
108	الفرع الثالث: علاقة الذاكرة التنظيمية بالتعلم التنظيمي
107	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تحقيق التعلم التنظيمي
110	الفرع الأول: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق أنواع التعلم التنظيمي
111	أولاً: مدخلات النظام لأنواع التعلم التنظيمي
111	ثانياً: عمليات النظام لأنواع التعلم التنظيمي
111	ثالثاً: الذاكرة التنظيمية لأنواع التعلم التنظيمي
112	رابعاً: مخرجات النظام لأنواع التعلم التنظيمي
112	خامساً: التغذية العكسية (الرجعية) لنظام المتعلقة بأنواع التعلم التنظيمي
113	الفرع الثاني: دور نظام معلومات الورد البشرية في تحقيق مصادر التعلم التنظيمي
115	أولاً: مدخلات النظام لمصادر التعلم التنظيمي
115	ثانياً: عمليات النظام لمصادر التعلم التنظيمي

115	ثالثا: الذاكرة التنظيمية لمصادر التعلم التنظيمي
115	رابعا: مخرجات النظام لمصادر التعلم التنظيمي
116	خامسا: التغذية الرجعية لنظام التي تتعلق بمصادر التعلم التنظيمي
117	الفرع الثالث: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق نتائج التعلم التنظيمي
118	أولا: عمليات النظام لنتائج التعلم التنظيمي
118	ثانيا: مدخلات النظام لنتائج التعلم التنظيمي
118	ثالثا: مخرجات النظام لنتائج التعلم التنظيمي
119	رابعا: الذاكرة التنظيمية لنتائج التعلم التنظيمي
119	خامسا: التغذية الرجعية لنتائج التعلم التنظيمي
123	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
126	تمهيد
127	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
127	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية
127	الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية
127	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة التطبيقية
128	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
128	الفرع الأول: الاستمارة (الاستبيان)
131	الفرع الثاني: المقابلة الشخصية
132	الفرع الثالث: الملاحظة
133	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
133	الفرع الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)
135	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية
138	الفرع الثالث: اختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج (الانحدار)
138	المطلب الرابع: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة
138	الفرع الأول: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه
139	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية
141	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
141	المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة
141	الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمالي الاستبيان

144	الفرع الثاني: عرض المعلومات الخاصة بمؤسسات عينة الدراسة
146	المطلب الثاني: عرض وتحليل محور نظام معلومات الموارد البشرية
146	الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
148	الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد مصادر نظام معلومات الموارد البشرية
150	الفرع الثالث: نتائج تحليل بُعد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
157	الفرع الرابع: نتائج تحليل بُعد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
168	المطلب الثالث: نتائج تحليل محور التعلم التنظيمي
168	الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد تشخيص التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة
173	الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد مصادر التعلم التنظيمي
176	الفرع الثالث: نتائج تحليل بُعد أنواع التعلم التنظيمي
181	الفرع الرابع: نتائج تحليل بُعد نتائج التعلم التنظيمي
186	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
186	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
189	الفرع الأول: مؤشر توقيت المعلومات
190	الفرع الثاني: مؤشر سرعة الحصول على المعلومات
190	الفرع الثالث: مؤشر كمية المعلومات
190	الفرع الرابع: مؤشر تقييم العناصر النظامية
191	الفرع الخامس: تقييم النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية بالاعتماد على بعض العناصر التي جاءت في الدليل المرشد لتقييم فعالية النظام
193	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
198	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
200	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
200	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
203	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
208	خلاصة الفصل الثالث
210	الخاتمة العامة
223	المراجع
231	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	التطور المفاهيمي لنظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (01)
60	الدليل المرشد لتقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (02)
72	الفرق بين التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة	جدول رقم (03)
102	تعريف ومقاربات الذاكرة التنظيمية	جدول رقم (04)
132	عبارات متغيرات الدارسة	جدول رقم (05)
134	معاملات ارتباط Pearson لفقرات كل بُعد بمحوره	جدول رقم (06)
135	قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	جدول رقم (07)
141	توزيع مفردات البحث حسب الوظيفة الحالية	جدول رقم (08)
142	توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة	جدول رقم (09)
143	توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (10)
144	توزيع مفردات البحث حسب طبيعة الملكية	جدول رقم (11)
145	توزيع مفردات البحث حسب حجم المؤسسة	جدول رقم (12)
145	توزيع مفردات البحث حسب عمر المؤسسة	جدول رقم (13)
146	تحليل فقرات بُعد مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (14)
148	تحليل فقرات بند المصادر الداخلية لنظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (15)
149	تحليل فقرات بُند المصادر الخارجية لنظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (16)
150	تحليل فقرات بند مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (17)
151	تحليل فقرات بند عمليات نظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (18)
153	تحليل فقرات بُند مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (19)
154	تحليل فقرات بند عنصر التحكم لنظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (20)
155	تحليل فقرات بُند الذاكرة التنظيمية لنظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (21)
156	تحليل فقرات بند برامج نظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (22)
158	تحليل فقرات بُند النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية	جدول رقم (23)
159	تحليل فقرات بند النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية	جدول رقم (24)
160	تحليل فقرات بند النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية	جدول رقم (25)
162	تحليل فقرات بند النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية	جدول رقم (26)

163	تحليل فقرات بند النظام الفرعي للتوظيف	جدول رقم (27)
165	تحليل فقرات بُند النظام الفرعي للأجور	جدول رقم (28)
167	تحليل فقرات بند النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات	جدول رقم (29)
168	تحليل فقرات بُد تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الفردي	جدول رقم (30)
170	تحليل فقرات بُعد تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي	جدول رقم (31)
171	تحليل فقرات بُعد تشخيص التعلم على المستوى التنظيمي	جدول رقم (32)
173	تحليل فقرات بُند المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي	جدول رقم (33)
174	تحليل فقرات بُند المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي	جدول رقم (34)
176	تحليل فقرات بُند التعلم الصفري	جدول رقم (35)
177	تحليل فقرات التعلم من المستوى الأول والثاني	جدول رقم (36)
178	تحليل فقرات التعلم الأحادي والثنائي	جدول رقم (37)
179	تحليل فقرات التعلم الثلاثي	جدول رقم (38)
181	تحليل فقرات نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي	جدول رقم (39)
182	تحليل فقرات نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي	جدول رقم (40)
184	تحليل فقرات نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الكلي (التنظيمي)	جدول رقم (41)
187	التحليل العاملي لمحور نظام معلومات الموارد البشرية	جدول رقم (42)
193	التحليل العاملي لمحور التعلم التنظيمي	جدول رقم (43)
198	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع للتعلم التنظيمي	جدول رقم (44)
200	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حول فروق مستوى نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير الملكية	جدول رقم (45)
201	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة	جدول رقم (46)
202	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حول فروق مستوى نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر	جدول رقم (47)
204	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير طبيعة الملكية	جدول رقم (48)
205	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير حجم المؤسسة	جدول رقم (49)
207	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير عمر المؤسسة	جدول رقم (50)

209	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	جدول رقم (51)
214	الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة	جدول رقم (52)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	النموذج الفكري للدراسة	شكل رقم (1)
18	علاقة إدارة الموارد البشرية بنظم المعلومات	شكل رقم (2)
20	آلية عمل النظام	شكل رقم (3)
31	نظام معلومات لموارد البشرية	شكل رقم (4)
37	مكونات نظام معلومات للموارد البشرية	شكل رقم (5)
45	النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية	شكل رقم (6)
48	دراسة ما قبل الجدوى لنظام معلومات الموارد البشرية	شكل رقم (7)
49	أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية	شكل رقم (8)
50	تحليل أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية	شكل رقم (9)
58	نموذج <i>Dolone et Melean</i> لقياس فعالية نظام المعلومات المتعلقة بالأداء الفردي والمنظمي	شكل رقم (10)
66	هرمية التعلم	شكل رقم (11)
70	القواعد الخمسة لبناء مؤسسة متعلمة	شكل رقم (12)
75	أهمية التعلم التنظيمي	شكل رقم (13)
80	الإستراتيجية المخططة والفعالية للتعلم	شكل رقم (14)
82	التعلم الأحادي والتعلم الثنائي (ثنائي الحلقة)	شكل رقم (15)
83	التعلم التنظيمي أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة، وثلاثي الحلقة	شكل رقم (16)
88	التعلم التنظيمي من الفشل	شكل رقم (17)
89	نموذج دورة التعلم التنظيمي	شكل رقم (18)
90	نموذج دورة التعلم التكيفي	شكل رقم (19)
91	نموذج دورة التعلم التنظيمي بالفعل	شكل رقم (20)
93	نموذج لولب المعرفة	شكل رقم (21)
94	نموذج التعلم التنظيمي المتعلق بالأداء	شكل رقم (22)

105	يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية	شكل رقم (23)
107	يوضح مكانة الذاكرة التنظيمية داخل نظام معلومات الموارد البشرية	شكل رقم (24)
111	يوضح دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق أنواع التعلم التنظيمي	شكل رقم (25)
115	دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق مصادر التعلم التنظيمي	شكل رقم (26)
118	دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق نتائج التعلم التنظيمي	شكل رقم (27)
121	آلية عمل نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية	شكل رقم (28)
129	منهجية إعداد الاستبيان	شكل رقم (29)

قائمة الملاحق

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>رقم الملحق</u>
231	استمارة الدراسة	ملحق رقم (01)
240	مجال الدراسة	ملحق رقم (02)
244	قائمة المحكمين	ملحق رقم (03)
245	نتائج التحليل الإحصائي للبينات لبرنامج SPSS ibm 22	ملحق رقم (04)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين مصادر، أنواع، نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الجماعي، الكلي، بجانب تأثير بعض المتغيرات التعريفية (حجم المؤسسة، عمرها، طبيعة ملكيتها) ، من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تكونت من 115 مؤسسة اقتصادية، بحيث تم جمع البيانات والمعطيات الإحصائية عن طريق الاستبيان، أين شمل على متغيرات الدراسة، واستخدام التحليل العاملي (طريقة المركبات الأساسية وطريقة مصفوفة العوامل بعد التدوير)، استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرومباخ، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي، اختبار التباين الأحادي ANOVA، اختبار(ت)، الهدف منها عرض الوصف الإحصائي لمحاو الاستبيان، قياس صدق وثبات الاستبيان، التحقق من العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، التأكد من دلالة الفروق بين المجموعات، معرفة العوامل التي لها قوة تأثير وتشعب كبير على المتغيرات، استخلاص النتائج واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

لقد بينت نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية على أن تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي يحقق العديد من المزايا والأهداف للمؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة، بحيث تم الوصول إلى النقاط التالية:

- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية من حيث الوقت والسرعة المناسبة، الكمية اللازمة؛
- تقدم العناصر النظامية للنظام كل معلومات المتعلقة بالموارد البشرية، بحيث تقوم مدخلاته بإدماج كل البيانات الخام (الشخصية، الخبرة، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي، الترقيات، مسميات الوظائف، أرقامها، المواقع التنظيمية، التعديلات) ضمن هذا النظام؛
- عمليات النظام تقوم بتحويل البيانات إلى مخرجات عن طريق مراجعة البيانات، تحديثها، تحليلها، تدقيقها، عن طريق العمليات الإحصائية والحسابية، الرياضية؛
- تقوم مخرجات النظام بتقديم تقارير نهائية حول الأوضاع السابقة والحالية للموظفين؛
- إن النظم الفرعية للنظام تحقق الفعالية للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، أجور، تكوين وتطوير، تقييم)؛

- المؤسسات لها مستوى وعي كبير بتبنيها لتطبيقات التعلم التنظيمي، سواء على المستوى الفردي، الجماعي، الكلي؛
- المؤسسات محل الدراسة تطبق نوعين من التعلم، الأول هو تعلم من المستوى الأول والثاني، أما النوع الثاني فهو تعلم أحادي وثنائي الحلقة؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي، بحيث بلغ نسبة تأثير النظام على التعلم التنظيمي نسبة 44.6%؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير عمر المؤسسة، حجمها، طبيعة ملكيتها، على نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المطبق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛
- الكلمات الدالة: نظام معلومات الموارد البشرية، التعلم التنظيمي، المعلومات، النظم الفرعية

Abstract:

This study aims to find out the role played by the human resources information system in improving the sources, types, and results of organizational learning at the individual, collective, and global level, as well as the effect of some identifying variables (size, age, nature of ownership). To this end, a field study was conducted on a group of 115 Algerian economic companies, in which the data were collected by means of a questionnaire, where it included the study variables, the use of factor analysis (Principal Component and Rotation Method (Varimax)), the use of arithmetic means and standard deviations, Alfa Cronbach coefficient, Pearson correlation coefficient, linear regression coefficient, One Way ANOVA test and T-test. The aim of which is to display statistical descriptions of the questionnaire axes, measure the validity and consistency of the questionnaire, verify the correlation between the two variables, confirm the significance of differences between groups, identify the factors that have a significant influence and saturation power on the variables, find out the results and test the hypotheses related to the applied study.

On the other hand, The results of the theoretical and applied study have shown that the application of the human resources information system and organizational learning have many advantages for the economic institutions in general, and the Algerian ones in particular, we can sum them up in the following points:

- The Human Resources Information System provides all the information related to human resources in terms of time, speed, and the necessary quantity.*
- The systematic elements of the system provide all the information related to the human resources, in which inputs incorporate all the raw data (personal, experience, job name, job hierarchy, promotions, job titles, numbers, organizational sites, and amendments within this system);*
- System processes convert data into outputs by reviewing, updating, analyzing, and auditing it, through statistical, mathematical, and mathematical operations;*
- System outputs provide final reports on past and current status of employees;*
- The subsystems of the system achieve effectiveness for the basic functions of the human resources management (planning, employment, wages, training and development, evaluation);*
- Companies have a high level of awareness of their adoption of organizational learning applications, individually, collectively and collectively;*

- *The companies under the study apply two types of learning: the first is learning from the first and second levels, while the second type is single and two-cycle learning;*
- *There is a strong statistically significant relationship between the independent variable represented in the human resources information system and the dependent variable represented in organizational learning, where the percentage of the impact of the system on organizational learning reached 44.6%;*
- *There are no statistically significant differences for the companies' variables of: age, size and nature of ownership over the human resources information system and organizational learning applied in the Algerian economic companies under study.*

Keywords: *HR information system, organizational learning, information, subsystems*

مقدمة عامة

تمهيد

إن التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحسابات الالكترونية في أساليب الإنتاج وتوسع دائرة الأعمال، زيادة التخصصات وتعدد الخيارات، ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، ظهور ونمو التنظيمات العمالية، التغيرات في القوانين والتشريعات،... إلخ، هذه العوامل جعلت بيئة الأعمال تتميز بتغيرات كبيرة وسريعة، مست عدة مجالات (اقتصادية، قانونية، سياسية، اجتماعية)، مما يفرض على المؤسسات الاقتصادية سرعة التعامل والتكيف معها لضمان استمرارها ونموها وبقائها.

هذا التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات اليوم، جعل من مهمة الإدارة أكثر صعوبة وأشد تعقيداً، فهي مطالبة بمواكبة هذه التطورات والمستجدات بل وبالتنبؤ بها والتخطيط لها، خاصة إذ تعلق الأمر " بالمعلومات"، الأمر الذي يلزم المؤسسة ضرورة التزود بفكر إداري جديد يضع في مقدمته أولويات علاقة المؤسسة ببيئتها ومدى تأثيرها بها وتأثيرها عليها.

لذلك فإن المؤسسات الاقتصادية اليوم تحتاج إلى إدارة موارد بشرية تستغل فيها العديد من المعلومات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، حيث كانت وسائل التعامل في السابق تتسم بالبدائية والبساطة وعدم الفعالية، إذ كانت تنحصر في تجميع البيانات في صحف أو سجلات وكذلك حفظ المستندات والأوراق التي تحتوي على بيانات هامة عن الأفراد في ملفات تخزن في أماكن للحفظ، بحيث يتم التعامل عليها يدوياً، لكن مع تقدم الحواسيب والشبكات والانترنت الداخلية في المؤسسات، فقد أصبح من الميسور تصميم وتشغيل نظام فعال للمعلومات الذي يهتم بالموارد البشرية والذي يطلق عليه نظام معلومات الموارد البشرية.

من هنا برز دور وأهمية وجود نظام معلومات الموارد البشرية الذي يكتسي أهميته من أهمية العنصر البشري من حد ذاته، فهذا النظام وضع أصلاً من أجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة، ليمثل سلاحاً استراتيجياً بيّن المؤسسات الاقتصادية لمواجهة هذه التحديات، من خلال اعتماده كأداة لتوفير المعلومات للمؤسسة، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة لها. لذلك يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية امتداداً لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف بين الأفراد، خاصة فيما تعلق الأمر بمقدار الاستثمار فيهم، أين تتجلى الاختلافات في مهاراتهم، خبراتهم وقدراتهم، عاداتهم وسلوكهم، تجاربهم ومعارفهم داخل التنظيم في المؤسسة، أين يتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد، لذلك لا بد من وضع نظم فرعية تتعامل مع الاختلافات الفردية، بناءً على ذلك فإن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه نظام

معلومات الموارد البشرية يتمثل في اعتبار الفرد أصلاً من أصول المؤسسة، يمكن تحديد قيمته وإدارته من خلال عملية التعلم التنظيمي داخلها، أين تزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة ، بوصفه أيضاً ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المؤسسات وبقائها، حيث يعتبر أحد أهم المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، من جانب آخر يعتبر متطلباً ضرورياً إن أرادت أن تصبح مؤسسات متعلمة ومتميزة، أين ترفع من قدراتها التنافسية.

من هنا توجب على المؤسسة الفهم الجيد لعملية التعلم التنظيمي والتحكم فيه، من خلال نظام معلومات فعال للموارد البشرية، أين يتم دمج وإدخال في هذا النظام كل المعلومات المتعلقة بأنواع التعلم التنظيمي الموجود والسائد داخل المؤسسة وكل الآليات التي تتحكم فيه، بالإضافة إلى معرفة كل مصادر المعلومات التي يتحصل عليها النظام داخل المؤسسة التي تتعلق بعملية التعلم التنظيمي، كذلك معرفة أنواع التعلم السائد، معرفة نتائج التعلم التنظيمي المتوصل إليها.

إشكالية الدراسة

إن الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو معرفة واقع تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لذلك فإن فعالية نظام معلومات الموارد البشرية تتجسد في كونه مدخلا رئيسا لهذه المؤسسات، خاصة التي تريد تطبيق مرتكزات التعلم التنظيمي، بحيث يساعدها على مواجهة تحديات المنافسة، على اعتبار أن آلية عمل النظام لمعالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، تعتبر المبدأ الأساسي في تحقيق أهداف التعلم التنظيمي داخل التنظيم للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص، على هذا الأساس ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة النظرية والتطبيقية، قمنا بصياغة التساؤل الجوهري الرئيسي التالي:

كيف يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية

- ما هو واقع نظام معلومات للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟ وماهية مؤشرات قياسه؟
- هل تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة التعلم التنظيمي؟

- هل لنظام معلومات الموارد البشرية دور في تحقيق (أنواع، نتائج، مصادر) التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

- هل للمتغيرات التعريفية (حجم المؤسسة، عمرها، طبيعة ملكيتها) تأثير على إجابات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مستوى نظام معلومات الموارد البشرية ومدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي؟

فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كمحاولة لتوقع الإجابات الممكنة لصحتها أو عدم صحتها، من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يمكن صياغتها كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد نظام معلومات للموارد البشرية فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة التعلم التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يحقق نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية (أنواع، نتائج، مصادر) التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

ليس للمتغيرات التعريفية (ملكية المؤسسة، عمر المؤسسة، حجم المؤسسة) دور في اختلاف إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول مستوى نظام معلومات الموارد البشرية ومدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي.

أهمية الدراسة

يكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة لأنه يتناول جانين مهمين في هذه الدراسة، حيث أن متغيراتها تمثلت أساساً في نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، أين تطرق إليه العديد من الباحثين في العديد من المجالات المختلفة، لذلك يمكننا ذكر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على الإسهامات المعرفية وأهم الأدبيات والدراسات المقدمة من طرف العديد من الباحثين، ضمن حقل نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، من أجل توفير قاعدة فكرية ملائمة للدراسة ومحاولة لضبط المفاهيم الشائعة الاستخدام في هذا المجال.

- تقديم إطار مفاهيمي يوضح المضامين و الدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم التنظيمي ونظام معلومات الموارد البشرية؛

- معالجة احد أهم المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهو "نظام معلومات للموارد البشرية" في محاولة منا، لبناء إطار نظري لأهمية هذه الأخيرة في الرفع من فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؛

- إبراز الدور المهم لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

- تشخيص تطبيقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.

- إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في دراستنا هذه.

أهداف الدراسة

من أجل الإحاطة بمتغيرات وأبعاد المشكلة المطروحة، نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى

الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، مكوناته، نتائجه، أهدافه... الخ؛

- معرفة ماهية التعلم التنظيمي؛

- التطرق إلى مضامين التعلم التنظيمي؛

- التعرف على مفهوم الذاكرة التنظيمية ومكانتها ضمن نظام معلومات الموارد البشرية، بالإضافة

إلى علاقتها بالتعلم التنظيمي؛

- معرفة الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق مصادر التعلم التنظيمي؛

- معرفة الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق نتائج التعلم التنظيمي؛

- معرفة الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق أنواع التعلم التنظيمي؛

- الخروج بتوصيات ونتائج تفيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تبنيها لتطبيقات

التعلم التنظيمي ونظام معلومات الموارد البشرية داخل التنظيم الإداري.

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة مبررات ودوافع (موضوعية و أخرى ذاتية) دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، أهمها:

- اعتبار أن العنصر البشري هو مورد مؤثر وحاكم في أداء المؤسسة، إذا ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا تظهر له قيمة مالية، إلا أنه يعتبر المورد الوحيد والحقيقي لأي مؤسسة، لذلك اهتمت مختلف المدارس الإدارية بهذا المورد وقامت بتدريبه وتطويره وتنمية قدراته، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة ممكنة؛

- الميول الشخصي لهذا الموضوع خاصة بما يتعلق بالموارد البشري ونظام المعلومات، التعلم التنظيمي؛

- الميول الشخصي للقضايا ذات الطابع الحديث خاصة على مستوى المؤسسة؛

- معرفة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

منهج الدراسة

بغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، بالإضافة إلى طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، وبغرض القيام بالتحليل العلمي والمنهجي لهذه الدراسة، سنعتمد في الجزء النظري والتطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع (نظام معلومات للموارد البشرية، التعلم التنظيمي)، بالإضافة إلى عمليات التحليل والوصف وتفسير عينة الدراسة.

أقسام الدراسة

لقد تم الاعتماد على خطة بحث تتكون من جزأين، جزء نظري و آخر تطبيقي، حيث أن الجزء النظري شمل على إلى فصلين، يتناول الفصل الأول التأصيل النظري لنظام معلومات للموارد البشرية، حيث شمل المبحث الأول على إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنظام المعلومات، المبحث الثاني عبارة عن أساسيات حول نظام معلومات الموارد البشرية، أما المبحث الثالث تطرق إلى النظم الفرعية وآلية عمل نظام معلومات الموارد البشرية، المبحث الرابع تطرق إلى طريقة تصميم وتقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية.

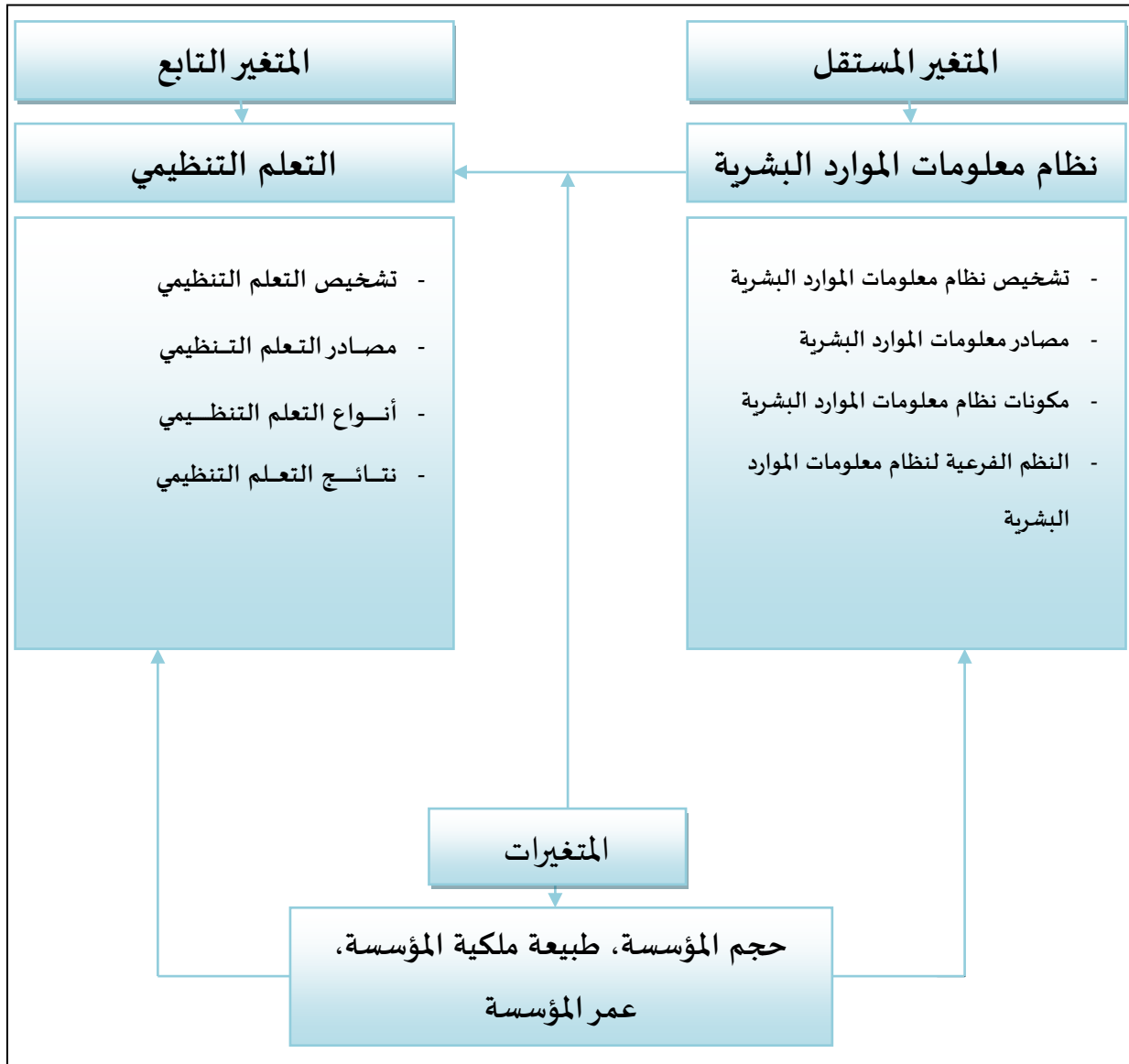
أما الفصل الثاني فيتناول التعلم التنظيمي ودور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي من خلال أربعة مباحث، حيث أن المبحث الأول شمل أساسيات التعلم التنظيمي (التعلم، التعلم التنظيمي، الأهمية، الأهداف)، أما المبحث الثاني فتطرق إلى أبعاد وأنواع، إستراتيجيات

التعلم التنظيمي، أما المبحث الثالث تناول مصادر، نماذج التعلم التنظيمي، في حين المبحث الرابع شمل علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي، ودوره في تحقيقه.

أما الجانب التطبيقي تناول دراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث شمل هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني تضمن التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، أما المبحث الثالث فتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية وتحليل نتائجها.

النموذج الفرضي للدراسة:

شكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



يُبين هذا الشكل النموذج الفكري للدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في نظام معلومات الموارد البشرية، أين تضمن عدة أبعاد تمثلت في تشخيص نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بالإضافة إلى معرفة مكوناته، مصادر حصوله على المعلومات، معرفة النظم الفرعية لهذا النظام (النظام الفرعي للتوظيف، النظام الفرعي لمعلومات وبحوث واستخبارات الموارد البشرية، النظام الفرعي للأجور، النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات البشرية)، أما المتغير التابع فيتمثل في التعلم التنظيمي، الذي تضمن معرفة تطبيقات هذا المفهوم على مستوى المؤسسات محل الدراسة (المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي)، معرفة مصادر التعلم التنظيمي (الداخلية والخارجية)، أنواعه، وأخيرا النتائج التي يحققها على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (الكلية).

كما يبين الشكل تأثير المتغيرات التعريفية، التي تمثلت في حجم المؤسسة، عمرها، طبيعة ملكيتها على مستوى نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، وفق الفرضيات التي تمت صياغتها سابقا.

الدراسات السابقة

إن موضوع دراستنا يجمع بين شقين رئيسيين، تمثلان في نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، بحيث كان محل بحث في إطار العديد من الدراسات، لذات الغرض سوف نقوم بسرد العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي ونظام معلومات الموارد البشرية، مع توضيح أهم النقاط التي تناولتها هذه الدراسات من حيث الإشكالية والفرضيات المعتمدة في الدراسة، عرض أهم النتائج المتوصل إليها، الهدف منها هو مقارنة هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولها الكثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال، لذلك نجد العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات هذه الدراسة، تناولته من زوايا متنوعة ومختلفة، كما تعددت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، بالتالي سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

لقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة إلى أربعة تصنيفات هي:

الدراسات العربية والأجنبية التي شملت نظام معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى الدراسات العربية والأجنبية التي شملت متغير التعلم التنظيمي، فيما يلي سوف نقدم عرض هذه الدراسات كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسات تتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية

الدراسة الأولى:

تمت هذه الدراسة من طرف الباحث أمل إبراهيم أبو رحمة¹، بحيث هدفت إلى التعرف على نظام المعلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظفين بوزارة السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، بغرض تحليلها وتقييم مجالات استخدامها في توفير المعلومات الملائمة بدقة وفي الوقت الملائم، حيث تم تحديد نتائج الدراسة من خلال استبانته تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في مدراء دوائر شؤون الموظفين ونوابهم، حيث كانت نسبة الاسترداد 97.8%، كما كانت نتائج البحث كالتالي:

- تركز إدارة شؤون الموظفين بالوزارات على استخدام النظم اليدوية وبالتحديد نظام الملفات في معظم أنشطة ومجالات شؤون الموظفين بنسبة 73%، يليه الحاسوب بنسبة 36%، ويستخدم كنظام داعم للنظم اليدوية، يليه السجلات بنسبة 23%، من ثم نظام البطاقات بنسبة 9%، حيث تبين أن استخدام النظم اليدوية سلبا على فعالية إدارة شؤون الموظفين بالوزارات.

- فيما يتعلق بمجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، اتضح أنها تتركز في مجالات شؤون الموظفين التي تتعلق بدوام الموظفين واستمرارهم في عملهم بنسبة 75% و 50% على التوالي، وعليه فإن المجالات المحدودة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية، يؤثر سلبا على فعاليات إدارة شؤون الموظفين بالوزارات.

- توفر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة المعلومات الخاصة بالموظف بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات تراوحت بين 64% و 95%، وتفاوتت درجة الدقة بين متدنية ومتوسطة بنسب بين 9% و 66%، بالنسبة للمعلومات الخاصة بمجموع العاملين والوظائف، المعلومات الأخرى، كما تدنت سرعة توفير المعلومات الخاصة بالموظف، مجموع العاملين، الوظائف، المعلومات الأخرى بنسب تتراوح بين 11% و 66% وبدرجات متفاوتة من الملائمة لاستخدام المعلومات الخاصة بالموظف، مجموع العاملين، الوظائف، المعلومات الأخرى بنسب بين 11% و 82%.

¹ أمل إبراهيم أبو رحمة، كفاءة نظم المعلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية إدارات شؤون الموظفين بوزارة السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.

- عموماً فإن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في كافة المعلومات، يؤثر سلباً على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالوزارات.
- فيما يتعلق بعلاقة تبادل المعلومات بين إدارة شؤون الموظفين وديوان الموظفين العام يتم تبادل المعلومات الخاصة بالموظف بدرجة مناسبة تراوحت بين 57% و 93% وبدرجة متوسطة فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بمجموع العاملين بنسب تراوحت بين 39% و 61%، عدا عنصر التكلفة الكلية للرواتب فقد تأكد عدم وجود علاقة تبادل معلومات، وبدرجة مناسبة فيما يتعلق بالوظائف بنسب تراوحت بين 77% و 91%، حيث يختلف اتجاه العلاقة فيما يختص بالمعلومات الأخرى، فيما يتعلق بقوانين ولوائح الخدمة المدنية تتجه العلاقة من الديوان إلى إدارة شؤون الموظفين وديوان الموظفين بالوزارات.
- تبين أن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية.
- تبين أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظفين.

الدراسة الثانية:

تمت هذه الدراسة من قبل الباحثة سناء جبيرات¹، تهدف من خلالها إلى البحث عن أفضل فهم للعلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء البشري من وجهة نظر المستعملين، لإعطاء إجابة وافية عن واقعة توظيفها وعن جدوى الاستثمار فيها خاصة وأن هذه النظم أصبحت تمثل أداة تحلل صناعة القرارات الإستراتيجية أكثر من مجرد قاعدة بيانات شاملة، حيث انطلقت الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يتم تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من وجهة نظر المستعملين؟

قامت الباحثة باقتراح نموذج قابل للتطبيق، يتكون من تسعة مقاييس تندرج تحت ثلاث متغيرات أساسية والمتمثلة في أسبقيات القيمة الإستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغى مستقل، القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغى وسرط والأداء البشري كمتغى تابع بالإضافة إلى احتواء النموذج على الخصائص الفردية كمتغى معدل.

¹ سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

من أجل الإجابة التساؤل الرئيسي قامت باختبار النموذج على سبعة مؤسسات جزائرية، بحيث يتم استهداف جميع مستعملي نظم معلومات الموارد البشرية ما عدى العاملين باعتبارهم وحدة معيئة في هذه الدراسة والمكونة من 140 مستعملا، وقد اعتمدت الباحثة على المقاربة الكمية التي على أساسها اختارت أسلوبين إحصائيين هما المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار وبناءا على هذين الأسلوبين سارت تقييمات الأثر في اتجاهين، أخذ الأول الأثر المباشر بين المتغى المستقل والمتغى التابع، والثاني الأثر غى المباشر.

نتائج الدراسة:

- اختلاف التأثى المباشر لأسبقوات القومة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري و التأثى بوجود القومة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغى وسرىط . وقد كان الأثر الأكبر لهذا الأخرى الذي أخذ شكل الوساطة الجزئية على مستوى أغلب علاقات النموذج؛

- استطاعت القومة الاستعمالية أن توضح معنوى جزءا من التباين التي تحدثها أسبقوات القومة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري، مما يؤكد على دور القومة الاستعمالية للنظم كآلة تكون من خلالها الأسبقوات قادرة على التأثى في الأداء البشري؛

- إن النموذج يؤكد على أن تقييم الأثر يجب أن يعكس الجوانب المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية تماشرا مع متعدد الأبعاد الرؤى التسريعية للنظم.

الدراسة الثالثة:

أجريت هذه الدراسة من طرف الباحث بوزيان عثمان¹، حيث هدفت إلى كيفية إقامة نظام معلومات للموارد البشرية لكي يقوم بدوره كاملا من أجل جعل من منظمة الأعمال المعاصرة مدخلا لمواجهة تحديات المنافسة، حيث انطلق من فرضيتين أساسيتين:

- تعتبر الموارد البشرية في المنظمة الوسيلة لتحقيق المناعة الذاتية، لكن ذلك يبقى مرتبط بوجود نظام معلومات للموارد البشرية فعال لإدارة هذه الموارد.

- لا بد من إقامة نظام معلومات للموارد البشرية مبني على الأسس العلمية الصحيحة، والمرحلة في التصميم، التقييم، التطبيق، المراجعة، باحترام مكوناته الأساسية في ظل متطلبات المنظمة.

¹ بوزيان عثمان، نظام معلومات الموارد البشرية، مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، دراسة حالة شركة SITEL، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

قام الباحث بدراسة عينة تكونت من 30 عامل في المؤسسة، حيث شملت على إيطارات ، وعمال تنفيذيين، كما تم الاعتماد على نوعين من الاستثمارات، الأولى موجهة للقائمين على نظام معلومات الموارد البشرية، والثانية موجهة للإفراد العينة. بحيث شملت على 55 سؤالاً، معظمها كانت على مخرجات هذا النظام، منها أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة.

وصلت نتائج الدراسة إلى أن حرص الشركة منذ إنشائها على إقامة نظام معلومات الموارد البشرية بصفة جيدة وملائمة، جعله ضمن اهتماماتها والذي حقق لها أهدافها، كما أن نظام معلومات الموارد البشرية سوف يعمل على خطط عمالة دورية ذات الأمد القصير، مع برامج مرنة للتعيينات، مع استمرارها في التركيز على برامج التكوين، مع تنفيذ برامج مكثفة لتقييم الأداء، مما يسمح لها تأمين استقرار العمالة حتى في أوقات الأزمات.

وجود دور ثانوي لإدارة الموارد البشرية رغم توفر للشركة نظام معلومات الموارد البشرية، الذي من المفروض أن يكون مسير من قبل هذه الإدارة، كما استطاعة الشركة أن تدخل الألفية الجديدة بإمكانيات كبيرة ومؤهلات واسعة مكنتها من أن تكون ضمن منظمات الأعمال المعاصرة القائمة على مواردها الذاتية، وسبيلها إلى ذلك هو اهتمامها بالعنصر البشري من خلال بناء نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على احتياجات الأفراد من جهة، وأهداف الشركة من جهة أخرى، في ظل متطلبات محيطها الداخلي والخارجي، لكن ذلك يبقى مرتبط بدرجة كبيرة بمدى تكيف نظام معلومات الموارد البشرية مع التحولات المستمرة، ومراجعت بصفة دورية وتعديله بما يضمن التكامل بين أنظمتها الفرعية، وسرعة استجابته لأي تغير قد يحدث.

الدراسة الرابعة:

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحث عماد صفوك جلود الرويلي¹، حيث هدف البحث بدراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية وذلك في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، كما تكونت عينة الدراسة من 217 عامل بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية للمملكة البحرين، كما انطلق الباحث من إشكالية رئيسة تقيس العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين، هل توجد فروق في آراء العاملين بوزارة الداخلية

¹ عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.

حول كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية تعزي بعض المتغيرات الديموجرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- نسبة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية كانت بنسبة 73.3%؛

- هناك تأثير قوي في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وبين أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية لمملكة البحرين؛

- تزداد فعالية أداء العاملين في الوزارة الداخلية، كلما كانت تكنولوجيا المعلومات والنظم الحاسوبية المستخدمة واضحة وسهلة الاستخدام؛

- تتأثر فعالية أداء إدارة الموارد البشرية سلباً وإيجاباً بشفافية وموضوعية نظام المعلومات بشكل عام ونظام الأجور والحوافز بشكل خاص؛

- إن الحداثة التي يمر بها العمال الأصغر سناً قد تؤدي إلى ميلهم أكثر من غيرهم من ذوي الأعمار الأكبر سناً إلى الرغبة في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية؛

- إن المؤهل العلمي للعاملين في إدارة الموارد البشرية كان له أثر كبير يعكس الآراء المتباينة حول كل من نظام معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية، كما أن المؤهلات العلمية العليا كانت لها دور بارز في التأكيد على فعالية إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية عن غيرهم من باقي المؤهلات العلمية الأقل؛

- هناك علاقة قوية بين فعالية إدارة الموارد البشرية ونظام الأجور، الحوافز، الاختيار والاستقطاب، حيث كلما زادت إجراءات منح الأجور والحوافز، إجراءات الاستقطاب والتوظيف سليمة، كلما حدثت زيادة في فعالية أداء إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الخامسة:

قام الباحثان محمود علي الروسان¹، مثنى محمد العموش بدراسة هدفت إلى البحث على أداء نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويض، وتقويم الأداء) وتأثيره على الولاء التنظيمي في القطاع الفندقي، حيث انطلقت الدراسة من فرضية أساسية كالتالي:

- هناك علاقة تأثير معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية والولاء التنظيمي.

¹ د.محمود علي الروسان، د.مثنى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، جامعة اربد الأهلية، الأردن، 2010.

حيث خلصت الدراسة إلى:

- ظهور مستوى أداء هذا النظام بحدود متوسطة، أما الولاء التنظيمي كمتغير تابع فقد كان بحدود متوسطة بمجالاته المختلفة، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي، إلا أن الأثر غاب بين مكون تخطيط الموارد البشرية والولاء التنظيمي؛

- لم تعكس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بمؤشرات خطة الموارد البشرية بشكلها الكمي والنوعي؛

- لم يسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل واضح و مفيد في توصيف الوظائف؛

- عدم توافر المعلومات بشكل كاف عن الموارد البشرية في سوق العمل؛

- هناك قصور في جوانب تحديد الأجور و الرواتب و المكافآت بسبب غياب المعلومة الكافية؛

- لم يساير التدريب الفندقي للعاملين التغيرات التي تحصل في أنماط العمل؛

- هناك عدم اهتمام كاف بتوثيق الأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين؛

- الشعور بعدم الرضا عن الأجور.

2.دراسات تتعلق بالتعلم التنظيمي

الدراسة الأولى:

تعود هذه الدراسة للباحثة بلمهوب خديجة¹، حيث هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة التي تربط استغلال المؤسسة للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 30 مؤسسة اقتصادية بغرض دراسة علاقة التعلم التنظيمي بالأداء الاقتصادي، الأداء المجتمعي، الأداء البيئي، كما انطلقت الدراسة بفرضية عامة جاءت في صياغتها أن التعلم التنظيمي يحسن من أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تختلف حسب عمر، حجم، طبيعة ملكية المؤسسة، كما تم وضع فرضيات فرعية كالتالي:

- يحسن التعلم التنظيمي الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة؛

- يحسن التعلم التنظيمي الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة؛

- يحسن التعلم التنظيمي الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة.

¹ بلمهوب خديجة، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2012.

لقد خلصت هذه الدراسة العديد من النقاط يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أ. التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي

- جو العمل: لم تتمكن المؤسسات من توفير جو العمل الذي يؤدي بالعامل إلى تقديم أفضل ما لديه (المشاركة في صياغة الأهداف، خلل في أدوات الحصول وإيصال المعلومات، غياب فرق العمل، عدم استغلال الصراعات كمصدر للتعلم)؛
- الرضا الوظيفي: منخفض بسبب عدم الرضا عن سياسات التعلم المتبعة، طبيعة الإجراءات، الأجور.
- الاستقالات: سببها نتائج التعلم (سياسات الترقية، سياسة الأجور، خصائص الهيكل التنظيمي).

ب. التعلم التنظيمي والأداء الاقتصادي

- رضا الزبون: عدم الرضا عن عدد الزبائن المنسحقين وعدد الشكاوى نظرا لإهمال الدراسات التسويقية، دفتراقتراحات، كثرة الإجراءات التي يريدها الزبون؛
- الإنتاجية الفردية: التركيز على التوظيف بعد فترة اختبار وعلى دور الخبرة ولكن بالمقابل إهمال التدريب، غياب مفهوم فرق العمل، عدم التركيز على تدوير العمل.

ت. التعلم التنظيمي والأداء المجتمعي

- تمر علاقة التعلم التنظيمي بالأداء المجتمعي بترتيب معين ينطلق من مرحلة إجراءات مثل إجراءات الحصول على شهادة *ISO*، تم التكوين وإدارة المعرفة، ثم ثقافة المؤسسة ثم آليات إدارة الموارد البشرية، لكن المؤسسات محل الدراسة لا تزال ضمن المرحلة الأولى فقط (وجود بعض إجراءات دراسة الأثر البيئي، معايير سلامة المستهلك).

الدراسة الثانية:

- دراسة الباحثة حمال صابرينة¹ التي هدفت إلى معرفة الفاعلين في العملية الاتصالية في كل أنماط التعلم التنظيمي، التعرف إلى التقنيات الاتصالية التي يستعملها الأفراد داخل المؤسسة، كما انطلقت الباحثة من فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كالتالي:
- يستعمل الأفراد في تعلمهم التقنيات الاتصالية وفقا للوضعية الاتصالية المتبعة، الأطراف المشاركين فيها السيرورة التعليمية للجهاز التعليمي القائم.

¹ حمال صابرينة، تقنيات الاتصال والتعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، تخصص وسائل الإعلام والاتصال حاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.

الفرضيات الفرعية:

- يعتمد الأفراد على تقنيات الاتصال بشقيها البشري والتكنولوجي لتحسين تعلمهم التنظيمي؛
- يتم استعمال التقنيات الاتصالية بشكل متداخل مع مختلف مراحل استغلال الجهاز التعليمي المتبع.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحديد الأفراد المتفاعلين في كل نمط تعليمي يمر بصفة حتمية بنوعية الجهاز المستعمل للتعلم الظروف المحيطة به، سواء داخل التنظيم أو خارجه؛
- أن أنماط أخرى كالتعلم بالممارسة تفترض هي الأخرى وجود تفاعلات مكثفة بين الأفراد في التنظيم بصفة دورية ومنتظمة؛

- أن كافة الأجهزة المتضمنة في الأنماط الأربعة تعتمد على تقنيات الاتصال بشكل متفاوت، فمنها من تمثل التقنية في حد ذاتها الجهاز ككل، كالتلفزة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، بينما في أجهزة أخرى يتم الاعتماد على التقنية بشكل متكامل مع آلية التعلم مثل التكوين والاجتماعات وجماعات العمل؛

- إن هذه التقنيات كلها تتواجد و تتفاعل معا لإعطاء التبادلات الحاصلة أثناء التعلم جوهريا و لها و كذا لتحقيق أهداف و بلورة نتائج وبالتالي فإن الأفراد على الرغم من استعمالهم لهذه التقنيات إلا أن تحقيق الفعالية يبقى مرتبط بكون هذا التوظيف بطريقة مدروسة ومرتكزة على تفكير الأفراد فيما يقومون به.

- أن استعمال هذه التقنيات يتم في أغلب الأحيان بصورة عشوائية تفرغ التفاعلات من محتواها لذا وجب التركيز على إعطاء الأفراد تكوينا مناسباً في استعمال هذه التقنيات و كذا توعيتهم بأهميتها في تحسين تعلمهم و قدرتهم على الاكتساب و من ثمة تطوير كفاءاتهم و تثمين الأداء الذي يعملون على تقديمه.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسات التي تتعلق بنظام المعلومات الموارد البشرية

الدراسة الأولى:

دراسة للباحثين¹ *Hussain Zahid, Wallace James & Cornelius Nelarine*، التي هدفت إلى استخدام وتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على موظفي إدارة الموارد البشرية، حيث يسمح استخدام نظام معلومات الموارد البشرية (*HRIS*) لموظفي الموارد البشرية (*HR*) بأن يصبح عنصراً استراتيجياً، مع زيادة الوظائف والقدرة على تحمل التكاليف، يتم استخدام *HRIS* على نطاق واسع في المنظمات من جميع الأحجام على الرغم من هذا، ليس من المستغرب معرفة القليل عن الاستخدام الحالي، سواء كانت هناك تباينات بين الشركات ذات الأحجام المختلفة، أو حول تأثير *HRIS* على المكانة المهنية العامة لمختص الموارد البشرية، قاما بتطوير وإدارة استبيان وإجراء مقابلات منظمة لتقييم ومقارنة مجالات الاستخدام المحددة وإدخال تصنيف يوفر إطاراً للمناقشة الأكاديمية والمقارنة. كذلك ما إذا كان *HRIS* كان استخدامه إستراتيجياً، وهو قيمة مضافة ملحوظة للمؤسسة، وتأثيرها على المكانة المهنية لمختص الموارد البشرية، حيث تمت مقارنة النتائج بالنتائج للمهنيين الأخرى التي تستخدم أيضاً *MIS*، كما أظهرت النتائج التي توصلنا إليها، وجود اختلافات قليلة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة واستخدام الشركة الكبيرة. علاوة على ذلك، وجدنا أن المكانة المهنية لمختص الموارد البشرية قد تعززت من خلال الاستخدام المحدد لنظام معلومات الموارد البشرية للشراكة الإستراتيجية، كما يحقق هذا النظام الكثير من العوائد والاستثمارات للمؤسسة. كما اقترح بحثهما أن الاستخدام الاستراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية يشكل القاعدة الأساسية بشكل متزايد، بغض النظر عن حجم المؤسسة، هذا ما أدى إلى وجود موارد بشرية مهنية توفير قيمة مضافة للمؤسسة، علاوة على ذلك، الاستخدام الاستراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية يعزز الإدراك بمكانة المتخصصين في الموارد البشرية داخل مؤسساتهم، مع ذلك، فإن هؤلاء التنفيذيين يعترفون أن هذا النظام قدم القيمة المضافة وزيادة وضع مهمة الموارد البشرية ككل، أيضاً أنه قد يكون هناك المزيد من الفوائد في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لأغراض إستراتيجية، فالمؤسسات قد تسعى لاكتساب الكفاءات التي تسمح لهم بالحد من مستويات التوظيف في المهام الإدارية الروتينية.

¹ Hussain Zahid, Wallace James & Cornelius Nelarine, *The Use and Impact Of Human Resources Information System on human resources management Professionals*, Information & Management, Vol. (44) Issue (1), Brunel Business School, Brunel University, Uxbridge, Middlesex UB8 3PH, UK, 2007.

* **HRIS: Human Resources Information System** (نظام معلومات الموارد البشرية)

الدراسة الثانية:

أجريت هذه الدراسة من طرف الباحث ¹ *Sapora L. Bradley*، حيث كانت الدراسة حول دور نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر المستخدمين للنظام، بحيث ركزت على تحديد دور المتخصصين في هذا النظام، بغرض فهم الجوانب المفيدة لاستخدام التكنولوجيات المطبقة على هذا النظام، كما تهدف الدراسة إلى وصف كيف يدعم الدور المهني لوظائف الموارد البشرية وتحويل أنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، سعى البحث إلى الكشف عن كيفية وصف مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية لمسؤولياتهم وكفاءاتهم استجابةً لأهمية تحليل البيانات في نظام معلومات الموارد البشرية، كما قام الباحث بإجراء عشر مقابلات شبه منظمة مع مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية في عدة مؤسسات مختلفة النشاط في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حققت الدراسة العديد من النتائج نذكرها كالتالي:

-تتوفر تكنولوجيا عالية تكون مرافقة لنظام معلومات الموارد البشرية:

-توفر حماية دائمة للنظام؛

-وجود مناخ عمل يساعد مستخدمي النظام على العمل عليه؛

-يساعد النظام في تسهيل الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛

-يؤكد مستخدمي النظام على أن النظام يقوم بتقديم تقارير نهائية تؤثر على القرارات النهائية

لنتائج الأعمال.

الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان تقييم التدفقات لنظام معلومات الموارد البشرية، من قبل الباحثة ² *Gerardine*

Desanctls، حيث قام بتوزيع 161 استبيان على مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية، حيث

شمل هذا الاستبيان 48 سؤالاً تصب كلها في تحديد الأنشطة الإدارية، الهدف منها هو معرفة مدى

فعالية تطبيق هذا النظام من قبل هذه المؤسسات مقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس

النشاط وتطبيق مثل هذا النوع من النظام.

إن ما وصلت إليه هذه الدراسة هو إلزامية ربط هذا النظام مع الموارد المالية في الهيكل

التنظيمي للمؤسسة، مع ثبات كل العوامل الأخرى، كما بينت نتائج هذه الدراسة وجود نقص كبير في

¹ Sapora L. Bradley, *An Exploratory Study of the role of the human Resource information system professional*, requirements for the degree of Doctor of Education in Learning Technologies Microform Edition, Pepperdine University, California, 2017.

² Gerardine Desantis, *Human Resources Information System*, Carnet assessment, Mis Quarterly, March, 2001.

كفاءات مستخدمي هذا النظام، لأن هذا النوع من النظام يتطلب متخصصين ذو كفاءة ومهارات عالية في تسيره.

2. الدراسات التي تتعلق بالتعلم التنظيمي

الدراسة الأولى:

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثين *Jimenez-Jimenez and Cagarra-Navarro*¹ بغرض معرفة أثر التعلم التنظيمي على الأداء، أثر التعلم التنظيمي على التوجه بالسوق، حيث تم توزيع استبيان على 451 مؤسسة إسبانية، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة على أن للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على كل من أداء المؤسسة وتوجهات السوق، من خلال قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات من السوق ويتم ترجمتها وتوزيعها في شكل إجراءات، أهداف، سلوكيات، إستراتيجيات، في المحيط الداخلي للمؤسسة، الأمر الذي يجعل العمل في المؤسسة يسوده التعاون والتفاعل بينهم، كما يخلق بينهم تعلم تنظيمي خلاق.

كما أن التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة له أثر إيجابي على أداء المؤسسة، من خلال الحفاظ على الميزة التنافسية واستمراريتها، بفعل تطوير وتحسين إجراءات الحصول على المعلومة بأقل تكلفة وبالسرية الممكنة وخلق المعارف، مما يساعدها على تطوير منتجاتها، خلق أسواق جديدة، منتجات جديدة، كما أن القدرة على السرعة في التعلم قبل المؤسسات المنافسة المصدر الوحيد لتمييزها.

كما أن التعلم التنظيمي يساعد جميع أقسام المؤسسة، خاصة قسم التسويق أين كان له الأثر الإيجابي في خلق الحرية والديناميكية في فهم رغبات الزبائن، تخفيض التكاليف، السرعة في نشر المعلومات، زيادة المبيعات، سرعة الحصول على المعلومات من الزبائن، فهم كل متغيرات المحيط الخارجي، السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن.

الدراسة الثانية:

تمت هذه الدراسة من قبل الباحثين *Li Y & Jiang X*² حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء المالي للمؤسسات في ظل التحالفات الإستراتيجية، حيث انطلقت الدراسة من خلال وضع عدة فرضيات تقيس مدى ارتباط التعلم التنظيمي مع الأداء المالي للشريك، قياس العلاقة بين التعلم

¹ Jimenez-Jimenez D., Cagarra-Navarro J. G., *The performance effect of organizational learning and market orientation, industrial marketing management*, 36, 2007.

² Jiang X. and Li Y., *The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach, Journal of world business*, 43, 2008.

التنظيمي والأداء المالي في ظل التحالف بين مؤسستين أو تماثل طبيعة نشاط المؤسستين، ومن أجل الإجابة على هذه الفرضيات تم توزيع استبيان شمل العديد من الأسئلة حول متغيرات الدراسة، تم توزيعه على 127 مؤسسة ألمانية، أين تمحورت نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- يخلق التحالف بين المؤسستين الكثير من فرص التعلم؛
 - يحسن من الأداء المالي (الزيادة في نتائج العمليات المالية)؛
 - كلما اتسع نطاق التحالف بين المؤسستين كلما زادت العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء؛
 - يساعد التحالف بين مؤسستين في زيادة قوة الاتصال، القدرة على الرقابة، التحكم في القرارات، تبادل المعارف، الثقة المتبادلة؛
 - يساعد التحالف في تبادل المعارف بين المؤسستين، أين يخلق منتجات وخدمات جديدة، خلق أسواق جديدة، زبائن جدد؛
 - كما أكد الباحثان على أنه كان التحالف أكثر من مؤسستين أو زيادة الأنشطة (فوق ثلاث أنشطة) كلما خلق نوع من الصراعات والتعقيد، نقص فرص التعلم، صعوبة التنسيق بين الأنشطة الإدارية، النقص في الاستفادة من الأنشطة، بحيث يعود السبب إلى وصول عدد الأنشطة بين المؤسستين إلى حد معين مما يخلق هذا النوع من المشاكل.
- الدراسة الثالثة:

أجريت الدراسة من طرف الباحثين ¹ Hung Y.Y.R et al، حيث هدفت الدراسة تحديد العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي والأداء الابتكاري، تحديد ما إذا كان التعلم التنظيمي يعزز أداء الابتكار ويلعب دور الوسيط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الإبداعي، إختبار نموذج مقترح يشرح العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي وأداء الابتكار، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات التايوانية التي تعمل في مجال التكنولوجيا، كما انطلقت هذه الدراسة من خلال وضع أربعة فرضيات بغرض اختبار النموذج المقترح كالتالي:

- ترتبط إدارة الجودة الشاملة إيجابا بالتعلم التنظيمي؛
- يربط التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة إيجابا بالأداء الإبداعي؛
- يرتبط التعلم التنظيمي إيجابا بالأداء الإبداعي؛
- يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإبداعي.

تمحورت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي كما يلي:

¹ Hung Y., Y. R et al., *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry*, *International business review*, 2010.

-يوضح تحليل SEM أن نموذج أداء الابتكار في التعلم من النوعي * TQM له مستوى جيد من الملائم؛

-TQM آثار مهمة وإيجابية على التعلم التنظيمي؛

TQM والتعلم التنظيمي لهما تأثيرات هامة وإيجابية على أداء الابتكار؛

- للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على الأداء المالي خاصة في ظل التحالفات التي نشأت بين المؤسسات، من خلال التوسع في النشاطات، استغلال الفرص المتاحة، الرقابة المستمرة، مكاميزمات الاتصال، اتخاذ القرارات، الثقة المتبادلة، تبادل المعارف.

الدراسة الرابعة:

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثين¹ *José L.Roldán& Antonio Leal& Juan C.Real*

كان هدفها معرفة محددات التعلم التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والكفاءات التكنولوجية المميزة، الذي يعتبر عملية لخلق المعرفة وفق العديد من المتغيرات، بحيث أجريت هذه الدراسة عن طريق دراسة ميدانية لعينة مكونة من 140 مؤسسة صناعية، بحيث تم وضع فرضيات كالتالي:
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي على كل من أداء الأعمال وتطوير الكفاءات التكنولوجية؛

- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي على قيادة الشركة نحو نتائج أفضل.

تم اختبار هذا التأثير من خلال تحليل تجريبي تم إجراؤه على عينة الدراسة بتطبيق نموذج خطي للمعادلة الهيكلية وفقاً لمنهجية المربعات الصغرى الجزئية، حيث خلصت الدراسة إلى عدة نقاط كالتالي:

- التأكيد على أن تكنولوجيا المعلومات تعمل كعنصر تمكين لعملية التعلم التنظيمي؛

- تسمح تكنولوجيا المعلومات بتحقيق أداء أعمال أفضل؛

- تحقيق فعالية تكنولوجيا المعلومات تعتمد بشكل أساسي على عملية التعلم التنظيمي؛

- تحسن تكنولوجيا المعلومات من الأداء التنظيمي للمؤسسة.

* إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

¹ Juan C.Real, Antonio Leal, José L.Roldán, *Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies*, Industrial Marketing Management, International Business Review, Seville, Spain, 2006.

مكانة الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة

إن من دوافع المضي في هذه الدراسة هو الشح الكبير للدراسات العربية والأجنبية لربط بين متغيرات الدراسة، خاصة إذا قارننا مع الدراسات السابقة، أين نجد عدم التطرق إطلاقاً إلى الآلية التي يعمل بها نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، لذلك فإن أهمية الدراسة سوف تكون إستكمالاً للدراسات السابقة ومسار بحثي الذي يجب إشباعه بقدر كبير من المعلومات.

إن مكانة دراستنا الحالية ضمن الدراسات السابقة، تتجلى بوجود مفهومين مختلفين لنظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، إذ نجد العديد من يخطئ في التمييز بينهما، وهما (نظام معلومات الموارد البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية) و(التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة)، لذلك في هذه الدراسة، سوف تهتم بنظام معلومات الموارد البشرية وليس بالنظم، والتعلم التنظيمي وليست المؤسسة المتعلمة، لذلك هذه الدراسة والدراسات السابقة تتضمن بعض المحاور والنقاط المشتركة والمختلفة (الأدوات الإحصائية، مجال، أهداف، نتائج الدراسة) كالتالي

توجد بعض الدراسات السابقة التي تمت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية وهذا ما يتماثل مع دراستنا الحالية، التي بطبيعة الحال سوف تكون الدراسة التطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث تمكنا من إجراء مقارنة بينها واستخدامها في الحكم على واقع نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في هذه المؤسسات، كما توجد بعض الدراسات التي تمت على مؤسسة اقتصادية واحدة فقط ومؤسسات غير اقتصادية، فهي تختلف على مجال دراستنا في الجانب التطبيقي.

إن معظم الدراسات التي تم عرضها والدراسة الحالية تتشابه من حيث أدوات الدراسة، حيث تمت عن طريق الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، المقابلة، الملاحظة، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* في عمليات التحليل.

كل الدراسات السابقة تمت على مؤسسات مختلفة من حيث النطاق الجغرافي، فنجد بعض

الدراسات التي تمت على مجموعة من المؤسسات المحلية الجزائرية وبعض الدراسات تمت على مؤسسات دولية خارج الجزائر (بيئة أجنبية متنوعة)، لذلك نجد بعض الدراسات التي كان لها نفس بيئة العمل، وبعض الدراسات تختلف عنها، والسبب يعود إلى أن بيئة العمل تختلف من منطقة إلى أخرى وفق للقوانين والتشريعات المعمول بها، بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة، المجال التنافسي

التي تعمل فيه، أما دراستنا التطبيقية سوف تكون فقط على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن هذه الدراسة تتماثل مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لمتغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي، نظام معلومات الموارد البشرية) كل متغير على حدة، أو ربطها بمتغيرات أخرى مثل أداء المؤسسات بجميع أنواعه، أداء الموظفين، الولاء التنظيمي، القيادة، كما نجد بعض الدراسات كانت في شكل دراسة حالات تطبيقية، لذلك فإن الدراسات التي تضمنت نظام معلومات الموارد البشرية كانت تدرس تأثير هذا النظام على أداء وفعالية موظفي إدارة الموارد البشرية، تأثيره على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة شؤون الموظفين، أثره على الأداء المالي والأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية، علاقته بالقيادة العليا للإدارة، بالإضافة إلى شمول بعض الدراسات على تبيان واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات من حيث التحليل والتصميم، كذلك وجود دراسة تمت على نظام معلومات الموارد البشرية من جانب المستخدمين لهذا النظام وربطه بالأداء البشري، أما الدراسات التي تتعلق بالتعلم التنظيمي، كانت تبين وتقيس أثر التعلم التنظيمي على الأداء الكلي (المالي، الاجتماعي، البيئي، التنظيمي) للمؤسسة، قياس أثره على تقنيات الاتصال، علاقته بشكل مباشر على الأداء المالي في ظل التحالفات الإستراتيجية والتوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية، كذلك قياس اثر إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي على الأداء الإبداعي.

أما هدف الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، فيتمثل في أهمية الربط وتوضيح الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال الآلية التي يعمل بها هذا النظام، سواء من حيث (مدخلات، عمليات، مخرجات، الذاكرة التنظيمية، التغذية العكسية)، وطريقة معالجته للمعلومات، ومحاولة ربطه مع مصادر التعلم التنظيمي، نتائج التعلم التنظيمي، أنواع التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الأول:
التأصيل النظري لنظام
معلومات الموارد البشرية

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

تمهيد:

أن النجاح اليوم في ظل محيط غير مستقر وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وزبائن أكثر تطلبا يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية التي أضحت الثروة الجوهريّة للمؤسسة وأحد أهم العوامل الأساسية لنجاحها ، بالتالي قد بات من الضروري إعطاء درجة عالية من الاهتمام لنظـام معلومات الموارد البشرية لما له من قدرة على تسيير كتلة متنامية من المعلومات والبيانات بجميع أشكالها وأنواعها بغية تحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد البشرية، لذلك يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المؤسسة بالموارد البشري وتنمية استخدامه. إن وظيفة الموارد البشرية في الوقت الحالي خلقت قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال اعتبار أنشطتها أنشطة أساسية داعمة، جعل من نظام معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا على اهتمام المؤسسات بمواردها البشرية، وكذا حتمية من حتميات الإدارة الحديثة ، خاصة في ظل الحركة التطورية المتسارعة لها الذي يستند على انتشار وتدفق معلوماتي يسود داخل المؤسسة وخارجها. كذلك من المهم قبل الدخول في أي دراسة أو بحث أن نحدد الأسس والماهيم وأدوات التحليل التي تخص ذلك الموضوع حتى يتضح لنا محتواه وجوانبه المختلفة التي تشكل إطاره العام، ذلك من أجل احترام الأسس العلمية للدراسة ومنهجيتها. ولذات الغرض سيعتمد الباحث في هذا الفصل النظري إلى عرض بعض الاصطلاحات والمفاهيم النظرية التي يعتمدها الباحث ويعتبرها ضرورية وأساسية للدراسة المتعلقة بمفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث جاء محتوى هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنظام المعلومات

المبحث الثاني: أساسيات حول نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الثالث: النظم الفرعية وآلية عمل نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الرابع: تصميم وتقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنظام المعلومات

في ظل التحولات التي تعصف بمنظمات الأعمال وفي سياق التحول نحو مجتمع المعرفة، حيث الاعتماد المكثف على كفاءة الموارد البشرية والموارد المعرفية، بدأ الاهتمام بالكفاءات الموارد البشرية يتزايد في المؤسسات المعاصرة، بحيث تعمل على بلورة قيم وأساليب فكرية جديدة، يصبح الفرد في ظلها هدفا في حد ذاته، من هنا وجب علينا توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهدافها، أهميتها، علاقتها بالإدارات الأخرى في المؤسسة، إبراز الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، علاقتها بنظام معلومات الموارد البشرية.

كما زاد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة أو على المستوى الاقتصاد القومي ككل، حيث توصل *Hitt* إلى أن الكفاءات البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأسمال المؤسسة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري (الفكري)، الذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة.¹

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية منهجية فكرية، توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، لذلك فإن تطبيقاتها المنهجية يعتبر لنظام متكامل يضم عناصر مختلفة، من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم وعناصر وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية، لذلك سوف نقوم بتقديم البعض منها على النحو التالي:
أولا: إدارة الموارد البشرية "هي عبارة عن نظام متكامل يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة، تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة".²

¹ Hitt, M.A et al., *Direct and Moderating Effect of human capital on strategy and performance in professional Service Firms: A Resource-Based Perspective*, Academy of Management Journal, vol.44, N°01, 2005, pp:13 -14.

² أشوك شاندا، شالبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 155.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

ثانياً: إدارة الموارد البشرية " عبارة عن سلوك للفرد يعبر عن طريقة معينة للقيام بالأشياء، يمكن ملاحظة ذلك في شكل إستراتيجيات الموارد البشرية"¹.

من خلال هذه التعريفين يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية (في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة) وذلك بغرض تهيئة أداؤها والحفاظ عليه، بمعنى آخر فهو يعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بوجودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها، كما تعتبر مدخل لصنع القرارات الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، كما يوجد اتفاق بين بعض الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً، فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب عليها أولاً الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، الاستفادة القصوى من جهودهم، الحفاظ على استمراريتهم في العمل بالمؤسسة، بينما يرى البعض الآخر أن أهداف إدارة الموارد البشرية مقسمة إلى ثلاث مستويات:

-الأهداف على مستوى المجتمع : عن طريق المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص؛

-الأهداف على مستوى العاملين: عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.²

-الأهداف على مستوى المؤسسة: باستغلال الموارد البشرية عن طريق تحديد مواصفات الأعمال.

في ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

توفير الموارد البشرية المناسبة، بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

تهيئة ظروف عمل مناسبة؛

تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج؛

¹ مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2008، ص57..

² Marie France Waxin, Christoph Barmeyer, *Gestion des ressources humaines : problématiques-stratégies et pratiques*, LIAISONS Edition, 2008, paris, France, p171.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل والمشكلات الشخصية لهم؛

تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين؛

صيانة الموارد البشرية، تنميتها وتطويرها؛

بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية، كأحدى وظائف المؤسسة بأهمية كبيرة باعتبارها إدارة لأهم أصول المؤسسة، كما تعتبر الموارد البشرية العنصر الذي يحقق الغايات والأهداف المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة بقية وظائف المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، باعتبارها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة.¹

إن تحقيق فعالية المؤسسة يركز على حسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة، ثم التخطيط لها بعناية وبذل جهد في المحافظة عليها، الاهتمام بها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمكافآت والمرتبات والحوافز، تبني القرارات الموضوعية للترقية وعلى درجة عالية من الشفافية والوضوح.

كما تتباين إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، حسب طبيعة عملها، حجم نشاطها، عدد العاملين فيها، انتشارها الجغرافي، مدى تدخل الدولة في مجال أعمالها، وجود النقابات ومدى قوتها، إستراتيجية المؤسسة المستقبلية.²

المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

باعتبار الموارد البشرية أهم الموارد المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه لا بد من أن تتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال هذا المطلب سنتطرق أولاً إلى دور إدارة الموارد البشرية ثم إلى علاقة إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة والإدارات الأخرى.

الفرع الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تقع في المستوى الأول من هرم اتخاذ القرار المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام، أما المستوى الثاني تتخذ

¹ K. Aswathppa, *Human recourse and personnel management*, the Mc graw hill, 5th edition Newdelhi, Inde, 2005, p137.

² راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 3.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، تحديد نشاطاتها الرئيسية، مجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث فتتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال (التسويق الإنتاج، المشتريات، المبيعات،...إلخ).

من خلال ما سبق، يتضح لنا أن وظائف وممارسات وأعمال إدارة الموارد البشرية تعمل كلها في خدمة إستراتيجيات الإدارات أو الأقسام الأخرى، وعادة ما يتم إعداد الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل إعداد الإستراتيجية، هو ما يعني أن وظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل المراحل، لكن بمدخل مختلفة نظرا لاختلاف المؤسسات واختلاف الدور الإستراتيجي الذي تمنحه الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، يتوافق هذا الاتجاه مع مفهوم الترابط أو التكامل الإستراتيجي « *strategic integration* » الذي يؤكد على وجود ترابط بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، كما يلي:¹

أولا: الترابط الإداري

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يركز اهتمام وظيفة إدارة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسؤول الموارد البشرية ليس له الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، كذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن أعين أو مساهم إدارة الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.

ثانيا: ارتباط تكيف (ارتباط ذو اتجاه الواحد)

في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة، ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، فبمجرد إدراك المؤسسة لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ويمكن لهذا الترابط أو العلاقة أن تتطور، في هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون لها ردود أفعال مرنة وسرعة تكيف كبيرة مع هذه السياسات والبرامج والممارسات التي تتخذها الإدارة العليا.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، داروائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 157.

ثالثاً: الارتباط ذو اتجاهين

من الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد إستراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعداد الخطط بعد إقرار إدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية، هذا يعني وجود اعتماد ذي اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.¹

رابعاً: الارتباط المتكامل

يمثل أعلى مستويات إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط، حيث يتميز بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، إذن هو يحقق ارتباطاً ديناميكياً ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل المرحلي أو المتتابع.

الفرع الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

إن علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى فهي تتبين من خلال الطبيعة التنفيذية لعمل هذه الإدارات، من خلال تقديم إدارة الموارد البشرية خدماتها للإدارات الأخرى في مجالات كثيرة منها تحليل العمل، وصف وتصنيف وتقييم الوظائف، المساعدة في صنع أسس الاختيار والتعيين، الترقية، تحديد الرواتب والأجور ومزايا العمل. حتى تكتسب مثل هذه القرارات الصفة الإلزامية اللازمة، يتطلب الأمر أن تكون العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وقمة الجهاز الإداري علاقة وثيقة مستمرة، هو أمر يثير أحياناً حساسية لدى مديري الوحدات الأخرى، كما أن صلاحيات مديري إدارة الموارد البشرية أكبر مما يجب وأنها تقلص من صلاحيات مديري الوحدات.²

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن الوظائف الأساسية الحديثة للإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الحالية لهذه الإدارة في المؤسسات المعاصرة، كما لا بد وأن تعكس كل الأهداف التي تطرقنا إليها في المطلب الأول، هذا التزاوج بين المكانة والأهداف، يجعل من وظائف هذه الإدارة في المستوى الذي يؤهلها من ممارسة هذا الدور، أيّاً كانت طبيعة المؤسسات وأياً كان حجمها أو إمكاناتها، فلا بد وأن تكون الوظائف الأساسية وإدارة الموارد البشرية تنعكس طبيعياً على الأهداف العامة للمؤسسة، كي تستطيع أداء دور متميز في تحقيق فعالية الكفاءات البشرية.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، ص 34-

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

من أجل توضيح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، قمنا بتقسيم هذه الوظائف إلى وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، ثم وظيفة الأجور، وظيفة التطوير والتدريب، ووظيفة الحفاظ، أخيراً وظيفة التحفيز.

الفرع الأول: وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين

أولاً: مفهوم وظيفة الاستقطاب

يشير هذا المصطلح إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل والتي تم تحديدها من خلال تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، بحيث تأخذ هذه العملية اتجاهين يحققان الغاية للموارد البشرية منها:¹

-الاتجاه الأول: الاستقطاب يعبر عن حاجة المؤسسة للموارد البشرية من مواصفات معينة

والبحث عنها في سوق العمل وتقديم المحفزات الموضوعية الصادقة لها بشكل يخلق لها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

-الاتجاه الثاني: وهو الاتجاه الذي يجب أن يلتقي مع الاتجاه الأول بحيث تحدث عملية

الاستقطاب بالقناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة والعمل لدى المؤسسة.

يمكن تعريف الاستقطاب على أنه:

التعريف الأول "هي عملية البحث عن الأفراد وذلك لشغل المناصب الشاغرة".²

التعريف الثاني "الاستقطاب هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق

العمل، في ظل متطلبات إستراتيجي اتها المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن،

وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة، يتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج

الإستقطابية المناسبة التي يتم خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة

من سوق العمل، تحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة و اقتناع"³

التعريف الثالث "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في

المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف".⁴

¹ بن عنتر عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس-الأبعاد – الإستراتيجية . الطبعة الأولى، دار البزاوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص41.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص137.

³ عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص273.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص117.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الاستقطاب هو النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، مؤهلات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف، احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المؤسسة، كما أن وظيفة الاستقطاب من قبلها تكون من خلال عدة مصادر للحصول على مواردها البشرية، بحيث يعرف مصدر الحصول على الجبهة التي تتوفر فيها حاجة المؤسسة من الكفاءات البشرية.¹

على الرغم من تعدد المصادر التي تُمكن المؤسسة من الحصول على الطاقات البشرية العاملة، لذلك نجد أن أغلب الباحثين والمختصين يركزون على المصادر الرئيسية، بحيث يمكن تصنيف مصادر الاستقطاب إلى:²

أ. المصادر الداخلية:

يقصد بها الكفاءات البشرية التي تعمل حالياً بالمؤسسة بكافة أنواعها وتخصصاتها، المتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، بالتالي فكل العاملين وعلى اختلاف فئاتهم والمتوقع إحالتهم على التقاعد أو استقالتهم أو فصلهم لا يعتبرون مصدراً داخلياً، حيث تتمثل المصادر الداخلية في:

-الانتقال: ذلك عن طريق تغيير الموقع الوظيفي من مكان لأخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية ويستعمل غالباً هذا المصدر عندما لا تتوفر هذه الخبرات في المصادر الخارجية.

-الترقية: هي عملية رفع موظف من مستوى إلى مستوى أعلى منه، فهناك زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية والامتيازات الأخرى، نميز نوعين من الترقية (ترقية بالأقدمية، ترقية بالاختيار).

ب. المصادر الخارجية:

تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المؤسسات وقد ينحصر هذا السوق محلياً لبعضها، قد يمتد إلى أسواق ما وراء الحدود بحثاً عن المواهب من الموارد البشرية لبعض الآخر، أما أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة نجد:³

-الإعلان: يتم ذلك في وسائل الإعلام من جرائد، مجلات و تلفزيون، حيث توضح فيها ما هو مطلوب من الفرد الراغب في العمل.

¹ Marie France Waxin, Christoph Barmeyer, *Gestion des ressources humaines internationales : problématiques- stratégies et pratiques*, Edition LIASONS, 2008, Paris, France, p181.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

-وللغات التوظيف: هي عبارة عن مؤسسات تقدم خدمات من طالب وعارض العمل، لذلك نجد

ثلاث أنواع (وكالات توظيف حكومية، الخاصة، المنظمات الاستشارية).¹

-الترشيحات: نعني بها عملية إكساب وتزويد المهارات اللازمة لفئة من الأفراد قد تكون من

الجامعة والمدارس والمعاهد العليا والنقابات العمالية والمنظمة العسكرية.

أبناء وأقارب العاملين: تتصل المؤسسة بالعاملين وذلك بإبلاغهم في رغبتها في شغل بعض

الوظائف، بذلك يرشح العاملون المعارف أو الأقارب وتهدف المؤسسة من كل هذا إلى زيادة

مشاعر الرضا والانتماء وحفظ تكاليف التوظيف.²

ثانيا: مفهوم وظيفة عملية الاختيار

بعد نهاية عملية الاستقطاب وتقدم الفرد إلى المؤسسة، تقوم المصلحة المختصة بانتقاء أو اختيار

الأفضل المتقدمين استنادا على عدة معايير وإجراءات.

إذن عملية الاختيار هي "عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وذلك وفقا لمعايير الاختيار التي

تطبقه المؤسسة".³

كما يعرف على أنه "اختيار الأفراد وتوظيفهم أهم خطوة في تكوين قوة عمل قادرة على الأداء،

فبعد حصر أنواع وعدد الوظائف والأعمال وعدد شاغليها، بعد تحليل تلك الوظائف ومعرفة متطلباتها

وشروط أدائها تبدأ المرحلة اللاحقة وهي اختار الأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات المناسبة لتلك

المتطلبات والشروط، بما يتفق مع ميولهم ورغباتهم بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان

المناسب".⁴

تشمل عملية الاختيار على مجموعة من الخطوات لتشكل سلسلة مترابطة تبدأ باستلام طلبات

التوظيف وتنتهي باتخاذ قرار التعيين ، بالرغم من أهمية هذه الخطوات إلا أنها لا تشكل نموذجا أو

التزاما لكافة المؤسسات وبالتالي تقوم مؤسسات كثيرة باتخاذ قرارات الاختيار عن طريق وسائل متعددة

إضافة إلى بعض الخطوات المتعارف عليها في عملية الاختيار، ذلك حسب أهمية بعض الوظائف

خاصة في وظائف المستويات العليا وبعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة، مصر، 2003، ص264.

² بين عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص43.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص105.

⁴ الصديق منصور بوسنيينة، سليمان الفارسي ، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها ، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003، ص183.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

ثالثاً: مفهوم وظيفة التعيين

يعرف التعيين على أنه "عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظراً لتوافقها مع قدراته وإمكانياته"¹.

كما يعرف أيضاً على أنه "تحقيق مبدأ الشخص المناسب في الوضع المناسب، كما يعتبر عن عقد بين المؤسسة والفرد ولا يمكن فسخه إلا بإخلاء شرط من شروطه"².

كما يعرف بأنه "عملية الاختيار والتطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات بناءً عن الاختبارات المعرفية والاختيارات الشخصية"³.

بعدما أصبح الفرد عاملاً في المؤسسة وذلك لاجتيازه كل الخطوات التي سبق تفصيلها سابقاً، تطبق عليه وظيفة أخرى وهي وظيفة الأجور، لذلك سوف نطرق بشكل مختصر إلى وظيفة الأجور.
الفرع الثاني: وظيفة الأجور

تعتبر وظيفة الأجور من بين أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لذلك لا بد لنا من توضيح مفهوم هذه الوظيفة ولكن بشكل مختصر، كالتالي:

يعرف الأجر بأنه "المبلغ المالي الذي يعطى للعمل مقابل الوظيفة التي يشغلها"⁴.

- كما يعرف على أنه "هو مبلغ من المال يدفع للموظف في مقابل عمله ، وقد يعمل الموظف في القطاع الخاص أو القطاع العام، لكن في القطاع العام يقدم له مزيد من الأمن الوظيفي"⁵.
إذن من خلال هذين التعريفين، يمكننا تعريف الأجر على أنه ، المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدى الذي قدمه لصاحب العمل، كما يشمل كافة العناصر المالية، النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما يحققه له من نتائج وأهداف، إن من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأجر ما يلي:

- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة، قبل خصم أي اقتطاعات؛

- صافي الأجر: هو عبارة عن أجر بعد الاقتطاعات وتتمثل في الضرائب والتأمينات المختلفة؛

- الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد؛

¹ الصديق منصور بوسنيينة ، مرجع سبق ذكره، ص54.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص217.

³ نفس المرجع، ص218.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁵ نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

-الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد مثل الرعاية الطبية، السكن...إلخ.

الفرع الثالث: وظيفة التدريب والتطوير

إن التدريب نشاطا مستمر لا ينتهي، طالما كان الأفراد في وظائفهم يؤديون أدوارهم وقيمون علاقاتهم مع الآخرين ويتولون مسؤولية تحقيق نتائج معينة، على أن هذا الاستمرار لا يعني جمود التدريب أو تكراره على نمط تقليدي، لكنه يتميز بأنه نشاط متجدد ومتغير بسبب التطورات التي تستجد في مجال المعدات والآلات أو الطرق أو الأساليب، كذلك حسب التغيرات التي تحدث في المؤسسة، في أهدافها أو أنشطتها أو الإمكانيات المتوفرة لديها، لذلك فإن التدريب يتطلب عدة مقومات كثيرة هي وجود أهداف محددة، وضع سياسات، قواعد واضحة، توفير الإمكانيات البشرية والفنية والمادية، وضع البرامج التدريبية الملائمة، وضع معايير لقياس نتائج التدريب.

أولا: تعريف التدريب

بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة: فالتدريب يهتم أساساً بـ "تزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أنه يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم".¹ كما تعتبر عملية تدريب الكفاءات البشرية في الأساس "عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح".² يعرف التدريب أيضا على أنه "عملية نظامية ومخططة تساعد على إعطاء فكرة جديدة وفعالة للعمال وتحسن القدرة على الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة".³ كما يعرف على أنه "تلقين الأفراد مهارات فنية تهدف إلى اكتساب معارف جديدة وتنمية مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية".⁴

¹ سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 336.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص 257.

³ AFNOR, *Management des ressources humaines et des compétences*, 2^{ème} édition, Francis, 2003, p.247.

⁴ Alain Meignant, *Manger la formation*, 7^{ème} édition, Edition LIAISONS, Paris, France, 2006, p.133.

ثانياً: تعريف التطوير

هو عبارة عن "المجهودات التي تقوم بها المؤسسة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً".¹

كما يعرف على أنه "الجهد المخطط والمنظم له لتزويد الموارد البشرية في جميع المستويات، بمعارف معينة وتحسين مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء".² من خلال هذين التعريفين لوظيفة التطوير، نستنتج أن إن وظيفة التطوير هي التحسين السريع والواضح في أداء العاملين وتحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة.

الفرع الرابع: وظيفة تحفيز الموارد البشرية

بعد أن استفاد العامل من تعويضات سابقة الأجر يستفيد مرة أخرى من تعويضات مالية ومعنوية تسمى بالحوافز، الغاية من وضع هذه الوظيفة هو حث العمال وخلق الدافعية لديهم للعمل بجد ونشاط وبمستوى عالٍ من الفعالية.

أولاً: تعريف التحفيز

يمكن تعريف الحوافز على أنها "تلك المنح التي يتحصل عليها الفرد في المؤسسة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين"³

كما يعرف على أنه "قوة محركة خارجية تحث الفرد على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين بالشكل المطلوب والتميز".⁴

يعرف التحفيز على أنه "العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز، تتكون عملية التحفيز من ثلاث عناصر أساسية هي: الحاجة (الشعور بالنقصان)، الدافع (حالة داخلية)، الحافز (وسيلة إشباع)".⁵

يعرف *Anders* الحوافز "هو فعل يحرض وينشط ويدفع الفرد للقيام بأفعال وسلوك مرغوب فيه من قبل الإدارة".⁶

¹ سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 337.

² نفس المرجع السابق.

³ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁴ نفس المرجع السابق.

⁵ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 238.

⁶ Anders Agmo, *Functional and Dysfunctional sexual Behavior: synthesis of neuroscience and comparative psychology*, First edition, Great Britain, 2007, p152.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

من خلال هذه التعاريف الثلاثة يمكننا فهم أنه يجب على المؤسسة تحديد الأهداف التي تصبو إليها، ثم ربطها بحاجات الأفراد، ثم تقوم بعد ذلك بعرض مختلف الحوافز التي تثير وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت.

الفرع الخامس: وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية

تمثل وظيفة الحفاظ الوظيفة الأخيرة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بحيث الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الحفاظ وصيانة الموارد البشرية المتميزين وتنمية الولاء لديهم.

تعريف وظيفة الحفاظ

تعرف وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية بأنها "مجموعة الإجراءات والتدابير التي تقوم بها المؤسسة من أجل المحافظة على مواردها البشرية عن طريق غرس روح حب العمل والولاء لها، ذلك خلال الوقوف على ظاهرتي ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع معدلات الغياب عن العمل"¹. كما تعرف على أنها "تبني المؤسسة لبرامج ملائمة للاتصالات داخل المؤسسة، حتى يعلم العاملون ماذا يدور حولهم وذلك للحد من أثار الإحباط أو الضغوط والملل الوظيفي، نقل وجهات نظر العاملين للجهات المسؤولة"².

يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، ذلك بغرض تهيئة أداء للمؤسسة والحفاظ عليه، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها ، من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بوجودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

إن تحقيق فعالية المؤسسة يرتكز على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل أساس في وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين الموارد البشرية المتميزة والمؤهلة، ثم وظيفة الأجور، ثم وظيفة التدريب والتطوير التي تساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم، ثم وظيفة الحوافز بوضع نظام عادل للمكافآت والحوافز، ثم وظيفة الحفاظ من خلال الاهتمام بها وصيانتها، وتبني القرارات الموضوعية للترقية وعلى درجة عالية من الشفافية والوضوح، وتطبيق برامج السلامة والصحة المهنية.

¹ Françoise kerlan, *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, France, 2004, p127.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية بنظام المعلومات

الفرع الأول: السببية الحتمية للتطور التاريخي

يتفق أغلب الكتاب المتخصصين في مجال نظم المعلومات الإدارية على أن تطور نظام معلومات الموارد البشرية أقرن بتطور تكنولوجيا الحاسوب، فضلا عن تطور التشريعات والقوانين الحكومية وانعكاسها على تطور وظيفة الموارد البشرية، إلا أن البدايات الأولى لهذا النظام قد سبقت ظهور الحاسبات الإلكترونية، إذ كانت المنظمات تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي والذي يعتمد على معالجة البيانات يدويا واستخدام تقنيات وأساليب بسيطة ومع ذلك، فإن نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم اليوم في أي مؤسسة قائم على توليفة من الموارد يدخل فيها العمل اليدوي في جانب والعمل الآلي في جانب آخر.

نسعى من خلال هذا الفرع توضيح حاجة إدارة الموارد البشرية لتطبيقات نظم المعلومات عبر التطور التاريخي لها، حيث مر أربعة (4) مراحل أساسية وفق ما قدمه الباحث *Bernard Just* كالتالي:

1

أولا: مرحلة الستينات

شهدت هذه الفترة مرحلة انتقالية من الكتابة الآلية إلى ظهور الأجهزة الحاسوبية الضخمة، التي تمكّنها من تخزين عدد كبير من المعلومات وإنجاز عدد هائل من العمليات الحسابية.

ثانيا: مرحلة السبعينات

في بداية هذه المرحلة ظهرت نظم المعلومات، حيث كانت تستخدم في معالجة بيانات الرواتب ومتابعة تسيير تكاليفها، غير أن في هذه الفترة لم يكن لإدارة الموارد البشرية القدرة على التحكم الكامل في النشاط الإداري، ذلك بسبب عدم وجود كفاءات تتحكم بشكل جيد في تسيير هذا العمل الإداري.

ثالثا: مرحلة الثمانينات والتسعينات

سميت هذه الفترة بفترة "العصر البرونزي" التي شاع فيها استخدام الكثير من البرمجيات المتعلقة بالموارد البشرية، هذا ازدياد التنافس بين المؤسسات المصنعة، بحيث تم تصميم العديد من البرمجيات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في مهامها المتعلقة بالموارد البشري، كما تم إمتلاك العديد من المؤسسات على اختلاف أحجامها مثل هذا النوع من البرامج.

¹ Bernard just, pas de *DRH sans SIRH*, éditions liaisons, Paris, France, 2010, pp : 19 -22.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

رابعاً: مرحلة الألفية الجديدة

تعتبر هذه المرحلة هي أهم فترة ظهر فيها استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، حيث ظهرت فيها فترتين، إذ تعتبر المرحلة الأولى وصول استخدام نظام معلومات الموارد البشرية إلى مرحلة النضج، وأصبح له منظور إداري نتيجة حدوث تغيير عميق في البرمجيات، بحيث ظهرت برمجيات عديدة تساعد إدارة الموارد البشرية في العمل الإداري مثل: المعالجة التعاونية، أنظمة تدفق العمل، التسيير التنبؤي، كما كان لنظام معلومات الموارد البشرية دور كبير في هذه المرحلة، حيث سمح بإدماج تشكيلة واسعة من الخدمات التي انتشرت في هذه الفترة، ومن بين هذه الخدمات نذكر منها:

ـ الخدمة الذاتية للأجير (*le Self Service*) تسمح له بالحصول على معلومات المتعلقة به مباشرة، وإجراء التعديلات عليها؛

ـ أنظمة تدفق العمل *Work Flow Systems* تعمل على إدارة مراحل العمل وقياسه ومراقبته، من أجل أن يستلم العامل كل المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب؛

ـ تقارير قاعدة البيانات ومستودع البيانات: تسمح هذه البرامج على جمع كل المعلومات والبيانات من مصادر متباينة لمختلف أنظمة المعلومات التشغيلية.

أما الفترة الثانية في هذه المرحلة فسميت بمرحلة **العصر الذهبي**، حيث يتوقع ظهور حاجات جديدة تتعلق باتصال جميع ومختلف الأنظمة التقنية، من خلال معمارية جديدة للخدمات التي يقدمها هذا النظام، بحيث تقوم هذه التقنية على تقييم وظائف النظام إلى "مهام" قابلة للاستعمال في أنظمة أخرى أو تطبيقات أخرى.

الفرع الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات الموارد البشرية

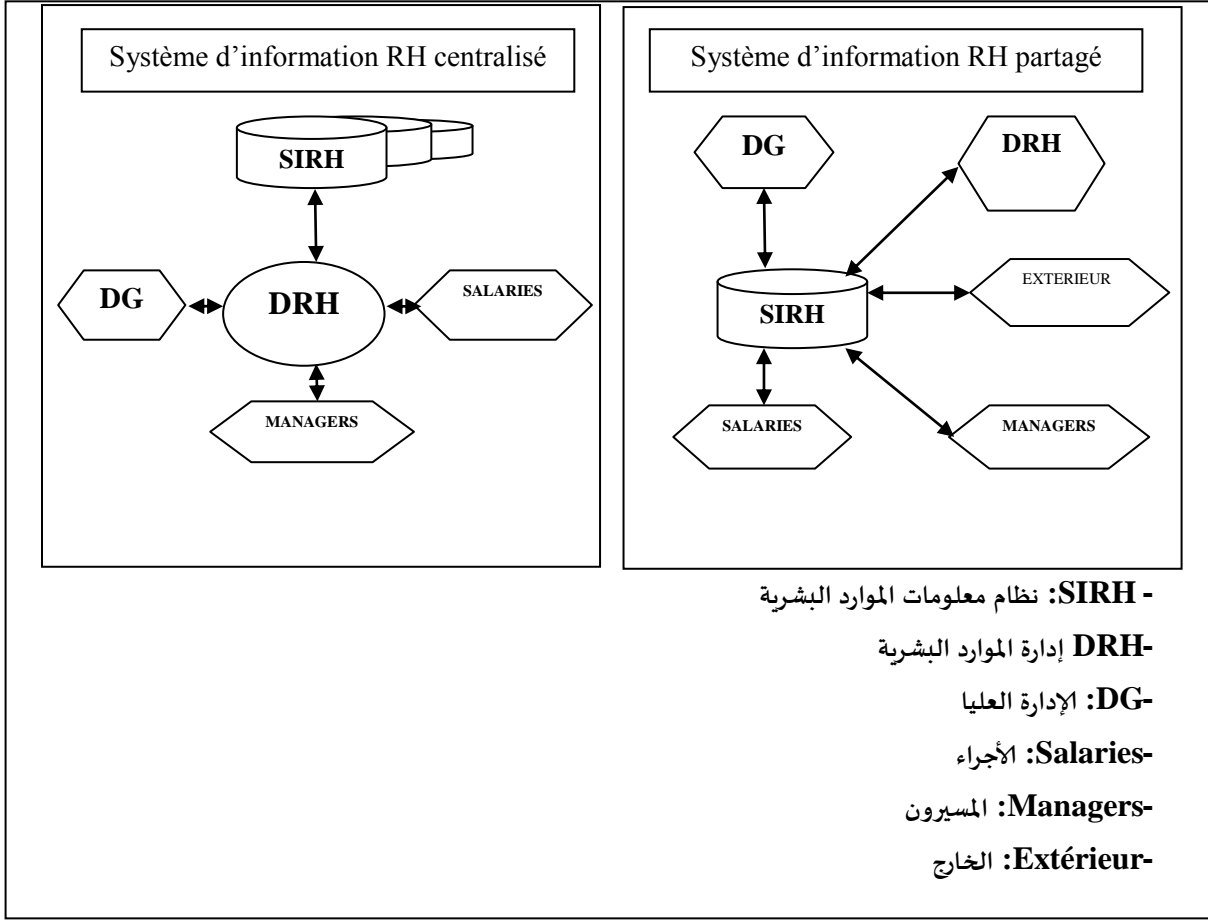
يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية اليوم ركيزة أساسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن أن نتصور هذه الوظيفة بدون وجود لهذا النظام، بالتالي أصبح ضرورة تسييرية لكل مؤسسة تسعى للنجاح و البقاء في ظل محيط يعترف بالدور المحوري للرأس المال البشري، لذلك نلاحظ أنه يتجه إلى أن يكون أكثر إفتاحاً على كل أفراد المؤسسة، لذلك حدث تحول من نظام معلومات موارد بشرية مركزي اقتصر استعماله على مستعملي إدارة الموارد البشرية إلى نظام معلومات موارد بشرية متقاسم ويتشارك مع كل الأطراف الأخرى، بحيث يستند على انتشار تدفق معلوماتي يسود مناطق المنظمة وخارجها.¹

إن الشكل الموالي يبين علاقة إدارة الموارد البشرية بنظام المعلومات:

¹ Francois Silva, *être e-DRH, postmodernité, nouvelles technologies et fonction RH*, éditions Liaisons, Paris, France, 2008, p215.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

شكل رقم (2): علاقة إدارة الموارد البشرية بنظام المعلومات



Source : Francois Silva, *être e-DRH, postmodernité, nouvelles technologies et fonction RH*, éditions Liaisons, paris, France, 2008, p215.

من خلال هذا الشكل، نلاحظ أن نظام معلومات الموارد البشرية قد توسع دوره في المؤسسة، بحيث خلال توسع نشاطه واستخدامه من إدارة الموارد البشرية إلى عدة أطراف في المؤسسة، سواء داخلها أو خارجها، بحيث يزود كل الأطراف بالمعلومات والبيانات التي يحتاجونها، عن طريق تحول النظام من نظام مركزي إلى نظام لا مركزي.

المطلب الخامس: مدخل عام لنظام المعلومات

إن التطرق إلى مفاهيم نظام المعلومات البشرية يتطلب منا تفكيك المصطلح وإجراء عليه تحليل منهجي لعلاقة هذا المصطلح بالمصطلحات التي يتكرب منها، لذا قبل تقديم مفهوم نظام المعلومات البشرية لا بد من توضيح ماهية النظام، المعلومات، نظام المعلومات، وبعدها نلجأ إلى السبب من تسميته بنظام معلومات الموارد البشرية.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

الفرع الأول: ماهية النظام

أولاً: تعريف النظام

إن من أوضح وأبسط تعاريف النظام، التعاريف التي سوف نقدمها كالتالي:

يعرف النظام على أنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل بغرض مشترك لتحقيق هدف معين، أو هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفق نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين".¹

كذلك يعرف على أنه "مجموعة النظم الفرعية ترتبط مع البيئة بواسطة علاقات لتحقيق هدف والنظم الفرعية هي المكونات الأساسية لهذا النظام، أما البيئة فهي ما يحيط بالنظام وتؤثر وتتأثر بذلك به، من خلال العلاقات التي تربط النظم الفرعية، كذلك العلاقات بين النظام والبيئة".² هناك تعريف آخر للنظام "عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات مجتمعة ببعضها البعض، ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة، بحيث يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم ووضعية محددة لتحقيق هدف معين".³

كما يعرف على أنه "مجموعة من المكونات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف موحد ومشترك، تبدأ بمدخلاتها التي تجري عليها عمليات منتظمة لتنتج مخرجات".⁴

من خلال سردنا لهذه التعاريف المختلفة للنظام، نلاحظ أنها تشترك حول عناصر مشتركة، فالنظام يتكون من أجزاء أو عناصر، هذه الأجزاء والعناصر تتداخل مع بعضها البعض، تحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة وفي نطاق مكاني وزماني محددين، قصد تحقيق هدف معين.

ثانياً: آلية عمل النظام

لكل نظام عناصر تختلف عن عناصر الأنظمة الأخرى ومكوناتها، كذلك تختلف آليات العمل وقواعدها في المؤسسة، لذا فإن آلية عمل أي نظام تتألف من خمس آليات رئيسية هي مدخلات النظام، عمليات النظام، مخرجات النظام، آلية التحكم والرقابة على النظام، التغذية الراجعة (العكسية) للنظام، الشكل الموالي يوضح آلية عمل النظام كالتالي:

¹ سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2002، ص 27.

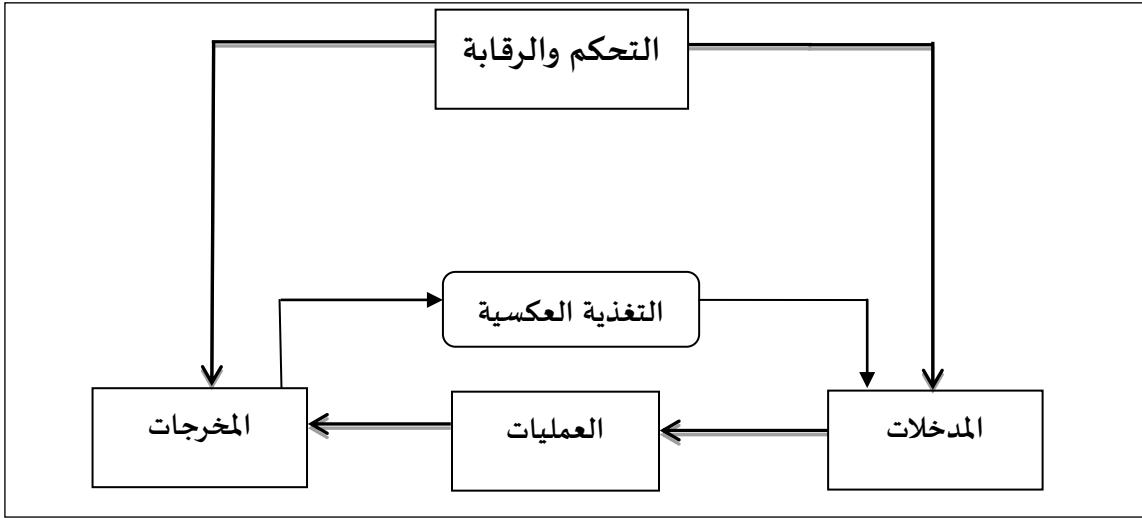
² القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مطابع الحسين الحديثة، الهفوف، السعودية، 2005، ص 20.

³ الكيلاني، عثمان والبياتي وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 15.

⁴ James A. O'Brien, *Introduction aux systèmes d'information*, un outil essentiel pour l'entreprise branchée, 2^{ème} édition, Mc Graw -Hill, Québec, Canada, 2003, p 8.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

شكل رقم (3): آلية عمل النظام



المصدر: د. سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص44.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا، أن للنظام عناصر متداخلة ومتكاملة فيما بينها، إذ أن لكل عنصر أو جزء طريقة أو آلية يعمل بها، فمدخلات النظام توفر الموارد الخام أو المكونات الضرورية للنظام (المدخلات)، خاصة إذا كان النظام نظاماً صناعياً مثل أنظمة الإدارة وأنظمة المعلومات، بعدها تجري عمليات الإعداد والتحويل اللازمة على المدخلات لتحقيق الهدف ، مثل تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي، بعد ذلك تأتي العملية الرئيسية الثالثة وهي تحقيق الهدف أو الحصول على السلعة أو الخدمة المنشودة (المخرجات)، والتي تتحصل عليها نتيجة إجراء عملية التحويل على عناصر المدخلات ، ومن أجل هذه العملية تعمل هذه العمليات (مدخلات ، عمليات ، مخرجات) بإتقان، لا بد من وجود لآلية للتحكم والرقابة على هذه العمليات، فلكل نظام آلية تحكم خاصة به، إما آلية ذاتية، مثل نظام ساعات الكوارتز أو نظام القطع الحراري الكهربائي، وإما آلية خارجية مثل نظام قيادة السيارة أو نظام الرقابة الإدارية الخارجية.

تعد آلية التحكم في النظام من أهم عمليات النظام وأخطرها، ذلك لأن كفاية عمل النظام وفعاليتها يعتمدان على فعالية هذه الآلية، بالتالي فإن نظام التحكم والرقابة يحتاج إلى وجود معايير أداء تعكس ما يجب أن يحققه النظام ومقياساً للأداء المقبول ، حتى يقوم نظام التحكم بعمله، لا بد أن تتاح له معلومات عن أداء أجزاء النظام وعملياته كلها، فنظام التحكم والرقابة يجب أن يتلقى

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

معلومات تصف الأداء والتي تعد جوهرية بالنسبة لجهاز الرقابة الذي يقوم بعملية قياس المخرجات، وبناء على ذلك يقوم المدير بقبول هذه المخرجات أو تعديلها أو رفضها.¹

ثالثاً: المعلومات، حركية المعلومات

01: المعلومات

يشير الاستعراض المرجعي لأدبيات المعلومات إلى وجود آراء مختلفة بخصوص مفهوم المعلومات، كما ازداد الجدل بين المتخصصين حول ما هو استراتيجي وما هو غير استراتيجي من المعلومات التي يتم إتاحتها للمديرين متخذين القرارات على النحو الذي يحتم اعتماد أسس سليمة في الفصل بين الصنفين من المعلومات بما يوفر القناعة الملائمة والإدراك السليم لدى المعنيين من الأكاديميين والمهنيين في إطار تحديد مفهوم المعلومات، أبعادها وخصائصها.

أ: تعريف المعلومات تبعاً لخصائصها

في إطار هذا الرأي يتم مراعاة أربع خصائص عامة جوهرية عند تحديد مفهوم المعلومات الإستراتيجية وهي طبيعة التوجه، درجة المخاطرة، عدم التأكد في المخطط ومستوى الاهتمام القيادي، وبناء عليه فإن المعلومات الإستراتيجية "هي المعلومات ذات التوجه المستقبلي (أي تلك المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المنظمة) والتي تنطوي على درجة عالية من حالة عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالمخطط بعيد الأمد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمنظمة".²

ب: تعريف المعلومات من حيث مجالات استخدامها

يميز الكتاب في هذا الإطار بين نوعين أساسيين من مجالات استخدام المعلومات، وهما:³

المجال الأول: هو مجال استباق المشكلة قبل حدوثها من حيث استخدام المعلومات في تحليل الفرص والتهديدات، وجوانب القوة والضعف للمؤسسة.

المجال الثاني: يركز على المساهمة في حل المشكلات واستغلال الفرص، خلال تشخيص أسبابها، وتطوير البدائل وتقييمها في عملية الاختيار الاستراتيجي.

ج: تعريف المعلومات من حيث أشكالها

¹ سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 43.

² محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، ص: 37-38.

³ نفس المرجع، ص 39.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

يمكن وصف المعلومات تبعا لهذا الرأي من خلال ثلاث أشكال رئيسية، وهي:¹
الشكل الأول: المعلومات الوصفية وتشتمل على المعلومات التي تستخدم في مجالات التحليل الاستراتيجي.

الشكل الثاني: المعلومات الإخبارية (الإعلامية)، تشمل على المعلومات التي تجدد المعلومات التاريخية وتطورها لأغراض التنبؤ الاستراتيجي.

الشكل الثالث: المعلومات التقويمية (التأملية) وتشتمل على المعلومات من قيمة المعلومات الإستراتيجية لأغراض توقع التحديات ورسم سيناريوهات إستراتيجية.

د: تعريف المعلومات من حيث أهدافها

تبعا لهذا الرأي فإن الأهداف الإستراتيجية الثلاثة العامة (البقاء، النمو، الربحية) التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها خلال دورة حياة المؤسسة، فإنه يوجد ارتباط بين هذه الأهداف وبين المعلومات، فنجد المعلومات ذات العلاقة بهدف البقاء والاستدامة، المعلومات الخاصة بهدف النمو القنوع الاتجاهات، المعلومات الخاصة بهدف الربحية.²

تأسيساً على ما تقدم من التعاريف المختلفة للمعلومات ، يمكننا تعريفها على أنها المعلومات التي تأخذ أشكالاً وصفية وإخبارية وتأملية استشرافية، التي تستخدم إدارة المؤسسة إما استباق المشكلة قبل حدوثها، أو أثناء حدوث المشكلات، كما تسعى هذه المعلومات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والنمو، الربحية.

02: حركية المعلومات

لقد ظهرت العديد من الجهود المتعلقة بمستويات ودلالة المعلومات أو العلاقة التبادلية بينها وبين البيانات والمعرفة، فالمعلومة يتم الحصول عليها من خلال الارتقاء بالبيانات من مستوى غير واضح إلى مستوى واضح من حيث الفهم، لأن المعلومات هي ناتج لفهم العلاقة الموجودة بين العديد من البيانات أو المعطيات في وقت ما، وبالتالي فإن المعلومات هي نتيجة لنظام من فرز وتبويب ومعالجة، تحليل وتركيب للبيانات الخام، وتفسير ارتباطها فيما بينها، والعكس في حالة النزول من المعلومات إلى البيانات، بحيث تشمل على تجريد المعلومة من تفصيلاتها التركيبية.³

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص40.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ Philippe Paquet, *De L'information a la Connaissance*, 2006-1.Orléans, dans: les cahiers de recherche, laboratoire orléanais de gestion (EA 2635), Faculté de droit et d'économie et gestion, France, 2006, p11.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

أما المعرفة فهي نتاج الفهم المعمق للقواعد والإجراءات الدائمة التي تضبط مجموعة العلاقات الكائنة بين البيانات والمعلومات داخل نماذج العلاقات أو المخططات المعبرة عن معنوية العلاقات بين البيانات والمعلومات في قضية ما، كذلك في كيفية تطوير أوضاع هذه العلاقات إذ ما حدث تغيير في البيانات، والعكس في حالة النزول من مستوى المعرفة إلى مستوى أخفض من الإدراك والفهم للقواعد والإجراءات الدائمة التي تضبط مسار ظاهرة ما.

الفرع الثاني: مفهوم نظام المعلومات

من المهم أن نميز نظام المعلومات عن باقي أنواع نظم المعلومات الأخرى التي صممت أو طورت لتلبية الاحتياجات التنظيمية، إذ أن التأثير أو الدور الذي يقوم به النظام هو الذي يحدد فيما إذا كان النظام هو نظام معلومات أم لا، لذا سوف نقوم في هذا المطلب بتقديم تعريف نظام المعلومات، عناصر وأجزاء نظام المعلومات،¹

أول: تعريف نظام المعلومات

سنحاول في هذا الفرع تقديم تعريف لنظام المعلومات، لان الأدبيات التي تناولت مصطلح نظام المعلومات تبين أنه أخذ نصريها في كتابات المفكرين والمحللين في هذا المجال، حيث أن هذا يعتبر ظاهرة إيجابية في تدعيم نظم المعلومات، إلا أن هذه المحاولات والجهود العديدة أضفت على المصطلح عدة توجهات متنوعة ذات وجهات نظر مختلفة، أدت إلى تنوع التعاريف وتباعدها في بعض الأحيان، لذلك من المهم أن نميزين نظام المعلومات عن باقي أنواع نظم المعلومات التي صممت أو طورت لتلبية الاحتياجات التنظيمية، لذا فقد برزت مجموعة من التعاريف لنظام المعلومات، وفيما يأتي سوف نعرض عينة منها على سبيل المثال لا الحصر.

يعرف نظام المعلومات على أنه " ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات، في الوقت المناسب وعند المستوى الإداري الملائم، ومثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات، نقلها، تخزينها، معالجتها، استرجاعها، ثم توصيلها بذاته بعد تشغيلها إلى مستخدميها، في الوقت والمكان المناسبين".²

كما يعرف نظام المعلومات على أنه " النظام الذي يسمح للمؤسسة بالاستعلام حول تشغيلها وتطورها".

¹ Loc, cit.

² محمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر، الطبعة الخامسة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص28.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

نظام المعلومات "مجموعة مكونة من الموارد: المادية، البرمجيات، الموارد البشرية، البيانات، العمليات، والتي تسمح باستقبال، معالجة وتخزين وبتّ المعلومات في شكل(بيانات، نصوص، صور، صوت، ... إلخ) في المؤسسة".¹

يمكن تعريفه كذلك بأنه "عملية إنتاج المعلومات، بحيث هذه العملية تمر بثلاث مراحل أساسية هي التجميع، المعالجة، التخزين والبت".²

هو "مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الإنسان عن طريق استخدام المعدات الإلكترونية المتقدمة، للحصول على البيانات اللازمة، وتحويل تلك البيانات".³

كما يعرف على أن هذا النظام "يقوم بتخزين البيانات والإجراءات وحفظها (المدخلات) على جهاز الإعلام الآلي على شكل قاعدة بيانات والتي تتحول بعد ذلك إلى معلومات يستخدمها المدراء في عملية اتخاذ القرارات".⁴

كما يعرف على أنه "مجموعة من النشاطات والخطوات والإجراءات المتتابعة والعمليات

المتلاحقة، بحيث يتم تحويل المدخلات من البيانات والمعطيات وتوزيعها ونشرها كمخرجات في شكل معلومات في إطار يضم مجموعة من الشروط والقيود يسمى بالبيئة، كما يتم الحصول على البيانات من المصادر الخارجية يتم معالجتها باستخدام بيانات أخرى مسبقا للحصول على النتائج (معلومات) التي يتم نشرها إلى منافذ مختلفة".⁵

كما يعرف على أنه "النظام الذي يلعب دور في معالجة المعلومات واستخداماتها المتعددة لنظم المعلومات المختلفة".⁶

هو ذلك النظام "الذي يزود إدارة المؤسسة بالمعلومات (الشمولية، الجوهرية، التنبؤية) عن

المنتجات والخدمات المنافسة، المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية (منافسين، موردين، عملاء، ... إلخ)، التي تساعد على وضع الاستراتيجيات وبالتالي تحقيق أهدافها".⁷

¹Henri Mahé de Boislandelle, *Dictionnaire de gestion*, Economica édition, Paris, France, 1998, p432.

² Ibid, p432.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص208.

⁴ د.عز الدين مرسى، إدارة الأصول البشرية في ظل نظم المعلومات: النظريات والتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص276.

⁵ Suzanne Rivard et Jean Talbot, *Le Dévalement DE Systems D'information "Une méthode intégrée à la transformation des processus*, 3^{ème} édition, Québec: les presses de l'université Québec, Canada, 2001, p p: 44-46.

⁶Cavy A, LM, Cragg PB, *Strategic Information Systems Reserach : a view and research framwork*, journal of srategic information, Vol 2, N 02, p127 .

⁷ د.سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص329.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

من خلال سردنا لهذه التعاريف، يمكننا تبني التعريف الشامل لنظام المعلومات على أنه مجموعة من الموارد المادية والبشرية والقنوات والإجراءات، المعلومات، التجهيزات، البرمجيات، قواعد البيانات، التي تعمل إما يدوياً أو آلياً على جمع المعلومات والبيانات وترتيبها، تنظيمها، تخزينها، معالجتها، إسترجاعها، لإنتاج معلومات أخرى ومن ثم بثها للمستفيد بسرعة هائلة في أشكالها الجاهزة للاستخدام بواسطة الوسائط (المرئية، الصوتية، السمعية).

كما أن نظام المعلومات الذي يركز على المعلومة، التي تعزز الأعمال المبتكرة، تطوير العمليات وبناء معلومات لخدمة المؤسسة، المساعدة في اتخاذ القرارات، دعم إستراتيجية المؤسسة، كما يجب أن يرتبط هذا النظام ارتباط مباشر بإستراتيجية المؤسسة والتأثير الواضح على الأداء التنظيمي.

ثانياً: دور وعناصر نظام المعلومات

01: دور نظام المعلومات

يلعب نظام المعلومات دورين أساسين في المؤسسة، بحيث يكون له دور وصفي ودور المعالجة ودوران المعلومات التنظيمية، كالتالي:

- الدور الوصفي: يعطي نظرة حقيقية ودقيقة عن وضعية المؤسسة، مثل الميزانية المحاسبية...إلخ.

- دور المعالجة ودوران المعلومات التنظيمية: مثل إرسال الأوامر، توحيد طريقة العمل...إلخ.

كما يتم تصميم نظام المعلومات من خلال إعطاء الإدارة العليا معلوماتٍ عن الفرص

والتهديدات النابعة من البيئة الخارجية، وكذلك عن مؤشرات الأداء داخل المؤسسة، وهو ما يمكن الإدارة من زيادة القيمة المضافة، بالإضافة إلى وضع إستراتيجيتها والرقابة عليها، بحيث في هذا المجال يتم إعداد النماذج الملائمة وإدخالها في الحاسوب، بحيث تعكس درجة واقعية أداء المؤسسة، كذلك درجة تفاعلها مع البيئة الخاصة.

يعتبر نظام المعلومات في مجتمع المعرفة بمثابة الجهاز العصبي، نظراً لارتباط المعلومات بجميع

أشكال النشاط ومستوياته الحيوية ويشمل نظام المعلومات مقومات ومرافق وأنشطة إنتاج المعلومات، تجهيزها، تيسير استغلالها.

02: عناصر نظام المعلومات

يتكون نظام المعلومات في إطار نظرية النظم من أربعة عناصر أساسية هي:¹

أ. المدخلات: تمثّل العناصر المتغيرة التي يعتمد عليها نظام المعلومات، وتمثّل العناصر

البشرية والمادية والمالية أيضاً؛

¹محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص208.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

- ب. العمليات: تتكون من الوظائف الرئيسية التي يعمل النظام، ويهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- ت. المخرجات: هي النتائج التي يتم التوصل إليها من بيانات ومعلومات، وقد تكون على شكل سلع أو خدمات؛
- ث. التغذية العكسية: تعني تقييم النتائج الحاصلة- والتي تمثل المخرجات- ومعرفة مدى تطابقها مع المعيار الموضوع وتحقيقها للأهداف المحددة.

المبحث الثاني: أساسيات حول نظام معلومات الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية وظائف حديثة في الوقت الحالي تختلف عن وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية، نظرًا للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ارتفاع مستوى التعليم، تنوع الموارد، الانفتاح العالمي بتنقل الموارد البشرية من بلد لآخر، لذلك فقد أصبحت مهمة إدارة الموارد البشرية تحتاج المزيد من البيانات والمعلومات، توفير الوقت المناسب، إعطاء أكبر خدمة ذات جودة عالية للموظفين، لهذا ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية. سنحاول في هذا المبحث تقديم مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، أهميته، أهدافه، خصائصه.

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

وردت لنظام معلومات الموارد البشرية العديد من التعاريف والمفاهيم في الأدبيات المتخصصة في هذا المجال، لذا سوف نقوم في هذا المطلب بإعطاء أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بهذا النظام. يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه "الإجراءات المتعلقة بالوظائف والكفاءات التي تعطي الجودة في المعلومة لهذا النظام، الوظائف الجديدة لتسيير الاستراتيجي و التسيير الفردي والجماعي، تسيير الكفاءات، المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية".¹ كما يعرف على أنه "مجموعة من البرمجيات المتصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة".² كما يشير مفهوم هذا النظام إلى "النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل و بث المعلومات المفيدة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية".³ كما يعرف على أنه "قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي والمستقبلي للموارد البشرية في المؤسسة، وضع الأهداف والأنشطة الملائمة للموارد

¹ Dieter Kraftner, *Information Systems strategy*, article N: 06, Bournemouth university, 30 January 2010, p2. (Cet article, en ligner sur le site de L'ADEA (agence pour le développement de l'e-administration, trace les grande liges de projet SIHR).

² J.M.Peretti, tous DRH, édition d'organisation, 2^{ème} édition, 4^{ème} tirage, paris, France, 2005, p405.

³ Nadége Gunia, *la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacte des nouvelles technologies d'information et de communication*, thèse de doctorat en sciences de gestion Toulouse, Paris, France, 2002, p145.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

البشرية وسمات الوحدات التنظيمية، الاحتفاظ بسجلات الموظفين (مهارات-الأداء-التدريب)، تدعيم التخطيط الخاص بالوظائف، التطور الوظيفي".¹

هو "تركيبية من الأفراد والإجراءات المصممة بغرض تجميع، تحليل، تقييم، توزيع المعلومات بشكل دقيق وسريع بغرض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة، كما يعتبر أحد أهم التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الالكترونية والبرامج التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العصرية ويجمع بين الأفراد والأجهزة والإجراءات والبيانات".²

يعرف على أنه "عمل منسق لجمع وتخزين وتحليل بيانات الموارد البشرية داخل المؤسسة بالإضافة إلى الاهتمامات التكنولوجية الصريحة، حيث يؤثر هذا النظام على القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي".³

هو عبارة عن "نظام مصمم تكنولوجيا لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كإدارة أنشطة الاستقطاب، التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، تحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية، من خلال دعم القوى البشرية، دعم قرارات المدراء، تحليل الموقع، التنقل للمستوى الفني، توثيق وحفظ وترتيب بيانات الموظفين، المساندة في انجاز كافة عمليات الأفراد في المؤسسة".⁴

إضافة إلى هذه التعاريف السابقة، سوف نقوم بذكر تعاريف متتالية حسب التطور الزمني لها بغرض توضيح الصورة بشكل جيد لمفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، حتى يتسنى لنا في هذه الدراسة الفهم الجيد لهذا النظام وفق الجدول أدناه:

¹ Cascio, Wayne.F&Awad, *Human Resources Information Management: an information system approach*, 1 Edition, printice hall,USA, 2002, p583.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص530.

³ Sapura L. Bradley, *op.cit*, p10.

⁴ إيمان السمراي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دارالصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004، ص106.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (1): التطور المفاهيمي لنظام معلومات الموارد البشرية

التعريف	الباحثين
يُجان مفصل للوظائف والمهارات المتوافرة في أي منظمة، فضلا عن أنه مجموعة من الأدوات والوسائل الإدارية التي تمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.	SHAPRITZ(1977)
صياغة فرجة مرتبة لتناول البيانات المتوافرة لدى الوحدة المعرّجة بالنظام وتوسيع إلى الاحتفاظ بها، وتقديم تقارير تتضمن معلومات عن العاملين بالشكل الذي تحتاج إليها الإدارة العليا ومديري الأفراد.	MORRISON(1979)
قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل.	CASCIO(1981)
نظام لتزويج المدربين وغيرهم بالمعلومات اللازمة لتحسين القرارات الخاصة بالموارد البشرية.	MATHYS, LAVVAN(1982)
هو النظام الذي يعمل على مواكبة التغيرات السريعة الحاصلة في إدارة الموارد البشرية و حالات التعقيد الحاصلة فيها، وتستخدم هذه الأنظمة لانجاز وظائف ومهام تتعلق بجمع البيانات ومعالجتها وخزن المعلومات واسترجاعها وذلك لاستخدامها بشكل يؤثر في صنع القرارات الإدارية التي تقع ضمن مجال الموارد البشرية.	NIKKEL(1985)
طرق مستندة إلى الحاسوب تهدف إلى جمع البيانات خزنها والحفاظ عليها واسترجاع تقديم المعلومات بطريقة مفيدة فيما يخص الموارد البشرية في المنظمة.	HARRIES(1986)
مجموعة من الطرق التي يستخدمها المستخدمون باستخدام الحاسبة الإلكترونية لتحسين أدائهم يستخدمها العديد من مختصي الأعمال بدءا من المدربين وانتهاء بالمختصين والمحترفين المحاسبين وكذلك العاملين ، وتستخدم في كل الحقول الوظيفية للأعمال.	KEROENKE(1989)
النظام الآلي الذي يسعى إلى جمع وتخزين واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.	CARRELL(1992)
تلك البرمجيات الحاسبة الإلكترونية بنوعها الكبير الصغير، الذي يتم عن طريقة إدخال البيانات وصيانتها وتحديثها واستخدام معلومات الموارد البشرية بهدف توفيرها للمستخدمين والموظفين العاملين في مجالات مختلفة ، وكذلك للمدربين بهدف صنع القرارات الإستراتيجية وتجنب النزاعات القانونية وتقييم البيانات ودعم العمليات اليومية للمنظمة.	NOE(1994)
الطريقة النظامية لتخزين البيانات والمعلومات لكل فرد موظف في المنظمة للمساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات وتقديم تقارير الإيرادات للفروع الخارجية	PATTANAYAK ,VERMA (1998)

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

نظام معلومات صمم لدعم قرارات المدراء، إذ أن منظمات الأعمال تمتلك أنظمة حاسوبية تحتوي على بيانات للعاملين، لكن هذا النظام مفيد في مواقع أخرى متمثلة بإدارة وظائف الموارد البشرية.	ANTHONY(1999)
هيكل متكامل و متفاعل من المستلزمات المختلفة كالألات والقواعد من أجل معالجة البيانات ذات العلاقة بالأفراد العاملين وبالخصائص النوعية وتوصيلها إلى المستفيدين لصنع القرارات إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية وفي جميع المستويات الإدارية مما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات.	الهوربكي (2001)
هو النظام الذي يحتفظ بسجلات الموظفين متابعة مهارتهم تقييم أدائهم وإدارة تفويضات الموظفين تطوير المسار المهني و دعم تخطيط الموارد البشرية.	LONDON ,LONDON (2002)
مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة وفاعلة تشمل جمع و تخزين وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، إدارتها تهيئتها أمام المستفيدين من المديرين وصناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها و تعينها وتدريبها وتطويرها تقييم أدائها بكفاءة وفعالية.	بن حمدان (2002)
نظام محوسب يستند على شبكة من قواعد البيانات، يستخدم للحصول على المعلومات وتخزينها وتحليلها واسترجاعها ونشرها حول الموارد البشرية للمنظمة.	POULTANEN(2004)
مركب من شبكة قواعد البيانات وتطبيقات الكمبيوتر والمكونات المادية والبرمجيات الضرورية لجمع تسجيل و تخزين و تسليم ومعالجة بيانات الموارد البشرية.	WAT,NGAI(2006)

المصدر: سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص، 80-79.

من خلال عرضنا لهذا الجدول، فإننا نلاحظ أن هذه التعاريف تتباين من حيث المفهوم، هذا

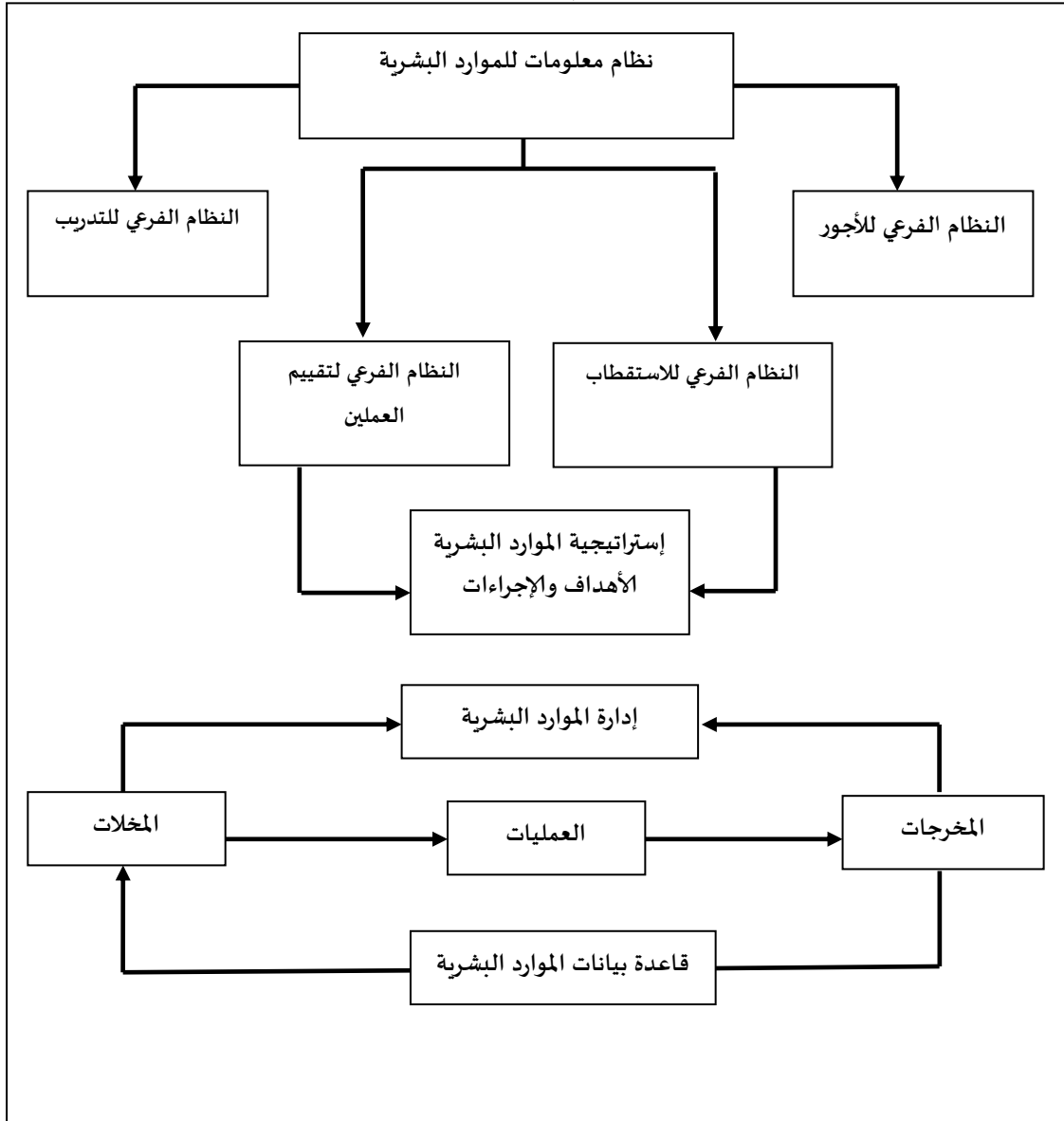
راجع إلى التطور التاريخي لها، حيث نشأ من هذا التطور توجهين لمفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث أن التوجه الأول يرى أن النظام هو عبارة آلية متداخلة من النظم الفرعية تعمل وفق أنشطة نظم المعلومات الإدارية، أما التوجه الثاني فهو يرى النظام من منظور تكنولوجي، أي لا بد من وجود تكنولوجيا معلومات خاصة تتوافق مع عمله، مثل المعدات والأجهزة، لكن ما نلاحظه على العموم لهذه التعاريف كونها تشترك في أن مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية مهمته الأساسية هي تزويد المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تستطيع من خلالها معرفة وضعية العنصر البشري داخلها وخارجها.

إذن، من خلال سردنا لهذه التعاريف المختلفة، يمكننا تعريف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والتطبيقات، البرامج التي تعمل وفق آلية نظامية (مدخلات، عمليات،

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

مخرجات، قاعدة بيانات، تغذية عكسية) تقوم باستقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبحث المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بما يساعد على ضمان فعالية وكفاءة جميع الوظائف الأساسية (استقطاب، توظيف، التكوين والتطوير، الأجر، التقييم... إلخ) لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والشكل الموالي يوضح نظام معلومات الموارد البشرية:

شكل رقم (4): نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 87.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل، فإن مكونات نظام معلومات للموارد البشرية عبارة عن بنية متكاملة ومتراصة من النظم الفرعية، بحيث هذه النظم ترتبط فيما بينها عن طريق أهداف مشتركة تكون تحت رؤية واضحة للمؤسسة، كما نلاحظ أن لكل نظام فرعي معلومات له القدرة على تلبية

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

وإنجاز أنشطة معالجة البيانات، بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ الأنشطة الوظيفية لكل إدارة أساسية من إدارات المؤسسة، كما أن لكل نظام فرعي لنظام المعلومات مدخلات ومخرجات وقاعدة بيانات تضم كل الملفات والمعلومات الخاصة بالموارد البشري داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية

بعد تعريفنا لنظام معلومات للموارد البشرية، سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وخصائص وأهداف نظام معلومات للموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

إن للنظام معلومات للموارد البشرية العديد من المزايا التي يحققها للمؤسسة، ومن أهم هذه المزايا نجد:¹

- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة؛
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية؛
- السرعة في إنجاز عمليات التخزين والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات؛
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعمال، عن طريق توفير إستراتيجية مختلفة حول أنشطة العاملين في المؤسسة، من أهم هذه المعلومات تلك الخاصة بتقييم الأداء؛
- الكشف عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، بذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكل كفاءة؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية والإدارات الأخرى؛
- المساعدة في تحضير وتخطيط الموارد البشرية؛
- إعداد التنبؤات باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
- دعم برامج التدريب، التطوير، التقييم؛
- دعم برامج توزيع الأجور والمكافآت والتعويضات؛
- تقديم تقارير مفصلة عن الموظفين وتحديثها باستمرار؛
- توثيق تفصيلات الموظفين وإدامة سجلاتهم؛
- دعم إدارة الاستقطاب والاختيار، التعيين.

¹ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

الفرع الثاني: خصائص نظام معلومات الموارد البشرية

تتمثل أهم خصائص نظام معلومات للموارد البشرية الحديثة فيما يلي:¹

متاح للاستخدام المباشر من كافة المسؤولين المعنيين بشؤون الموارد البشرية؛

شامل لجميع مكونات الموارد البشرية مهما تعددت مصادر الحصول عليها، تجميع تلك المعلومات في ملف واحد خاص بالفرد الواحد؛

شامل لجميع الموارد البشرية على اختلاف مستوياتها، أنواعها؛

متداخل، بحيث يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن الفرد من كافة الجهات التي يتصل بها في عمله؛

إمكانية إشراك الأفراد أنفسهم في تغذية النظام بالمعلومات المتجددة عن أفكارهم، مقترحاتهم، ملاحظاتهم، وغير ذلك من المعلومات التي قد لا تتوافر الفرص للفرد لتوصيلها بفعالية إلى الإدارة في النظم التقليدية؛

شمول النظام على كل ما يخص الفرد، حتى لو نشأت المعلومات الخاصة به من مواقع متعددة في المؤسسة، مثل الرواتب، الحوافز، الإجازات المستخدمة، رصيد الإجازات المتاحة... الخ.

الفرع الثالث: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

لقد كان لنظام معلومات للموارد البشرية داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بالموارد البشري، حيث ساعد هذا النظام على ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات، هذا بدوره يؤثر إيجاباً على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق قيمة مضافة، إذن يمكننا إبراز أهم أهداف نظام معلومات للموارد البشرية كالتالي:²

أولاً: التحكم في الوقت والتكاليف، جودة القرارات

01: تقليص الأجال والوقت

إن تقليص الوقت راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب، حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظة وجيزة، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً، حيث أصبح اليوم الاطلاع على العديد من الملفات الخاصة بالعاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت قصير جداً.

1 على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 437.

2 Hamid Hidja, *Quel SIRH pour le DRH expert et partenaire d'affaire ?*, on line, www.france.geac.com, consulté le : 20/12/2018 a : 14 :34

02: التحكم في التكاليف

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها، أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، هذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاكها، وغيرها من الموارد (تكاليف نشر المعلومة).

03: جودة القرارات

لقد ساعد نظام معلومات الموارد البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات الإستراتيجية بين الأفراد، هذا من شأنه ضمان اتخاذ القرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب، عند الشخص المناسب، على جودة النظام وفعاليتها داخل التنظيم.

ثانياً: العمل الجماعي واثمين رأس المال البشري

01: العمل الجماعي

هو مصطلح جديد ظهر حديثاً خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، حيث يشير إلى برامج تمكن مجموعة مستخدمي العمل الجماعي في نفس الوقت المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائياً، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج المعلوماتية التي تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة، هذا من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحث والتطوير، كما تمكن هذا البرامج في عقد اجتماعات عن بعد وتفعيل عملية الاتصال اللفظي، في الوقت الحقيقي، تقليل تكاليف التنقل والإيواء.¹

02: اثمين رأس المال البشري

لقد وفر نظام معلومات للموارد البشرية إمكانية غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية واثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، ذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا ساعد على نشر المعرفة والمعلومات للأفراد.

إذن، ما يمكن استنتاجه من هذه المهام التي يقوم بها نظام معلومات للموارد البشرية نلخصها

في النقاط التالية:²

¹ Nadége Gunia, *Op.cit*, p109.

² Gara, Steven.J, *How an HRSI can Impact HR: a complete paradigm shift for the 21 century*, SHRM web site: publication, white pages, handmaid, 2001, p52.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

تريح الوقت في تسيير المهام ذات القيمة المضافة؛

-التقليل من التكاليف؛

رصد ومتابعة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛

تبسيط انتقال المعلومة في إدارة الموارد البشرية بين مختلف مصالحتها؛

وضع مرجع وحيد (قاعدة بيانات) تعتمد عليه كل المصالح في المؤسسة، بحيث يحسن من

تطوير الاتصال بين إدارات المؤسسة بتوفير المعلومات المتكاملة والصحيحة عن العاملين؛

4احتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة ومتجددة يمكن استخدامها عند الحاجة للإعداد التقارير

والسجلات وآلية المهام والإجراءات.

المطلب الثالث: مصادر المعلومات، مكونات وأجزاء نظام معلومات الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية مصادر ومكونات وأجزاء مثل باقي النظم الأخرى، مثل نظم

المعلومات الإدارية، نظم المعلومات المحاسبية، نظم المعلومات التسويقية،... الخ، لهذا سوف نقوم في

هذا المبحث بالتطرق إلى أنواع، مصادر المعلومات، المكونات والأجزاء التي يتكون منها هذا النظام.

الفرع الأول: مصادر معلومات نظام معلومات الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية مصدرين أساسيين للحصول على كل المعلومات المتعلقة

بالمورد البشري في المؤسسة، حيث نجد مصادر داخلية وأخرى خارجية.¹

أولاً: المصادر الداخلية للمعلومات

إن مصادر المعلومات التي يستقيها نظام معلومات الموارد البشرية من المصادر الداخلية نجدها

داخل المؤسسة، حيث تكون مخزنة في شكل قواعد بيانات، متعلقة بسجلات خدمة الموظفين وما

تحتويه من تفضيلاتهم، وصف الوظائف، سياسات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير،

التحفيز والمحافظة.

كما يمكن أن يحصل هذا النظام على المعلومات من قاعدة بيانات المؤسسة والمرتبطة مع نظم

دعم الإدارة العليا، نظم القرارات الموارد البشرية، نظم التقارير الإدارية، وغيرها من النظم الفرعية

المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

¹إيمان السمرائي، هيثم الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

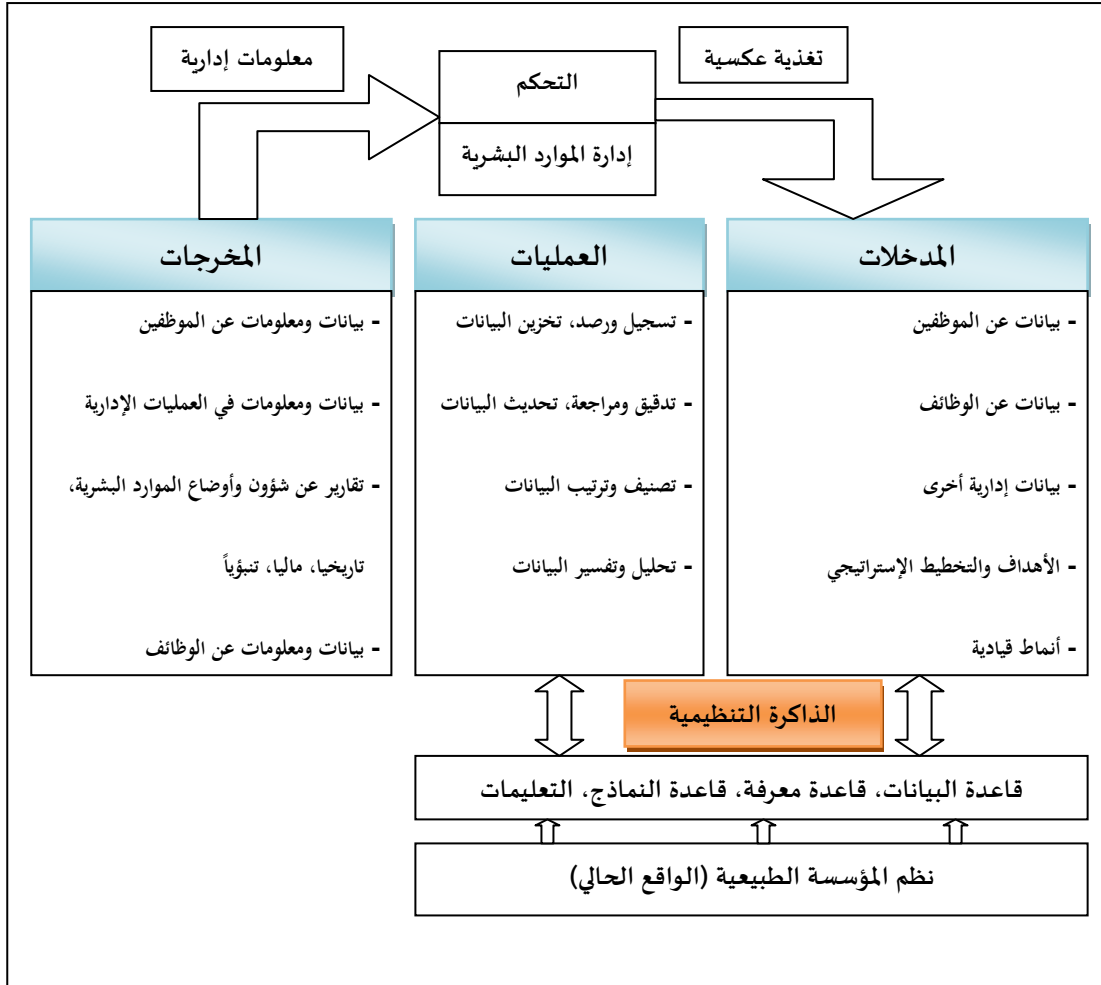
ثانياً: المصادر الخارجية للمعلومات

نقصد بمصادر المعلومات الخارجية كل المعلومات التي يستخدمها نظام معلومات الموارد البشرية من المصادر الخارجية للمؤسسة، مثل معلومات سوق العمل، معلومات حول المنافسين، الأحوال العمالية، معلومات النقابات والهيئات العمالية، الجامعات، المعاهد، الأوضاع الاقتصادية، المؤشرات العالمية أسعار الفائدة، وغيرها من المعلومات المتاحة خارج المؤسسة. إذن، على ضوء ما تقدم يمكن القول أن المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية، التي يستخدمها نظام معلومات الموارد البشرية تعتبر على درجة عالية وبالغة من الأهمية لإدارة الموارد البشرية من ناحية والإدارة من ناحية أخرى، ذلك لصلة هذه المعلومات باحتياجات الإدارات ومستلزمات تحسين كفاءة وفعالية العنصر البشري داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات وأجزاء نظام معلومات الموارد البشرية

سوف نقوم في هذا المطلب بذكر مكونات وأجزاء هذا النظام، ذلك من وجهة نظر آلية عمل النظام المعلوماتي، على هذا الأساس فإن مكونات نظام معلومات الموارد البشرية تتكون من ستة مكونات أساسية تمثلت في المدخلات، العمليات، المخرجات، التحكم، التغذية العكسية (الراجعة)، الذاكرة التنظيمية، وبغرض التفصيل يمكننا توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (5): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: زياد محمد الشمران، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 346.

أولاً: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية مكونات أساسية تتمثل في ما يلي:¹

01: المدخلات

- أ. بيانات متعلقة بالموظفين: تشمل البيانات الشخصية، الخبرات العلمية، العملية، الحياة الوظيفية، الترقيات، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي، الإجازات، العقوبات... الخ؛
- ب. بيانات إدارية: تشمل على القوانين، السياسات، التعليمات، القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- ت. بيانات متعلقة بالوظائف: تشمل على مسميات الوظائف، أرقامها، مواقعها التنظيمية، التعديلات... الخ.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

ث. بيانات متعلقة بسوق العمل: تشمل أيضا على كل البيانات المتعلقة بالمنافسة بين المؤسسات المتعلقة بالعنصر البشري الكفاء والمؤهل، سوق العمالة، إعداد وتكوين الكفاءات البشرية.

02: العمليات

هي الأنشطة التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية، قصد تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة، بغرض الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بشكل جيد وتشمل على:

تسجيل ورصد، تخزين البيانات؛

تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات؛

تحليل وتفسير البيانات.

03: المخرجات

هي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها، وعادة ما تشتغل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على ما يلي:

بيانات ومعلومات على الموظفين؛

بيانات ومعلومات على العمليات الإدارية من تخطيط، توظيف، استقطاب، أجور...الخ؛

بيانات ومعلومات عن أوضاع العاملين سابقا وحاليا، مستقبلياً.

04: التحكم

نقصد بعملية التحكم السيطرة على سير الخطوات كما هو مسطر لها، بحيث يقوم بتنبيه عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو أخطاء، في مخرجات البرنامج، أو في طريقة توظيف البيانات المدخلة.

05: الذاكرة التنظيمية

هي الوعاء الذي يتم فيه تخزين كل المعلومات الخاصة بمدخلات ومخرجات هذا النظام، فهي عبارة عن ذاكرة النظام وتكون في عدة أشكال، الوعاء الورقي، الأنشطة الممغنطة، الأقراص الضوئية، الذاكرة المتنقلة، كما لها دور كبير ومهم في عمل هذا النظام لذلك سوف نتطرق إليها لاحقا بشكل مفصل ونبين ماهيتها وأهميتها، مكوناتها والأدوار الأساسية التي تلعبها في آلية عمل نظام معلومات الموارد البشرية.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

ثانياً: أجزاء نظام معلومات الموارد البشرية

من بين أهم أجزاء نظام معلومات الموارد البشرية الأتي:¹

01: قاعدة البيانات

تعد قاعدة البيانات من بين أهم التسهيلات التي يعتمد عليها نظام معلومات الموارد البشرية والتي تحتوي على عدة ملفات الخاصة بالموظفين، بحيث تستخدم المؤسسات قاعدة البيانات التي يتم بموجبها تخزين المعلومات في ملفات متعددة.

02: المعدات المستخدمة

تشمل كل الأجهزة التي يتم فيها تحديد نوع التطبيق الذي يحتاجه المدير، سواء كانت برمجيات جاهزة، أو برامج تصمم من قبل المؤسسة.

03: البرمجيات

هي التطبيق الذي يساعد على الاستفادة التفاعل الانسيابي مع النظم الفرعية الأخرى، مثل إعطاء الفرصة للمستخدم، تمكنه من الاتصال مع الحواسيب الأخرى، الاستفادة من البيانات المخزنة في الحواسيب الأخرى.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 327-328.

المبحث الثالث: النظم الفرعية وآلية عمل نظام معلومات الموارد البشرية

إن النظرة إلى نظام معلومات الموارد البشرية هي بمثابة حل أمثل للمشاكل الإدارية خاصة المتعلقة منها بتدفق المعلومات داخل التنظيم وخارجه، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكن تصور استجابة مناسبة لهذه التحديات في ظل غياب نظام معلومات الموارد البشرية فعال وكامل وكفاء، إذن السؤال المطروح كيف يعمل هذا النظام؟ ما هي أهم المراحل التي يمر بها لتحقيق الأنشطة الأساسية للموارد البشرية، ما هي أهم النظم الفرعية التي يتكون منها؟

المطلب الأول: مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

لقد تطرقنا سابقاً لمفهوم وعمل نظام المعلومات، حيث أشرنا أن أي نظام لا بد أن يمر بثلاث مراحل أساسية عند عمله، وهي إدخال المعلومات ثم عملية المعالجة والتخزين، أخيراً إخراج المعلومات في شكل معلومات مبنوثة وموزعة، أيضاً فإن لنظام معلومات الموارد البشرية مراحل لا بد أن يمر عليها مثل المبدأ الذي ذكرناه آنفاً، لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المراحل الأساسية التي يمر بها هذا النظام،¹ كما يلي:

الفرع الأول: استقبال المعلومات (المخلات)

هي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف المعلومات المتعلقة بالموارد البشري، التي تم الحصول عليها من المصادر الداخلية (محاسبة، إنتاج، تكوين، تقييم، ..الخ)، أو المصادر الخارجية (سوق العمل، الجامعات، المعاهد، ...الخ)، حيث أن هذه المعلومات قد تكون سهلة المنال أو صعبة الحصول عليها، لأن هذه المعلومات لها أهمية كبيرة داخل التنظيم.

الفرع الثاني: المعالجة والتخزين (العمليات)

بعد ما يتم إدخال المعلومات يقوم النظام بمعالجة هذه المعلومات، حيث يعمل على تحليلها، ترتيبها، تنسيقها، وفق نمط معين من حيث الاحتياجات والاعتماد على البرامج المعلوماتية المتوفرة لدى المؤسسة، ثم تأتي عملية تخزين المعلومات والحفاظ عليها لاسترجاعها وقت الحاجة. كما أن هذه المعلومات المتعلقة بالموارد البشري، يتم الحصول عليها عن طريق قاعدة البيانات المتوفرة لدى المؤسسة، لذلك فإن من بين قواعد البيانات نجد:

قواعد بيانات الجامعات؛

¹ رايمون مكليود، تعريب د.سرور على إبراهيم سرور ، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 834.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

قواعد بيانات وكالات التوظيف؛

قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة (موظفين في المستوى التنفيذي)؛

قواعد البيانات الموجودة عبر مكاتب التوظيف الإلكتروني الخاصة بالباحثين عن العمل؛

مكاتب المساعدة في التوظيف (موظفين يمكنهم العمل بشكل مؤقت لدى المؤسسة).

الفرع الثالث: البث والتوزيع (المخرجات)

تكون مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في شكل تقارير دورية، كما أن هذه المخرجات التي يطرحها هذا النظام يكون مستخدموه متعددون ومختلفون من مستوى إداري إلى آخر، هذا يعود إلى تعدد تطبيقاته التي تُثَمَّنُ مختلف جوانب التنظيم، لهذا فإن نتائجه ذات أهمية بالغة لكل واحد داخل التنظيم.

المطلب الثاني: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

تختلف النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وهذا راجع إلى تعدد واختلاف الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لهذا سوف نتطرق إلى النظم الفرعية الرئيسية والأساسية التي يتضمنها هذا النظام، ولعل أهم هذه النظم الفرعية المساعدة في عمل هذا النظام هي النظم الفرعية للمدخلات، النظم الفرعية للمخرجات، العمليات.

الفرع الأول: النظم الفرعية للمدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

تتكون النظم الفرعية للمدخلات بدورها إلى ثلاث نظم فرعية أخرى نذكرها كما يلي:¹

أولاً: النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية: يتضمن هذا النظام البيانات التالية:

01. البيانات الشخصية: عادة ما تكون هذه المعلومات ثابتة في أية مؤسسة والمتعلقة

بالموظف داخل المؤسسة؛

02. البيانات المالية: هي بيانات متغيرة تتضمن الراتب وكل ما له علاقة به.

ثانياً: النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية: يقوم هذا النظام بجمع المعلومات المتعلقة بالبحوث التي

تجرى عن العاملين بالمؤسسة مثل:

الدراسات الخاصة بالشكاوى؛

الدراسات الخاصة بتحليل وتقويم العمل؛

الدراسات المتعلقة بتنمية العاملين.

¹ رايمون مكليود، تعريب د.سرور على إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص 836.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

ثالثاً: النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية : يقوم هذا النظام بتوفير المعلومات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل:¹

-مدارس التكوين؛

-الظروف الاقتصادية والسياسية؛

-قوانين العمل؛

-المهارات والخبرات وخصائص عرض وطلب سوق العمل.

الفرع الثاني: قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية

تتكون قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية من كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة، وهي تصف العاملين الموج ودين داخل البيئة الداخلية للمؤسسة أو المؤسسات والعاملين الغير موجودين داخل المؤسسة، حيث تعتبر قاعدة البيانات هذه أهم مصدر تعتمد عليه المؤسسة عند الحاجة إليها.

الفرع الثالث: النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

يشمل نموذج نظام معلومات الموارد البشرية ستة نظم فرعية أساسية للمخرجات، يحتوى كل منها على العديد من التطبيقات، لهذا سوف نقوم في هذا الفرع التطرق إلى كل فرع من الفروع كالتالي:
أولاً: النظام الفرعي للتخطيط الموارد البشرية

يسمح هذا النظام للإدارة بتحديد كل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد على مختلف المستويات، خاصة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية التعلم والتدريب ويشمل هذا النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية نوعين من البيانات:²

01. بيانات تنظيمية: تضم هذه البيانات كل من الهيكل التنظيمي، الأنشطة المستقبلية التي

يتوقع القيام بها، التغييرات في القوانين، والتشريعات، بيانات حجم الإنتاج، تغييرات البيئة الداخلية والخارجية.

02. بيانات المخزون من الموارد البشرية: تشمل بيانات التكوين، المهارات والخبرات الحالية والمكتسبة، مستوى الأداء، القابلية للترقية، تحمل المسؤولية، التدرج الوظيفي.

¹ رايمون مكليود، تعريب د.سرور على إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص 837.

² نفس المرجع، ص 838.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

ثانياً: النظام الفرعي للاستقطاب والاختيار والتعيين

يقوم النظام الفرعي للاستقطاب والاختيار والتعيين بمتابعة المهارات المتوفرة بالبيئة الداخلية والخارجية، وتوفير جميع المعلومات عن طالبي العمل، لأن المؤسسة تستقبل أعداداً كبيرة من طلبات العمل، وبالتالي يصعب عليها معالجتها بالطرق التقليدية، هذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار، لهذا فإن هذا النظام يقوم بمتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما يسمح هذا النظام بأعداد المناصب المتوفرة داخل التنظيم.

أما بما يتعلق بالاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين لإجراء الاختبارات لتعين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل.

ثالثاً: النظام الفرعي للأجور

يسمح هذا النظام بمتابعة التحركات الداخلية والخارجية، والتحكم في المتغيرات الأساسية التي تطرأ على سياسة الأجور، كذلك يسمح بتحليل هيكل الأجور وقاعدة المعطيات حول النصوص القانونية المتعلقة بالعمل، حيث يحتوى هذا النظام الفرعي على كل الإجراءات الوظيفية (تقسيم ساعات العمل، الغيابات، العلاوات، العطل السنوية، العطل المرضية،... إلخ).¹

كما توجد برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى أو العملاقة، حيث ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافئات مثل نظام *systeme d'attribution de performance Russel* والذي يحتوى على مجموعة برامج تساعد صناديق التقاعد في حساب التعويضات وغيرها.²

كما يسمح بمتابعة المسار المهني للعمال بطريقة سهلة وبدون تكاليف عالية، عن طريق الانطلاق المباشر من قاعدة البيانات المتاحة للأفراد العاملين بالمؤسسة، تمكن الإدارة من معرفة قدرات وكفاءات كل عامل وما مدى تطوره في أدائه وعمله، كما توجد عدة تطبيقات معلوماتية للتقييم الذاتي والتي تساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني والتحكم عليه مثل برنامج *Carreer planning center* وبعض الأنظمة الخبيرة في هذا المجال مثل *Miram* لتدقيق في إدارة الموارد البشرية.³

حيث تقوم هذه الأنظمة المذكورة ب:

¹ رايمون مكليود، تعريب د. سرور على إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص 839.

² S.Dolan et autre, *les gestions des ressources humaines: Tendances- Enjeux-Pratiques actuelles*, édition village manailé, Paris, France, 2002, p614.

³ S.Shermerhom, S.G.Hunt et R.G.Osbran, *comportement humain et organisation*, Village mondiale, 2^{ème} édition, Paris, France, 2002, pp: 75-76.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

-المساهمة في تفصيل وتنشيط المجموعات، التعلم التنظيمي، إعداد وتحضير مخططات التكوين؛

-تحليل البيئة الاجتماعية داخل العمل؛

-التدقيق في الموارد البشرية خاصة الجانب الاجتماعي.

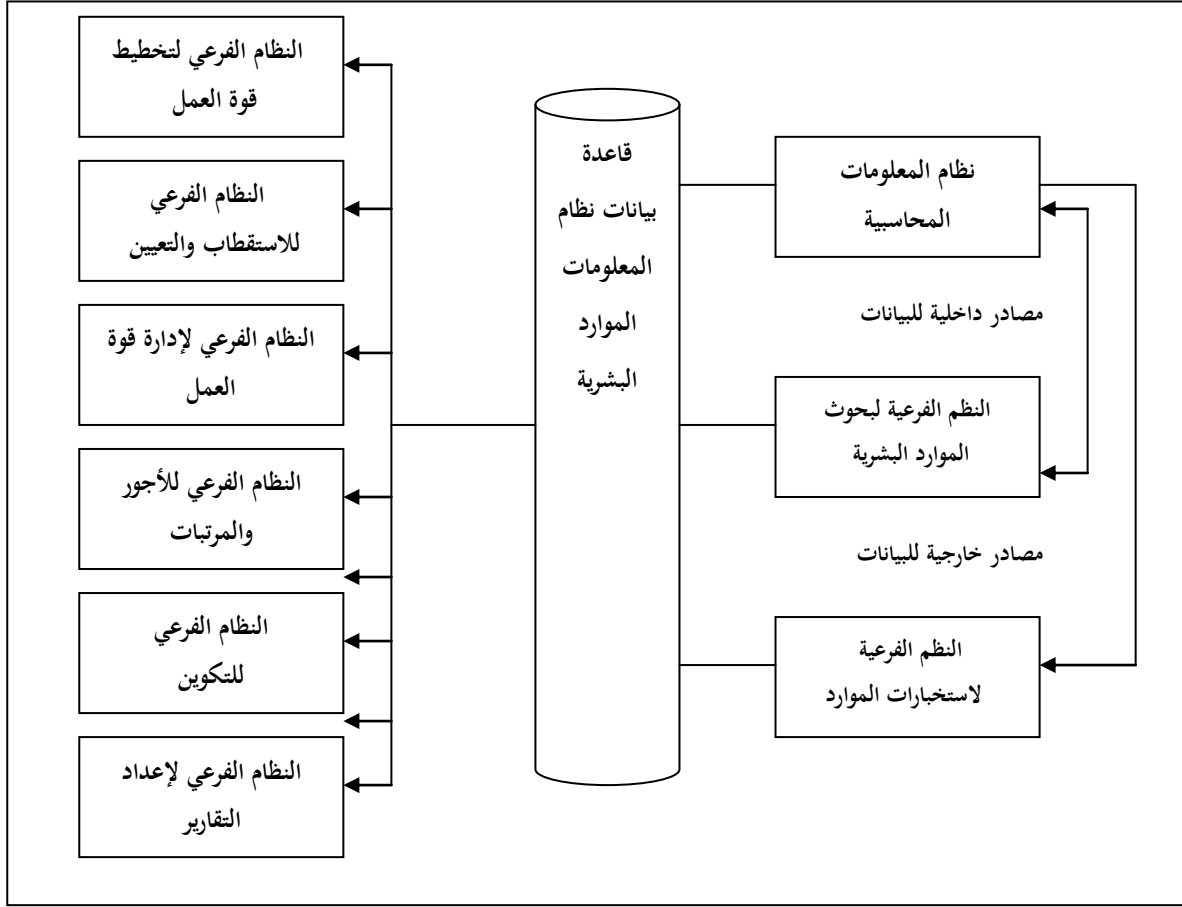
رابعاً: النظام الفرعي للتكوين وتطوير الكفاءات

تعتبر برامج التكوين من أهم البرامج في العملية التدريبية والتنظيمية، حيث استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرامج والتطبيقات المتوفرة الآن بهدف تنمية قدرات العاملين، توسيع دائرة المعارف، الخبرات وتبادلها بين العمال، تلقي برامج تكوينية ودروس عن بعد، الاستفادة من خبرات الآخرين¹. كما تقوم هذه البرامج بمعالجة كل المجموعات الخاصة بالعمليات التسييرية الخاصة بالتكوين، تأمين العمال، مشاركة ومساهمة العمال في العمليات المالية، التكوين التنبؤي المستمر. الشكل الموالي يبين كل النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

¹ S.Dolan et autre, *op.cit*, p 611.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

شكل رقم (6): النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: رايمن مكيود، تعريب د.سرور على إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 835.

في استنباط نموذجي لهذا الشكل، نلاحظ أن كل هذه الأنظمة الفرعية تعمل بشكل مترابط ومتناسق من أجل تزويد نظام معلومات الموارد البشرية بما يحتاجه للقيام بوظائفه بشكل جيد تركز على رؤية إستراتيجية واضحة المعالم ، كما نستنتج أيضا من هذا الشكل أن وظائف هذه النظم الفرعية لها مراحل متكاملة ومتناسقة يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

-وضع الخطط التفصيلية والإجمالية والتنبؤية لقوة العمل؛

-بناء ملفات شخصية لكل عضو في المؤسسة؛

-وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية؛

-وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة؛

-تنظيم شؤون الموظفين الإدارية والإجرائية؛

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية، باستخدام قاعدة بيانات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة.

المبحث الرابع: إعداد وتصميم وتقييم نظام معلومات الموارد البشرية

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بجمع كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية قصد استرجاعها وتحليلها، تخزينها، حيث تصبح صالحة للاستخدام واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة والتخطيط لها، لهذا الغرض وجب على المؤسسة تصميم وتشغيل نظام فعال ومرن، شامل للمعلومات في مختلف مجالات النشاط داخل إدارة الموارد البشرية، سواء المعلومات الشخصية للأفراد، المعلومات التي تصف الحالة التعليمية لهم، المعلومات التي تصف المهارات والقدرات التي يتمتع بها، المعلومات التي تصف اهتمامات الفرد واتجاهاته، علاقات الفرد في عمله مع زملائه ورؤسائه.

المطلب الأول: إعداد وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية

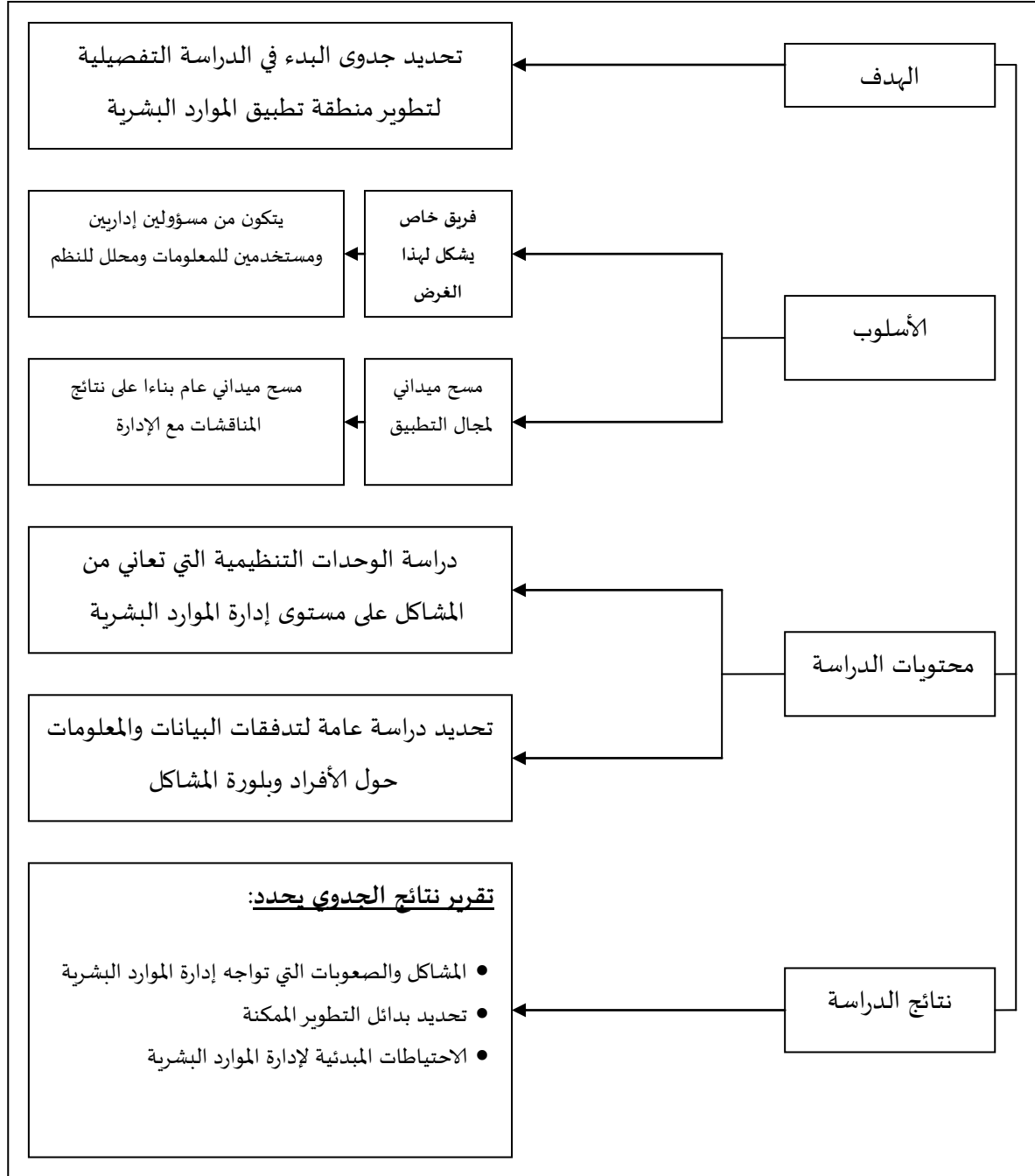
يتم إعداد وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية بعدة مراحل أساسية، تتمثل في دراسة ما قبل الجدوى لنظام المعلومات الموارد البشرية - تحديد أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية- تحليل نظام المعلومات الحالي للموارد البشرية- التصميم المنطقي والمادي لنظام معلومات الموارد البشرية- مرحلة التعديل والتطبيق للنظام) كالتالي:

الفرع الأول: دراسة ما قبل الجدوى لنظام المعلومات الموارد البشرية

تبدأ دراسة ما قبل الجدوى لنظام معلومات الموارد البشرية، من خلال تحديد الهدف (الذي يبين الدراسة التفصيلية للنظام) ثم تحديد الأسلوب (من خلال تشكيل فريق خاص بهذا النظام، تحديد مسؤولين ومحللين للنظام، المسح الميداني القابل للتطبيق)، بعدها يتم تحديد محتويات الدراسة (من خلال دراسة الوحدات التنظيمية، دراسة تدفق البيانات والمعلومات حول الأفراد) وأخيرا تحديد نتائج الدراسة (من خلال تقديم تقرير نهائي حول المشاكل والصعوبات، البدائل، الاحتياطات اللازمة)، هذا ما بينه الشكل التالي:

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

شكل رقم (7): دراسة ما قبل الجدوى لنظام معلومات الموارد البشرية



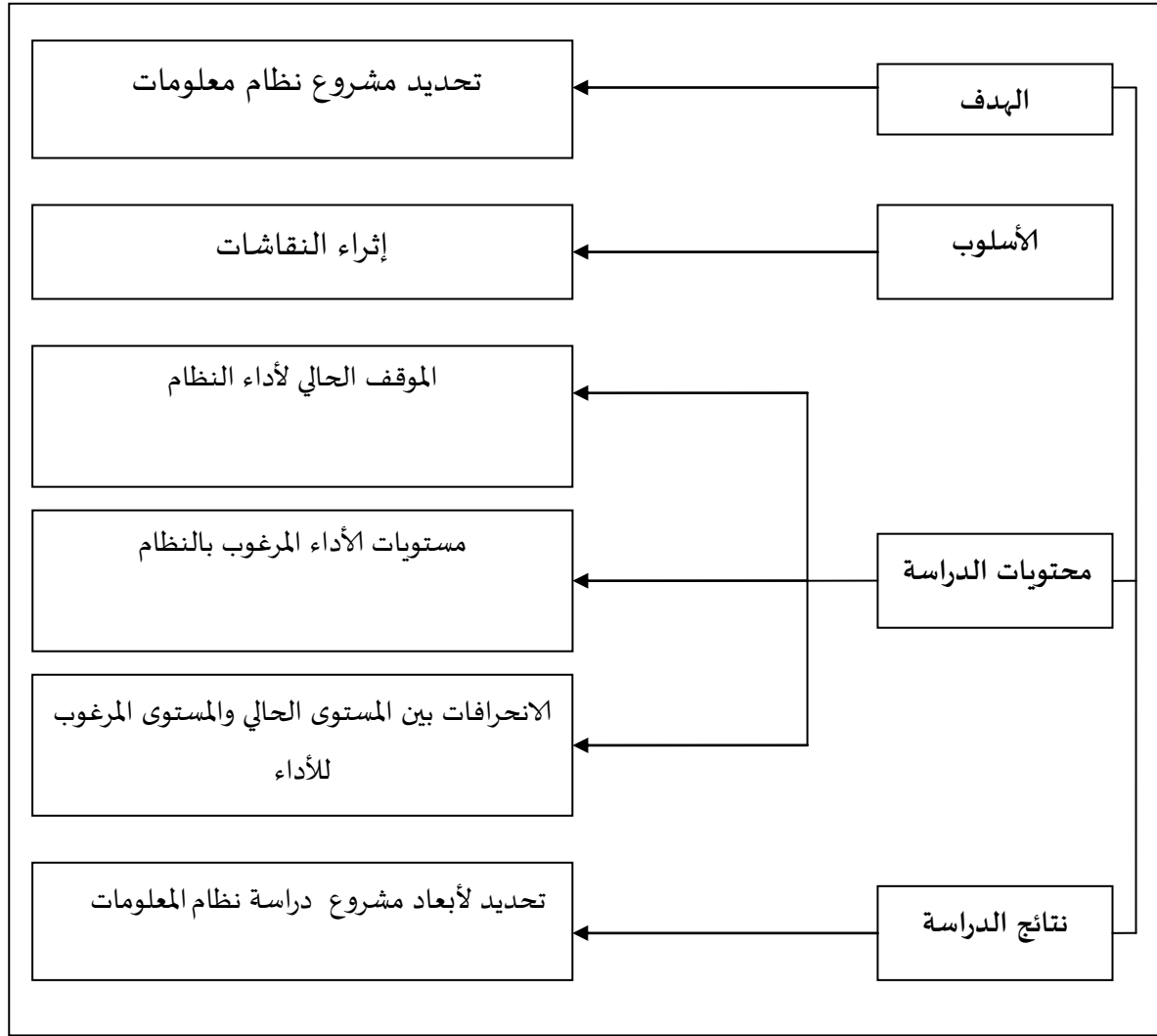
المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دارغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 375.

الفرع الثاني: تحديد أبعاد نظام المعلومات الموارد البشرية

بعد الانتهاء مباشرة من دراسة ما قبل الجدوى لنظام معلومات الموارد البشرية، تأتي المرحلة الثانية لمراحل تصميم وإعداد نظام معلومات الموارد البشرية والتي تتمثل في معرفة ووضع كل الأبعاد المتعلقة بهذا النظام من حيث الهدف، الأسلوب، محتويات الدراسة وأخيراً نتائج الدراسة، وفيما يلي سوف نقوم بعرض هذا الشكل الذي يبين لنا طريقة تحديد أبعاد هذا النظام:

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

شكل رقم (8): أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: على السلي، إدارة الموارد البشرية، دارغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 376.

من خلال هذا الشكل نستنتج أن تحديد أهداف النظام تكون من خلال تحديد محددات منطقية للموارد البشرية، معرفة الشكل الحقيقي للمشاكل والمعوقات التي تتعلق بالموارد البشرية، أما الأسلوب فيكون من خلال المناقشة والتحليل بين محلي ومستخدمي النظام والمسؤولين الإداريين، أما محتويات الدراسة فتكون من خلال معرفة الموقف الحالي للأداء من الوظائف الأساسية للنظام، الاتصالات الخاصة بالنظام، معرفة التنظيم من حيث نطاق المسؤوليات وتوزيعها على الأنشطة، بالإضافة إلى معرفة تكاليف العمليات اليومية للنظام، كذلك معرفة مستويات الأداء المرغوب، من خلال مواعيد إنهاء الإنجاز، طاقة العمل وزمن الانجاز جودة التشغيل، استخدام المعلومات، في الأخير يجب معرفة وتحديد الفروقات بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المرغوب للأداء النظام بغرض

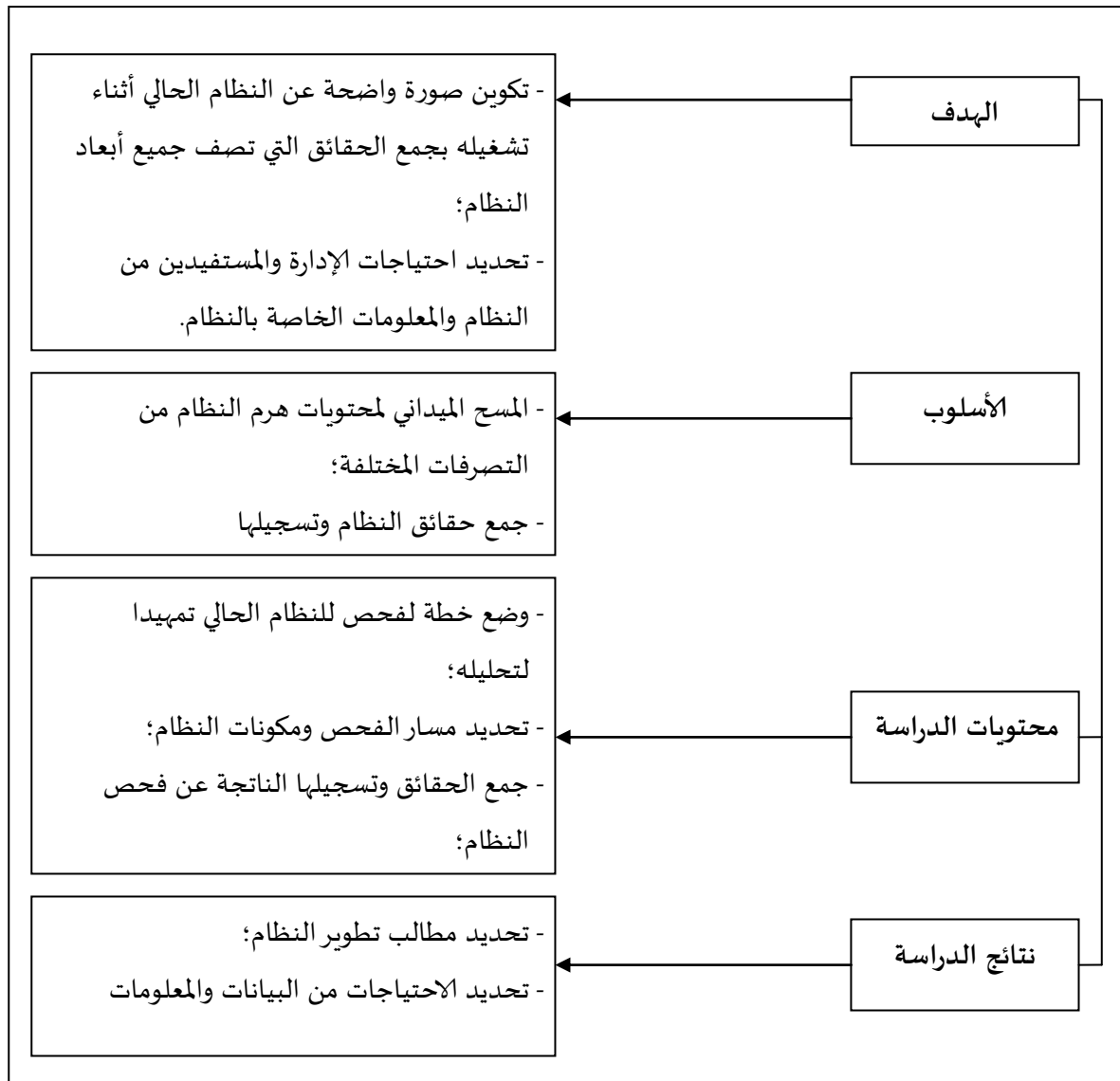
الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

تجنب الوقوع في الأخطاء مرة أخرى، أما نتائج الدراسة فتكون من خلال تحديد لأبعاد مشروع دراسة نظام المعلومات، من خلال معرفة مشاكله، أهدافه، محدداته، مطالب تطويره.

الفرع الثالث: تحليل أبعاد نظام المعلومات الموارد البشرية

بعدما تطرقنا إلى تحديد أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية، سوف نعالج في هذا الفرع إلى الطريقة التي يتم فيها تحليل هذه الأبعاد السابقة الذكر من خلال تحدد الأهداف، الأسلوب، محتويات الدراسة، نتائج الدراسة، هذا ما سوف نقوم بعرضه في هذا الشكل الموالي:

شكل رقم (9): تحليل أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 377.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

كما توجد بعض المؤشرات الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها لتصميم نظام معلومات الموارد البشرية، بحيث يتماشى مع التطورات التكنولوجية، على هذا الأساس ولمعرفة كيفية العمل بنظام المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، هناك خمسة خطوات أساسية لا بد من إتباعها في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية، وهي كالتالي:¹

أولاً: التحليل الأولي للأنظمة *Preliminary Systems Analysis*

تتضمن هذه الخطوة تحديد وإدراك المشاكل ووضع الحلول لها، إضافة إلى تحديد وتعريف كل الصعوبات والمعوقات الناتجة عن البيئة، التي ممكن أن تؤثر على النظام مع تحديد المتطلبات التشغيلية، بالإضافة إلى دراسة الجدوى، تقديم تقرير وافي عن سياسة الأفراد العاملين.

ثانياً: التصميم الأولي للأنظمة: *Preliminary Systems Design*

تنطوي هذه الخطوة على وضع أنظمة بديلة وفقاً للأهداف المحددة والمعوقات، كذلك وضع التوصيات والاقتراحات، تحديد المتطلبات الهندسة اللازمة لكل بديل مع تحديد وتقييم تأثير العوامل البشرية والهندسة على النظام المقترح.

ثالثاً: هندسة الأنظمة: *Systems Engineering*

ترتكز هذه الخطوة على تحديد الشروط التفصيلية لهندسة الآلات وتشغيل الأنظمة، ووضع التسهيلات والأدوات اللازمة المستخدمة في الأنظمة المختلفة، كذلك القيام بتنفيذ دراسة حول فعالية التكلفة لكل بديل للأنظمة المصممة، تحديد مسؤولية اتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك توفير وتهيئة الشروط اللازمة للأفراد العاملين على الأنظمة المختلفة.

رابعاً: اختبار وتطبيق الأنظمة: *Systems Testing and Implementation*

تتضمن هذه الخطوة الجوانب التالية: قياس أداء النظام، تقويم أداء النظام، إمكانيات تغيير النظام عند الضرورة، تطبيق النظام المعدل، إضافة إلى التقويم المستمر والمتابعة. إذن، ما يمكن استنتاجه أن المؤسسة تسير وفقاً للخطوات الواردة أعلاه في تصميم أنظمة الموارد البشرية، لا بد أن تدخل في اعتباراته الجوانب السلوكية للأفراد، أي سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم نحو النظام، بل يؤدي إلى سلبيات عديدة، فإهمال الحاجات البشرية وقيم الأفراد العاملين تؤدي إلى ظهور نفس النتائج، حيث أن أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب تؤدي إلى فصل المهام إلى أجزاء وعمليات منفردة، بحيث تعطي للأفراد العاملين انطباعاً على أن ما يعملون ليس ذا أهمية.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 555.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

إضافة إلى أن فرص الاتصال بينهم وبين الآخرين تقل، وهذه المشاعر والحقائق تتطلب ضرورة تحليل المتغيرات ومدى تأثيرها على الأفراد العاملين بشكل مسبق.

كما توجد العديد من البرامج المستخدمة لنظام المعلومات بالموارد البشرية في المؤسسات العامة أو الخاصة ومهما كان حجمها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، لذلك سوف نقوم بذكر البعض منها في النقاط التالية:¹

Abra Suit: هذا البرنامج ضروري لإدارة الموارد البشرية وكشوف الرواتب؛

Atlas Business Solutions: هذا البرنامج ضروري للمعلومات العامة، ومعلومات الأجور؛
والمعلومات الطارئة، المذاكرات وأساليب التقييم، معلومات الزبائن، الوثائق والصور، ومعلومات الفصل؛

Cort: هذا البرنامج ضروري لتتبع التوظيف، وتتبع الحضور، والأجندات، نظام الأجور،
معلومات التقارير، وتتبع مراكز الكلفة؛

HRSOFT: لتحديد وتتبع المسؤولين، تقييم المهارات والإبداعات الإدارية، وتعميم التقارير،
معلومات الموظفين وجداول الاستبدال، وتحديد الترقيات، ونقص المهارات، وشواغر غير متوقعة،
إدارة الكفاءات، التطوير المهني... الخ؛

Human Resource Microsystems: هذا البرنامج ضروري لجمع البيانات المعقدة وتحليلها،
وحسابات الطرف المرن، التعويض، وتاريخ الموظف، الإقالة، ومستلزمات المركز الوظيفي، إدارة
التدريب، التقارير الالكترونية، الجدولة الالكترونية، إدارة الأداء؛

ORACLE-HRMS: برنامج أوراكل للخدمات المتعلقة بالموارد البشرية، وكشوف الرواتب،
الذكاء الوظيفي، وإدارة التعلم... الخ؛

PEOPLESOFT: لمعالجة إنهاء المشاريع، وخدمات المشاريع التوظيفية، والتخطيط لقوى
العمل، والمستودعات؛

SAP HR: لإدارة رأس المال البشري، والموارد البشرية السريعة؛

SPECTRUM HR: هذا منتج مصمم للمؤسسات التي تقيم لغاية 10.000 موظف؛

HRA VANTAGE: لكتابة التقارير، ولنظام المراسلات ولذاكرات المغادرة، ولطلبات

الفوائد، ولعمليات العقوبات، وحوادث خاصة، والسيرة الذاتية، ومهارات التدريب... الخ.

¹ R.N.Misra، إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة: حيدر محمد العمري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص55.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

يعد مفهوم فعالية نظم المعلومات مثال جدل كبير الباحثين (كتاب نظرية المنظمة ونظم المعلومات الإدارية) بسبب المداخل المختلفة والمعتمدة في تحديد هذا المفهوم، ذلك باعتبار أن المؤسسة كوحدة رشيدة تسعى لتحقيق الأهداف أو باعتبار تلبية الحاجيات الشخصية للعمال، لهذا ينعكس هذا الجدل على ظهور عدة مداخل أساسية لتحديد معايير قياس فعالية نظام المعلومات، وهي المداخل الإيكولوجية والمداخل النظامية، لكن ما سوف نركز عليه في هذا المطلب على المدخل النظامي لتقييم فعالية النظام معلومات الموارد البشرية، كون هذا الأخير يرتكز على الآلية التي يعمل بها، سواء بمدخلاته، مخرجاته، عملياته.

لذلك نجد العديد من المؤشرات التي يتم بها تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية الذي يعتبر أحد أهم النظم من نظم المعلومات التي تهتم بالموارد البشرية، فنجد مؤشرات التي لها علاقة بالأداء المنظمي والأداء الفردي، مؤشرات يتم من خلالها تقييم النظام عن طريق مستخدمي هذا النظام، كما توجد مؤشرات لها علاقة بجودة المعلومات، مؤشر توقيت وسرعة الحصول على المعلومات، كمية ونوع البيانات، مؤشر موثوقية وملائمة البيانات والمعلومات، مؤشرات للقيمة الاقتصادية للمعلومات والقيمة المعدلة، ونظرا لتعدد المؤشرات التي تقيس فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، سوف نقوم في هذا المطلب بالتركيز على المؤشرات التي لها تأثير وعلاقة بالآلية التي يعالج بها النظام للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

الفرع الأول: مؤشر نوع المعلومات

يرتبط هذا المؤشر بخاصيتين مهمتين للمعلومات، الأولى متعلقة بأهمية نوع المعلومات التي تعد أهم عنصر للمؤسسات التي تريد التميز والنجاح، أما الثانية فتتعلق بالخصائص الفرعية لنوعية المعلومات، حيث بينت دراسة قام بها الباحث **Asams** إلى أن 90% من الإدارات تفضل نوع المعلومات وليس التركيز على كمية المعلومات، من خلال تحسين نوعية (الأشياء ينبغي أن تؤدي بشكل صحيح وليس بشكل فيه كمية كبيرة).¹

إن الخصائص الفرعية التي تتشكل منها خاصية نوع المعلومات لها درجات تتعلق بها، منها صلة المعلومات بالقرارات، الوضوح، درجة سريتها، شكلها وإمكانية مقارنتها، لذلك سوف نقوم بشرح كل درجة على النحو التالي:²

¹ محمد فرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 199.

² نفس المرجع، ص، ص، 201-199.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

أولاً: صلة المعلومات بالقرار ودرجة الوضوح: تعني الصلة بربط المعلومات مباشرة بتجسيد الأسبقيات أو تحقيق تلك الأهداف، أو أن المعلومات تعبر عن صفة أو حدث معين تكون ذات صلة بالقرار فيما إذا كانت المعرفة بهذه الصلة أو الحدث تساعد متخذ القرار بتحديد بدائل النشاط، أو تقييم محرجات كل بديل ، أما درجة الوضوح فنعني به إمكانية إستيعاب المعلومة وفهمها بكل يسر وسهولة.

ثانياً: السرية: نعني بدرجة السرية تأمين دقة البيانات في القنوات المخصصة، ومنع تسربها، حيث تعتبر درجة السرية مهمة جداً للمؤسسات.

ثالثاً: شكلها وإمكانية مقارنتها: تساعد هذه الخاصية على معرفة التشابه أو الاختلاف بين ظاهرتين، كما تشير إلى أن المعلومات يمكن عرضها واستخدامها مع معلومات أخرى. مثل الأشكال والجداول والتقارير والمخططات البيانية والمعادلات الرياضية.

الفرع الثاني: مؤشر موثوقية وملائمة البيانات والمعلومات

يعبر مؤشر الموثوقية على درجة الثقة للهدف الذي وضع له والتعبير عنه، بمعنى أن هذه الخاصية تجعل المعلومات تمثل بأمان ما تقصد إلى تمثيله، من خلال كونها قابلة للوثوق بها، بحيث هذا المؤشر يتميز بالعديد من النقاط التي يمكن ذكرها كالتالي¹

أولاً: الموضوعية والحيادية

يقصد به خلو قيمة المعلومات من التحريف والتعديل الشخصي للبيانات والمعلومات، مثل طمس وضياح جزء من حقيقة الموضوع التي تتعلق به المعلومات، فهو يمثل إزاحة للمعلومات ودفعها اتجاه معاكس لاتجاه الحقيقة.

ثانياً: تناسق الأنظمة الفرعية وقابلية التحقيق

يجب أن تتناسق المعلومات المجهزة من قبل النظام، أما المعلومات المتعارضة تؤثر سلباً في ثقة النظام، لأنه ينسجم عنها نقص في المعلومات ومؤشرات القرارات، ضعف صانعي القرارات لأدوار المتعددة للمعلومات، أما قابلية التحقيق فيجب التأكد من مشروعيتها ، فالبيانات تولد من مصادر محددة ويتم جمعها والحصول عليها، من ثم تُحول إلى معلومات عند اجتيازها سلسلة من الحلقات تتعرض خلالها إلى التحريف والضياح والخطأ.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، محمد الطائي ، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص56.

الفرع الثالث: مؤشر توقيت البيانات

لقد تطرق العديد من الباحثين لخاصية توقيت المعلومات وأكدوا أنها الخاصية الأساسية لها، إذ يمكن تعزيز فعالية نظام معلومات من خلال توفير المعلومات بالتوقيت المناسب الذي يؤدي إلى تقليل معدلات الأخطاء في إعداد التنبؤات، كما يساعد في تقليص تكلفة الفرصة البديلة بمعدلات ثابتة، تقديم البيانات الشخصية للموظفين، معلومات الخاصة بالوظائف، يحقق التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، يساعد على تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، تقديم بيانات مالية عن الموظفين، توقعات (تنبؤات) الإدارة من احتياجات الموارد البشرية، أما إذا كان توظيف سيئ لها يؤدي بصفة عامة إلى نتائج سلبية.¹

الفرع الرابع: مؤشر سرعة الحصول على المعلومات

إن سرعة الحصول على المعلومات تعد عاملاً مهماً لاتخاذ القرارات، لأن المديرين يجب اختيار المعلومات من المصادر التي توفر على قيمة ممكنة من حيث الملائمة والدقة والكمية والتوقيت، لكن من الناحية العملية فإن مصادر المعلومات التي تتميز بإمكانية الحصول عليها بسرعة وبسهولة في والأكثر استخداماً من قبل المديرين على الرغم من أنها لا توفر قيمة جديدة (هي الفترة المحصورة بين عمليتي نقل المعلومات).

إن تحديد سرعة وسهولة وصول المعلومات في ضوء مجموعة من العوامل منها:²

-التأخير؛

-تقليص الوقت؛

-نوع المعالجة المتقدمة؛

-آلية المعتمدة في استرجاع المعلومات؛

-شكل الاسترجاع؛

-التقنية المستخدمة في الاسترجاع.

الفرع الخامس: مؤشر كمية البيانات والمعلومات

يرتبط هذا المؤشر بحجم المعلومات ودرجة تركيزها (كثافتها)، بما يؤدي إلى تكاملها دون التضحية بالتفاصيل الضرورية، فالحقيقة أن الأساس الذي يقرر ذلك هي أن امتلاك معلومات أكبر يوازي تماماً

¹نعمة عباس خضير الخفاجي، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² أحمد صالح الهزايمة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009، ص 389.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

حالة عدم امتلاك المعلومات الكافية، لكن يوجد مشكل كبير في مؤشر كمية البيانات والمعلومات، التي تتمثل في الإغراق في البيانات لأنه الكثير من البحوث التي بينت أن الكثرة في مجال المعلومات لا يعني دائما حالة إيجابية، فقد يؤدي الإغراق في المعلومات آثار سلبية عديدة منها: اتخاذ القرارات ضعيفة، عدم القدرة على التنبؤ، القدرة المحدودة في معالجة البيانات.¹

إن صنع القرارات تتطلب كمية كافية من المعلومات تكون ضرورية، والفائض في المعلومات يكون زيادة عن اللازم، وعندما يحدث ذلك فإن مراكز صنع القرارات تتجاهل جميع المعلومات، لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تراقب العلاقة بين إدارة جمع المعلومات وبين مراكز صنع القرارات، ذلك لتأكد أن الكمية المناسبة من المعلومات متوافرة.²

الفرع السادس: مؤشر تقييم العناصر النظامية

يتمثل هذا المؤشر في تقييم العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات (المدخلات، العمليات، المخرجات)، بحيث نقوم بشرح كل عنصر كالتالي:³

أولاً: المدخل الفرعي المرتكز على المدخلات (الموارد)

يقوم هذا المدخل بتحديد مفهوم الفعالية من خلال قدرة النظام على استغلال البيئة في الحصول على الموارد النادرة، إذ تحل المدخلات محل المخرجات كاهتمام أساسي، بحيث يرى أصحاب وأنصار هذا المدخل أن تحسين موقع النظام من خلال الحصول على الموارد لا يعد الهدف بحد ذاته بقدر أن تحسين في عنصر المدخلات سيعزز من قدرة النظام على بلوغ أهدافه المختلفة للنظام، ويعاب على المدخل العديد من الجوانب:

- قد يكون تحديد الموارد غامضاً دون الاعتماد على أهداف محددة بشكل واضح؛
- يتعذر اعتماده في الأنظمة التي لا تهدف إلى الربح لعدم ارتباط الحصول على المدخلات بالمخرجات؛
- ق يبرهن النظام على أنه فعال حتى عندما لا تكون المدخلات مثالية في ظل غياب المنافسة؛
- صعوبة تحديد المدخلات المعتمدة كأساس في قياس الفعالية؛
- يؤدي التعارض في استراتيجيات الحصول على الموارد من قبل أجزاء المؤسسة المختلفة إلى تحقيق الفعالية في أحد الأجزاء الأخرى.

¹ أحمد صالح الهزايمة، مرجع سبق ذكره، ص 390.

² محمد فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

³ نعمة عباس خضير الخفاجي، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 66-68.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

ثانيا: المدخل الفرعي المرتكز على العمليات (التحويلات)

يعتبر هذا المدخل كمعيار للتعبير عن صحة المعلومات الداخلية للنظام وسلامة عملياته وإجراءاته الداخلية، حيث تزداد الفعالية تبعا للمدى الذي يتمتع فيه النظام بالصحة، لكن يعاب على هذا المدخل كون النظام قد يكون فعالا حتى عندما تكون صحته الداخلية متدنية وعملياته الداخلية موضوع تساؤل، فضلا عن أنه في ظل البيئة الخارجية المضطربة فإن وجود الخمول في العمليات الداخلية مرحليا ومقصودا قد يفسر على أنه تدنى في الفعالية، في حين يكون هذا مفروض في الأمد الطويل لتحقيق التفوق.

ثالثا: المدخل الفرعي المرتكز على المخرجات (الأهداف)

يعتبر هذا المدخل أهم المداخل شيوعا من حيث الاستخدام، حيث يحدد مفهوم الفعالية على أنها بلوغ نظام المعلومات من تحقيق أهدافه، بحيث يتميز هذا المدخل بأنه بصمة أساسية، على الرغم من اختلاف الأهداف بين الأنظمة الفرعية المختلفة للمؤسسة، الذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى اختلاف المعيار العملي لقياس الفعالية، إلا أن هذا المدخل يوفر إطار ومؤشرا نظريا يقلص هذا الاختلاف، مع ذلك تثار الشكوك حول صلاحية هذا المدخل للحكم على فعالية نظام المعلومات المستخدمة في الإدارة عندما تتحقق هذه الفعالية خارج نطاق النظام أو عندما تتحقق الأهداف بصورة متأخرة أو ضارة في غير موقعها.

الفرع السابع: مؤشر تقييم فعالية النظام باستخدام مقياس الأداء الفردي والأداء المنظمي

تعتمد هذه الطريقة في تقييم وقياس فعالية نظام المعلومات على الفرضيات التي جاء بها مقياس الأداء الفردي والأداء الجماعي، ذلك بافتراض وجود علاقة مباشرة بين خصائص المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات وبين الأداء الفردي، أما قياس الأداء المنظمي يستند على فرضية يتم ربط علاقة غير مباشرة بين الأداء المنظمي وبين المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات.

في هذا الإطار سوف نقوم بالتركيز على نموذج *Dolone et Melean* كنموذج لقياس فعالية أداء نظام المعلومات، بحيث يقيس أثره ودوره في قياس الأداء الفردي والأداء المنظمي، من خلال عدة عناصر أساسية تمثلت في:¹

- جودة النظام؛

- جودة المعلومات؛

¹ Olivier Camp and Other, *ENTREPRISE INFORMATION SYSTEMS V*, [En line], Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2004. Disponible sur: <<http://www.Books.google.fr>> (consulté le 18/02/2019), p112.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

-استخدام النظام؛

-رضا المستفيد (المستخدم)؛

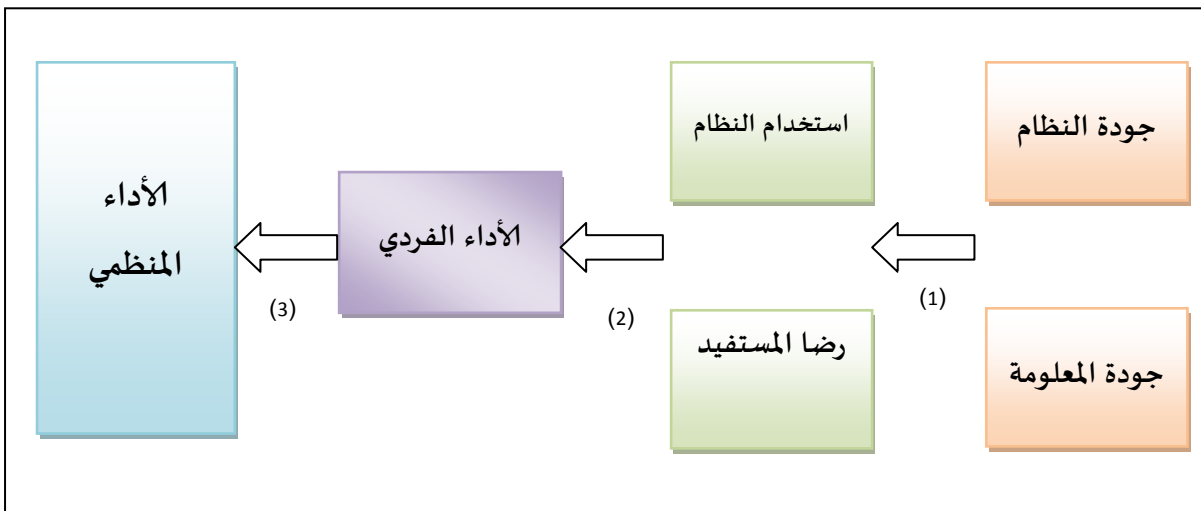
-الأداء الفردي؛

-الأداء المنظمي.

الشكل الموالي يبين هذه العناصر كالتالي:

شكل رقم (10): نموذج *Dolone et Melean* لقياس فعالية نظام المعلومات المتعلقة بالأداء الفردي

والمنظمي



Source: Olivier Camp and Others, *ENTREPRISE INFORMATION SYSTEMS V*, [En line]. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2004, Disponible sur: <[http:// www.Books.google.fr](http://www.Books.google.fr) > (consulté le 18/02/2019), p112.

من خلال هذا الشكل نستنتج أن في المرحلة الأولى جودة النظام وجودة المعلومة تؤثر على استخدام النظام ورضا المستفيد، أين ينعكس على أن استخدام النظام يكون بشكل سهل وواضح، أما مخرجات النظام توفر خصائص جودة المعلومات، أين ينعكس على تحسين الأداء الفردي، أما في المرحلة الأخيرة فمن المتوقع أن يؤثر الأداء الفردي على الأداء المنظمي بشكل فعال.

لقد قدم على السلي دليلاً مرشداً لتقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، من خلال عدة عناصر، بحيث يجب على المقيم دراسة القوائم المبينة في القوائم وتحديد مدى وجودها بوضع

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

علامة نعم أو لا بحسب الأحوال، وتذكر التفاصيل والبيانات التوضيحية في خانة الملاحظات والبيانات، ذلك وفق الشكل الموالي:¹

¹ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 397.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (02): الدليل المرشد لتقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

بيانات وملاحظات تفصيلية	لا	نعم		لا	نعم	
			<p>هل هناك معايير للحكم على الأداء؟</p> <p>هل هناك ارتباط بين تقييم الأداء والترقية؟</p> <p>هل يشارك الأفراد في نتائج تقييم الأداء وتحليل النتائج؟</p> <p>الترقية:</p> <p>هل هناك خطة واضحة للترقية؟</p> <p>هل أسس الترقية واضحة للجميع؟</p> <p>التدريب:</p> <p>هل هناك برامج معتمدة للتدريب؟</p> <p>هل هناك تقييم لنتائج التدريب؟</p> <p>الاختيار:</p> <p>هل مصادر الاختيار تستعمل كلها؟</p> <p>هل يستعمل نظام الاختبارات قبل التعيين؟</p> <p>هل تتم متابعة العاملون الجدد؟</p> <p>بعض الجوانب الأخرى:</p> <p>هل يستعمل النظام تقييم الوظائف؟</p> <p>هل هناك أنظمة معتمدة للأجور والمكافآت؟</p> <p>هل هناك نظام للتشغيل خارج الدوام؟</p> <p>هل هناك نظام لاستقبال الأفراد؟</p> <p>هل هناك برنامج معتمد للوقاية ورعاية العاملين؟</p>			<p>الأهداف والسياسات:</p> <p>هل هناك أهداف واضحة للنظام؟</p> <p>هل هناك معلومات على مدى تحقيق الأهداف؟</p> <p>هل تغطي المعلومات كافة مجالات العمل؟</p> <p>هل هناك معلومات على مدى تكامل هذه السياسات؟</p> <p>هل تتفق السياسات مع النظام العام؟</p> <p>المسؤوليات والتنظيم:</p> <p>هل هناك أشخاص مسؤولين على نظام المعلومات والإشراف على تنفيذه؟</p> <p>هل علاقة النظام والأنظمة الأخرى واضحة ومحددة؟</p> <p>هل تتم مراجعة التنظيم ونظم العمل بشكل دوري؟</p> <p>تخطيط الموارد البشرية:</p> <p>هل هناك خطة معتمدة لاحتياجات المنشأة من الموارد البشرية؟</p> <p>هل تشمل الخطة كافة أنواع العمالة اللازمة للمنشأة؟</p> <p>هل تجري دراسات حول سوق العمل ومستوى الرواتب في المنشآت المنافسة؟</p> <p>تقييم الأداء:</p> <p>هل هناك نظام معتمد لتقييم الأداء؟</p>

المصدر: على السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 196.

الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

من خلال هذا الجدول، يتبين أن عملية تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، بحيث يجب أن تتناسب مع الأهداف المرجوة، بحيث ويجب على المؤسسة أن تقوم بعملية متابعة دورية شاملة لكافة عناصر وأساليب وتنظيمات وانجازات النظام للحكم على مدى كفاءته، وإمكانيات التطوير والتحسين فيه، وتعديله مع الوقت، إما عن طريق الملاحظة، قصور في تصميم النظام، أو نتيجة لتغيير في الاحتياجات من نظام معلومات الموارد البشرية، وقد تشمل هذه التعديلات على بعض المراجعة لأجزائه أو قد تتطلب إعادة تصميم وتنفيذ النظام مرة أخرى.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

خلاصة:

في نهاية هذا الفصل وبعد إجراء التأصيل والتحليل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية ،
خلصنا إلى النقاط التالية:

تحوّل إدارة الموارد البشرية من التسيير التقليدي الذي يعتمد على الطرق التقليدية لتسيير
الموارد البشرية إلى إدارة تعتمد على تطبيقات نظم المعلومات، بحيث يساعدها على انتشار وتدفق
معلوماتي يهتم بالموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة، كذلك يعتبر نظام المعلومات الركيزة الأساسية
في وقتنا الحالي، خاصة في عصر أصبح للمعلومة أهمية كبيرة ودور مهم للمؤسسات التي تريد البقاء
والتميز في أنشطتها.

توضيح ماهية وأهمية المعلومات، حيث تم سرد كل التعاريف المتعلقة بمفهومها، سواء من
حيث شكلها، مجال إستخدامها، خصائصها، أهدافها.

يمثل نظام المعلومات على أنه ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية
اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات، في الوقت المناسب وعند المستوى الإداري الملائم، من خلال استقبال
البيانات، نقلها، تخزينها، معالجتها، استرجاعها، توصيلها في الوقت المناسب.

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والتطبيقات، البرامج التي
تعمل وفق آلية نظامية (مدخلات، عمليات، مخرجات، قاعدة بيانات، تغذية عكسية) تقوم باستقبال،
تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بما يساعد على ضمان
فعالية وكفاءة جميع الوظائف الأساسية (استقطاب، توظيف، التكوين والتطوير، الأجر، التقييم
...الخ) لإدارة الوارد البشرية في المؤسسة. كما تطرقنا إلى مصادر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التي
يتحصل عليها النظام، بحيث تم ذكر كل المصادر الداخلية والخارجية.

تكون مكونات نظام معلومات الموارد البشرية من المدخلات (بيانات متعلقة بالموظفين، بيانات
إدارية، بيانات عن الوظائف، بيانات عن سوق العمل)، بالإضافة إلى العمليات (الأنشطة التشغيلية
التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحويلية والحسابية والإحصائية)، قصد تحويلها إلى
صورة واضحة وسهلة)، أما المخرجات فتشمل على (معلومات عن الموظفين، معلومات على العمليات
الإدارية من تخطيط توظيف، أجور، تكوين، تقييم)، بالإضافة إلى عنصر عملية التحكم (السيطرة على
كل العمليات المسطر لها، مع قيامه بتنبيهه على أي عطل أو ثغرة في النظام)، أخيرا الذاكرة التنظيمية
التي تعتبر على أنها الوعاء الذي يتم فيه تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية.

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية نظم فرعية لها علاقة بالوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بحيث نجد نظم فرعية للمدخلات (النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية، النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية، النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية)، أما مخرجات النظام يتكون من عدة نظم فرعية تمثلت في (النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية، النظام الفرعي للتوظيف، النظام الفرعي للأجور والرواتب، النظام الفرعي للتكوين وتطوير الكفاءات).

أخيراً، تم التطرق إلى الطريقة التي يتم بها تصميم وإعداد نظام معلومات الموارد البشرية، بحيث بينا على أنه يمر بمراحل أساسية تتمثل في دراسة ما قبل الجدوى للنظام، تحديد أبعاد النظام، تحليل هذه الأبعاد (التحليل الأولي للأنظمة، التصميم الأولي للأنظمة، هندسة الأنظمة، اختبار وتطبيق الأنظمة).

أما تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية فهو يعتمد على العديد من المؤشرات، بحيث تم الاعتماد في دراستنا هذه على المؤشرات التي لها علاقة بالآلية التي تعالج بها المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، بالإضافة إلى مؤشرات التي لها علاقة بالآلية النظامية، فنجد مؤشرات تتعلق بجودة المعلومات، نوعها، موثوقيتها، توقيتها، سرعة الحصول عليها، بالإضافة إلى مؤشر العناصر النظامية (مدخلات، عمليات، مخرجات)، مؤشر قياس الأداء الفردي والمنظمي، أخيراً استخدام مؤشر الدليل المرشد في تقييم نظام معلومات الموارد البشرية.

الفصل الثاني:
دور نظام معلومات الموارد
البشرية في التعلم التنظيمي

تمهيد:

نحن نعيش اليوم في عصر المعرفة أو في عصر المعلومات، نظرا لما نراه من النمو السريع في المعلومات والمعارف من حولنا، ونظرا لتعاظم دور وأهمية هذه المعارف والمعلومات في ممارسة جميع وظائف الإدارة وتحقيق التميز في هذا الشأن ، بدأت المؤسسات تهتم بشكل كبير بتطبيق فكر ومبادئ المؤسسة المتعلمة أو مبادئ ومفاهيم التعلم التنظيمي.

لقد مهدت مدرسة الإدارة بالمعرفة ظهور مصطلح منظمات التعلم *Learning organization* أو منظمات المعرفة *Knowing organization*، تلك المؤسسات التي تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارستها لوظائف وعمليات الإدارة.

إن من ضمن الاهتمامات الرئيسية للمؤسسة الاهتمام بالتعلم التنظيمي *Learning organization* كوسيلة هامة لبناء وتنظيم المعرفة التنظيمية وتحسينها بهدف الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكلها والمحافظة على ثقافتها.

إذن، يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة، مضامين التعلم التنظيمي (الأبعاد، الأنواع، الإستراتيجيات) ثم التطرق إلى مصادر والنماذج التي تؤدي إلى عملية التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي مع إبراز الدور الذي يلعبه هذا النظام في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي، ذلك وفق التقسيم التالي:

المبحث الأول: أساسيات التعلم التنظيمي (التعلم، التعلم التنظيمي، المؤسسة المتعلمة، الأهمية، الأهداف)

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي (الأبعاد، الأنواع، الإستراتيجيات)

المبحث الثالث: مصادر، نماذج التعلم التنظيمي

المبحث الرابع: علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي ودوره في تحقيقه

المبحث الأول: أساسيات حول التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المؤسسات المتغيرة باستمرار، حيث أصبح هذا المفهوم أكثر شعبية في عالم الأعمال، خاصة منذ أن أصبحت المؤسسات راغبة في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، إذ نجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا لهذا المفهوم بطرق مختلفة عبر التركيز على وحدات تحليل مختلفة، ومؤشرات ومقاييس متعددة، لكن قبل أن نتطرق لمفهوم التعلم التنظيمي علينا معرفة التعلم أولاً، لأن له دوراً كبيراً في تعديل وتغيير مكونات عملية النظام السلوكي، فكثير من هذه التعديلات والتغييرات تتم من خلال مكونات عملية التعلم من الملاحظات والشواهد والعمليات الإدراكية التي يواجهها الفرد خلال حيات ه، ثم نبرز هرمية التعلم، مفهوم التنظيم، ثم نعرض على المفاهيم والأدبيات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم وهرمية التعلم

لقد اختلف الباحثون حول مفهوم أو عملية التعلم، فنجد منهم من يقر أن التعلم ناتج عن استجابة الأفراد لما يتعرضون له من مثيرات بيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، في حين نجد من يقول أن عملية التعلم هي عملية إدراكية عقلية في غاية الصعوبة والتعقيد.

الفرع الأول: مفهوم التعلم

يمكننا ذكر مجموعة من التعاريف المتعلقة بالتعلم بغرض توضيح الصورة أكثر وإزالة الغموض لهذا المفهوم.

يعرف التعلم على أنه "التغيير المتواصل والنسي في سلوك الفرد اعتماداً على حصيلة خبراته المتراكمة، حيث زهيز بين نوعين من التغيير، الأول يحصل نتيجة النمو التطور والتنشئة الطبيعية التي يمر بها الفرد، حيث أن مثل هذا التغيير يأخذ مجاله كنتيجة للعلاقات والظروف غير الرسمية التي يمر بها الإنسان، والتغيير الثاني هو نتيجة للجهود التي تخلق عن طريق المجتمع".¹

كما يعرف على أنه "اكتساب المعرفة أو المهارة في مجال معين، حيث يركز هذا التعريف على نتائج التعلم وليس على عملية التعلم"²

¹ جيفري جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد صلاح، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص152.

² Kate wodford, Guyjackson, *Cambridge advanced learner's dictionary*, Cambridge University, press, Availableat, dictionary, Cambridge, 2003, p36.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

كما يقصد بالتعلم "مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب

السابقة التي مر بها، وتوجد عملية التعلم في حياة ال

شخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع، وبصفة عامة يؤثر التعلم في سلوك

الإنسان حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه"¹

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نعرف التعلم على أنه عملية اكتساب الفرد للمهارات والمعارف

والسلوكيات التي تَعَرَّضَ لها في حياته، والتي تمكنه من توسيع قدرته على التفكير والابتكار والتجديد في

مجال حياته.

الفرع الثاني: هرمية التعليم

إن التعلم يتجاوز نمو التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي

يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير

السلوك بشكل دائم، ولا بد من التأكيد على أن هناك هرمية للتعلم تبدأ من التعلم السطحي

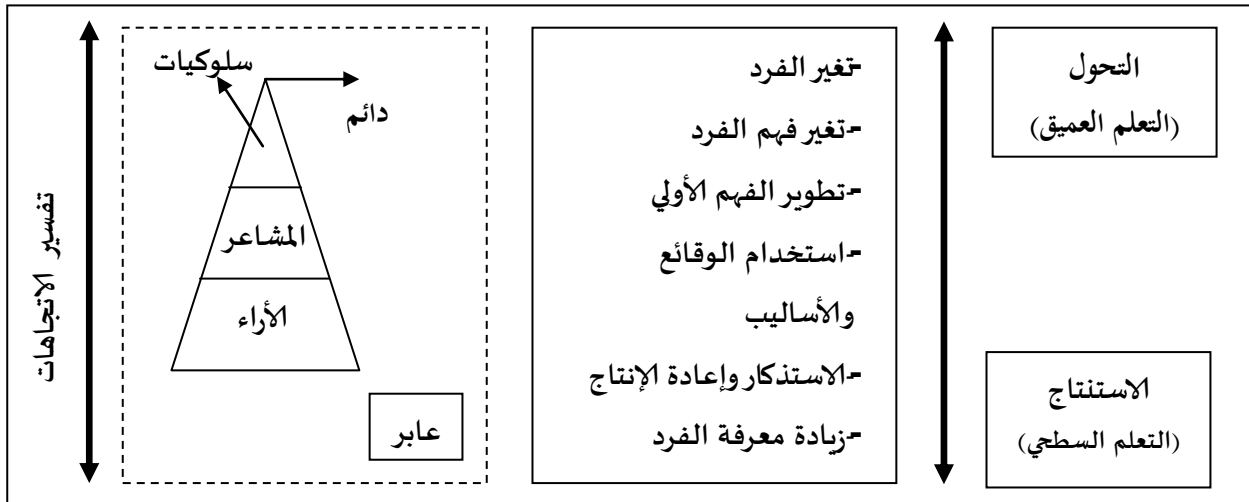
الاستنساخي الذي يبدأ بزيادة معرفة التذكر ثم الاستدكار وإعادة الإنتاج ثم استخدام الحقائق

والإجراءات، وصولاً إلى تكوين الفهم الخاص للفرد جراء التعلم العميق ثم التغيير السلوكي للفرد، وهذا

يعني أن هذه الهرمية تتوافق مع هرمية مستوى وعمق التغيير من الآراء إلى السلوكيات، كما يوضحه

الشكل التالي:

الشكل رقم (11): هرمية التعلم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

2005، ص 254.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 36.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل نجد أن الفرد يمر بعدة مراحل للوصول إلى مرحلة التعلم، والتي تتمثل أساساً في تغيير سلوك وذهنيات الفرد انطلاقاً من مشاعره وآراءه، بحيث يتحول السلوك من عملية التعلم الاستنساخي إلى التعلم العميق وذلك وفق أسس ومبادئ معينة، لتصبح في النهاية عبارة عن ثقافة ويكتسبها الفرد.

المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي

يعدُّ التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المؤسسات وخاصة في القرن 21، واعتماده كسبيل أو كأداة لمواجهة التحديات المتسارعة والمتغيرة، مع وضع الحلول للمشكلات وتحديد البدائل المتاحة للتحسين المستمر.

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

لقد اختلفت الأدبيات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي وذلك وفق اتجاهين أساسيين: بحيث التيار الأول مضمونه يتجه نحو المنظمة المتعلمة، وهو تيار إرشادي يتجه نحو المجال التطبيقي (العملي)، أما التيار الثاني فهو تيار التعلم التنظيمي والذي هو مجرد ويميل إلى الجانب الأكاديمي، لكن ضمن هذا الفرع سوف نركز على تيار التعلم التنظيمي والذي يعتبر موضوع بحثنا، مع توضيح في شكل مختصر للفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حتى يتسنى للقارئ التفرقة بينهما وعدم الخلط بينهما.

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل الباحثين *Schon* و *Argris* في كتابهما بعنوان: التعلم التنظيمي.¹

يعرف التعلم التنظيمي على أنه "الحصول على الكفاءات، بمعنى التركيز على عملية التعلم بحد ذاته وليس نتائجه، حيث أن المؤسسات تمتلك مجموعة من الموارد ، بحيث تستطيع من خلالها أن تحتل الريادة بكفاءة عالية".²

كما يعرف *Leroy* التعلم التنظيمي على أنه "ظاهرة جماعية لتأسيس والحصول على الكفاءات التي كلما كانت أعمق كلما كانت دائمة ومستمرة".³

¹ David Cayla, *L'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirigé*, thèse de doctorat en sciences économiques, l'université de Paris, Panthéon, Sorbonne, France, 2007, p21.

² *op.cit*, p32.

³ Leroy F., *L'apprentissage organisationnel* : une revue critique de la littérature, Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS, Groupe ESC Nantes Atlantique, 1998, p2.

كما تعرف المدرسة السلوكية التعلم التنظيمي على أنه "تركيبية (فعل - رد فعل) والتي تمثل العلاقة بين المؤسسة والبيئة والتي لديها مجموعة من الحوافز تستجيب لها المؤسسة لتتكيف معها، فالحافز يتطلب البحث عن استجابة تعتمد على الخبرة السابقة في حالة تكرار الحافز نفسه"¹.

يعرف *G.Koenig* التعلم التنظيمي بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وتكوين الكفاءات، حيث تحدث تغيير في عملية إدارة وتسيير الوضعيات"²

عرف علي السلمي التعلم التنظيمي على أنه "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، عن طريق الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توظيفها في المؤسسة"³

إذن من خلال سردنا لهذه التعاريف المتعددة، يمكننا أن نعرف التعلم التنظيمي على أنه سلوك إنساني ناتج عن الخبرة والتجربة والممارسة التي يكتسبها الفرد داخل التنظيم في المؤسسة، كما يعتبر التعلم التنظيمي على أنه كل الأمور الروتينية التي تضاف إلى رصيده المعرفي، سواء تعلق الأمر بالأشياء الروتينية المتمثلة أساساً في مجموعة القواعد، الإجراءات والأساليب، الإستراتيجيات، المعتقدات، القيم، المعارف الثقافية، استخدام التكنولوجيا، بالتالي كل هذه الأمور تصبح في النهاية تراكم تساعد على حل المشكلات والقدرة على الاستجابة السريعة في فهم الأمور، القدرة على الابتكار والإبداع.

الفرع الثاني: مفهوم المؤسسة المتعلمة

في حقيقة الأمر توجد صعوبات في تحديد مفهوم المؤسسة المتعلمة، هذا بسبب راجع تعدد المفاهيم من قبل الباحثين والكتاب في هذا المجال، فنجد مفاهيم فلسفية، حركية، تكيفية، عضوية،... إلخ، لذلك لا يمكن أن نحدد مفهوم معياري محدد، هذا ما أكده الأب الروحي لفكرة المنظمة المتعلمة *SENGE PETER* أين بين مؤخراً أنه لا أحد يستطيع أن يضع مفهوم معياري محدد للمؤسسة المتعلمة.

يوصف *SENGE* المؤسسة المتعلمة على أنها "مؤسسة تستطيع أن تجعل الفرد يتعلم فيها، لأن العملية التعليمية مكرسة داخل الأعمال الروتينية في حياته، بحيث يوسع فيها الأفراد باستمرار من

¹ Tebourbi.N., *L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage note de recherche de la chaire belle en technologies et organisation du travail*, université du Québec, Canada, 2000, p31.

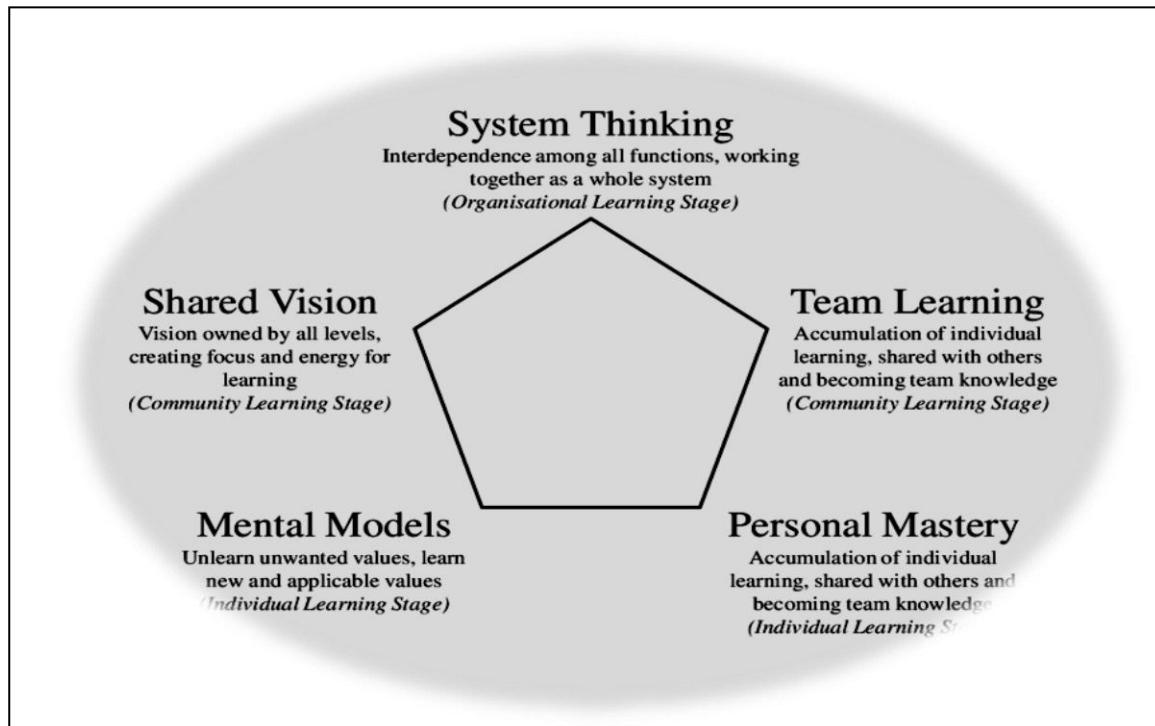
² Ahmed.bounfour, *le management des ressources immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod, Paris, France, 1998, p882.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص395.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

قدراهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلاً، بحيث يجرى فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر عنها فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، حيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً، فهي في الواقع تلك المنظمة الفعالة في التغيير التنظيمي، بحيث راجع الممارسة والنظرية للمؤسسة المتعلمة من خلال لغة الأنظمة أو القواعد الخمسة التي تضمنت أدوات عديدة وبني تحتية وهي (البراعة الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، تفكير النظمي)،¹ هذا ما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (12): القواعد الخمسة لبناء مؤسسة متعلمة



Source: Chacon, E., *Organizational learning or learning organization: From theory to practice*, Les notes de LIRHE, N° 396, 2004, p 4.

من خلال هذا الشكل فإن الأنظمة الأربعة الأولى البراعة الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق (*Personal Mastery- Mental Models- Shared Vision- Team Learning*) تحتوى على طرائق متشابهة لتلك التي تم عملها في التطوير التنظيمي، لكن التفكير النظمي (*System Thinking*) يتضمن التعلم لترى الصورة الكبيرة، بحيث يمكن فهم نتائج أفعالنا والتي تدور حولنا وتؤثر علينا بطريقة غريبة، بحيث نستخدم هذا التحليل لحركات النظام لإيجاد نقاط الرافعة التي تسمح بحرية المؤسسة من الدوران الفاشلة والتي تؤثر على فاعليتها، كما يوضح هذا الشكل أن

¹ Chacon, E., *Organizational learning or learning organization: From theory to practice*, Les notes de LIRHE, N° 396, 2004, pp: 5-7.

متطلبات المنظمة المتعلمة تكون من خلال التطور الشخصي والتقني والفعلي للأشخاص، الاستجابة السريعة للشخص داخل المؤسسة للتغيرات الجديدة، اشتراك الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، العمل في شكل جماعي داخل التنظيم في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، كما أن لا بد أن تعمل هذه القواعد الأربعة ضمن نظام واحد، بحيث لا يمكن فصل قاعدة على الأخر، فهي نظام متكامل ينطلق من الجزء إلى الكل لتحقيق أهداف المؤسسة، تحقيق نتائج مرضية لها.

كما تعرف على أنها "مؤسسة تملك طاقة للتحسين المستمر لفعاليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه تحقيق الهدف المهم لهم".¹

عرفت المؤسسة المتعلمة على أنها "المؤسسة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد، نقل المعرفة الجديدة التي تقوم على تغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية".

من خلال هذه التعاريف، يمكن أن نستنتج أن المؤسسة المتعلمة تقوم على أسس وقواعد، مرتكزات، عوامل، للحكم عليها أنها مؤسسة متعلمة، فالمؤسسة المتعلمة هي التي تقدم لمستخدميها دخول بشكل ثابت في الوقت المناسب بواسطة المعلومات التي يمكن أن تشجعهم لتحسين الأداء الفردي والجماعي، التنظيمي، تجعلهم أكثر قدرة على الإبداع والتحسين المستمر لمعارفهم، بحيث تتضمن خلق ثقافة تنسجم مع التعلم وقابلة للاتصال والفهم للأشخاص الذين يبحثون عن المعلومات.

الفرع الثالث: الفرق بين التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة

إستنادًا على إلى التعاريف المقدمة، يمكننا أن نستنتج الفرق بين التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة، فالتعلم التنظيمي هو عملية ينشأ من خلالها المديرون تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المؤسسة وبيئتها، من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية، أما المؤسسة المتعلمة فهي المؤسسة المصممة بشكل هادف من خلال هيكلها وثقافتها وإستراتيجياتها لتحسين وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي لتأخذ مكانها، حيث ينظر إلى عملية التعلم التنظيمي على أنها أحد العناصر الأساسية لبناء المؤسسة المتعلمة، لذلك فإن عملية التعلم هي اكتساب ودمج المعرفة الجديدة، فعندما يتم نقل المعرفة من طرف إلى آخر ينظر إلى هذه العملية على

¹Sugarman Barry, *learning working – Management sharing: the new parading of the learning organizational*, A paper published by Lesley college web sites www.Sugraman.com.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

أنها معرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم، فيحدث التعلم، لذلك سوف نحاول إعطاء الفروق الجوهرية لتعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة في الجدول التالي:

جدول رقم (3): الفرق بين التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة

المؤسسة المتعلمة	التعلم التنظيمي
تعلم أعضائها كافة مع تطوير نفسها باستمرار	يهتم بالأفكار والممارسات لتعزيز تعلم الأفراد
القدرة على التكيف والتغيير المستمر	تحسين النشاطات من خلال المعرفة والفهم
عملية التعلم تشمل المؤسسة بحد ذاتها	عملية التعلم تتم على الأفراد فقط
مفهوم عملي وتطبيقي	مفهوم نظري وأكاديمي
المؤسسة المتعلمة لها ثقافة تطبيق التعلم التنظيمي	التعلم التنظيمي جزء من ثقافة المؤسسة المتعلمة
التعلم يحدث في المؤسسة على جميع المستويات	التعلم يحدث على المستوى التنظيمي
التعلم التنظيمي هو أساس المؤسسة المتعلمة فلا يمكن أن تكون مؤسسة متعلمة بدون تعلم تنظيمي	

المصدر من إعداد الباحث، استنادا على التعاريف المقدمة.

الفرع الرابع: نتائج التعلم التنظيمي

نتائج التعلم التنظيمي تكمن من خلال استغلال المؤسسة للمعلومات والمعارف، المهارات التي يكتسبها الأفراد في المؤسسة، سواء على المستوى الفردي والمستوى الجماعي أو على مستوى التنظيمي، بحيث أن هذا الاستخدام سيولد أيضا مجموعة من النتائج على المستوى الفردي والمستوى الجماعي أو على مستوى التنظيمي، أين ينعكس على المستوى الكلي للمؤسسة، إذن بشكل عام يمكننا ذكر نتائج التعلم التنظيمي في النقاط التالية:¹

- تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي؛
- تجنب النقص في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- التحسين المستمر في الجودة؛
- القدرة على الإبداع والابتكار؛
- زيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية؛
- إدارة الوقت بكفاءة؛
- فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الثري للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص، ص: 6-7.

- فهم علاقة التداخل التنظيمي بين مخرجات ومدخلات المؤسسة؛

- تحفيز ودعم الأفراد معنويا ونفسيا.

من خلال سرد هذه النتائج المختلفة لعملية التعلم التنظيمي، يمكننا أن نستنتج أن نتائج التعلم تكون في عدة مستويات، بحيث تكون نتائجه على المستوى الفردي من خلال إشراك العمال في تحقيق الأهداف، المشاركة في صنع القرارات، خلق مهارات ومعارف جديدة، تحقيق جو عمل ملائم، تحسين مهارات الفرد، الحصول على أفكار جديدة، أما نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي فتكمن من خلال تحقيق علاقات جيدة بين العمال، التشجيع على الحوار الجماعي، التشجيع على العمل الجماعي، حل الصراعات بكل شفافية، إعلام العمال بالأهداف المحققة، أما نتائج التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي تكمن في خلق منتجات جديدة، أفكار جديدة، أسواق جديدة، إجراءات جديدة، هيكل تنظيمي جديد، سرعة الاستجابة للزبائن، تحسين الجودة، تحقيق التوافق بين المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية.

في هذا الصدد يرى الباحثان *Nonak* و *Takeuchi* بأن مستويات التعلم في المؤسسة لها دوامة متداخلة في ما بينها، بحيث تتطور من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ثم إلى المستوى التنظيمي، من خلال خلق المهارات والمعارف التي تبدأ عند الأفراد وتمتد إلى البعد الجماعي، ثم إلى البعد التنظيمي، كما تصل في بعض الأحيان إلى خارج المؤسسة ليصبح تعلم بين المؤسسات، لذلك نستنتج أن التعلم التنظيمي عملية تفاعلية للفرد الذي يشارك في بناء تعلم جماعي، كما أن فرق هذا التعلم سوف تنتشر تجربتهم بسرعة في كل التنظيم، ويصبح تعلم تنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي أحد أهم الخيارات الإستراتيجية لنجاح المؤسسات في القرن الحالي، نظرا للأهمية الكبيرة على المهتوى المعلوماتي والمعرفي بل وفي كل المستويات، وعليه فإننا نهدف في هذا المطلب إبراز أهمية التعلم التنظيمي على مستوى التشغيلي والمستوى الإستراتيجي وعلى المستوى العام.

الفرع الأول: الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي في هذا المستوى من خلال مساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات وبكسبهم للخبرة الضرورية لإعادة تكوين وتشكيل أفكارهم وفق رؤية مستندة على معرفة جديدة، بحيث تمكنهم من أن يصبحوا ذو كفاءة عالية لها القدرة على الاستجابة المرنة

والسرعة للمتغيرات البيئية، فهو يساعدهم على التحرر من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة، كما يمنحهم الثقة في النفس.

كما يساعد التعلم التنظيمي بالمشاركة في المعلومات والفهم السريع وضع القرارات في المؤسسة، ومنه فإن أهمية التعلم التنظيمي تأتي من خلال كسب الخبرة أو استنباط الدروس الإيجابية والسلبية، وكشف الأخطاء وتصحيحها. إذن يمكننا ذكر الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:¹

- تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال عملية التعلم؛

- الزيادة في الإبداع التنظيمي؛

- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم؛

- مساعدة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

إذن ما يمكن استنتاجه من هذه الأهمية التشغيلية، هي الاستفادة من خبوات الآخرين ونقلها إلى

مخزونات المؤسسة المعرفية وتفعيل أداء المؤسسة والزيادة في فعاليتها التنظيمية وحسن اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي

إن المؤسسات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغيير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تغير فيها الظروف، إذن فالتعلم التنظيمي أضحي اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن أن يساهم في:²

- يمنح المؤسسة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها حسب التغيير البيئي؛

- يساهم في زيادة وتجديد معارف المؤسسة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها؛

- يعتبر التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصيانة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة فهو يعد القدرة

الجوهرية لها في فعل تحرك إستراتيجي؛

- يمكن المؤسسة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي

تبعاً لها؛

¹ المساعد، مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، 2011 عمان، الأردن، ص 22.

² المساعد، مطرية نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص. ص: 94-96.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

-القناعة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية.¹

الفرع الثالث: الأهمية العامة للتعلم التنظيمي

لقد جاءت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة من النقاط وذلك حسب ما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب ما يلي:

المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية الثقافية، الاجتماعية، البيئة؛

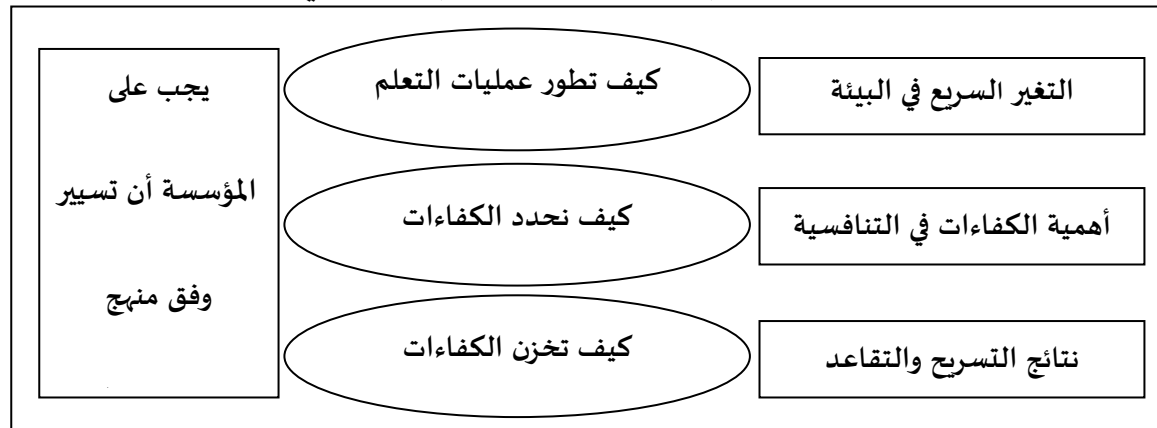
وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت والسلطة، القوة؛

اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات؛

يساهم في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق خلق المهارات ذات القدرات العالية.

كما أن أهمية التعلم التنظيمي تتحكم فيها عدة متغيرات وعوامل مؤثرة فيه مثل التغير السريع في البيئة الخارجية للمؤسسة، أهمية الكفاءات البشرية، تزايد الحاجة إلى الإبداع... الخ ، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (13): أهمية التعلم التنظيمي



Source : Helfer J.P et al, *Management, Stratégie et organisation*, Vuibert, Paris, France, 2008, p411.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل، نجد أن المؤسسة التي تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي هي تلك المؤسسة التي لها القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى قدرتها على

¹ الفروخ فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص19.

امتلاكها لكفاءات تساعد على تحقيق تنافسية عالية، وعلى هذا فإن أهمية التعلم التنظيمي تتحكم فيه عدة متغيرات تذكرها في النقاط التالية:

-أهمية الكفاءات البشرية: ذلك من خلال خلق وتخزين وتكوين الكفاءات داخل المؤسسة، واستغلالها أحسن استغلال وبصورة فعالة¹؛

-تزايد الحاجة إلى الإبداع: بحيث أن الإبداع لا بد له من أفراد أكفاء في جميع المجالات سواء في المال التقني (تجديد المنتجات، الخدمات...) والجانب الإداري مثل خلق إستراتيجيات جديدة، إجراءات، برامج، سياسات...الخ²؛

-نتائج التسريع والتقاعد والوفاء: لأن هذا الأمر يحدث بشكل إجباري أو اختياري لكل المؤسسات، والذي ينتج عنه فقد الكفاءات البشرية، فيستوجب على المؤسسة تدارك مثل هذه الأمور والتي يطلق عليها مصطلح (دوران العمل)³؛

-التغير المعرفي السريع: وذلك من خلال تزايد الرأسمال الفكري والمعرفي والتكنولوجي بحيث يجب على المؤسسة التعلم المستمر من خلال إيجاد وخلق معارف جديدة تمكنها من مواكبة كل التغيرات المعرفية التي تحدث في البيئة الخارجية⁴.

¹ Helfer J.P.et al., *Management: stratégie et organisation*, 7^{ed}, Weber, Paris, France, 2008, p411.

² Daniel Jiménez-Jiménez and Raquel Sanz-Valle, *Innovation, organizational learning and Performance*, Journal of business research, vol 64, issue 4, 408-417, 2011, p3.

³Helfer J. P.et al., *op. cit*, p 411.

⁴ Mehra K et Dhawan S.K., *Study of the process of organizational learning in software firms in India*, Technovation, N° 23(2), 2003, p121.

المبحث الثاني: محتوى التعلم التنظيمي

إن الهدف من معرفة محتوى التعلم التنظيمي يساعد المؤسسات بجميع أنواعها إلى تفسير ما يطرأ من تطورات في جميع المجالات وما يهددها من مخاطر، كما أنه يحدد طبيعة المعرفة التنظيمية والكفاءات التي تتضمنها عملية التعلم التنظيمي، لذا سوف نحاول من خلال هذا المبحث معرفة أبعاد وأنواع، إستراتيجيات التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: أبعاد التعلم التنظيمي

هناك عدة أبعاد للتعلم التنظيمي فنجد هناك أبعاد إستراتيجية وأبعاد تنظيمية وأبعاد ثقافية

لكن سوف نقوم بشرح موجز لكل بعد على حدى في النقاط التالية:¹

الفرع الأول: الأبعاد الإستراتيجية

أولاً: الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم

تعني أن ينظر الأفراد إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها من منظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل.

ثانياً: إستراتيجية التعلم

يجب على أعضاء التنظيم أن تكون لهم خطة محددة لعملية التكوين والتدريب ، التعلم، الابتكار مرسومة بصورة واضحة وبدرجة كبيرة من الوعي.

ثالثاً: متابعة المتغيرات البيئية

القدرة على التنبؤ بجميع المتغيرات البيئية والاستعداد لها والتكيف معها وجعلها تدعم قدرة

المؤسسة على التعلم.

الفرع الثاني: الأبعاد التنظيمية

أولاً: مرونة الهيكل التنظيمي

بما أن الهيكل التنظيمي يتسم بالدينامكية، إذ يمكن تغييره عبر الوقت إذا تغيرت الظروف التنظيمية، هذا من جانب، بحيث يمكن تعديله بالشكل الذي يساعد الأفراد العاملين في المنظمات

¹ آمال ياسين المجالي، مدى توافر التعلم وأثره في ممارسته السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمان، الأردن، العدد 36، 2009، ص55.

على اكتساب الخبرات والمعارف الجديدة من جانب آخر ، لذلك فإن الهيكل التنظيمي يؤثر في قدرة المنظمات على التعلم لأسباب عديدة منها:¹

1. يجسد التعلم التنظيمي عمليات أو ممارسات فيها بعض الخصوصية لمنظمة دون غيرها، لذا فان للهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في تشكيل مثل هذه الممارسات؛
2. يحدد الهيكل التنظيمي آليات التفاعل مما يساعد في عملية النهوض بعمليات التعلم داخل المنظمة؛
3. يؤثر الهيكل التنظيمي في تدفق المعلومات التي تحتاج إليها عملية التعلم داخل المنظمات؛
4. تحتاج النشاطات التعليمية إلى التنسيق والآليات التي تستخدم في انجاز الفعاليات التنسيقية التي تلعب دوراً مهماً في تشكيل عمليات التعلم التنظيمي.

ثانياً: نقل المعرفة

امتلاك الفرد الخبرة والمعرفة من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الناجحة.

ثالثاً: العمل من خلال الفريق

من خلال التشجيع على الحوار وتبادل الأفكار بين أعضاء التنظيم، والتي تساعد على إيجاد أفكار جديدة يتكون للعمل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات.

الفرع الثالث: الأبعاد الثقافية

أولاً: البيئة المساعدة للتعلم

تشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات الجديدة وتنقيتها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه التنظيم، ويتضمن هذا العنصر كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة الأفراد المبدعين.²

ثانياً: الجودة الكلية للتعلم

¹ Martinez Leon, I.M & Martinez Garcia, J.A, *The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning*, International Journal of Manpower, Vol.32, No.5/6, 2011, p 543.

² آمال ياسين المجالي، مرجع سبق ذكره، ص56.

إن الاهتمام بالجودة الكلية للتعلم والتدريب غالبًا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي، بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وأن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

ثالثًا: تجنب الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة

ذلك بإيجاد بيئة عمل تحسن التعلم بصورة عالية وتشجعه، حيث ترى أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد حين التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المؤسسات بالتحول إلى مؤسسات تطبق عمليات التعلم التنظيمي بجميع أشكاله، لا بد من استخدام العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بالتعلم، لذا سوف نقدم البعض منها في التالي:¹

الفرع الأول: إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر

توظف المؤسسة كل إمكانياتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار، بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، إذ أن التعلم المستمر أهم مكون في عملية التعلم التنظيمي، والمؤسسات تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقاداتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

الفرع الثاني: إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي

تشير هذه الإستراتيجية على هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية، إذ هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية، من خلال أساليب تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفريق القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للتعليمية.

الفرع الثالث: إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي

إن القيادات الناجحة في المؤسسات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، ويعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطمح بق معرفته وآرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

¹ أمال ياسين المجالي، مرجع سبق ذكره، ص 56 .

الفرع الرابع: إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة

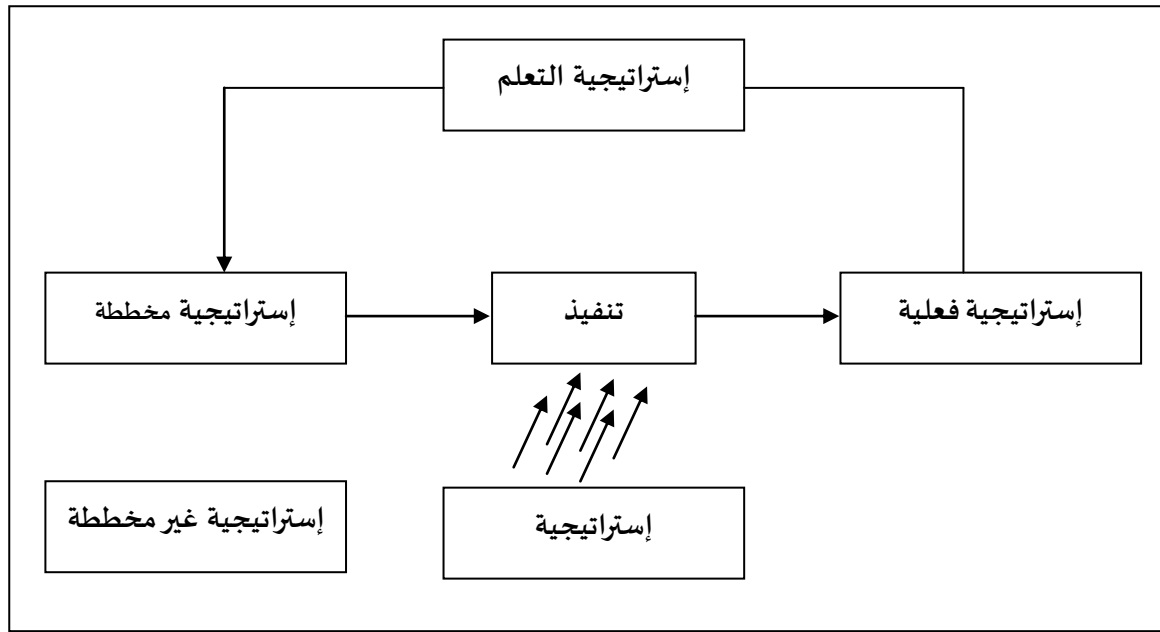
بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية.

الفرع الخامس: الإستراتيجية المستهدفة والفعلية للتعلم التنظيمي

طور الباحثان (Mintaberg et Efeinn) نموذج يهدف إلى تفسير كيفية التطوير الفعلي

للإستراتيجية المخططة والإستراتيجية المستهدفة والفعلية، حيث أكد على وجود اختلاف بين الإستراتيجية المخططة والإستراتيجية الفعلية وهو ما أطلق عليها بعوامل الفشل أو النجاح الإستراتيجي، والانتقال من التخطيط إلى التنفيذ الذي يتطلب إستراتيجية التعلم، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (14): الإستراتيجية المخططة والفعلية للتعلم التنظيمي



Source : Bruce brittan, *l'apprentissage organisationnel dans les ONG : créer le motif, les mayens et l'occasion*, INTRAC, Royaume-Uni, 2005, p3.

يلاحظ من الشكل إن نجاح إستراتيجية المؤسسة هو قائم على مرحلتين أساسيتين، الأولى هي تحقيق الإستراتيجية المخططة، من خلال وضع البرامج ووضع الأهداف المرغوب تحقيقها بالإضافة إلى التنبؤ بجميع المتغيرات، ثم تأتي عملية تنفيذ هذه الإستراتيجية في أرض الواقع، وتجسيد تلك الأهداف ومحاولة تحقيقها هذا بطبيعة الحال لا يمكن تطبيقها إلا بوجود إستراتيجية التعلم.

إن تطبيق هذه الإستراتيجيات المذكورة سلفاً، هدفها واضح وهو الوصول إلى إستراتيجية شاملة وهي إستراتيجية التعلم التنظيمي، والتي تجعل من المؤسسة مؤسسة تطبيق عمليات التعلم التنظيمي،

أو جعلها مؤسسات متعلمة، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها وإيصالها إلى المركز أو الموقع الإستراتيجي الراغبة في الوصول إليه.

المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي

نظراً للاختلاف الذي وجدناه في العديد من المراجع حول أنواع التعلم التنظيمي ، خاصة الذي تناوله وتطرق له العديد من الباحثين في هذا المجال ، سوف نقوم في هذا المطلب بالاعتماد على أنواع التعلم التنظيمي الذي جاء بهم الباحثين *G.koenig* و *G.Argyris* كالآتي¹:

الفرع الأول: التعلم الصفري

إن هذا النوع من التعلم له علاقة أو تأثير بالبيئة الخارجية للمؤسسة، إذ تقوم المؤسسة برصد وتسجيل كل المعلومات المتأتية من هذا المحيط، لكن لا تقوم بدمجه كعنصر تأثيري في ثقافتها ولا يكون له دور فعال في إستراتيجيتها.

الفرع الثاني: التعلم من المستوى الأول والثاني

إن التعلم من المستوى الأول يعني هو إمكانية إدماج وإدخال المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعها في مجموعة خيارات للمؤسسة، بحيث تكون هذه المتغيرات معروفة مسبقاً لدى المؤسسة، كما أن هذه المتغيرات البيئية لها دور ضعيف في عملية الابتكار. أما النوع الآخر من التعلم وهو التعلم عن المستوى الثاني، بحيث يتم إدماج كل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية في إستراتيجياتها، لكن يكون لها دور فعال في عملية الابتكار وتحقيق هوامش ربح عالية جداً للمؤسسة، لأن المؤسسة تتأثر بشكل كبير بهذه المتغيرات البيئية.

الفرع الثالث: التعلم الأحادي والتعلم الثنائي (تعلم ثنائي الحلقة)

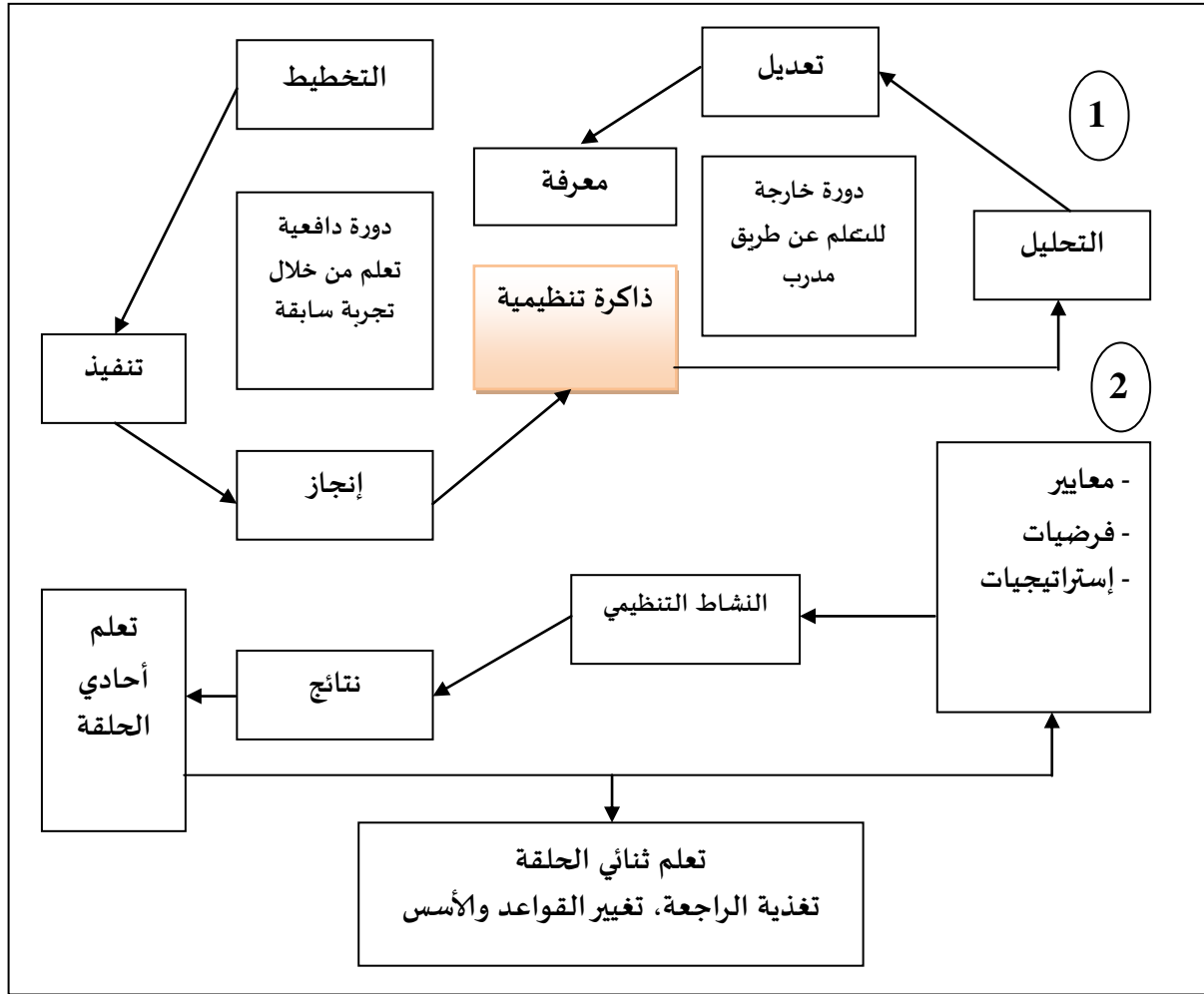
إن هذا النوع من التعلم اقترحه الباحث *C.Argyris*، بحيث أن تعلم المؤسسة يحدث بناء على شرطين أساسيين، فالشرط الأول هو تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف، أما الشرط الثاني هو تحقيق أهداف المؤسسة، لكن المؤسسة هنا لا بد لها من توفير الجو والمناخ المناسب الذي يسهل عملية التعلم، فالتعلم الأحادي للمؤسسة هو ذلك التعلم الذي قادر على التنبؤ بما سوف تحققه وفقاً لمعايير مهنية ثم في النهاية يقومون بمراقبة ومرافقة وتصحيح كل الأخطاء.

¹ Barbat guillaume, et autres, *innovation : clé de succès de l'apprentissage organisationnel en triple boucle*, XVI^{ème} conférence de projectique, Estia bidart, 07-08 octobre 2010, Paris, France, pp : 2-3.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

أما التعلم الثنائي هو ذلك التعلم الذي يكون فيه تكرار للعمليات الرقابية من أجل تحرير المتغيرات الفعالة، بحيث تتوافق مع الوضع الجديد والذي يتم فرضه عن طريق البيئة الخارجية، لذا سوف نقوم بعرض هذا الشكل الذي يوضح التعلم الأحادي والتعلم الثنائي كالتالي:

شكل رقم (15): التعلم التنظيمي الأحادي والتعلم الثنائي (ثنائي الحلقة)



Source: chan choo, *information management intelligent organization: information today*, Digital Libraries Conference, now jersey, Singapore, 2002, p15.

إن هذا الشكل يوضح أن التعلم التنظيمي لا بد أن يمر وفق مرحلتين أساسيتين، بحيث المرحلة الأولى هي عملية تعلم ذاتية وداخلية وفقاً للخبرة المكتسبة، أما المرحلة الثانية تحتاج إلى تعلم خارجي وفق مدربين والتي تتطلب إلى معايير، أفكار وتصورات وإستراتيجيات تدريبية، أما التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة يحتاج إلى عمليات تصحيحية وإعادة تغيير للقواعد والأسس عن طريق التغذية العكسية (الراجعة) بغرض تصحيح وتعديل كل الانحرافات والأخطاء السابقة والاستفادة منها.

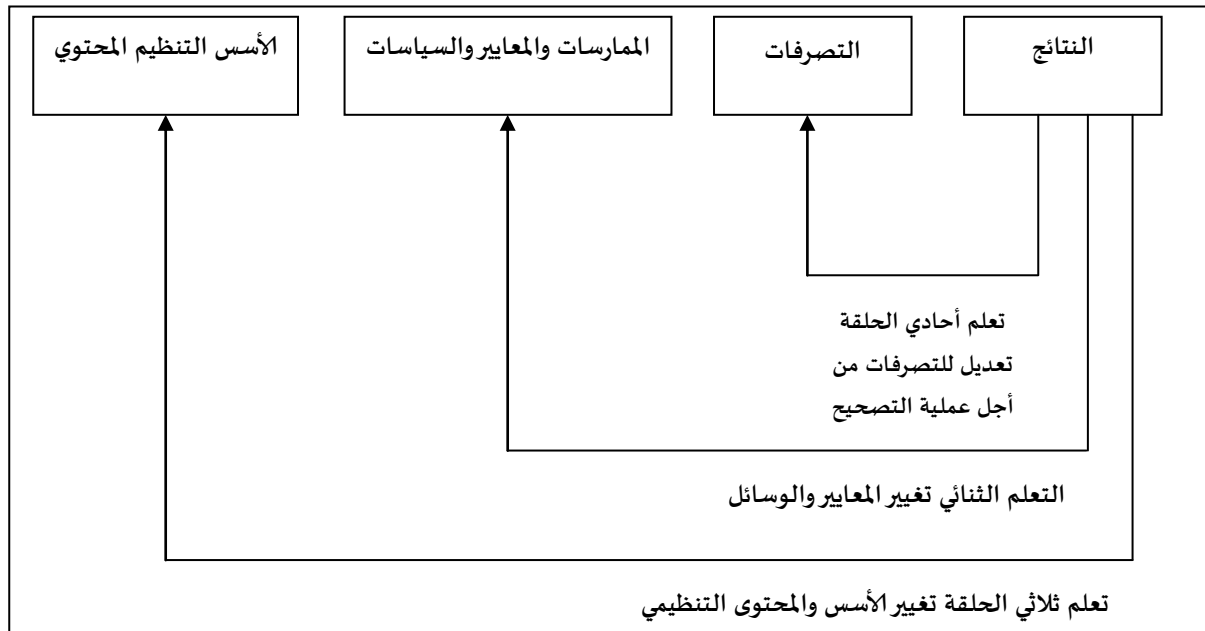
الفرع الرابع: التعلم التنظيمي ثلاثي الحلقة

يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمؤسسة، حيث يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية والخارجية وثقافتها، حيث يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المؤسسة على التحول من مستوى إلى مستوى أفضل عن طريق فهم الكيفية والطريقة التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها والتأمل فيها وإيجاد السبل والطرق الجديدة للفهم العميق.

كما أن هذا النوع من التعلم يتوجب على قدر كبير من المعرفة وإعادة الأنظمة الموجودة وإعادة دراستها بدراسة شاملة بغرض تطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.

إذن، بعد توضيح التعلم الأحادي والثاني والثلاثي سوف نعرض هذا الشكل الموالي، بغرض إعطاء صورة واضحة للتعلم التنظيمي الأحادي الحلقة وثنائي الحلقة ثم ثلاثي الحلقة.

شكل رقم (16): التعلم التنظيمي أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة، وثلاثي الحلقة



Source : ben Ramalingam, *Apprentissage organisationnel et organisations Apprenantes*, article publié sur le journal capcity, N°33, Avril, 2008, p04.

من خلال هذا الشكل يمكن أن نلاحظ أن التعلم أحادي الحلقة يحدث عندما نقوم بإدخال التحسينات على القواعد الموجودة، بحيث يعتبر بمثابة تحسين للمؤسسة، أما التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة عندما نقوم بإعادة هيكلة سياسات المؤسسة وإستراتيجياتها وفرضياتها وهذا بطبيعة الحال يستدعي تغيير رؤية وسياسة وأهداف المؤسسة والذي يعتبر تجديد لها، أما التعلم التنظيمي ثلاثي

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

الحلقة يستدعي العمل بالتنوعين المذكورين (الأحادي والثنائي) وعندما لا يجدي نفعا تلجأ المؤسسة إلى محاولة إيجاد طرق جديدة للتعلم، والتغيير الجذري للمؤسسة.

المبحث الثالث: مصادر و نماذج التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي الذي ينشأ بفعل الممارسات داخل المؤسسة لا يأتي من الخيال، إنما يخلق من خلال عدة مصادر مختلفة، كما أن تبني التعلم التنظيمي من قبل المؤسسة لا بد أن يكون من خلال الاعتماد على نماذج مختلفة ومتنوعة، بحيث يعكس كل نموذج نوع معين من التعلم، بالتالي سنحاول في هذا البحث إبراز مصادر التعلم التنظيمي، نماذجه.

المطلب الأول: مصادر التعلم التنظيمي

إن تنوع مفاهيم التعلم التنظيمي من قبل الباحثين في مجال التعلم التنظيمي يعكس بطبيعة الحال تنوع السيرورات التي تتبعها عملية التعلم، وفي هذا السياق فإن عملية التحكم والتعامل مع المعطيات التنظيمية والمعارف، المهارات، المكتسبات ليست فقط إجراءات روتينية ولكنها تعتمد على قدرة الأفراد في الفهم الجيد وطريقة تسييرها وفق منهج معين.

كما أن معظم المراجع التي تم التطرق إليها بهذا الخصوص، تدل على وجود نوعين لمصادر التعلم التنظيمي، فنجد مصادر داخلية (تعلم يحدث داخل التنظيم، تجارب المؤسسة،... إلخ) ومصادر خارجية (شركاء، الزبائن، الموردين... إلخ) وفيما يلي سوف نقوم بذكر وتوضيح أهم المصادر الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي.

الفرع الأول: المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي

أولاً: التعلم التنظيمي مع الشركاء

هذا النوع من التعلم يكون بين شريكين، بغرض خلق معرفة جديدة لكل واحدة منهما، وتكون إما عن طريق التبادل والتحاور لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، استخدام تكنولوجيات حديثة، بالإضافة إلى عقد الاجتماعات وطرق الأفكار والرؤية الإستراتيجية في جميع المجالات. كما يطلق على هذا النوع من التعلم، التعلم عن طريق التحالفات الإستراتيجية، مثل أن تتحالف مؤسسة مع أخرى لتمكينها إلى الدخول للأسواق وتعملان على إيجاد مهارات جديدة وإستراتيجيات في جميع الأنشطة مثل: الإنتاج التسويقي، الإدارة... إلخ.¹

¹ Kannoppen, D.et al., *Supply chain relationships: Exploring the linkage between inter-organizational adaptation and learning, journal of purchasing and supply management*, vol 10, 2010, pp: 200-201.

ثانياً: التعلم التنظيمي من المحيط الخارجي

يجب على المؤسسة أن تقوم بتشخيص المتغيرات الخارجية المحيطة بها سواء تعلق الأمر بالفرص أو التهديدات (احتياجات الزبائن، الأسعار، المنافسة، دراسة حالة السوق... إلخ)، بحيث تقوم بتحليل وتفحص كل متغيرات المحيط الخارجي والقدرة على التكيف معها، ووضع الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات، وطرق الاتصال، عملية اتخاذ القرارات والمقارنة المرجعية.¹

ثالثاً: التعلم التنظيمي عن طريق الحصول على الكفاءات

استخدام الكفاءات الموجودة في البيئة الخارجية وإدماجها وفق سيرورة سلوك تجديدي، مثل العلاقات الجديدة مع المؤسسات الأخرى، منتوجات جديدة، تقنيات جديدة، وجعل المؤسسة أكثر فاعلية (ربح الوقت، اتصال، التنبؤ بالسلوكيات) ، خاصة إذا علمنا أن العلاقات الموجودة بين التنظيم وبقية المنظمات الأخرى قد تم إنشاؤها على مراحل زمنية وأنها مبنية على العلاقات الروتينية والثقة.²

رابعاً: التعلم التنظيمي عن طريق المعرفة

يتم عن طريق نقل وتخزين وتوزيع المعرفة المحصلة من التحالفات والاشتراك في المنتديات والمليقيات، بحيث توفر المعرفة في هذه الحالة فرصة التعاون وتبادل الرصيد المعرفي، تبادل الخبرة، الحوار المستمر.³

الفرع الثاني: المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي

هناك عدة مصادر داخلية خاصة بالتعلم التنظيمي وال تي يساعد المؤسسة على تطوير معارفها وتحسين فعالية أدائها، بالإضافة إلى مواكبة جميع التطورات والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة، ولعل أهم هذه المصادر الداخلية ما سوف يتم ذكره فيما يلي:

أولاً: التعلم بالتجربة

إن حدوث التعلم التنظيمي الذي ينشأ من خلال التجربة ، يتم عندما يستطيع الأشخاص داخل المؤسسة من تحويل وترجمة الواقع الفعلي الذي من خلاله تتأسس استجاباتهم وأفعالهم الناتجة عن

¹ Stein A, & Smith M., *CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and customer information orientation of the firm in industrial markets*, industrial marketing management, 38, pp: 199-200.

² Corinne Tang uy., *Apprentissage et innovation dans les firmes : la question de la modification des routines organisationnelles*, thèse de doctorat en seines économiques, université Rennes I, France, 1996, p154.

³ Liu C.L.et. al Liu C.L.et. al., *understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, *Journal of world business*, 2010, p238.

المعرفة المكتسبة من التطبيق أو الميدان، بمعنى أنه يحدث إعادة ترجمة وإعادة بناء نماذج تعكس تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.¹

إن من الأسئلة التي قدمها الباحثان *Moingeon et Ealmondson* حول مصادر التعلم التنظيمي بالتجربة عندما تقوم المؤسسة بدراسة تحليلية للسوق فإنها تضع عدة فرضيات كمرحلة انطلاق ولكنها في الواقع لا بد لها من إيجاد أرضية اختيار لتجربة المنتج الجديد التي تريد تقديمه إلى خطوط الإنتاج في مساحة محدودة (قسم من السوق)، بغرض معرفة وتحديد السعر المثالي وردود أفعال المستهلك حول خصائص المنتج، كما إن مثل هذه التجارب تساعد المؤسسة على تغيير إستراتيجياتها.²

ثانيا: التعلم التنظيمي من الخبرة

نعني بالتعلم التنظيمي الناتج من الخبرة، ذلك التعلم الذي يحدث عن طريق تراكم المعرفة لدى المؤسسة، بالإضافة إلى تكرار الأخطاء والمحاولات التي تؤدي إلى التحسن المستمر، إذن الخبرة هنا ترتكز حول تساؤل حول التطبيقات الحالية (الجارية)، والتي تؤدي إلى معرفة الفجوة التي تقود المؤسسة إلى مراجعة الطريقة الصحيحة لعملية التحسين.³

كما أن المؤسسة تتعلم من تراكم التجارب السابقة التي تكون في شكل روتين، لأن المشكلة الأساسية في هذا النوع من التعلم التنظيمي تؤدي إلى تشكيل ذاكرة تنظيمية يصعب تغييرها، فالمعرفة المتحصل عليها من التجارب السابقة قد لا تكون مناسبة للوضع الحالي التي تواجهه المؤسسة.⁴

ثالثا: التعلم التنظيمي من الصراع الداخلي للأفراد

في جميع الحالات الطبيعية فإن الأشخاص يخلق عندهم صراع داخلي في المؤسسة ويتجنبون كل الأمور التي لها علاقة بخلق مشاكل في المؤسسة، هذا ما يسمى بالروتين الدفاعي والذي يعتبر وسيلة لحمايتهم، لكن هذا التعلم من هذا الروتين يخلق أخطاء لا تستفيد منها المؤسسة، لكن عندما تكون هناك ثقافة تنظيمية تساعد على الحوار وتبادل الأفكار الناتجة عن الصراع يسمح بتبادل التجارب ويخلق لدى المؤسسة تعلم تنظيمي.⁵

¹Soparmot R.et Stevens E, *peut-on opérationnaliser l'apprentissage organisationnel une analyse du processus d'innovation de services*, 2005, p193. sit web : luxar.ocagiau.ca/Library /ASAC/V /26, 2006. p190, pdf, 27/10/2017, 17:01.

² Peterson w, *strategic learning: How to be smarter than your competition and turnkey insights into competitive advantage*, John Wiley and sons, Inc, New Jersey, USA, 2010, p173.

³ Sopornat R.et Stevens E, *op. cit*, p191.

⁴ Robey D.et al., *Information technology and organizational Learning: overview and assessment of research accounting management and information technologies*, 10, 2000, pp: 134-135.

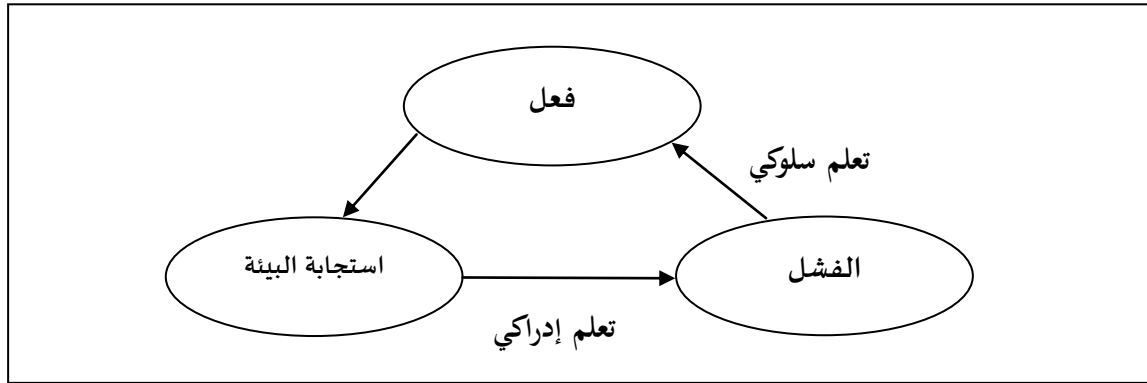
⁵ Fioll C.L.et al., *Apprentissage organisationnel : une étude de cas chez EDF*, X^{ve} conférence internationale de stratégie, Genève, Suisse, 13-16 juin 2006, p8.

رابعاً: التعلم التنظيمي من الفشل

إن لكل مؤسسة أهداف معينة تسعى لتحقيقها والعمل على تحقيق أداء متميز يضمن لها البقاء في السوق، لكن كما هو معروف فإن المؤسسة لها منافسين قد تستطيع التغلب عليهم وقد تفشل في ذلك، وكأمثلة عن هذا الفشل سوء التوقع الإستراتيجي، القصور الإداري، الفشل التنظيمي، عدم التوافق بين نوع التنظيم المنتهج وطبيعة البيئة، الخلل التقني غير المتوقع انقطاع في سلسلة الإمداد، الخ... لذا يجب على المؤسسة الاستعداد والتعلم من هذا الفشل سواء كان حالي أو مستقبلي¹.

كما أن اكتشاف أسباب الفشل في المؤسسة يساعد على خلق الفهم المشترك للأحداث التي أدت إلى هذا الفشل، معرفة أسبابه، فمثلاً حالة فشل منتج جديد فهل السبب هو المنتج في حد ذاته أو الدراسة التسويقية، الخ... وبالتالي فإن معرفة هذا الفشل يصبح مرجع لمعرفة ما يجب فعله لتجاوزه، لذلك يجب وضع إجراءات جديدة لاستدراك الاختلال الحاصل عند تطبيق المشروع الفاشل، تبني مشاريع جديدة بمفاهيم المؤسسة السابقة، لأنها تحتفظ بالترابط الإستراتيجي الذي يسمح لها باستغلال المعارف الخاصة التي تمتلكها²، إن الشكل الموالي يوضح التعلم التنظيمي من الفشل.

الشكل رقم (17): التعلم التنظيمي من الفشل



Source: Ater, C. J., *L'apprentissage par l'échec commercial: Proposition d'un modèle conférence international de ménagement stratégique*, AIMS, Montréal, 6-7 juin 2007, p5.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل، فإن أي فعل (منتج جديد، مشروع جديد، تغيير في خصائص المنتج، حركة إستراتيجية جديدة، سوق جديدة، الخ) سوف يكون بطبيعة الحال مع البيئة الخارجية للمؤسسة وبالتالي فإن أي فشل في هذا الفعل سوف تقوم المؤسسة بتداركه واستغلاله عن طريق ما

¹ Chaularton R, *Complex learning: organizational learning from disasters*, safety science, 39, 2010, p61.

² Valikangas L. et al, *why learning from failure isn't easy (and what to do about it): innovation trauma at sun Microsystems*, European management journal, 27, Helsinki, Finland, 2009, p230.

يسمى بالتغذية العكسية (الراجعة)، كما أن هذا الفشل سوف يترجم إلى سلوك أو تغيرات سلوكية تحدث في المؤسسة عن طريق ما يسمى بالتعلم السلوكي.

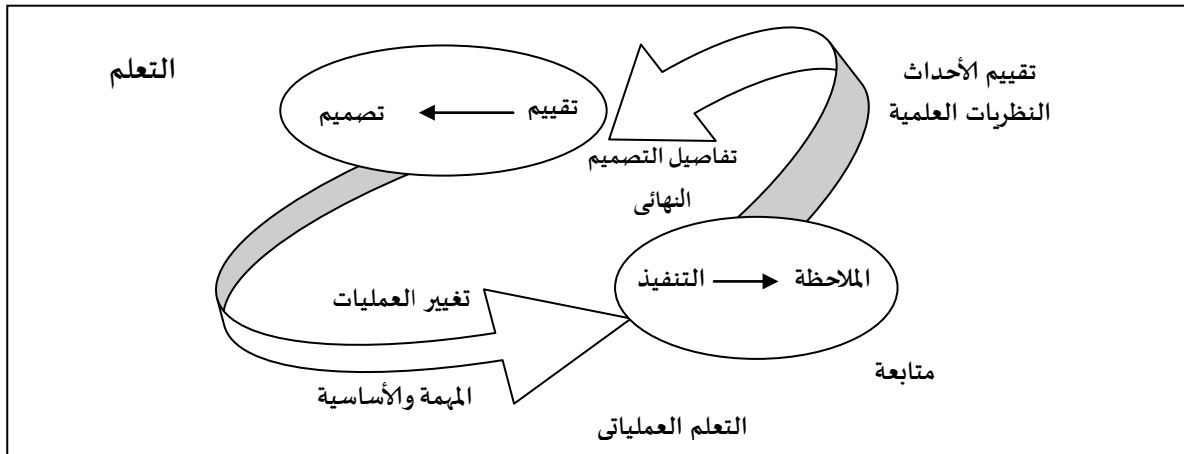
المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي

أثبتت معظم الدراسات بعدم وجود نموذج موحد لكل المؤسسات الخاصة بالتعلم التنظيمي، هذا بطبيعة الحال لاختلاف طبيعة هيكل الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسات، بالإضافة إلى نشاطها، البيئة التنافسية، لذا سوف نعرض في هذا المطلب نماذج التعلم التنظيمي الذي تطرقت إليها العديد من الدراسات والبحوث كالتالي:

الفرع الأول: نموذج متعلق بدورة التعلم

يعتبر هذا النموذج من النماذج المهنية في عملية التعلم التنظيمي، حيث أن دورة التعلم تبدأ بالتعلم المفاهيمي، الذي يتضمن عملية تقييم العلاقة (السبب-التأثير) (*Cause – Affect*)، بحيث تتحكم في الأحداث التجريبية، أين تقوم بتصميم مفاهيم مجردة لتفسير تلك التجربة أو الخبرة ثم تأتي مرحلة التعلم العملياتي (*operational Learning*) التي تحتوي على عملية التطبيق والتنفيذ والملاحظة ومتابعة نتائج كل التغيرات، محاولة تطوير المهارات وكيفية التعامل مع هذه الأحداث بالإضافة إلى الحصول على معرفة كيف (*Know-how*) من خلال الربط بين الفعل – النتيجة (*Action-autcome*) وفيما يلي سوف نعرض هذا الشكل الذي يوضح نموذج دورة التعلم.¹

الشكل رقم (18): نموذج دورة التعلم التنظيمي



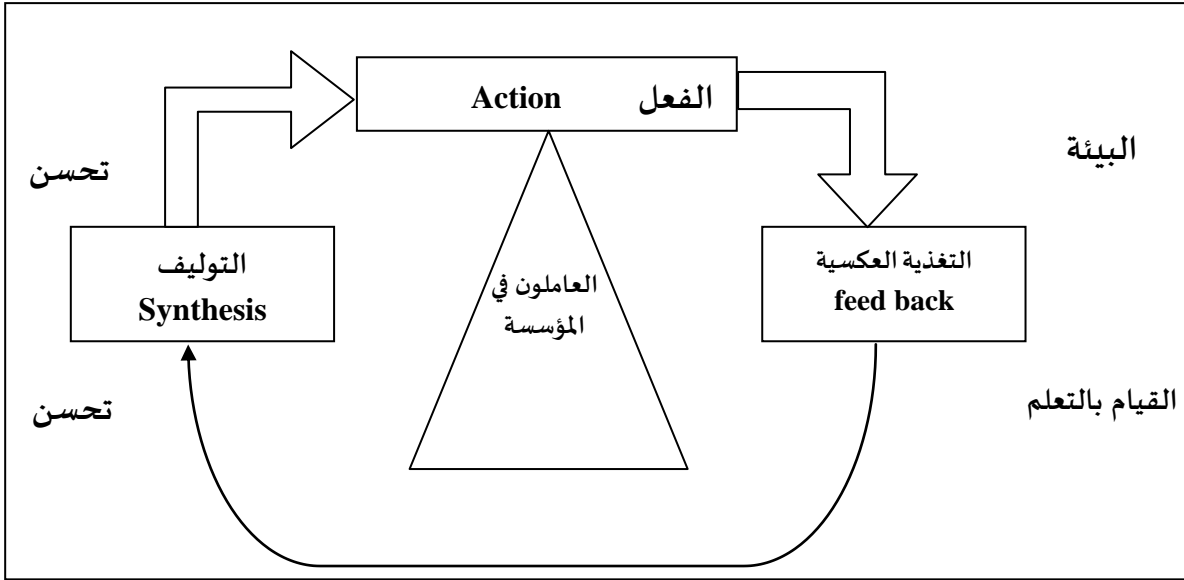
Source: Valikangas L. et al, why *learning from failure isn't easy (and what to do about it): innovation trauma at sun Microsystems*, European management journal, 27, Helsinki, Finland, 2009, p230.

¹ Ibid, p230.

ثانياً: نموذج دورة التعلم التكيفي

يتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل أساسية هي: الفعل، التغذية العكسية، التوليف (*Synthesis-feed back-Action*)، حيث هذه المراحل توضح للمؤسسة أنه عندما يحدث تحسن في بيئتها تقوم بالاستجابة بفعل ما، ثم تقوم بتصحيح ذاتها على الأقل بمستوى التغيير الخارجي وبالاعتماد على إمكانياتها، وعن طريق التغذية العكسية (الراجعة) التي تبين لها هذه الأفعال بحيث أن المؤسسة تعيش هذه الدورة من التعلم بشكل مستمر طيلة حياتها، وتتعلم تكيفي في كل دورة، وهذا الشكل يوضح هذا النموذج كالتالي:¹

شكل رقم (19): نموذج دورة التعلم التكيفي



المصدر: الساعدي مؤيد نعمة ، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة ، مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص253.

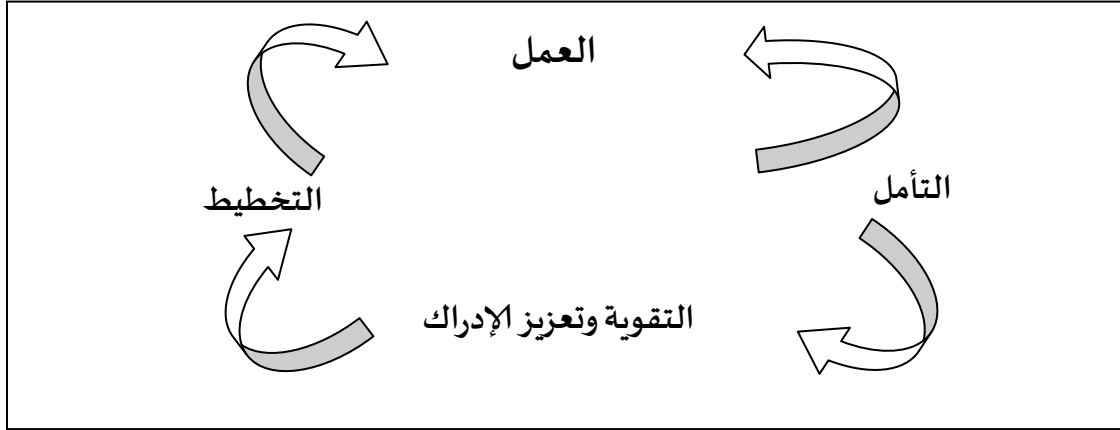
ثالثاً: نموذج دورة التعلم بالفعل

يوضح الشكل الموالي نموذج دورة التعلم التنظيمي بالفعل كالتالي:²

¹ الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص253.

² الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص254.

الشكل رقم (20): نموذج دورة التعلم التنظيمي بالفعل



المصدر: الساعدي مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة، مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص254.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل، فإن هذا النموذج يعتمد على القيام بفعل معين، ثم التفكير والتأمل واستنتاج التصورات التي يتم تصورها وتوحيدها، ثم تأتي مرحلة التخطيط لفعل جديد على أساس تلك الإدراكات وهكذا، والتأمل بما تسكنهم من القدرة على إعطاء لكل مرحلة ما تحتاجه من عملية التعبير.

الفرع الثاني: نماذج التعلم التنظيمي المتعلقة بالمعرفة التنظيمية

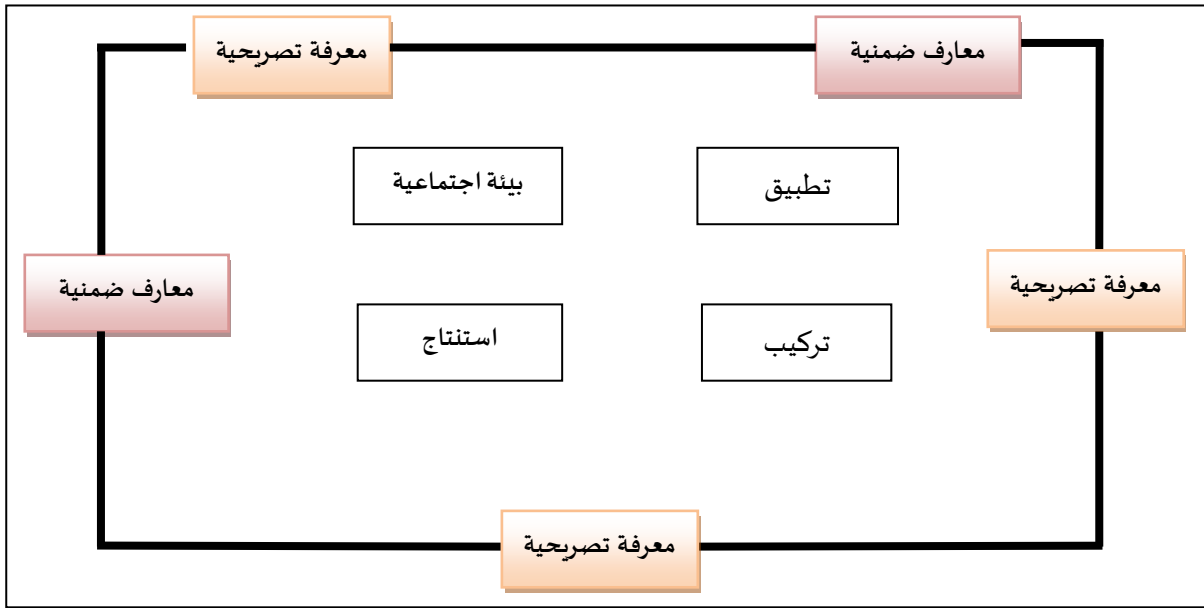
أولاً: نموذج التعلم التنظيمي المجتمعي للمعرفة

يتضمن هذا النموذج عدة نماذج فرعية منبثقة منه، فنجد النموذج البيروقراطي، النموذج المبني، نموذج الجماعات التنظيمية، نموذج الجماعات الحرفية، كما نجد في هذا النموذج عدة متغيرات يتأثر بهم مثل: سوق العمل، التنظيم، درجة استقلالية الأفراد، المعرفة، نشر المعرفة الضمنية، الإبداع، التعلم، الانتشار، كما يوضحه الشكل الموالي:

ثانياً: نموذج لولب المعرفة (المعرفة الضمنية - المعرفة التصريحية)

إن هذا النموذج يتركز على مفهومين أساسيين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة التصريحية ، بحيث أن المؤسسة تتعلم وفق مبادئ لولبي أي تفاعل المعرفة الضمنية مع المعرفة التصريحية بشكل دائم ومستمر، بحيث يسمح هذا التفاعل بخلق المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.¹

الشكل رقم (21): نموذج لولب المعرفة



Source : Ferrary M,et Rsqueux Y., *Management de la connaissance: Knowkdge management, apprentissage organisationnel* et société de la connaissance, Economica, Paris, France, 2006, p88.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن عملية البيئة الاجتماعية عبارة عن نقل شخص معين للمعرفة الضمنية إلى شخص آخر على شكل معرفة ضمنية* عن طريق التفاعل المباشر الذي يحدث داخل المؤسسة، أما عملية التركيب فهي تحويل المعرفة التصريحية** إلى معرفة ضمنية وهذا يتم عن طريق نظام المعلومات (قواعد المعلومات، ملفات إلكترونية، المواقع الإلكترونية) أما عملية التطبيق فهي تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة تصريحية عن طريق الحوار وتبادل الأفكار بصورة عفوية، التواصل والتشارك في المعتقدات والقيم، أما عملية الاستنتاج فهي عملية فهم المعرفة التصريحية في

¹ Ferrary M,et Rsqueux Y., *Management de la connaissance: Knowkdge management, apprentissage organisationnel* et société de la connaissance, Economica, Paris, France, 2006, p88.

* المعرفة الضمنية: هي المعرفة المبنية على أساس الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل معين، بالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة وقد تكون معرفة فنية أو إدراكية.

** المعرفة التصريحية: هي المعرفة الموثقة المنتظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة في شكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

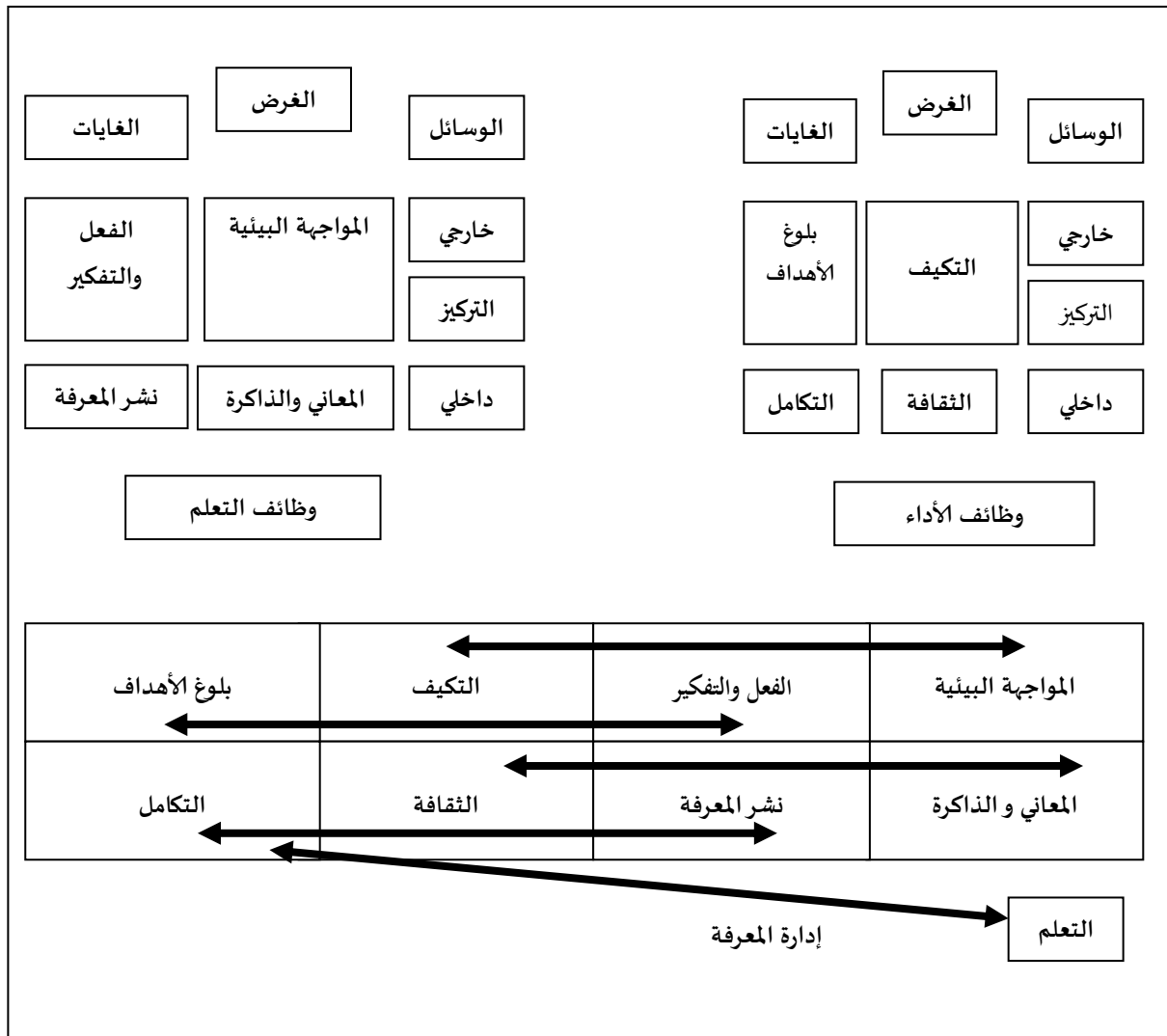
شكل معرفة ضمنية يكتسبها الفرد في شكل تجارب، منهج، طريقة ، ثم يحولها إلى مفاهيم تنتقل من مستوى فردي إلى المستوى الجماعي.

إذن، ما يمكن استنتاجه من هذا الشكل، هو إمكانية تحويل كل نوع من أنواع المعرفة (الضمنية-التصريحية) في شكل تعلم تنظيمي مستمر، وفق هذا اللولب المعرفي الذي يحدث داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: نموذج التعليم التنظيمي المتعلق بالأداء المؤسسية

يرتكز هذا النموذج على تكامل الأداء وعلى عملية التعليم التنظيمي، الذي يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في بيئتها عن طريق التوافق والتكامل الحادث بين وظائف الأداء ووظائف التعلم التنظيمي والشكل الموالي يوضح هذا التوافق والتكامل بين الأداء والتعلم التنظيمي كالتالي:

شكل رقم (22): نموذج التعلم التنظيمي المتعلق بالأداء



المصدر: الساعدي مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة، مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص246.

من خلال هذا الشكل ، نلاحظ أن وظائف الأداء تتركز على ثلاث وظائف أساسية هي: التركيز التكييف، بلوغ الأهداف ، في حين تتركز وظائف التعلم التنظيمي في ثلاث وظائف أساسية أيضا هي: التركيز، المواجهة البيئية، الفعل والتفكير ، كما نلاحظ أن وظائف التعلم التنظيمي تختلف حسب الأهداف والغايات المرجو تحقيقها من قبل المؤسسة، فمثلا لو كان تركيز المؤسسة حول الأداء خارجي فإن على المؤسسة التكيف مع المتغيرات الخارجية وبلوغ أهدافها، أما إذا كان تركيز المؤسسة داخلي فإن وسيلة المؤسسة في إنجاز غرضها هي الثقافة وتكون غايتها التكامل، أما إذا أرادت المؤسسة من تحقيق تعلم تنظيمي خارجي، فيجب عليها التفكير في مواجهة كل التغيرات البيئية التي تحدث. أما إذا كان التركيز داخلي فإن وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها هي التعلم بين المعاني والذاكرة وتكون عن طريق نشر المعرفة داخلها بشكل مستمر.

إذن، نستنتج أن علمية التكيف والثقافة، المواجهة البيئية، المعاني والذاكرة هي الدعامات المحورية والأساسية في تعزيز فعالية الأداء والتعلم التنظيمي للمؤسسة.

لذلك لا بد من التمييز بين التعلم والأداء، فالأداء يمكن أن يقيم بواسطة بعض المقاييس الكمية والنوعية للمخرجات، لكن التعلم يعمل كمقيد على النتائج، فعادة نحن لا يمكن أن نقوم بالأداء بشكل أفضل مما تعلمناه، لذا فإن التصرف المندفع (المحفز) يرفع من مستوى الأداء، بالتالي فزيادة الدافعية سوف تحسن الأداء لنقطة محددة، لكننا خلافا لذلك، فالزيادة في الدافعية سوف تسبب بانخفاض من مستوى الأداء.

في نهاية هذا المبحث والمتعلق بمصادر ونماذج التعلم التنظيمي، يمكننا أن نستنتج أن الاختلافات والتنوع في هذه المصادر والنماذج يعود بطبيعة الحال إلى تنوع مداخل المؤسسة المتعلمة ويتنوع آراء الخبراء والمفكرين والباحثين، بالإضافة إلى طبيعة المؤسسة، نشاطها، أهدافها، والتي تعكس الخلفية العلمية والمعرفية، عنصر الخبرة، المتطلبات الفكرية للباحثين في مجال التعلم التنظيمي.

المبحث الرابع: علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي ودوره في تحقيقه

لقد أثار مفهوم الفعالية جدلاً كبيراً بين كتاب الفكر التنظيمي أو كتاب نظرية المنظمة، ذلك

بسبب تعدد وتباين المداخل في عملية التحليل، أو بسبب اختلاف أهداف المؤسسة بحد ذاتها، لكن

على العموم فهو مؤشر ذو وجهة واحدة، والذي يعني تحقيق الأهداف "النجاح"، كما يرى مفكري هذا

المجال على وجود علاقة تأثيرية بين نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.

اكتسب نظام معلومات الموارد البشرية في وقتنا الحاضر أهمية بالغة وذلك لقدرته على تحقيق

النجاح داخل المؤسسات ومساهمته في جعل المؤسسة تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي، إذ تزداد هذه

الأهمية كلما توجهت المؤسسة نحو الاستثمار في العنصر البشري وجعله فرد متعلم بشكل جيد، من

خلال استغلال المهارات والمعارف المتواجدة في أذهان وعقول الأفراد، والتي تتجسد في حدسهم وخبرتهم

ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية، ذلك من خلال وظائفه وأهدافه، أدواته والآلية التي يتم بها معالجة

المعلومات داخل هذا النظام، من مدخلات وعمليات ومخرجات.

أصبحت المعلومات والمهارات والمعارف والسلوكيات، القيم التي يكتسبها الفرد داخل المؤسسة أمراً

مهما جداً في عملية التعلم التنظيمي، سواء تعلق الأمر بمصادره، أنواعه، نتائجه، لذلك استوجب على

المؤسسة في الوقت الحالي الاعتماد على نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، بحيث تستطيع

المؤسسة من خلاله تحسين فعالية التعلم التنظيمي داخلها، لذلك لا بد لها من بناء ذاكرة تنظيمية

فعالة داخل هذا النظام تستند عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

بناءً على ما تقدم، فإن السؤال الذي يطرح نفسه اليوم حول دور نظام معلومات الموارد البشرية

في تحسين فعالية التعلم التنظيمي، هو كيف يمكن لآلية هذا النظام من خلال مدخلاته، عملياته،

مخرجاته، التغذية الرجعية (العكسية)، الذاكرة التنظيمية، أن تساعد في التحكم والتحسين المستمر

لعملية التعلم التنظيمي للمؤسسة؟.

لهذا الغرض، سوف نعرض في هذا المبحث إلى إثبات العلاقة التي تربط نظام معلومات الموارد

البشرية بالتعلم التنظيمي، من خلال سرد العديد من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، ثم نتطرق

إلى مفهوم وأنواع، الأهمية، الأدوار التي تلعبها الذاكرة التنظيمية في هذا النظام وإبراز مكانة هذه

الذاكرة داخله، بعدها نقدم العلاقة بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية.

المطلب الأول: علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي

إن وجهت النظر المرتبطة بعلاقة التعلم التنظيمي بنظام معلومات الموارد البشرية هي وجهة نظر مشتركة بين الكثير من الباحثين، حيث أكدوا على أنه يمكن النظر إلى نظام معلومات الموارد البشرية كأداة داعمة للتعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، وأن من بين الخصائص المميزة له هو الدعم المستمر لتكامل المعلومات داخل التنظيم في المؤسسة.

إن الخصائص الأساسية للتعلم التنظيمي يتم تحديدها من خلال ارتباطها بالمعلومات والمعرفة واعتبار كل منهما بعداً من أبعاد التعلم التنظيمي أو مرتكزاً من مرتكزاته، لذلك يجب على نظام البحث والتنقيب في البيانات بغرض الوصول إلى المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، يتم تحليلها وصيانتها، نشرها واسترجاعها، لأنها تشكل جزء من التراكم المعرفي لماضي المؤسسة، كما أن هذه المعلومات داخل النظام سوف تهدف إلى وصف الاتجاهات الماضية والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وذلك من خلال غربة وتحليل كمية كبيرة من البيانات لاستخراج ما هو ذو معنى واكتشاف معرفة جديدة.¹

إن هذا يقودنا إلى القول أن العامل الأساسي المحدد لقوة المؤسسة لم يعد الأرض ولا رأس المال، وإنما أصبح المورد المعلوماتي والمعرفي، الذي يركز عليه التعلم التنظيمي في المؤسسة، هذا ما أشار إليه العديد من الباحثين، (Pawlowsky, 2001)، (Halmer, 2003)، (Duffy, 2000)، (Tuffy et al, 2001)، إلى أهمية وإظهار العلاقة بين التعلم التنظيمي ونظام معلومات الموارد البشرية، بحيث أطر الكثير فهم أفكاره واجتهاداته في تحديد وتفسير اتجاهات تلك العلاقة، وبلوغهم من نتائج هؤلاء الباحثين كانت كإسهامات ذات إطار مفاهيمي نظري، والقليل منها من خضع للاختبار والقياس عملياً، مع وجود النقص الكبير في تشخيص الدراسات الرابطة بين دور نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.

¹ Turban F & Aronson S.E., *Decision Support system: Intelligent Systems*, Upper Saddle, N1, prentice hall, 2001, p327.

*A study of Pawlowsky, P., *Management Science – organizational learning*, Edited by, oxford press, 2001.

**A study of: Halmer, Alan, *Developing competitive advantage through knowledge-process innovation and experience curve*, Journal of Academy of Business and Economic, Maroc, 2003.

***A study of: Duffy, J., *The knowledge management technology infrastructure, information management journal*, April, vol 34, issue1, www.EBSCO.host.com.

****A study of: Tuffy, E., *Information management systems and management challenges*, information systems journal, vol 9, N° 85.

كما أن نظم المعلومات وتقنياتها والموارد البشرية ذات المعرفة والمعلومات أصبحت القوى المحركة للمنظمات المتعلمة، ففي الوقت الحالي يتبنى مفهوم جديد للنشاط العملي في المنظمات قائم على التعلم التنظيمي والمعلومات لهذا النظام.

كما أن هناك العديد من الأبحاث مثل دراسة (*Turban et Al*)^{*} ، *Senge et Kleiner*)^{**} ، *Holmqvist*)^{***} التي تنظر إلى العلاقة بين التعلم التنظيمي ونظام معلومات الموارد البشرية من خلال أن هذا النظام زود التعلم التنظيمي بقدرات لم تكن موجودة مسبقاً في المؤسسات، بالإضافة إلى تميزها في سوق المنافسة من خلال سرعة الابتكار وتحويل المعلومات إلى الاستخدام والتطبيق والحركة نحو الريادة في الأعمال التنظيمية، وتنمية المهارات والقدرات وأثرها على قيمة المنتجات والتحسين المستمر في جودة المنتج والمبيعات وتخفيض التكاليف... الخ.

كما بينت دراسة *Simon*)^{****} وجود علاقة إيجابية بين نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، بحيث بين أن التسويق هو من يتبنى أفضل الممارسات في كل من التعلم التنظيمي وتقنية المعلومات، كما أن الباحث وجد تأثيراً إيجابياً للتعلم التنظيمي بإعادة هندسة الأعمال.

إن أفضل مثال على ذلك هو ما استطاعت تحقيقه بعض الشركات اليابانية كشركة *Canon* وشركة *Honda*، وبعض الشركات الأمريكية كشركة *Intel* و *Hp*، في قدرتها وقابليتها للاستجابة السريعة للزبائن وقدرتها على خلق أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة ، إضافة إلى سرعتها في الهيمنة على التقنيات الحديثة، مما قاد إلى انعكاس ذلك في أن يكون أداؤها متميزاً، ويعود سر نجاح هذه الشركات في سرعة تعلمها وقدرتها على التعامل بسرعة مع المعلومات المتعلقة بالموارد البشري، استخدام تقنيات المعلومات كبنية تحتية أساسية من خلال الرابط بين الأجهزة والمعدات والبرمجيات والعنصر البشري والشبكات بمختلف أنواعها، كما تمثلت انعكاسات هذه المساهمات في تسهيل عملية نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية باكتساب المعلومات ونقلها، توزيعها، تخزينها واسترجاعها وصيانتها، مما كان له الأثر الكبير في زيادة قيمة أعمال المنظمة ورفع رأس مالها الفكري وزيادة فرص نجاحها.

* Turban, E., Mclean, *Information Technology for management: improving quality and productivity*, John Wiley, New York, 1996.

** Senge, P., M, Kleiner, A., Roberts, *The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization*, Nicholas brealey publishing, London, 1994.

*** Holmqvist, Mikael, *A Dynamic Model of Intra and Inter- organizational learning*, Studies, January, 2003.

**** Simon, K., *To Wards a Theoretical Framework for Business Information*, Goteborg University, 1994.

كما أكد Davidson في دراسته (تقنيات نظام المعلومات تسهل التعلم التنظيمي البيئي من خلال التعاون مع تقنيات نظام المعلومات في الخارج واختبار الشفافية وسرعة التلقن)، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن استخدام نظام معلومات من قبل المنظمات يسهل تحالف التعلم التنظيمي في ما بينها وأن الشفافية وسرعة التلقن توفر المعلومات لكلا الطرفين وتزيد من قدرة الاستقطاب لدى الشركات.¹

كما خلصت دراسة Egan بأن أبعاد المنظمة المتعلمة وتحفيز نقل التعلم للعاملين في الشركات الكبيرة تعلم من خلال تقنيات نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، بحيث تم اختبار سبع متغيرات في التعلم التنظيمي واشتركت في مجال تقنيات نظام معلومات الموارد البشرية وخلصت إلى وجود مؤشرات لأبعاد التعلم التنظيمي ذات علاقة مع متغيرات تحفيز واستخدام تقنيات نظام معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى تأثيرها بأداء بعض النشاطات.²

أكدت دراسة Lytras إن نظام المعلومات الموارد البشرية يكمن في القدرة على الانتفاع بالقيمة المندمجة لأصحاب المصالح في المؤسسة، بحيث يجب استخدام أهداف التعلم التنظيمي في نظام المعلومات الموارد البشرية من خلال الاستفادة من الذاكرة التنظيمية المتواجدة داخل هذا النظام، باعتبارها نظام تراكميا للمعلومات، مع تطوير تقنية نظم المعلومات والاتصالات كمدخل للتعامل مع نظام معلومات الموارد البشرية بوضع إطار عام للتعلم متعدد الأبعاد وإضافة القيمة لهذا النظام.³

كما حددت الدراسة التي قام بها كل من Lee وزميله Choi إلى اختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثل التعاون بين العاملين، إشاعة الثقة بين العاملين، برامج التعلم التنظيمي، الأسلوب المركزي في الإدارة، سعة وعمق مهارات العملية والتسهيلات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية، كما تم اختبار الباحثان العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء بحيث كانت العلاقات جميعها إيجابية.⁴

كما تناولت دراسة السياني حول قوة المنظمات الحديثة والتي تتمثل في المعلومات الإستراتيجية التي تمتلكها حول العنصر البشري، بحيث خلصت إلى أن المعلومات أصبحت تشكل 3/4 القيمة المضافة للمنتج وتوصلت إلى عوامل النجاح نظام المعلومات الموارد البشرية المتمثلة في الوعي بإدارته والتحكم

¹ Davidson, M., *Information Technology Facilitating Interorganizational learning In an IT Outsourcing Collaboration: An Examination of Transparency and Receptivity*, PHD, Digital dissertation, Claremont Graduate University, 2003, www.lib.Umi.com./dissertation/search.

² Egan, T., *Learning Organization Dimension and Motivation to Transfer learning in Large Firm Information Technology*, PHD Digital dissertation, University of Minnesota, 2002. www.lib.Umi.com./dissertation/search.

³ Lytras, M., Poulondi, A., & Poulymenakom, A., *knowledge management convergence expanding learning frontiers*, journal of KM, Vol 06, N° 1, 2000, www.brint.com

⁴ Lee, H., & Choi, B., *Knowledge management enablers: process and organizational performance, an integrative view and empirical examination*, journal of management information systems, Vol 20, N° 1, 2003, summer.

فيها، بحيث أكد على ضرورة تشارك المعلومات، واعتبار التعلم التنظيمي والفردى قوتين محركتين لبناء نظام معلومات جديد خاصة بالموارد البشرية.¹

من خلال سردنا للعديد من الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية لبعض الباحثين في هذا المجال آنفة الذكر، يمكننا أن نستنتج العديد من المؤشرات التي تؤكد العلاقة بين التعلم التنظيمي ونظام معلومات الموارد البشرية كالتالي:

- جميع الدراسات تبنت تحقيق قيمة أعمال المؤسسة على أنها دالة لعلاقات التعلم التنظيمي بنظام المعلومات الموارد البشرية، هذا بطبيعة الحال ما ينسجم مع توجهات هذا المطلب؛
- إن العلاقة بين التعلم التنظيمي ومتغيراته وأبعاده علاقة إيجابية مع نظام المعلومات الموارد البشرية ومتغيراته؛
- إن قابلية المؤسسات على توظيف التعلم التنظيمي تختلف من مؤسسة إلى أخرى؛
- إن التعلم التنظيمي ونظام المعلومات والمعلومات المتوفرة والمكتسبة من قبل المورد البشري، يمكن أن تساهم في ضمان بقاء واستمرار المؤسسات؛
- إن تنظيم المعارف والأفكار والمعلومات تمثل جوهر العمل داخل المؤسسة، ذلك ما يتطلب التنسيق والترابط بين التعلم التنظيمي ونظام المعلومات الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مكانة وعلاقة الذاكرة التنظيمية بنظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي

تعتبر الذاكرة التنظيمية وسيلة لدعم تنفيذ عمليات الأعمال، بحيث تقوم بخزن وتجميع واسترجاع كل المعارف والمهارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي داخل هذا النظام على كل الأزمنة (الحالية - الماضية - المستقبلية)، لذلك فهو يعتبر المرآة الحقيقية لمحيط العمل داخل المؤسسة، بل يعتبر مدخلا لربط كل المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري ومحاولة دمجها مع مصادر التعلم التنظيمي، أنواعه، نتائجه.

¹ السيانى محمد، الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الخدمية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة فيلاديفيا، 2001.

الفرع الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية

أولاً: مفهوم الذاكرة التنظيمية

تعددت مفاهيم الذاكرة التنظيمية بسبب الاختلاف الكبير بين الباحثين، حيث لا يمكن إعطاء تعريف موحد لهذا المفهوم ، لأنه عبارة عن مفهوم حديث تتخلله العديد من المفاهيم وعلى هذا الأساس فإن الخروج بمفهوم موحد أمر جد صعب في الوقت الحاضر، بسبب مشكل التجسيد والكيونونة، مشكل وجهات النظر العلمية والمفاهيمية، العملية، مشكل التموقع، مشكل طريقة التعامل معها، مشكل الأثر الذي تعكسه، مشكل علاقتها بنظام معلومات الموارد البشرية، لذلك سوف نقدم بعض التعاريف التي لها أهمية بالموضوع، بحيث تعكس الدواعي الأساسية لدراستها، خاصة الجوانب التقنية منها التي تربط طريقة عمل الذاكرة التنظيمية داخل نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يعكس تصور المؤسسة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تعالج وتسترجع، تخزن المعلومات من الذاكرة التنظيمية، على هذا الأساس يمكننا تقديم في هذا الفرع تعاريف ومقاربات الذاكرة التنظيمية في النقاط التالية:

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها "مستودع تخزن فيه كل المعلومات، الإجراءات، القواعد، الروتين، التي يمكن أن تسترجعها المؤسسة عند الحاجة".¹

كما تعرف على أنها "نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المؤسسة والذي يمكن أن تستخدم لدعم القرارات الحالية".²

كما تقوم الذاكرة التنظيمية "على مجموعة المعارف والإجراءات والقواعد، ذكريات الأفراد، بحيث يتم وضعها في شكل ملموس مثل الوثائق، قواعد البيانات، بشرط أن تستخدم في خدمة المؤسسة".³ كما أن أفضل طريقة لتحديد معنى الذاكرة التنظيمية تكون بالتمييز بين أنواع المعرفة المتواجدة داخل هيكلها (الكفاءات)، معرفة كيفية التصرف، كيفية تحمل مسؤولية، وكيفية اتخاذ القرار، المعارف النظرية (المفاهيم المخططات، المعرفة المتخصصة، المعرفة الإجرائية، المعرفة الاجتماعية، المعرفة التنظيمية، المعرفة المتعلقة بالمنتجات المادية)، والمعارف العملية (كيفية العمل)، المعرفة الإجرائية (التي

¹ Moorman, C., & Mirer, A.S., *The impact of organizational memory on new product performance and creativity*, journal of marketing research, 34(1), 1997, p193.

² Bannon, L., R.Kuttik, K., *Shifting perspectives on organization memory: from storage to active remembering*, proceedings of the 29 the annual Hawaii international conference on system sciences, 1996, p156.

³ Martine Seville Girod, *Pour une définition opérationnelle et une modalisation de la mémoire organisationnelle*, Laboratoire DMSP, Université Paris-Dauphine, France, p9.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

تسمح بعد التدريب بتطبيق أساليب معينة أثناء العمل)، المعرفة التجريبية (تشمل الدروس المستفادة من التجربة العلمية)، وأخيراً المعرفة الإجرائية الجماعية، بحيث كل المعارف تخزن في قاعدة بيانات تسترجع عند الحاجة.¹

كما يمكننا تقديم العديد من التعاريف المستخلصة من مقاربات بعض الكتاب حول مفهوم الذاكرة التنظيمية في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): تعاريف ومقاربات الذاكرة التنظيمية

مقاربة المعارف	مقاربة العمليات	مقاربة المضمون	
Girod, 1995 - Ackerman et Halverson, 2000	Walsh et Ungson, 1991 - Stein, 1995 - Moorman et Miner, 1998	Cyert et March, 1963 - Argyris et Schön, 1978 - Nelson et Winter, 1982 - Cohen et Bacdayan, 1999	الكتاب
هيكل ديناميكي تتألف من نظم فرعية متفاعلة فيما بينها	عملية اكتساب، الاحتفاظ وتجديد المعرفة، محرك لخلق المعارف	دعم إدراكي بسيط، ثابت ومركزي، صريح إلى حد كبير في الهدف والعمل على السلوكيات	التعاريف
التفاعل بين الدعائم الملموسة والغير ملموسة في الذاكرة	الأفراد والثقافة، تحويلات، الهيكل، علم البيئة، الأرشيف الخارجي	الأفراد، الإجراءات العملية، قواعد التشغيل، الروتين الجماعي	وسائل الاحتفاظ

Source: Afef Chouaieb, *Pour une relecture de fonctionnement de la mémoire organisationnel dans l'entreprise*, revue-humanisme-et-entreprise-, N° 302, 2011-2, p48, Article disponible en ligne à l'adresse: <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-2-page-45.htm>.

يبدو جلياً ما سبق، بأن إيجاد تعريف واحد وثابت للذاكرة التنظيمية يعتبر أمراً صعباً، نظراً لكونها مفهوم نسبي مرتبط بطبيعة ونوع المؤسسة وأفرادها، المفاهيم المختلفة للكتاب، بحيث هناك من يراها على أنها مجموعة معلومات وهناك من يراها على أنها مجموعة معارف، كذلك من يراها على أنها مجموعة برامج وكفاءات، مجموعة من البيانات... إلخ، هذا ما جعل الباحث يقدم مفهوم شامل للذاكرة التنظيمية على أنها مخزن لمجموعة المعارف الضمنية والتصريحية، الاجتماعية والمهارات (الملموسة والغير ملموسة)، المعلومات، الخبرات، الثقافة، العادات والقيم، التي تعكس تاريخ المؤسسة

¹ Ben Hamadi, O., *Management des connaissances et mémoire organisationnelle : Entre perdre connaissance et retrouver la mémoire*- le cas d'Hydro-Québec, Université du Québec, Canada, 2012, p82.

الماضي والحالي، بحيث توضع في شكل قواعد بيانات محفوظة في عدة أشكال، يتم استرجاعها عند الحاجة إليها في اتخاذ القرارات المستقبلية.

ثانياً: أنواع الذاكرة التنظيمية

1. الذاكرة التنظيمية التقنية

يستند هذا النوع من الذاكرة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة، حيث تضمنت متغيرات، نظم وتطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة الانترنت، التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة،... إلخ، هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة، جودة المنتج، تكلفته، كما يمكن الذاكرة التنظيمية التقنية أن تجعل المؤسسة قادرة أن تتطور بشكل مستمر، وعلى المؤسسة أن تبذل وتبذل بالتقنيات التي تحدث في البيئة، وأن تتعلم منها، لكن من جانب آخر على المؤسسة أن تحافظ على سرية الذاكرة التنظيمية التقنية كي لا تذهب إلى المنافسين.¹

2. الذاكرة التنظيمية الادارية

هي الذاكرة التنظيمية التي تسيطر على العمليات داخل المؤسسة، بحيث يمكن أن توصف على أنها طريقة الإدارة وهيكلها، مثل طريقة إدارة المعرفة، ترتيب المصنع، إدارة الموارد البشرية، الإستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، إدارة التجهيزات والمعدات، إدارة لإنتاج إدارة التسويق، تدريب الموارد البشرية، إدارة الأزمات.

3. الذاكرة التنظيمية الثقافية

تعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المنظمة، فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي، الأعراف، التقاليد واقتراحات العاملين، كما أن الذاكرة التنظيمية الثقافية بأنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها ومن كونها متشكلة في تاريخ المنظمة، فهي تتأثر بالثقافة الخارجية، ومن الصعب تغييرها، إضافة إلى أن الذاكرة التنظيمية الثقافية تتأثر بتصرفات وأفعال الفرد، وتعتبر في نفس الوقت موجهة لتصرفاته لذلك، يجب أن تفهم، وتمارس من قبل جميع العاملين، وتساهم هذه الذاكرة في تطوير الذاكرات التنظيمية الأخرى، كونها المرتكز الأساسي لها.

¹ عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 159.

4. الذاكرة التنظيمية التسويقية

هي تشمل كل ما له علاقة بالأطراف الخارجية بما فيها الزبائن والوسطاء، والموزعين... وتهدف إلى توجيه الإدارة نحو بناء علاقات جيدة مع الزبائن، صياغة إستراتيجية مناسبة للتسويق، وبناء أسس التعاون مع المنظمات الأخرى، ومبادئ الوصول إلى الزبائن واختيار الوسطاء، قنوات التوزيع، والمزيج التسويقي وغيرها من مجالات المعرفة والتي تتطلب الحماية من المنافسين والعمل على تحديثها باستمرار استجابة لمتغيرات السوق والتوقعات الخاصة بالعرض والطلب¹.

بناء على ما تقدم، فلن هذه المكونات الأربعة للذاكرة التنظيمية تلعب دورا هاما في المؤسسة، إذ من خلالها يمكن لمتخذي القرارات والمسيرين أن يستخدموا المعرفة لتوجيه الأنشطة الحالية، بحيث تتجسد هذه المعرفة حول تحسينات الأداء التنظيمي في المؤسسات، وبشكل رئيسي في الذاكرة التنظيمية الإدارية، والذاكرة التنظيمية التقنية، والذاكرة التنظيمية التسويقية، أما الذاكرة التنظيمية الثقافية فهي موضوع قابل للتغير ويصاحب التغير في خبرة المؤسسة.

5. الذاكرة التنظيمية الجماعية

هذا النوع من الذاكرة لا بد أن تعترف بالسياق الاجتماعي للذاكرة التنظيمية، والذي لا يتجسد فقط في عملية استقطاب وتبادل المعرفة، ولكن أيضا في كيفية جعل هذه المعرفة مفيدة للأفراد في إطار عملهم. وبالمثل، إذ تمثل مجمل محتويات الذاكرة التنظيمية أكثر من مجموع ذكريات أعضاء التنظيم، لذلك فهي تعتبر ظاهرة اجتماعية، أيضا فالمنظمات هي عبارة عن أنظمة اجتماعية تتكون من الأفراد وتتطلب تفاعل الأفراد وتعاونهم وبناء علاقات اجتماعية فيها، فالمنظمات وبالتالي تصبح مركز للذاكرة الجماعية².

ثالثا: مكونات الذاكرة التنظيمية

إن السبب الرئيسي الذي فرض علينا التطرق إلى ذكر مكونات الذاكرة التنظيمية هو مشكل الذي طرحه *waston*، حيث طرح سؤالين مهمين جدا وهما: كيف تخزن البيانات؟، وأين يكون مقرها، وما هي الطريقة التي تمكننا من الوصول إليها؟، لذلك فهو قد وضع نموذج لمكونات الذاكرة التنظيمية،

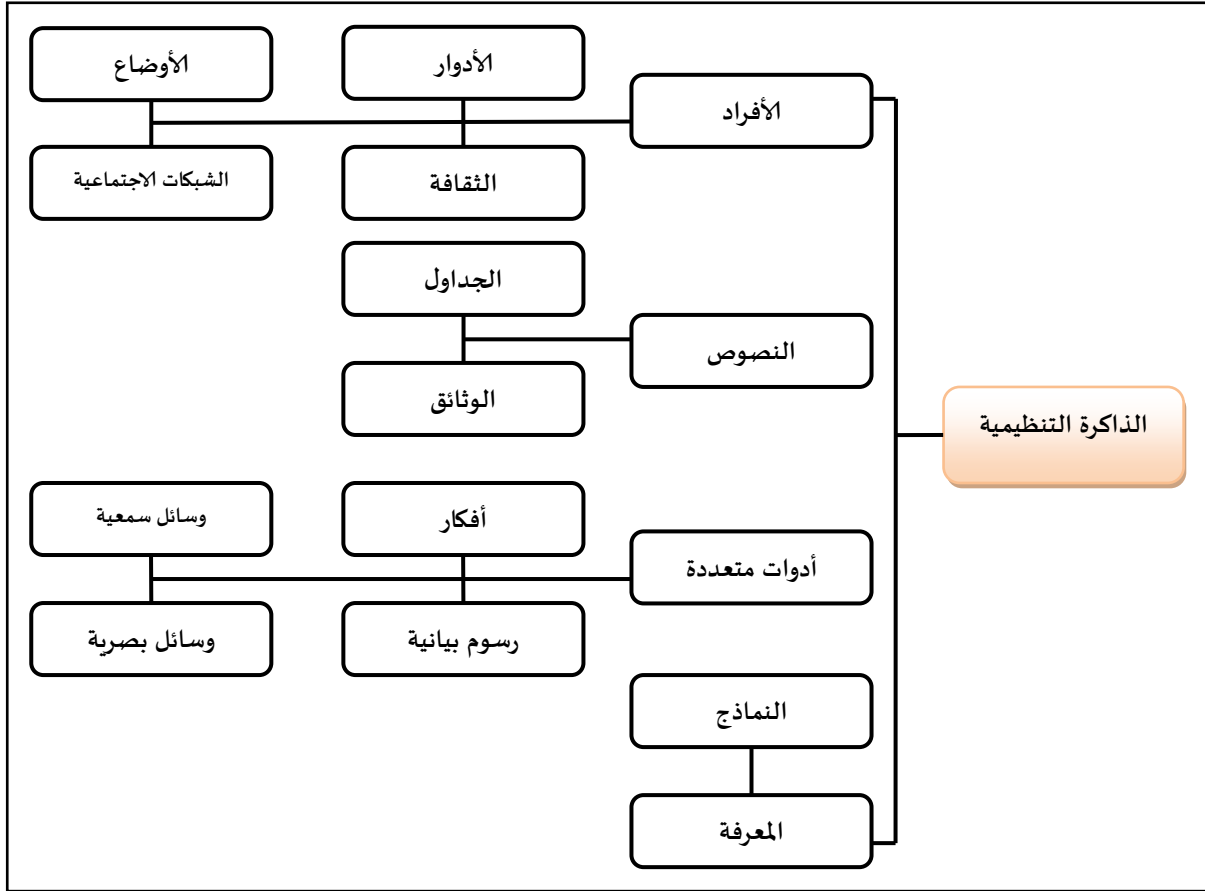
¹ عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص159.

² Endlich, N.A., *An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning*, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2001, p29.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

حيث أكد على أن هذا النموذج هجين من الأفراد، الجداول، النماذج، الوثائق، المعرفة، وسائل الإعلام المختلفة، الشكل الموالي يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية:¹

شكل رقم (23): يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية



Source: Luis A. Guerrero, Jose Pino, *Understanding Organizational Memory, Proceedings of XXI International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC 2001, IEEE CS Press, Punta Arenas, November, 2001, Chile, 2001.p3.*

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل يمكننا ذكر العديد من النقاط التي تتعلق بمكونات الذاكرة

التنظيمية، حيث أن:

1. الأفراد

هم أساس الذاكرة التنظيمية، فهم من يبتكرون ويطورون ويستعملون نظم إدارة البيانات، فهم

ذلك الجزء الكبير من ذاكرة المؤسسة بسبب كونهم يعرفون كيف يستعملون كل مكونات الذاكرة

¹ Luis A. Guerrero, Jose Pino, *Understanding Organizational Memory, Proceedings of XXI International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC 2001, IEEE CS Press, Punta Arenas, November, 2001, Chile, 2001, p3.*

التنظيمية، حيث لكل شخص في المؤسسة موقع، دور، ثقافة، علاقات اجتماعية، محادثات، إجراءات تتعلق بالتشغيل.

فالأفراد الناجحون يتعلمون كيف يستخدمون الذاكرة التنظيمية، فهم يتعلمون أي بيانات هم يخزونها، أين وكيف يتم استرجاعها وكيف يتم وضعها سوية، فالأفراد الذين يعرفون كيف يتم استخدام الذاكرة التنظيمية هم مكون جوهرى للذاكرة التنظيمية، فالعمال الجدد يصرفون وقت كبير لبناء ما قبل الذاكرة، لذلك فهم يستطيعون استخدام الذاكرة التنظيمية بشكل فاعل، حيث بدون هذه المعرفة.

2. النصوص

تتمثل النصوص في الجداول والوثائق، بحيث تمثل الجداول شكل مشهور لتخزين البيانات التنظيمية، لذلك تعتبر كوصف لمختلف الهياكل التي تستخدم لخزن المعلومات، كما تحتوي الجداول على بيانات تنظيمية جاهزة للفهم تخزن في شكل قاعدة بيانات، أما الوثائق فهي عبارة عن تقارير وقوائم تخزن المعلومات التنظيمية في شكل إلكتروني.

3. وسائل الإعلام المتعددة

تتمثل وسائل الإعلام المتعددة في الصوت والصور والأشكال البيانية، الخرائط والأقراص المضغوطة، أفكار، ويكمن دورها أيضا في تخزين كل المعلومات التنظيمية المتعلقة بالمؤسسة.

4. النماذج

تقوم المؤسسات ببناء نماذج رياضية لتصنف بها أعمالها، بحيث هذه النماذج عادة تحل وتكون ضمن نظم دعم القرار، وتستخدم لتحليل المشاكل الحالية ولأغراض التنبؤ.

5. المعرفة

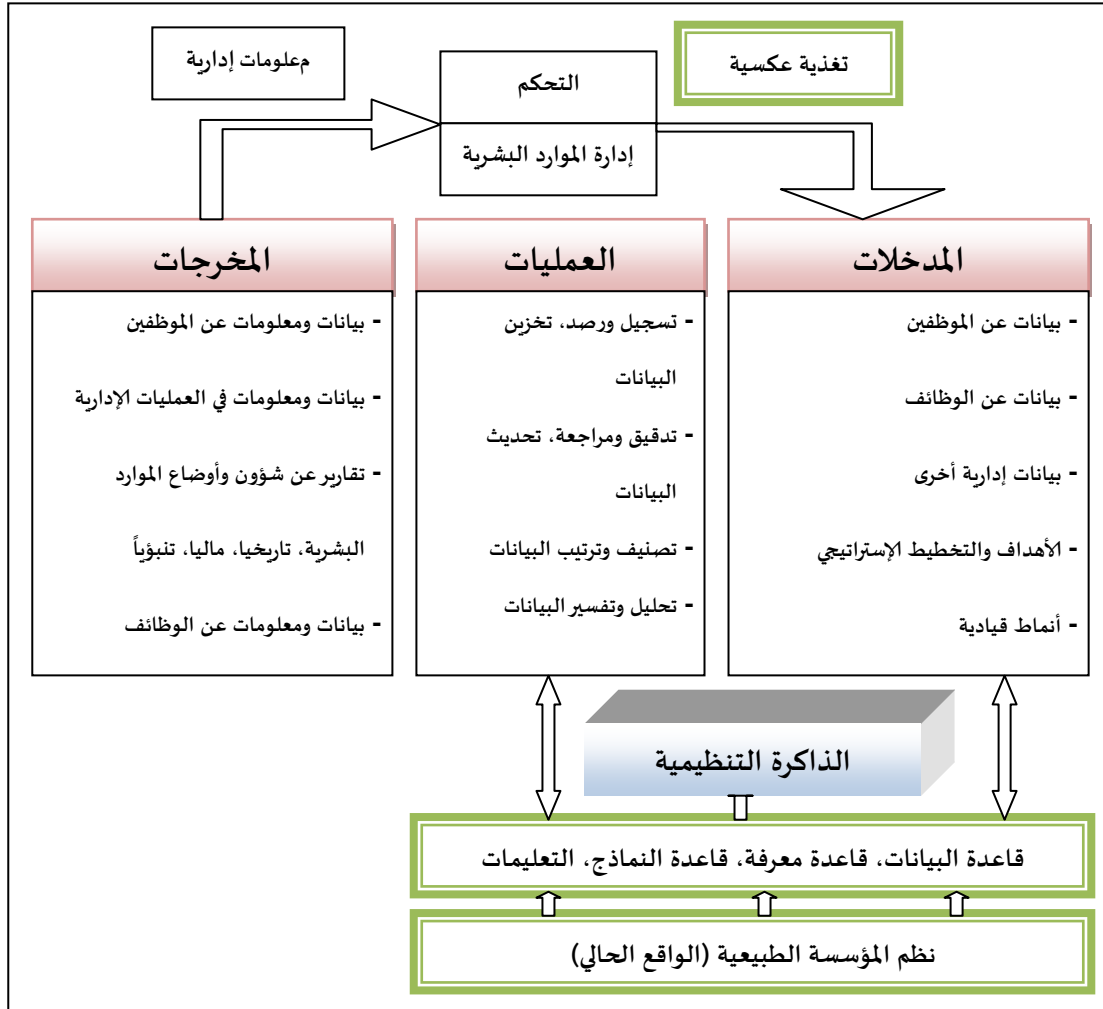
تتمثل المعرفة في التراكم الذي يكتسبه الفرد داخل المؤسسة مثل المهارات، الكفاءة، العادات والتقاليد، الخبرة،... إلخ، حيث أن معظم المؤسسات حاليا تعتمد على البشر ليتذكروا العمل والقرارات بشكل مفصل.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

الفرع الثاني: مكانة الذاكرة التنظيمية في نظام معلومات الموارد البشرية

إن الحديث على دور وعلاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي يتطلب منا أولاً معرفة مكانة وعلاقة الذاكرة التنظيمية داخل هذا النظام، ثم معرفة علاقة التعلم التنظيمي بالذاكرة التنظيمية، هذا ما سنبينه في الشكل التالي:

شكل رقم (24): يوضح مكانة الذاكرة التنظيمية داخل نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: زياد محمد الشрман، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 346.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل، نجد أن الذاكرة التنظيمية لها مكانة أساسية داخل نظام معلومات الموارد البشرية، بل تعتبر المحرك الأساسي له، بحيث تجعل معارف المؤسسة رأس مال مخزن فيها، بحيث تخلق هذه الذاكرة من خلال تبني العمال داخل المؤسسة مجموعة من المعارف تتناسب مع أهدافها ورسالتها، من خلال تشفيرها وتقنينها، تخزينها (إجراءات، عمليات، أدوات تسيير، الهياكل والشبكات، الذاكرة الشخصية، قواعد البيانات، معلومات، ... إلخ)، لأنها من زمن طويل

أُغْتَبِرَتِ الذاكرة مخزن للمعارف تستوجب استغلاله عند الحاجة، حيث أن دورها يكمن في التأثير على السلوك، لذا فالتعلم التنظيمي الناتج عن تعلم ذو سيادة سلوكية، مثل المهارات والروتين المفتوح، الإجراءات، قواعد البيانات ذات التعديل المستمر كما أصبح دورها هو عملية تتعلق بالاستغلال والاستكشاف، تحسين التعلم داخل المؤسسة (الربط بين الإدراك والسلوك).¹

كما يقوم النظام بالحصول على كل المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري والموجهة أساسا في تحقيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسة من الذاكرة التنظيمية، التي تدخل في شكل مدخلات النظام من بيانات، قواعد، نماذج، معارف، تعليمات، ليتم تسجيلها ورصدها، ترتيبها، تحليلها وتفسيرها، خزنها مرة أخرى داخل الذاكرة التنظيمية من قبل هذا النظام، في النهاية يقوم النظام بتقديمها في شكل مخرجات تكون على شكل تقارير نهائية حول عملية التعلم التنظيمي.

الفرع الثالث: علاقة الذاكرة التنظيمية بالتعلم التنظيمي

إن المؤسسات التي تعمل بتطبيقات التعلم التنظيمي يمكن أن تتميز بدعمها الكبير لعمليات التعلم لأعضائها والتحسين الذاتي المستمر، إذن هدف المؤسسة التي تطبق التعلم التنظيمي هو ليعرف ويدرك وينجز عمليات التغيير الضرورية نفسها، وبشكل أكيد، فإن التعلم المؤسسي وتكيف الثقافة يفرض وجود ثقافة تعلم والتي ترعى الابتكار والإبداع.

كما أن المؤسسات المتعلمة تعزز أو تزيد التعلم التنظيمي، فهو يزيد من تعلمها والذي يقودها إلى تحسين الأداء، كما يميل إلى كسب أو حصول على المهارة بالإضافة إلى دروس تعلمها، بشكل أو إيجابي أو سلبي.

كما تعد الذاكرة التنظيمية واحدا من أهم المفاهيم التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم التنظيمي مثلها مثل المنظمة المتعلمة أو الذكاء الاصطناعي فهي تمثل تصورا تسعى المؤسسة إلى تطبيقه على أرض الواقع وكذا وسيلة تدفعها إلى الوصول إلى تحقيقه، في هذا الإطار تأخذ الذاكرة التنظيمية قيمة محورية كونها تشكل دعامة أساسية للتعلم التنظيمي.

كميلوكد الباحث *Jean Yves Prax* أن الذاكرة التنظيمية متعلقة بذاكرة الأفراد فالتجارب والتعليمات المتتابعة يمكن أن تخزن في العادات والهياكل الإجراءات، القواعد، التي تترجم في شكل تعلم

¹ Mermoud-Thomassian M., *Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage : pour une reconsidération du rôle de la mémoire organisationnelle*, pp 2-3, site web : [http:// www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com), 5/6/2019, 16:34.

تنظيمي، أيضا فإن التجارب الفردية تعتبر ضمنية وذاتية وهو ما يجعل الصعوبة الرئيسية في خلق ذاكرة جماعية تكمن اختيار معايير وصفية وجمية بالنسبة للجميع في كل زمان و مكان.¹

يتضح مما سبق، أن التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية ذو علاقة، وبالرغم من أنهما يهتمان بوظائف مختلفة، لذلك فالتعلم التنظيمي يهتم باكتساب المعرفة والمهارة ونشرها داخل المؤسسة لينتج عنه تعلم فردي، تعلم جماعي، تعلم تنظيمي، بينما الذاكرة التنظيمية تكون مشتركة ومتلازمة مع الاحتفاظ والاسترداد، عملية خزن للمهارات، المعارف، العادات، القيم التي يكتسبها الفرد داخل المؤسسة، لذلك ما يمكننا استنتاجه هو أن الذاكرة التنظيمية وعملية التعلم التنظيمي عنصران متكاملان ولا يمكن تصور احدهما من دون الآخر.

المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي

إن نظام معلومات الموارد البشرية الآن قد تطور باتجاهين متميزين في المدارس الفكرة والنظرية، حيث يتمثل الاتجاه الأول بإنتاج وخلق المعلومات، أما الاتجاه الثاني يؤكد على طريقة إدارة المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري والتي تعطي الأسبقية لتعلم التنظيمي، الذي يركز على كيفية إدارة المهارات والمعارف، السلوكيات، القيم والعادات، الخبرات، داخل هذا النظام، بالتالي فإن حلول هذا الاتجاه هو كيفية خلق نقطة لقاء بين تفكير التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات من قبل هذا النظام، بحيث يكون النظام كإستراتيجية لتحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسة، وجعلها مؤسسة متعلمة، مبدعة، وتستطيع التكيف والتعامل مع كل المتغيرات البيئية التي تحيط بها.

لهذا الغرض سوف نبرز في هذا المبحث الدور الكبير الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي، بدءاً بدور النظام في تحقيق فعالية مصادر التعلم التنظيمي، تحقيق فعالية أنواع التعلم التنظيمي، أخيراً دوره في تحقيق نتائج التعلم التنظيمي، بالتالي سوف يشمل هذا المبحث الإجابة على العديد من التساؤلات:

أين تخزن هذه المعلومات؟

كيف تكون مدخلات هذا النظام؟

كيف تسترجع؟

ما هي الطريقة التي تحلل وتفسر بها هذه المعلومات ؟

كيف تعالج المعلومات؟

¹ Jean Yves PRAX, *Introduction au knowledge management*, Poila consulting Publications, 2004, p53.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

في أي شكل تكون مخرجات هذا النظام المتعلقة بالتعلم التنظيمي؟

أين يكمن دور هذا النظام في تحقيق فعالية (مصادر، أنواع، نتائج) التعلم التنظيمي؟

الفرع الأول: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية أنواع التعلم التنظيمي

إن المؤسسات المتعلمة يمكنها أن تميز بين العديد من عمليات التعلم التنظيمي داخلها، فنجد مثلا

التعلم الصفري، التعلم من المستوى الأول والثاني، التعلم الأحادي (أحادي الحلقة)، الثنائي (ثنائي

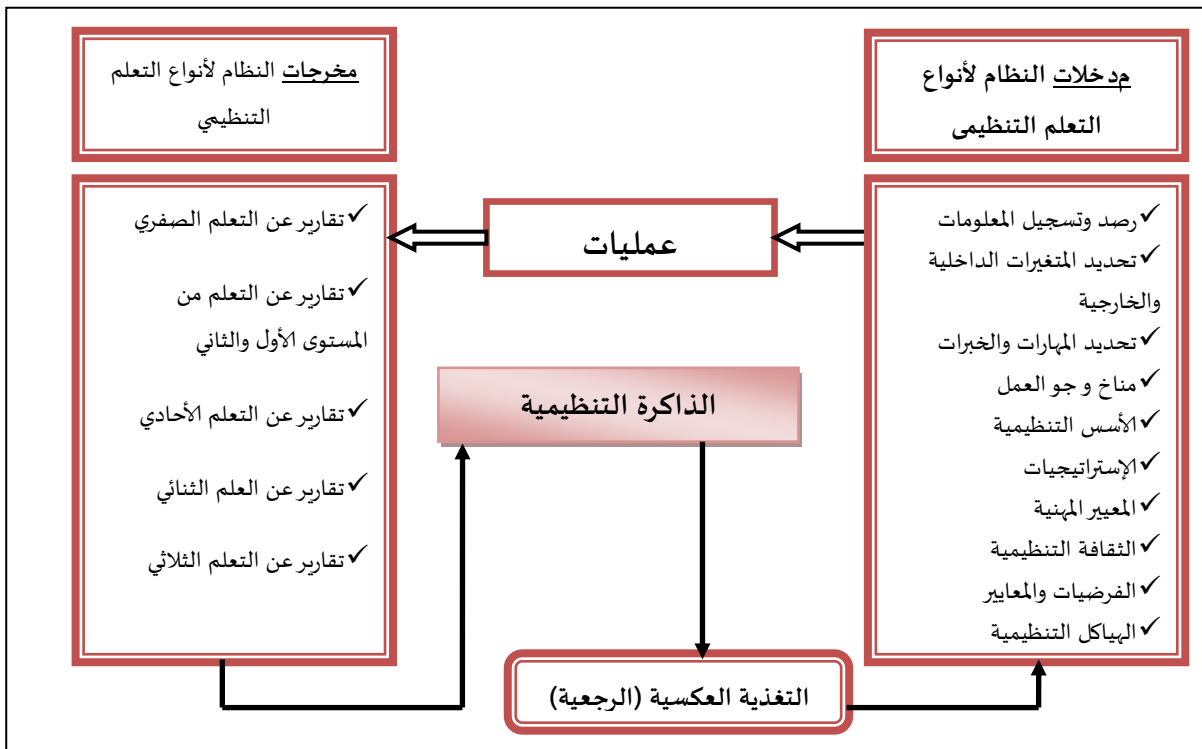
الحلقة)، التعلم الثلاثي (ثلاثي الحلقة)، بحيث كل نوع من هذه الأنواع له خصائصه ومميزاته،

أهدافه، كما أشرنا إليها سابقا في المطلب المتعلق بأنواع التعلم التنظيمي داخل المؤسسة، لذلك فإن

نظام معلومات الموارد البشرية له دور كبير في تحديد نوع هذا التعلم داخل المؤسسة،¹ وفق الشكل

التالي:

شكل رقم (25): يوضح دور نظام معلومات الوارد البشرية في تحقيق أنواع التعلم التنظيمي



Source: Brian T. Pentland, *Human Resources Information System and Organizational learning*, Michigan State University, USA, 2015, p15.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل، فإن دورة نظام معلومات الموارد البشرية تمر بمراحل أساسية والتي تبدأ بمدخلاته، عملياته، الذاكرة التنظيمية، مخرجاته، وتنتهي بالتغذية العكسية، أين يتم فيها انتقال المعلومات المتعلقة بالمهارات والمعارف، سلوكيات، القيم، العادات والتقاليد التي يمارسها الأفراد

¹ Brian T. Pentland, *Human Resources Information System and Organizational learning*, Michigan State University, USA, 2015, p14.

داخل التنظيم في المؤسسة، بالإضافة إلى معرفته لأنواع التعلم الموجود داخلها، التي سوف يتم شرحها في الفروع التالية:¹

أولاً مدخلات النظام لأنواع التعلم التنظيمي

يتمثل هذا العنصر في مختلف الإمكانيات التي تضم البيانات الخام (المعطيات المتعلقة بأنواع التعلم التنظيمي قبل معالجتها) عن البيئة الداخلية والخارجية للنظام، التي تهتم بإدخال البيانات إلى النظام الحالي، حيث تتمثل معطيات هذا النظام في عملية الرصد والتسجيل لكل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وضع الأسس التنظيمية والمعايير المهنية، تحديد الأهداف، فهم مناخ العمل داخل المؤسسة، وضع الإستراتيجيات والفرضيات المتعلقة بعمليات التعلم، الفهم الجيد لعادات والقيم التي يمارسها الأفراد في المؤسسة، تحديد الهياكل التنظيمية الملائمة لعملية التعلم.

ثانياً: عمليات النظام لأنواع التعلم التنظيمي

هي الإطار الذي يشمل سيرورة المهمات، حيث يتم من خلالها معالجة البيانات والمعطيات المتعلقة بالأنواع التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة، بحيث تشمل العمليات الرياضية والإحصائية، والعمليات التصنيعية المادية الأخرى، التي يتم بفعليها تحويل ومعالجة المدخلات من بيانات خام إلى نتائج منتظرة تتعلق أساساً بأنواع التعلم التنظيمي.

ثالثاً: آلية عمل الذاكرة التنظيمية داخل النظام

لقد انتشر في السنوات القليلة الماضية نوع جديد من نظام المعلومات خاص بالموارد البشرية بالتحديد أطلق عليه اسم نظم إدارة تدفق العمل داخل الذاكرة التنظيمية وفي العديد من المؤسسات، بحيث تتناسب هذه النظم الجديدة خصوصاً لتحقيق ذاكرة تنظيمية فعالة داخل نظام معلومات الموارد البشرية، بحيث تساعد على فهم التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي في المؤسسة سوية، كما أنها تعتبر أداة لدعم التعلم التنظيمي في المؤسسة وأن من بين الخصائص المميزة لها داخل هذا النظام هو تخزين المعلومات المتعلقة بالمهارات، المعارف، الخبرات، التي يكتسبها الأفراد داخل التنظيم في المؤسسة، بالإضافة إلى الدعم المستمر لتكامل هذه المعلومات في المؤسسة.

مفهوم نظم إدارة تدفق العمل

يمكن النظر إلى نظم إدارة تدفق العمل في الذاكرة التنظيمية على أنه أداة لدعم المعلومات والمعارف داخل المؤسسة، كما يعتبر وسيلة أو واسطة لدعم أو مساندة تنفيذ عمليات الأعمال، حيث

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon, Traduction par : Eric. Fimbel et Serge Costa, *MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION* : Pearson éducation, Paris, France, 2010, p19.

هذه النظم توفر احتمالية خزن المعارف على طول محور الوقت منذ أن حصلت تدفقات العمل على الوقت الحقيقي، وأبعد من ذلك فهي المرآة لمحيط العمل الحالي لفترة محددة من الوقت، ذلك فهو يبدو مداخلًا لربط مفاهيم الذاكرة التنظيمية وإدارة تدفق العمل .

من أجل تطوير عنصر الذاكرة التنظيمية، يجب علينا أن نفهم الإطار العام لأنظمة إدارة تدفق العمل، حيث تستند على أربعة منظورات أساسية، هي المنظورات المعلوماتية، التنظيمية، السلوكية، الوظيفية، بالتالي فإن عمليات التعلم التي تحدث داخل الذاكرة التنظيمية وفق دورات تعلم داخلية وأخرى خارجية، وكلا الدوريتين تدعم بواسطة وظائف، كما أن العنصر الجوهرية في الذاكرة التنظيمية هو طبقة المخزن مع فئتين من المحتويات، ففي المكان الأول يحتوي على التدفقات التاريخية والتي تم خزنها مع البيانات المدققة على شكل حالات، والثاني هو المعارف الموجودة في المؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، المقاييس المستهدفة، قواعد الأعمال، المهارات والمسؤوليات.¹

لذلك فإن المعلومات التي تتعلق بأنواع التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة، يتم تخزينها في الذاكرة التنظيمية التي تأتي مباشرة من المخرجات التي يقدمها النظام، بعدها تنتقل إلى مدخلات النظام عن طريق التغذية الرجعية (العكسية)، أين يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تهدف المؤسسة الوصول إليها، بالإضافة إلى تطبيق التعلم التنظيمي التي يتماشى مع أهدافها.

رابعاً: مخرجات النظام لأنواع التعلم التنظيمي

تتمثل مخرجات النظام لأنواع التعلم التنظيمي في كل العناصر التي تتضمن مختلف الإمكانيات والإجراءات التي تستقبل نتيجة معالجة البيانات الخام، أو المعلومات المحصلة الجديدة، والتي يتم بثها للمستفيد من قبل النظام في شكل تقارير نهائية عن أنواع التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالتعلم الصفري، التعلم من المستوى الأول والثاني، التعلم الأحادي (أحادي الحلقة)، التعلم التنظيمي الثنائي (ثنائي الحلقة)، التعلم التنظيمي الثلاثي (ثلاثي الحلقة).

خامساً: التغذية العكسية (الراجعة) لنظام المتعلقة بأنواع التعلم التنظيمي

تتمثل التغذية الراجعة (العكسية) في الإطار الذي يشمل على البيانات والمعلومات المتعلقة بمخرجات النظام لأنواع التعلم التنظيمي أو نتائج وأداء النظام لهذه الأنواع، بحيث يتم فيها مراقبة ومراجعة وتقييم هذه التغذية الراجعة، لتحديد فيها إذا كان النظام يتحرك باتجاه تحقيق التعلم

¹ Wargitsch, Christoph, Work Brain, *Merging organization Memory and Workflow Management Systems*, peper presented to Bavaria research center for knowledge based systems, university of Erlanger- Nuremberg, Germanys, 1997, p3.

التنظيمي المعمول به من قبل المؤسسة والذي يحقق لها أهدافها، كما يتم استخدام البيانات والمعلومات التغذوية الراجعة في عملية التحكم والتعديل والضبط، فترجع هذه المعلومات المرتدة وتدخل إلى النظام كمدخلات مرة أخرى.

بعد فهم الآلية التي تعمل بها مكونات نظام معلومات الموارد البشرية مع أنواع التعلم التنظيمي في المؤسسة، يمكننا أن نستنتج بشكل عام أن هذا النظام يتعامل مع التعلم الصفري والتعلم من المستوى الأول والثاني، الأحادي، من خلال قيامه برصد وتسجيل كل المعلومات المتأتية من المحيط الخارجي، كما يقوم بوضع هذه المعلومات في شكل مجموعة خيارات يمكن ترتيبها واستغلال الأحسن منها، كما يقوم بإدماج كل المتغيرات الخارجية والداخلية في إستراتيجيات المؤسسة، كما يعمل على خلق عملية الابتكار، أما التعلم الثنائي (ثنائي الحلقة) فيعمل على تصحيح عدم التوافق في النتائج والأهداف، كما يساعد المؤسسة على تحقيق الجو المناسب لهذا النوع من التعلم، معرفة كل الأوضاع الحالية ومقارنتها بالأوضاع السابقة للتعلم التنظيمي أما بخصوص التعلم الثلاثي (ثلاثي الحلقة) فيقوم بوضع الأسس والقواعد التنظيمية والأهداف لهذا النوع من التعلم، دراسة الأنظمة الموجودة وتطويرها، وضع هياكل تنظيمية ملائمة، في النهاية فإن نظام معلومات الموارد البشرية يكون على دراية بكل أنواع التعلم السائدة في المؤسسة وتجسيد التعلم الذي يتماشى مع أهدافها واستراتيجياتها.

الفرع الثاني: دور نظام معلومات الوارد البشرية في تحقيق فعالية مصادر التعلم التنظيمي

إن عملية تعامل نظام معلومات الوارد البشرية مع المعطيات والمعلومات التنظيمية والمعارف والمهارات الواجب اكتسابها من قبل الأفراد، ليست فقط إجراءات روتينية ولكنها تعتمد على قدرة الأفراد في الفهم والتسيير الاستراتيجي لها، لذلك نجد أن الكتاب والباحثين يؤكدون على أن مصادر التعلم التنظيمي تنقسم إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، بحيث أن المصادر الداخلية تنشأ على مستوى العلاقات التي ينشئها التنظيم مع المحيط الداخلي للمؤسسة، أما المصادر الخارجية التي تنشأ من خلال العلاقات مع التنظيمات الأخرى، هيئات البحث... إلخ.

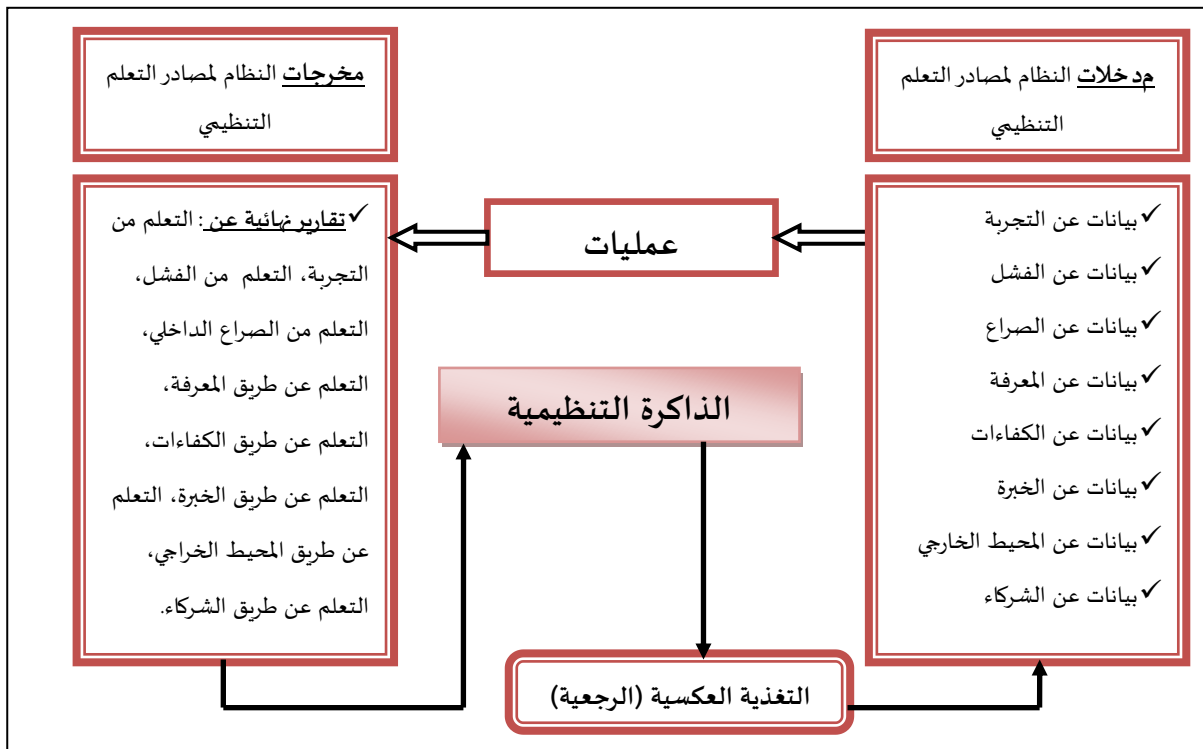
لكن على الرغم من الاختلافات التي تطرقنا إليها سابقاً، في تفضيل المصادر التي يقترحها الباحثون من حيث طريقة الطرح، إلا أننا لاحظنا أنها تتوافق في الجوهر وتلتقي في فكرة واحدة وهي أنها تعتمد على وجود أسباب تدفع الأفراد نحوها وتحدد اختيار مصدر قبل الآخر، مع توافقها كلها على أنه لا يمكن الحديث عن فصل بين المصادر وإنما يكون ذلك للدراسة فقط، فالفرد غالباً يحاول اكتساب الجديد من

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

المعارف، المهارات أو القدرات والكفاءات في المؤسسة، كما يعمل على تنويع مصادره وإثراء كل مصدر عن لآخر.

إذن، ما يمكن توضيحه في هذا المطلب هو كيف يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يتحكم ويدير هذه المصادر المختلفة لعملية التعلم التنظيمي، التي تتمثل في المصادر الداخلية (الخبرة، التجربة، الصراع الداخلي، الفشل)، المصادر الخارجية (المعرفة، الكفاءات، المحيط الخارجي، الشركاء)، عن طريق مكونات هذا النظام من مدخلات، مخرجات، عمليات، ذاكرة تنظيمية، وفق هذا الشكل التالي:

شكل رقم (26): يوضح دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق مصادر التعلم التنظيمي



Source: Brian T. Pentland, *Human Resources Information System and Organizational learning*, Michigan State University, USA, 2015, p16.

من خلال قراءتنا لهذا الشكل، نلاحظ أن دورة المعلومات التي تتعلق بمهارات، القيم والسلوكيات، المعارف التي يكتسبها الفرد من المصادر المتعددة لخلق تعلم تنظيمي داخل المؤسسة والتي تدخل ضمن نظام معلومات الموارد البشرية تمر بمراحل أساسية والتي تبدأ بمدخلاته، عملياته، الذاكرة التنظيمية، مخرجاته، وتنتهي بالتغذية العكسية، بحيث لكل جزء من مكونات هذا النظام له دوره الخاص في معالجة هذه المعلومات، والتي سوف نوضحها في الفروع التالية:¹

¹ Brian T. Pentland, *op.cit*, pp: 16-17.

أولاً: مدخلات النظام لمصادر التعلم التنظيمي

تعتبر مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية لمصادر التعلم التنظيمي في البيانات الخام التي يتم إدخالها من قبل نظام التشغيل، الهدف منها هو تحويلها إلى معلومات، حيث تتميز هذه المدخلات بمصادر التعلم التنظيمي (الخبرة، التجربة، الصراع الداخلي، الفشل، المعرفة، الكفاءات، المحيط الخارجي، الشركاء)، بالتعدد والاختلاف، سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية، لذلك فإن المدخلات تعتبر بداية نقطة عمل هذا النظام التي تزوده بمصادر التعلم التنظيمي الذي يكتسبه الفرد داخل المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي.

ثانياً: عمليات النظام لمصادر التعلم التنظيمي

تأتي المرحلة الموالية للطريقة والآلية التي يعمل بها نظام معلومات الموارد البشرية وهي مرحلة العمليات، التي يتم فيها معالجة هذه البيانات بعدما تحصل عليها مباشرة في شكلها الخام من المدخلات، بحيث تكون هي المسؤولة عن تحضير البيانات وتشغيلها، تدقيقها، مراجعتها، تحديثها ثم تبويبها، كما يقوم النظام بتصنيف هذه المصادر حسب أهميتها واحتياجاتها من قبل المؤسسة، بعد عملية التحليل والتفسير التي تتم عن طريق العديد من الأساليب الرياضية والإحصائية، بحوث العمليات، بغرض تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها.

ثالثاً: الذاكرة التنظيمية

هي الوعاء الذي يتم فيه تخزين فيه كل المعلومات المتعلقة بمصادر التعلم التنظيمي (الخبرة، التجربة، الصراع الداخلي، الفشل، المعرفة، الكفاءات، المحيط الخارجي، الشركاء)، الخاصة بمدخلات ومخرجات هذا النظام، بالتالي فهي عبارة عن ذاكرة النظام وعادة ما تكون في عدة أشكال، الوعاء الورقي، الأنشطة الممغنطة، الأقراص الضوئية، الذاكرة المتنقلة والهدف منها هو استرجاع المعلومات المتعلقة بمصادر التعلم من قبل النظام عند الحاجة إليها.

رابعاً: مخرجات النظام لمصادر التعلم التنظيمي

بعد معالجة النظام للبيانات المتعلقة بمصادر التعلم التنظيمي في المؤسسة، تصبح المعلومات جاهزة للاستخدام، بحيث تكون في شكل تقارير نهائية عن مصادر التعلم التنظيمي المختلفة (الخبرة، التجربة، الصراع الداخلي، الفشل، المعرفة، الكفاءات، المحيط الخارجي، الشركاء)، يمكن للمؤسسة أن تستخدمها في اتخاذ القرارات المناسبة لها.

كما يكمن دور مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في إنتاج تقارير مبرمجة ومتخصصة تسمى بنظام التقارير الإدارية، حيث تقوم بإعداد تقارير مبرمجة حسب الطلب، تحتوي على معلومات تتعلق بمصادر التعلم في المؤسسة، المتكونة من معلومات مبنية ومفهرسة ومنظمة، مستقاة من قواعد بيانات نظم معالجة المعلومات، بحيث تقدم في جداول وأشكال ورسومات تكرارية، تعكس هذه المصادر، كما تعمل على دعم ومساعدة متخذي القرار والإداريين في كافة مستويات إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية.

خامسا: التغذية الرجعية لنظام التي تتعلق بمصادر التعلم التنظيمي

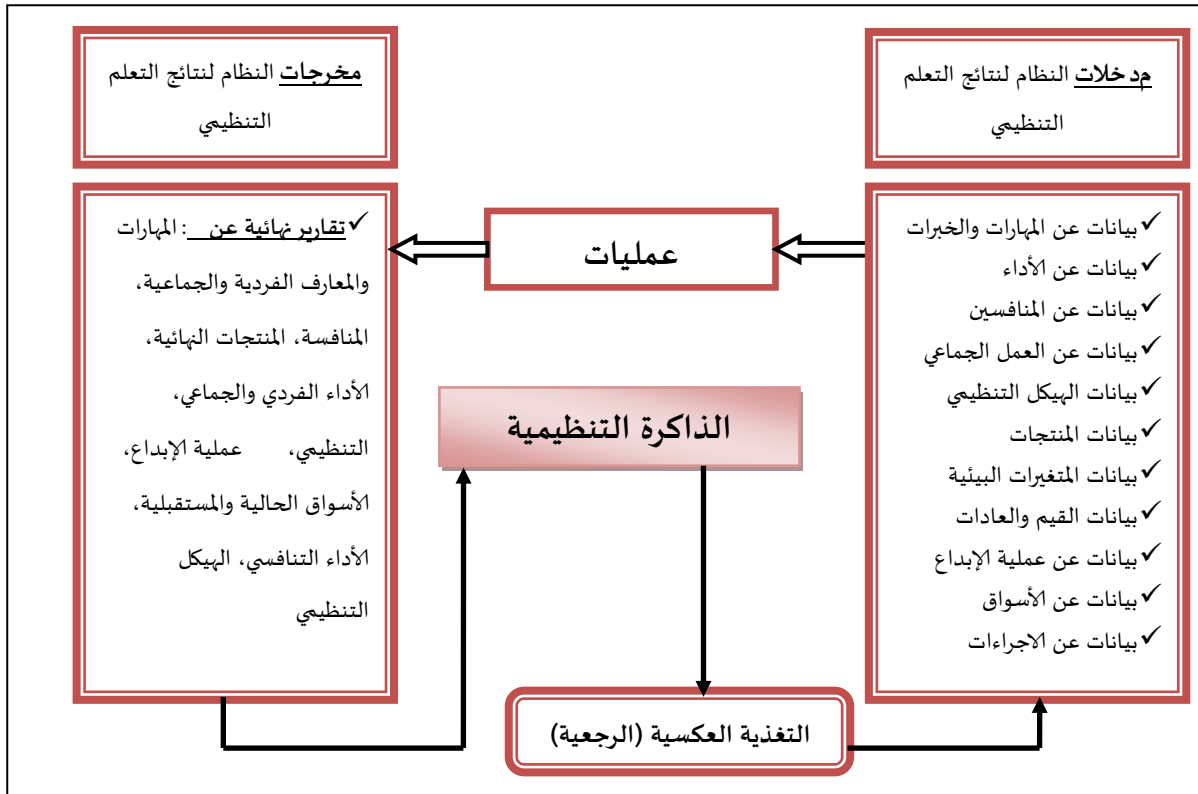
تتمثل عملية التغذية الرجعية (العكسية) في هذا الجانب بعملية التحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مسطر لها، بحيث يقوم بتنبيهه عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو أخطاء، في مخرجات البرنامج، أو في طريقة توظيف البيانات المدخلة ، بالتالي فهي عملية رقابية لمخرجات النظام لمصادر التعلم التنظيمي (الخبرة، التجربة، الصراع الداخلي، الفشل، المعرفة، الكفاءات، المحيط الخارجي، الشركاء) لتعود مباشرة كمدخلات لهذا النظام أين يتم تصحيح وتعديل الأخطاء الواقعة.

بعد شرح طريقة معاملة مكونات نظام معلومات الموارد البشرية لمصادر التعلم التنظيمي في المؤسسة، يمكننا تقديم الآلية التي يعمل بها هذا النظام بشكل عام من خلال إعادة ترتيب وبناء نماذج للسلوك والتصرف في المؤسسة، من خلال وضع العديد من الفرضيات كمرحلة أولية، بعدها يتم فهم المعارف في المؤسسة، معرفة الأخطاء الواقعة، تحديد الروتين السائد، فهم الصراع الداخلي، اكتشاف أسباب الفشل بجميع أنواعه، وضع إجراءات جديدة، نقل وتوزيع المعارف المحصلة من التحالفات، اكتشاف الكفاءات الداخلية والخارجية مع إدماجها وفق سيورة سلوك تجديدي، تشخيص المتغيرات الخارجية والداخلية، خلق أفكار جديدة، وضع إجراءات واستراتيجيات جديدة، بالتالي فإن كل هذه المعايير تمكن النظام من معرفة مصادر التعلم التنظيمي بجميع أنواعها سواء مصادر التعلم التنظيمي من الخبرة، التجربة، الصراع الداخلي، الفشل، المعرفة، الكفاءات، المحيط الخارجي، الشركاء، بحيث تستفيد المؤسسة من استغلالها لتحقيق تعلم تنظيمي بجميع أنواعه.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

الفرع الثالث: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية نتائج التعلم التنظيمي
إن عملية التعلم التنظيمي لها العديد من النتائج المهمة التي تحققها المؤسسة، ذلك راجع لما يقدمه نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق هذه النتائج، خاصة الدعم المعلوماتي والمعرفي في كل المجالات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وفق آلية نظامية تبدأ بمدخلات وعمليات ومخرجات وذاكرة تنظيمية وتغذية عكسية، بحيث لكل جزء من هذا النظام له طريقة خاصة في معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بنتائج التعلم التنظيمي، لذلك فإن ديناميكية عمل هذا النظام سوف تنعكس بطبيعة الحال على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق العديد من المزايا المتعددة والمختلفة لها، لهذا الغرض نهدف في هذا المطلب تقديم إسهام نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق نتائج التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (27): يوضح دور نظام معلومات الوارد البشرية في تحقيق نتائج التعلم التنظيمي



Source: Brian T. Pentland, *Human Resources Information System and Organizational learning*, Michigan State University, USA, 2015, p18.

من خلال هذا الشكل يمكننا ذكر العديد من الآليات المتعلقة بعمل نظام معلومات الموارد البشرية التي تتعلق بنتائج التعلم، أين يقوم النظام بإدخال البيانات المتعلقة بـ (الخبرات والمهارات، الكفاءات،

عمليات الابتكار والإبداع، سلوك الفرد، القيم والعادات، العلاقات الاجتماعية، العمل الجماعي، مجموعة الأنظمة، هيكل المؤسسة، المنتجات، المتغيرات البيئية، إدارة الوقت، المنافسين، السوق)، أين تجرى علمها العمليات الحسابية والتحليلية ليعطينا في الأخير تقارير نهائية على النتائج المحققة على المستوى الفردي والجماعي، التنظيمي، لذلك نقوم في هذا المطلب أبراز العمل النظامي لكل جزء من أجزاء النظام وطريقة تعامله لنتائج التعلم التنظيمي الخاص بالمؤسسة، كالتالي:¹

أولاً: مدخلات النظام لنتائج التعلم التنظيمي

إن تحقيق نتائج التعلم التنظيمي مرهون بنجاح التعلم الفردي والتعلم الجماعي الذي سوف

يتحول إلى تعلم تنظيمي في المؤسسة ككل، أين يساعدها في تحقيق أداء مميز عن غيرها من المؤسسات، لذلك فإن هذه المرحلة (مدخلات النظام) يجب أن يتم إدخال كل البيانات والمعطيات التي تتعلق بنتائج التعلم التنظيمي بشكل صحيح وبالمواصفات السليمة، بحيث تكون في شكلها الخام.

ثانياً: عمليات النظام لنتائج التعلم التنظيمي

في هذه المرحلة يقوم النظام بجميع النشاطات التشغيلية والتحليلية والحسابية على نتائج التعلم التنظيمي (الخبرات والمهارات، الكفاءات، عمليات الابتكار والإبداع، سلوك الفرد، القيم والعادات، العلاقات الاجتماعية، العمل الجماعي، مجموعة الأنظمة، هيكل المؤسسة، المنتجات، المتغيرات البيئية، إدارة الوقت، المنافسين، السوق)، بحيث يتم تحويلها بصورة واضحة من خلال رصد وتسجيل، فرز، تنسيق، تبويب، أين يتم ترتيبها من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي.

ثالثاً: مخرجات النظام لنتائج التعلم التنظيمي

في هذه المرحلة يتم جعل البيانات التي تمت علمها العمليات الحسابية والإحصائية في شكل معلومات قابلة للاستخدام، حيث يقدمها النظام في شكل تقارير نهائية حول نتائج التعلم التنظيمي (المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي)، هذه المعلومات تشمل المعارف والقيم، المهارات التي يكتسبها الفرد، بالإضافة إلى إعطاء معلومات حول العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال، معلومات حول الهيكل التنظيمي، معلومات حول مناخ العمل السائد في المؤسسة، معلومات حول المؤسسات المنافسة، معلومات عن العملاء، معلومات حول الأسواق الحالية والأسواق الجديدة المستهدفة للعمل فيها، معلومات على كل المتغيرات الجديدة من سوق العمل والتشريعات والقوانين، لذلك فإن هذه

¹ Brian T. Pentland, *op.cit*, p19.

مخرجات النظام المعلومات المقدمة من قبل النظام حول نتائج التعلم التنظيمي سوف يساعد المؤسسة من معرفة وقياس الأداء الفردي والجماعي، التنظيمي لها.¹

رابعاً: الذاكرة التنظيمية لنتائج التعلم التنظيمي

كما تطرقنا سابقاً إلى آلية عمل الذاكرة التنظيمية حول مصادر التعلم التنظيمي وأنواعه، بحيث أكدنا على أن الذاكرة التنظيمية هي مخزن للمعارف الفردية والجماعية للمؤسسة، بالإضافة إلى كونها قاعدة بيانات تمكن المؤسسة من استغلال هذه البيانات في وقت الحاجة، لذلك في هذه المرحلة يتم خزن وتجميع وحفظ كل مخرجات النظام من معلومات المتعلقة بنتائج التعلم التنظيمي (الخبرات والمهارات، الكفاءات، عمليات الابتكار والإبداع، سلوك الفرد، القيم والعادات، العلاقات الاجتماعية، العمل الجماعي، مجموعة الأنظمة، هيكل المؤسسة، المنتجات، المتغيرات البيئية، إدارة الوقت، المنافسين، السوق) أين تصبح هذه المعلومات رأسمال مخزن فيها.²

خامساً: التغذية الراجعة لنتائج التعلم التنظيمي

تحتل المعلومات المرتدة أو المتأتية من المحيط الخارجي أهمية خاصة في نظام معلومات الموارد البشرية، نظراً لارتباط مخرجاته لنتائج التعلم التنظيمي بمهمة متخذي القرارات في المؤسسة والتي تعد المعيار في قياس فاعلية هذا النظام، لذلك فهي تسمح برقابة ومتابعة الحقائق في نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي، فقياس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية يتم من خلال وضع معايير معينة لمخرجات النظام لنتائج التعلم التنظيمي الحالية ومقارنتها مع المعلومات المخطط لها من قبل المؤسسة، الهدف منها تصحيح ومعرفة الانحرافات والأخطاء التي يجب العمل على تصحيحها وتجنبها.³

من خلال عرضنا لدور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي، أين بينا الطريقة والآلية التي يعمل بها النظام من خلال إدخال المعلومات والمعلومات المتعلقة بمصادر وأنواع ونتائج التعلم التنظيمي بدءاً بمدخلات النظام، أين يتم تحليل وتدقيق، تهيئة، فرز واسترجاع المعلومات عن طريق عدة عمليات حسابية وإحصائية وأنظمة خاصة في معالجتها، والتي يتم الحصول عليها من ذاكرة النظام، أين يقوم النظام بإرسال هذه المعلومات عن طريق مخرجاته في شكل تقارير نهائية قابلة للاستخدام واتخاذ القرارات الصائبة من قبل مدراء المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة

¹ Brian T. Pentland, **Op.cit**, p19.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص118.

³ Brian T. Pentland, **Op.cit**, p20.

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

والمخطط لها مسبقاً، بحيث يجب التركيز بشكل كبير على دور التغذية العكسية، أين يتم مراقبة وتقييم كل هذه التقارير النهائية وإعادة إدخالها مرة أخرى في مدخلات النظام، بغرض تصحيح الأخطاء وعدم الوقوع فيها مرة أخرى.

لذلك سوف نقوم بعرض هذا الشكل الذي نلخص فيه كل الأدوار التي يقوم بها النظام في

تحسين مصادر، أنواع، نتائج التعلم التنظيمي كالتالي:

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

شكل رقم (28): آلية عمل نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث. بالاعتماد على المرجع (Brian T. Pentland, Op.cit.)

الفصل الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية في التعلم التنظيمي

من خلال هذا الشكل، يتبين لنا أن أجزاء نظام معلومات الموارد البشرية متكاملة ومتراصة مع بعضها البعض بغرض تحقيق فعالية مصادر وأنواع، نتائج التعلم التنظيمي، بحيث لا يمكن أن انفصل عنصراً عن الآخر، وكل هذه الأجزاء تقوم بدورها داخل النظام، لذلك فإن النظام يقوم بنقل المعلومات التي تتعلق بعملية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة في شكل دورة مستمرة ومنتظمة تبدأ بالمدخلات وتعود إلى المدخلات، عن طريق التغذية العكسية (الرجعية).

كما نود أن نشير من خلال هذا الشكل إلى إلزامية إمتلاك النظام إلى بيانات ومعلومات أخرى تتعلق بالموارد البشرية الموجودة بشكل أساسي في أي نظام للموارد البشرية، بحيث يكون على شكل قاعدة بيانات موجودة في الذاكرة التنظيمية، مثل بيانات الوظائف أين يتيح لها معرفة عملية إحلال وتخطيط المسار الوظيفي، بيانات على التوظيف بغرض إجراء عملية الاستقطاب وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، بيانات عن الأجور بهدف تخطيط الأجور، بيانات عن الميزانية الغرض منها تحسين المناخ وتقديم أفضل الخدمات، بيانات عن التدريب لمعرفة المهارات والقيم والعادات والخبرات والسلوك، التجارب التي يمتلكها العمال في المؤسسة، بالإضافة إلى بيانات تتعلق بمعدل دوران العمل، ومعايير الأداء والإنتاجية والترقيات.

من خلال ما سبق ذكره، فإن عمل النظام بشكل جيد يحسن من مصادر، أنواع، نتائج التعلم التنظيمي في المؤسسة، بالإضافة إلى تحسينه إلى كل العمليات الإدارية الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لكن هذا لا يتحقق إلا من خلال التأكد من بعض النقاط التالية:

- إدخال المعلومات والبيانات المتعلقة بمصادر، نتائج، أنواع التعلم التنظيمي بشكل صحيح، مع إجراء تحديث دائم ومستمر لها؛

- معرفة الشخص الذي يعمل بهذا النظام كل الأفراد داخل المؤسسة وكل ما الأعمال الذين يقومون بها بشكل يومي؛

- يجب أن تتوفر الذاكرة التنظيمية للنظام على كل البيانات التي تتعلق بالعاملين والمؤسسة؛

- يجب الحفاظ والتأكد من سلامة البيانات، عن طريق البرامج الخاصة للحماية؛

- استرجاع البيانات والمعلومات عند طلبها من المدير بالمضمون والشكل المرغوب فيه.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى العديد من المفاهيم والدراسات والأبحاث المختلفة في مجال الفكر الأكاديمي والميداني المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى مساهمة الدراسة في إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالتحقق التنظيمي ودوره في تحقيقه، بحيث قدمنا العديد من النقاط التي تتعلق بعملية التعلم التنظيمي، أين تم إعطاء أساسيات حول التعلم التنظيمي من خلال عرض المفهوم والأهمية والأهداف والتي خلصت بأن التعلم التنظيمي على أنه سلوك إنساني ناتج عن الخبرة والتجربة والممارسة التي يكتسبها، كما يعتبر التعلم التنظيمي كل الأمور الروتينية التي تضاف إلى رصيده المعرفي، سواء تعلق الأمر بالأشياء الروتينية المتمثلة أساساً في مجموعة القواعد، الإجراءات الأساليب، الإستراتيجيات، المعتقدات، القيم، المعارف الثقافية، استخدام التكنولوجيا وبالتالي كل هذه الأمور تصبح في النهاية تراكم تساعد على حل المشكلات والقدرة على الاستجابة السريعة في فهم الأمور، القدرة على الابتكار والإبداع ، كما تطرقنا إلى ذكر العديد من الأهداف التي تتعلق به، أيضاً الأهمية (الأهمية التشغيلية ، الأهمية الإستراتيجية، الأهمية العامة) للتعلم التنظيمي.

بالموازاة مع ذلك، شمل هذا الفصل مضامين التعلم التنظيمي من خلال ذكر الأبعاد (أبعاد تنظيمية، أبعاد إستراتيجية، أبعاد ثقافية) ، الاستراتيجيات (إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر ، إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي ، إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي ، الإستراتيجية المستهدفة والفعالية للتعلم)، بعدها عرضنا العديد من أنواع التعلم التنظيمي، حيث أكدنا على وجود العديد من الأنواع، لذلك اعتمدنا على أنواع التعلم الذي جاء بهم الباحثين *G.Arggris & Gkoenig* (التعلم الصفري، التعلم من المستوى الأول والثاني، التعلم الأحادي والثنائي، التعلم الثلاثي).

بالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مصادر التعلم التنظيمي، بحيث تم تقسيمها إلى مصادر خارجية (التعلم التنظيمي مع الشركاء ، التعلم التنظيمي من المحيط الخارجي ، التعلم التنظيمي عن طريق الحصول على الكفاءات ، التعلم التنظيمي عن طريق المعرفة)، وأخرى داخلية (التعلم بالتجربة، التعلم التنظيمي من الخبرة، التعلم التنظيمي من الفشل، التعلم من الصراع الداخلي).

كما أن للتعلم التنظيمي العديد من النماذج، فنجد نماذج متعلقة بدورة التعلم (نموذج دورة التعلم التكيفي ، نموذج دورة التعلم بالفعل)، كما نجد نماذج التعلم التنظيمي المتعلقة بالمعرفة

التنظيمية (نموذج التعلم التنظيمي المجتمعي للمعرفة، نموذج لولب المعرفة)، بالإضافة إلى نموذج التعليم التنظيمي المتعلقة بأداء المؤسسة.

كما حاولنا إثبات علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي من خلال عرض العديد من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، بالإضافة إلى ذلك تم التعرف على الذاكرة التنظيمية التي تعبر على تاريخ المؤسسة، من خلال إبراز المفهوم، الأنواع، العلاقة والدور الكبير التي تلعبه في تحقيق عملية التعلم التنظيمي، كما تم إبراز دور ومكانة هذه الذاكرة التنظيمية داخل نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي.

أخيراً، تم توضيح الدور الكبير لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية مصادر التعلم التنظيمي، نتائج التعلم التنظيمي، أنواع التعلم التنظيمي، من خلال الآلية التي يعمل بها هذا النظام، بدءاً بإدخال البيانات المتعلقة بنتائج، مصادر، أنواع التعلم التنظيمي في شكلها الخام عن طريق مدخلات النظام، بعدها تأتي مرحلة العمليات التي يتم فيها معالجة، تدقيق، تحديث، تبويب، هذه البيانات بالطرق الرياضية والإحصائية، بعد ما تم الحصول عليها مباشرة من المدخلات، أين تصبح في شكل معلومات يتم إرسالها مباشرة عن طريق مخرجات هذا النظام التي تكون في شكل تقارير نهائية حول نتائج، مصادر، أنواع التعلم التنظيمي، في الأخير يتم تخزين كل هذه المعلومات في الذاكرة التنظيمية للنظام، التي تعتبر الوعاء الذي يتم فيه تخزين كل المعلومات، كما تساعد النظام على استرجاع هذه المعلومات عند الحاجة إليها، بعدها تأتي عملية التغذية الرجعية (العكسية) التي تقوم بتنبيه عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو أخطاء، في مخرجات النظام، أو في طريقة توظيف البيانات المدخلة، بالتالي فهي عملية رقابية لمخرجات النظام من مصادر التعلم التنظيمي، أنواع التعلم التنظيمي، نتائج التعلم التنظيمي.

الفصل الثالث:
دراسة تطبيقية على مجموعة
من المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية

تمهيد:

بعد الانتهاء من إعداد الجانب النظري، سوف يقوم الباحث باستعمال واستغلال الجانب النظري في إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الموضوعية كإجابات مسبقة عن هذه الإشكالية والتأكد من صحتها عن عدمها.

في البداية سيتم تحديد الإطار المنهجي الذي يحدد منهج ومتغيرات الدراسة، الطريقة المعتمدة في اختيار هذا المجال، توضيح الأدوات والأساليب العلمية الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات والاختبارات الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، توضيح مجتمع الدراسة، منهجية تصميم الاستبيان وطريقة ترميزه.

بعدها نتطرق إلى عرض الوصف الإحصائي لمحاور الاستبيان، بدءاً بعرض وتحليل المعلومات العامة وتحليل محور نظام معلومات الموارد البشرية، تحليل محور التعلم التنظيمي، في الأخير نقوم باختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

يشمل هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد إدراك حقيقة أن نظام معلومات الموارد البشرية يحقق فعالية التعلم التنظيمي الذي تطرقنا إليه في الجانب النظري بكل جوانبه، سواء تعلق الأمر بمصادر التعلم التنظيمي، نتائجه، أنواع التعلم التنظيمي، سوف نعرض في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، بدءًا بمنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات اللازمة، الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل المعطيات والبيانات، بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعرف على منهج الدراسة المتبع في الدراسة التطبيقية وكذا معرفة متغيرات الدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية

إن تحديد المنهج المتبع يساعد الباحث بالانتقال من المرحلة النظرية إلى المرحلة العملية، أي الانتقال من إشكالية البحث التي تتسم بالعمومية والتجريد إلى معرفة السلوكيات التي نلاحظها في أرض الواقع، لذلك من أجل معرفة الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

كما أن الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن إشكالية البحث والتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها سلفا، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التطبيقية، لأنه المنهج الذي يمكن من خلاله جمع البيانات (الكمية، الكيفية) والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، بحيث تمكنا في الأخير من تطويرها في أرض الواقع المدروس، كما يمكننا هذان المنهجان من تحديد معالم المجتمع الدراسي ووصف واقع ودور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة التطبيقية

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين، متغير تابع أساسي يتجزأ إلى متغيرات جزئية تابعة ومتغير أساسي مستقل.

أولاً: المتغير المستقل

يتمثل المتغير الأساسي المستقل في هذه الدراسة الميدانية بعدما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية بكل جوانبه في نظام المعلومات الموارد البشرية، حيث أن هذا المتغير يشمل على متغيرات أساسية فرعية تمثلت في النظم الفرعية لهذا النظام، بحيث تضمن على النظام الفرعي لمعلومات الموارد

البشرية، النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية، النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية، النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية، النظام الفرعي للاستقطاب والاختيار والتعيين، النظام الفرعي للأجور، النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات.

ثانياً: المتغير التابع

تمثل المتغير الأساسي التابع في هذه الدراسة حول التعلم التنظيمي، حيث شمل على متغيرات أساسية فرعية تمثلت في مصادر التعلم التنظيمي (الخبرة، التجربة، الصراع الداخلي، الفشل، المعرفة، الكفاءات، المحيط الخارجي، الشركاء) ، نتائج التعلم التنظيمي (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي) ، أنواع التعلم التنظيمي (التعلم الصفري، التعلم من المستوى الأول والثاني، التعلم الأحادي، التعلم الثنائي، التعلم الثلاثي).

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات لجمع الحقائق والمعلومات في هذه الدراسة التطبيقية حيث تمثلت في الاستمارة، المقابلة الشخصية ، بغرض الوقوف على الواقع العملي والفعلي لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

الفرع الأول: الاستمارة (الاستبيان)

لقد تم إعداد الاستبيان بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات النظرية وبعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع ، بحيث يعتبر الأداة الرئيسية في هذه الدراسة التطبيقية، ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

تعتبر الاستمارة الأداة المفضلة في الأبحاث ذات الطبيعة الكمية:

غالباً ما توصى بجمع البيانات عندما يتعلق الأمر بتفسير التصورات، الاتجاهات والسلوكيات. فالاستمارة تعرف بأنها "أداة معدة مسبقاً وفق قواعد منهجية، تتضمن مجموعة من الأسئلة المختبرة التي توجه مجموعة من المستجوبين بهدف توفير بيانات أساسية تساعد في اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية، لذلك يهدف إعدادها ترجمة نموذج الدراسة تجريبياً"¹، لذلك لا يمكن قياس مفهوم بواسطة سؤال واحد، وإنما الأمر يتطلب توفير أو تطوير، مقاييس متعددة الأسئلة لأنها ستسمح بـ

دراسة أبعاد المفهوم:

¹ أوماسيكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص307.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

زيادة مصداقية المحتوى؛

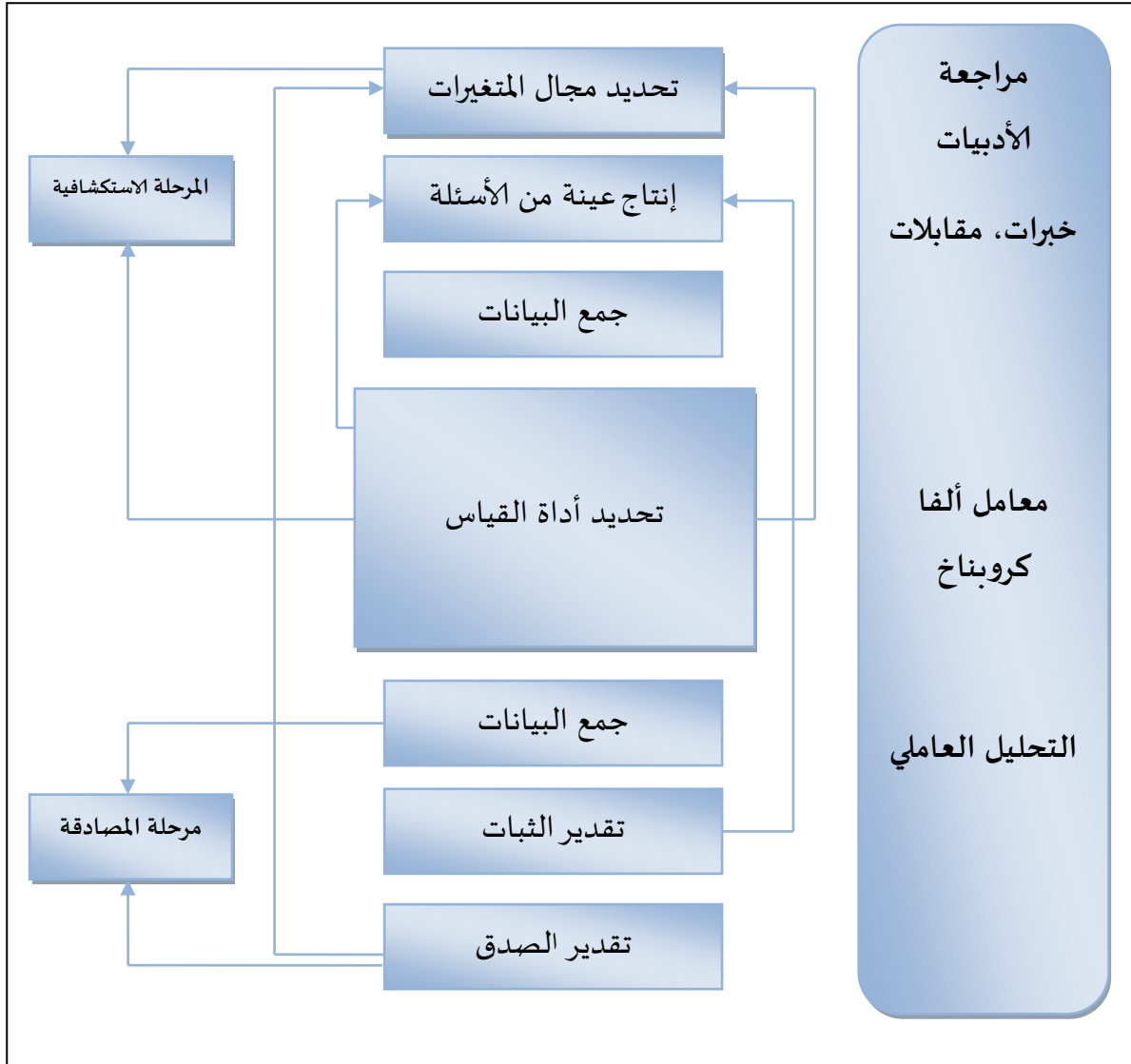
الإحاطة بأخطاء القياس نتيجة إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات ومؤشراتها؛

إعداد الصدق المتميز بين المتغيرات.

يتكون الاستبيان المعتمد في الدراسة التطبيقية تكون من ثلاثة أجزاء أساسية وكل جزء مقسم

إلى محاور، حيث كان تصميم هذا الاستبيان من خلال عدة خطوات كالتالي:

شكل رقم(29): منهجية إعداد الاستبيان



Source: Marie Laure, Gavard Perret, David Gatte land, *Méthodologie de la recherche en Sciences de gestion*, Edition, Pearson, France, 2012, p153.

من خلال هذا الشكل فإن إعداد استبيان الدراسة مرعبة مراحل أساسية، حيث بدأت

الدراسة بتحديد المفاهيم المراد قياسها والمتمثلة في المتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

والتغير التابع (التعلم التنظيمي)، ذلك من خلال مراجعة أدبيات المتغيرين، بحيث تم إعطاء مفاهيم إجرائية لكل منهما، لذلك كان بناء الاستبيان من خلال المراحل التالية:

أولاً: مرحلة الإعداد

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وعلى بعض الاستبيانات المعدة في موضوع نظام معلومات الموارد البشرية وموضوع التعلم التنظيمي والانتهاى من إعداد الجزء النظري من هذه الأطروحة، تكونت فكرة واضحة حول متغيراته سمحت بصياغة الأسئلة الواردة في الاستبيان والتي تم تبويبها إلى محاور حسب الفرضيات الموضوعية، بحيث كل محور منها تناول مجموعة بنود (أسئلة) روعي فيها الوضوح والبساطة قدر المستطاع، بحيث تتم الإجابة من خلال سلم الإجابات الخماسي (likert scale) الذي يحمل الاحتمالات التالية للإجابة: موافق جداً، موافق، موافق بدرجة أقل، غير موافق، غير موافق إطلاقاً، إذ شملت محاور الاستبيان النقاط التالية:

1. المحور الأول: المعلومات العامة

شملت أسئلة هذا المحور على المستجوب (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي في المؤسسة) والهدف من إدراجها هو معرفة مكانة المستجوب في المؤسسة وسنوات خبرته فيها، لأن كل ما كانت سنوات العمل فيها أكبر كلما كان حجم المعلومات حول المؤسسة أكبر، بالإضافة إلى أسئلة حول المؤسسة مثل (إسم المؤسسة، طبيعة النشاط، طبيعة الملكية، عمرها، الحجم مقاساً بعدد العمال).

2. المحور الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

شمل هذا المحور العديد من الأسئلة التي تضمنت هذا المتغير، حيث أسئلة تعلقت بمستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، أسئلة تعلقت بمصادر هذا النظام، سواء المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية، أيضاً أسئلة حول مكونات نظام معلومات الموارد البشرية (مدخلات، مخرجات، عمليات، الذاكرة التنظيمية، التغذية العكسية)، أخيراً أسئلة تتعلق بالنظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية (النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية، النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية، النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية، النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية، النظام الفرعي للاستقطاب والاختيار والتعيين، النظام الفرعي للأجور، النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات).

3. المحور الثالث: التعلم التنظيمي

بالنسبة لهذا المحور والمتعلق بالتعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فقد شمل أيضا العديد من الأسئلة، بحث تم طرح أسئلة لتشخيص التعلم التنظيمي في المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي أو على المستوى التنظيمي، البعض منها تتعلق بمصادر التعلم التنظيمي المختلفة (الخبرة، التجربة، الصراع الداخلي، الفشل، المعرفة، الشركاء، المحيط الخارجي، الكفاءات)، كما تم طرح أسئلة تتعلق بأنواع التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة (التعلم الصفري، التعلم من المستوى الأول والثاني، التعلم الثنائي، التعلم الثلاثي)، أخيرا أسئلة شملت على نتائج التعلم التنظيمي (نتائج التعلم على المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي).

ثانيا: تحكيم أسئلة الاستبيان

لقد تم البث في صحة الاستبيان من خلال عرضه على المشرف أولا، ثم تحكيمه من قبل عدد من الأساتذة المختصين في المنهجية والإحصاء وكذا مجال تخصص الدراسة، حيث شملت المناقشة من حيث المضمون العام الذي وضع من أجله، مناسبة كل قسم من أقسام الاستبيان، ملائمة كل عبارة من العبارات للمحور الخاص به، صحة البنود من الناحية ال لغوية والنحوية والعلمية وبعد الاطلاع على آرائهم تم إجراء التعديلات التالية على الاستبيان كالتالي:

تم إلغاء بعض الأسئلة لعدة أسباب منهجية وعلمية ومنطقية مثل إلغاء بعض الأسئلة الشخصية والمهنية للمستجوبين، كذلك تم التفصيل في بعض الأسئلة وإعادة صياغتها وتنظيمها بشكل أفضل، كما تم حذف بعض أسئلة في كل محور من محاور الاستبيان والتي لا تخدم الموضوع إطلاقا، أو تعقيدها من حيث الصياغة، كما تم حذف بعض الأسئلة التي كانت مركبة من صياغتها أو تلك الأسئلة التي يصعب فهمها من قبل المستجوبين.

بعد ذكر هذه المراحل الأساسية في إعداد الاستبيان، سوف نقوم بوصف متغيراته وأبعاده، من

خلال ذكر العبارة التي تقيسها، ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (05): عبارات متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العناصر	العبارات
نظام معلومات الموارد البشرية	تشخيص النظام		1 إلى 13
	مصادر النظام	مصادر داخلية	14 إلى 15
		مصادر خارجية	
	مكونات النظام	المدخلات	16 إلى 21
		العمليات	
		المخرجات	
		الذاكرة التنظيمية	
		التحكم	
	التغذية العكسية		
	النظم الفرعية		
التعلم التنظيمي	مستوى أهمية التعلم التنظيمي	المستوى الفردي	29 إلى 33
		المستوى الجماعي	34 إلى 38
		المستوى التنظيمي	39 إلى 42
	مصادر التعلم التنظيمي	مصادر داخلية	43 إلى 46
		مصادر خارجية	47 إلى 50
	أنواع التعلم التنظيمي	التعلم الصفري	51 إلى 53
		التعلم من المستوى الأول والثاني	54 إلى 57

58 إلى 62	التعلم الأحادي والثنائي	نتائج التعلم التنظيمي
63 إلى 67	التعلم الثلاثي	
68 إلى 73	المستوى الفردي	
74 إلى 78	المستوى الجماعي	
79 إلى 87	المستوى التنظيمي (الكلبي)	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على استبيان الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، قام الباحث بتفريغ الاستبيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* ومن ثم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم والاعتماد على نوع البيانات والمعلومات المراد تحليلها ، لذلك فإن من بين الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها هي اختبار أداة الدراسة، الأدوات الإحصائية والاستدلالية، اختبار ارتباط العلاقات، بالإضافة إلى تركيب النماذج (الانحدار).

الفرع الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)

أولاً: اختبار صدق الاستبيان

1. الصدق الظاهري

يقصد بصدق الاستبيان الظاهري مدى قدرته على جمع المعلومات التي يريدتها الباحث، لذلك يتم اختبار ذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء (الملحق رقم 3) في صياغة الاستبيانات، للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى صحة العبارات المستخدمة فيه، مدى وضوحها، كما يتم اختبار صدق الاستبيان بتطبيقه على مجموعة محدودة من الأفراد – عينة استطلاعية- يكونون متفقين في خصائصهم مع مجتمع البحث من أجل تحديد درجة تجاوب المستجوبين مع الاستبيان، الأسئلة الغامضة، مشكلات التصميم والمنهجية.¹

¹ عبد المجدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية – الرسائل والأطروحات-، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر، ص 113.

2. الصدق الداخلي للاستبيان

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط لكل بُعد مع محوره باستخدام معامل بيرسن *Pearson* كالتالي:

جدول رقم (06): معاملات ارتباط *Pearson* لفقرات كل بُعد بمحوره

اسم البُعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اسم البُعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معاملات ارتباط أبعاد محور نظام معلومات الموارد البشرية					
مستوي أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	0.838	0.000	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	0.677	0.000
مصادر نظام معلومات الموارد البشرية	0.889	0.000	النظم الفرعية لنظام الموارد البشرية	0.869	0.000
معاملات ارتباط أبعاد محور التعلم التنظيمي					
تشخيص التعلم التنظيمي	0.844	0.000	أنواع التعلم التنظيمي	0.938	0.000
مصادر التعلم التنظيمي	0.891	0.000	نتائج التعلم التنظيمي	0.914	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجداول رقم (06)، أن قيم معامل ارتباط *Pearson* لكل بُعد من الأبعاد مع محوره موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل بعد مع محوره.

ثانياً: قياس ثبات الاستبيان (*Reliability*)

يهدف الباحث من خلال هذا الاختبار إلى التأكد من استقرار النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، أي عدم تعرض النتائج للتغير مع تغيير ظروف القياس، وقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" من خلال اختبار الثبات للاستبيان ككل، حيث يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار، أي أن هذه الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدق.

بشكل مختصر، فإنه يهدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، ذلك من خلال عدة طرق، منها ما اعتمدت الدراسة بوصفها الطريقة الأكثر شيوعاً لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، إذ (*Alfa de cronbach*) يمثل معامل الارتباط بين جزئين من أجزاء

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الاختبار، حيث يتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات وكذا تباين الدرجة الكلية للاختبار، حيث كلما اقترب هذا المعامل من القيمة واحد فإن ذلك يعتبر على انه مؤشرا جيدا على تجانس مكونات المقياس، كما يتم قبول المقياس إذا كانت قيمته تعادل أو تتجاوز ¹0.7.

من أجل قياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (*Cronbach's Alpha*)

باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): قيمة معامل الثبات (*Cronbach Alpha*) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	محور نظام معلومات الموارد البشرية	محور التعلم التنظيمي	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.919	0.970	0.970

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا 0.70، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.970، حيث تعتبر نسبة ثبات كبيرة، يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية

أولا: التحليل العاملي

إن التحليل العاملي عملية رياضية تهتم بتصنيف الظواهر العلمية في مختلف البحوث التربوية والنفسية والتسويقية والرياضية ذات المتغيرات المتعددة، حيث يعتبر أسلوب إحصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباط التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات، أي تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات وتفسيرها، حيث يهدف التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والتقليل من المتغيرات المتعددة إلى عديد ضئيل من العوامل، مستندا إلى معامل الارتباط بين كل متغير وغيره من المتغيرات الأخرى.

إن اختلاف المتغيرات الإحصائية التي تقيس ظاهرة معينة، أدت إلى ظهور عدة طرق للتحليل العاملي، كتحليل المركبات الأساسية، الطريقة المركزية، الطريقة القطرية، طريقة العوامل المتعددة، لكن سوف نعتمد في هذه الدراسة على الطريقتين الأكثر دقة وشيوعا في استخدامها:

¹ Raymond Thiétart et coll, *méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999, p268.

1. طريقة التحليل المركبات الأساسية: يميز هذه الطريقة هو أن كل عامل يستخلص أقصى تباين ممكن ويؤدي إلى أقل قدر من البواقي، كما أن مصفوفة الارتباطات تختزل إلى أقل عدد من العوامل المتعامدة.¹
 2. طريقة مصفوفة العوامل بعد التدوير : الهدف منها إخراج تشبع كل متغير على كل عامل، بحيث لكل عامل لديه علاقات أكبر من 0.3 مع ثلاث متغيرات أو أكثر يمكن اعتباره مكون جيد للأخذ به، وتأخذ القيمة الأكبر، بحيث يساعد على إعادة توزيع التباين على العوامل، التفسير المنطقي للعوامل، تجميع العوامل المتشابهة في عامل واحد، الابتعاد عن العشوائية في تحديد العوامل، الحصول على عوامل جديدة تكون ارتباطاتها مع المتغيرات الأصلية موزعة بطريقة يسهل تفسيرها واقعياً.²
- كما أن التحليل العاملي يتطلب العديد من الشروط التي يجب أن تتوفر في البيانات المطلوب تحليلها، التي نذكرها في النقاط التالية:³
- يجب أن تكون المتغيرات موزعة توزيعاً طبيعياً؛
 - يعتمد على افتراض علاقة خطية بين المتغيرات التي تمكن من استنتاج المكونات المشتركة؛
 - افتراض إمكانية تجميع المتغيرات بناءً على معاملات الارتباط؛
 - يجب أن تعبر العوامل الناتجة عن التحليل العاملي على متغيرات واقعية نستطيع تفسيرها؛
 - تعتمد عملية تفسير العوامل على عدد المتغيرات المتشعبة تشعباً دالاً إحصائياً* التي لا يقل عددها على ثلاث متغيرات.

ثانياً: المتوسط والانحراف المعياري

تمثلت الأساليب الإحصائية في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، حيث أن المتوسطات الحسابية تقيس بدقة تمركز الإجابات حول اختبار معين، مما يعطي رؤية ووضوح الموافقة أو عدمها، أما الانحراف المعياري أو التباين فيقيس لنا مدى تباعد أو تجانس الإجابات عن متوسطها الحسابي، إذن هو يعبر عن مدى استقرار الإجابات.

¹ Jean-François Durand, *éléments de calcul matriciel et d'analyse factorielle de données*, France, 2002, p 89.

² مصطفى حسين باهي، محمود عبد الفتاح، حسني محمد عز الدين. التحليل العاملي بين النظرية والتطبيق. مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص 28.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، أساليب القياس، والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 280.

* جميع برامج الإحصاء تشير إلى أن درجة التشبع الدال إحصائياً لا يقل عن 0.3.

ثالثاً: اختبار t

كما تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين العينات المستقلة في تأثير المحددات المدروسة، الذي يستخدم في اختبار الفرضيات، من خلال مقارنة بين قيمتين: قيمة (ت) المجدولة التي تعبر عن التكرار المتوقع عند مستوى خطأ معين ودرجة حرية معينة، وقيمة (ت) المحسوبة التي يحصل عليها الباحث فعلاً بعد تفرغ البيانات المحصل عليها من الدراسة التطبيقية، هذه المقارنة تؤدي إلى نتيجتين، إما القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة وفي هذه الحالة مستوى الدلالة أقل من 0.05، إما القيمة المحسوبة أقل من المجدولة وفي هذه الحالة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

في هذه الدراسة، مستوى الخطأ هو 5%* وهذا يعني أن:¹

- إذا كان مستوى الدلالة أكبر من أو يساوي القيمة 0.05 فإن الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على رفض العلاقة قد تحققت؛

- إذا كان مستوى الدلالة أقل مما من 0.05 فإن الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على قبول العلاقة قد تحققت.

رابعاً: تحليل التباين الأحادي ANOVA

يعتبر تحليل التباين من أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها استعمالاً، بحيث يستعمل في إيجاد الفروق المعنوية بين المتوسطات ضمن متغير واحد لعدة مجاميع أو ضمن عدة متغيرات، لذا سوف نقوم باستخدامه في هذه الدراسة لمعرفة تأثير بعض المتغيرات التعريفية مثل حجم المؤسسة، عمرها، طبيعة ملكيتها، على متغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي، نظام معلومات الموارد البشرية).

الفرع الثالث: اختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج (الانحدار)

من أجل الوقوف على معرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل الارتباط برسون "*Pearson correlation*" وذلك من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى قوانين تقدير معاملات المتغيرات المستقلة والثوابت في علاقات الانحدار $B, \beta \dots$ الخ.

* هذه القيمة عادة ما يختارها الباحثون، كونها قيمة معتدلة لا يترتب عليها زيادة كبيرة في قيمة الخطأ من النوع الأول والثاني B.
¹ محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS، تحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2012، ص 194.

المطلب الرابع: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة

الفرع الأول: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه

تم تصميم أسئلة الدراسة في هذا الاستبيان بناء على النوع المغلق المحدد للإجابة واحدة فقط ، من أجل تسهيل على مالى الاستبيان بإعطاء تقديراتهم بسهولة، وعلى الباحث ترميز الإجابات وتحليلها. اعتمد الباحث في هذا الترميز على معيار ليكارت الخماسي (*likert scale*) حيث تم منح القيم من 1 إلى 5 لكل من البدائل الواردة لكل سؤال كالتالي:

-إعطاء 5 علامات للإجابة على موافق جداً؛

-إعطاء 4 علامات للإجابة على موافق ؛

-إعطاء 3 علامات للإجابة على موافق بدرجة أقل؛

-إعطاء علامتين للإجابة على غير موافق؛

-إعطاء علامة واحدة للإجابة على غير موافق إطلاقاً.

كما تم إعطاء لكل خيار من مختلف الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتهم بحسب طبيعة عبارات القياس، حيث تم استخدام معيار مستوى المعنوية لاختبار t :

بالتالي فإن المتوسط الحسابي لاتجاهات إجابات المستجوبين للموافقة أو عدم الموافقة على كل بند هو كالتالي:

أولاً: إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 نقوم بالمقارنة بين المتوسط الحسابي لاتجاه إجابات المستجوبين وبين المتوسط الحسابي الفرضي التي يأخذ القيمة 3 في مقياس لكارث الخماسي، بحيث نميز بين حالتين:

1. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط

الحسابي لأراء المستجوبين مرتفع، مما يدل على مستوى توفر مرتفع للموافقة على البند؛

2. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط

الحسابي لأراء المستجوبين منخفض، مما يدل على مستوى توفر منخفض للموافقة على البند.

ثانياً: إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 لا نقوم بعملية المقارنة، فنقول أن المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين متوسط، مما يدل على مستوى توفر متوسط للموافقة على البند.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

إن اختيار مجتمع وعينة البحث هو موضوع مهم جدا في هذا النوع من الأبحاث، التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة المجتمع المدروس بسبب اتساع حجمه وعدده، لذلك لا بد من أخذ عينة تمثل الصفات الأساسية لهذا المجتمع، وهو ما يطلق عليها في الإحصاء بالمعينة والتي تعرف على أنها "عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم نتائج العينة على المجتمع المدروس"¹، أين تستخدم لغرض اختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي، بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع.

سنكشف في هذا المطلب عن تفاصيل المجتمع الإحصائي وكذا العينة المختارة في هذه الدراسة والتي تمثلت أساساً في دراسة دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي، لذلك سوف نسقط الدراسة النظرية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تتماشى مع لب الموضوع، حيث بلغ عدد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة التطبيقية 115 مؤسسة اقتصادية، السبب يعود في اختيار حجم هذه العينة هو إحصائي بحت، حيث يمكننا تطبيق القانون الطبيعي فقط في حالة تساوي أو تجاوز الثلاثين وحدة إحصائية.

بالإضافة إلى وجود أسباب واعتبارات أخرى لاختيار المؤسسات محل الدراسة منها:

-سهولة الحصول على قائمة المؤسسات الاقتصادية على مستوى العديد من ولايات الوطن، أين

تم اللجوء إلى وزارة الصناعة والحصول على قائمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على

مستوى الوطن، أين تم سحب عينة شملت العديد من المناطق (غرب، جنوب، شمال، شرق)،

الهدف منها إجراء دراسة عليها، ثم نقوم بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

-إمكانية الدراسة على عدد متنوع من المؤسسات سواء تعلق بالحجم (كبيرة-متوسطة-مصغرة)

أو نوع المؤسسات (عمومية، مختلطة، خاصة)، كما جاء في ملحق رقم 02 الذي يبين قائمة

المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة التطبيقية؛

-قبول المسؤولين بإجراء الدراسة على مؤسساتهم؛

-التركيز على المؤسسات الاقتصادية والصناعية منها.

تجدد الإشارة أن توزيع الاستبيان على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كان من قبل الباحث

شخصيا وبمساعدة بعض الأساتذة الباحثين، أين تم منحهم الاستبيان وتوزيعه على المؤسسات

الاقتصادية التابعة لولايته، والهدف منها تسهيل عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه في اقل مدة زمنية

¹ أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر. 2007، ص.6.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ممكنة، حيث تم توزيع 180 استبيان وتم استرجاع منهم 145 استبيان، أين تم استبعاد 30 استبيان لعدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية، أما بقية الاستبيانات التي بلغ عددها 35 استبيان تم استبعادها، بسبب عدم إكمال الإجابات فيها وبعض الأخر عدم الإجابة عليها إطلاقاً لأسباب شخصية، بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 115 استبيان أي بنسبة 63.8% من عينة الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذه الدراسة بعرض وتحليل محاور الاستبيان، المتمثل في تحليل المحور الأول المتعلق بالمعلومات العامة، ثم المحور الثاني المتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية، أخيرا المحور الثالث المتعلق بالتعلم التنظيمي كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة

الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمائ الاستبيان

سوف نقوم في هذا الفرع بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة الذين تم إستقصائهم، الهدف منها التعرف على الحقائق الأساسية المتعلقة بعينة الدراسة، ذلك من أجل إعطاء صورة واضحة عن المستجوبين وطبيعة البيانات التي تم معالجتها، كون هذه البيانات صادرة من قبل مستخدمي أو مسؤولي هذا النظام، كذلك معرفة الوظيفة التي يشغلونها (المركز الوظيفي)، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

أولا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير الوظيفة الحالية

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات البحث حسب الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات الدراسة حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	عدد المؤسسات	الوظيفة الحالية
61.7	71	رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية
38.3	44	نائب رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية
100	115	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول (08) أنه يوجد 71 شخص يشغل رئيس مصلحة بنسبة 61.7% من مجتمع البحث، 44 شخص بنسبة 38.3% من مجتمع الدراسة يشغل نائب رئيس مصلحة، يرجع هذا التفاوت في النسب إلى الدرجة أو الوظيفة المستحقة التي يشغلها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ثانيا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	عدد العمال			الخبرة
	المجموع	نائب رئيس مصلحة	رئيس مصلحة	
19.1	22	8	14	أقل من 5 سنوات
35.7	41	17	24	من 6 إلى 10 سنوات
33	38	15	23	من 11 إلى 15 سنة
12.2	14	4	10	أكثر من 15 سنة
100	115	44	71	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال هذا الجدول يتبين أن:

- النسبة الغالبة من المجتمع الإحصائي للدراسة لديهم خبرة مهنية من 6 سنوات إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 41 شخص بنسبة 35.7% من مجتمع الدراسة، منهم 24 شخص يشغلون رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية ، و14 فرد يشغلون وظيفة نائب مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- أما الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 11 سنة إلى 15 سنة، حيث بلغ عددهم 38 شخص بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، منهم 23 شخص يشغلون رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، 15 فرد يشغلون وظيفة نائب مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- الأشخاص ذو الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة بلغ عددهم 14 شخص بنسبة 12.2% من مجتمع البحث، منهم 10 أشخاص يشغلون رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، 4 أشخاص يشغلون وظيفة نائب مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- أما الأشخاص ذو الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 22 شخص بنسبة 19.1% من مجتمع الدراسة، منهم 14 شخص يشغلون رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية ، 8 أشخاص يشغلون وظيفة نائب مصلحة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- إذن، هذا التفاوت في النسب يعكس اختلاف الخبرة المهنية للأشخاص في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية أكبر من 5 سنوات وهي تفوق نسبة 50%، هذا ما يؤكد على أن المستجوبين لديهم خبرة في عملهم سواء كان رئيس مصلحة أو نائب رئيس مصلحة، لذلك فإن المعومات المقدمة من قبل المستجوبين سوف يكون لديه أثر إيجابي على صدق الدراسة، بالإضافة إلى إعطاء صورة حقيقية على عمل النظام داخل إدارة الموارد البشرية وتطبيقاته في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ثالثاً: عرض المعلومات الخاصة بالمستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	عدد العمال			الخبرة
	المجموع	نائب رئيس مصلحة	رئيس مصلحة	
0	0	0	0	متوسط
8.7	10	5	5	ثانوي
62.6	72	30	42	جامعي
28.7	33	9	24	دراسات عليا
100	115	44	71	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن:

عدد المستجوبين الذين مستواهم التعليمي جامعي هو 72 مستجوب بنسبة 62.6 % من مجتمع الدراسة، بحيث نجد 42 مستجوب يشغل منصب رئيس مصلحة، 30 نائب رئيس مصلحة، يليه 33 من المستجوبين الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا بنسبة 28.7 % من مجتمع البحث، نجد من بينهم 24 مستجوب رئيس مصلحة و 9 نائب رئيس مصلحة، أما عدد المستجوبين الذين مستواهم التعليمي ثانوي فبلغ عددهم 10 مستجوب بنسبة 8.7 % من مجتمع الدراسة، منهم 5 رئيس

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مصلحة و5 نائب رئيس مصلحة، أما عدد المستجوبين الذين مستواهم التعليمي متوسط غير موجود في مجتمع الدراسة.

عند ملاحظتنا لهذه النسب نجد أن غالبية المستجوبين يحملون مستوى تعليمي جامعي ودراسات بنسبة 91.3% من مجتمع البحث مقارنة بالمستوى الثانوي والمتوسط، لذلك فهذه النسبة يعكس حساسية وأهمية المنصب المشغول من قبل المستجوبين، حيث أن هذا النوع من المناصب يتطلب مستوى تعليمي كبير يمكنهم من تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة.

الفرع الثاني: عرض المعلومات الخاصة بمؤسسات عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات التعريفية المتعلقة بخصائص المؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة أساسا في (الملكية وعمر المؤسسة وحجم المؤسسة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

أولا: متغير طبيعة ملكية

يوضح الجدول الآتي توزيع مؤسسات الدراسة حسب طبيعة الملكية

الجدول رقم (11): توزيع مفردات الدراسة حسب طبيعة الملكية

النسبة %	عدد المؤسسات	نوع المؤسسة
30.4	35	عمومية
66.1	76	خاصة
3.5	4	مختلطة
100	115	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال الجدول (11)، نلاحظ أن المؤسسات الاقتصادية غالبيتها مؤسسات خاصة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددهم 76 مؤسسة بنسبة 66.1% من مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد المؤسسات الاقتصادية العمومية 35 مؤسسة بنسبة 30.4% من مجتمع الدراسة، أما عدد المؤسسات المختلطة بلغ عددهم 4 مؤسسة بنسبة 3.5% من مجتمع الدراسة، ويعود سبب اختلاف وتفاوت النسب كون المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في الاقتصاد الوطني غالبيتها مؤسسات اقتصادية خاصة، نتيجة النظام الاقتصادي المتبع من قبل الدولة، كذلك في قيام الدولة بخصوصية عدد كبير من المؤسسات العمومية وفتح المجال بشكل كبير للقطاع الاقتصادي للخواص.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ثانيا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير حجم المؤسسة

يوضح الجدول الآتي توزيع مؤسسات الدراسة حسب متغير حجم المؤسسة:

الجدول رقم (12): توزيع مفردات الدراسة حسب حجم المؤسسة

النسبة %	عدد المؤسسات	حجم المؤسسة
56.5	65	صغيرة ومتوسطة
43.5	50	كبيرة
100	115	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22 (أنظر الملحق رقم)

من خلال ملاحظتنا للجدول (12)، نجد أن عدد المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة أكبر من عدد المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 65 مؤسسة بنسبة 56.5% من مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد المؤسسات الكبيرة 50 مؤسسة اقتصادية بنسبة 43.5% من مجتمع الدراسة، ويعود سبب هذا الاختلاف في حجم المؤسسات إلى انتشار هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد الوطني، كما تم إبعاد المؤسسات المصغرة على اعتبارها لا تملك إدارة خاصة بنظام معلومات الموارد البشرية.

ثالثا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير عمر المؤسسة

يوضح الجدول الآتي توزيع مؤسسات الدراسة حسب عمر المؤسسة:

الجدول رقم (13): توزيع مفردات الدراسة حسب عمر المؤسسة

النسبة %	عدد المؤسسات	نوع المؤسسة
0.9	1	أقل من 5 سنوات
15.7	18	من 6 سنوات إلى 10 سنة
22.6	26	من 11 سنوات - 15 سنة
60.9	70	أكبر من 15 سنة
100	115	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال الجدول (13)، نلاحظ أن نسبة المؤسسات التي يفوق عمرها 15 سنة هي 60.9 % من مجتمع الدراسة والتي تشكل أكبر نسبة، تليها المؤسسات التي يتراوح عمرها بين 11 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 22.6 %، ثم تليها المؤسسات الاقتصادية التي يتراوح عمرها 6 إلى 11 سنة بنسبة 15.7 %، في حين نجد مؤسسة واحدة التي لا يزيد عمرها عن 5 سنوات بنسبة 0.9 % من مجتمع الدراسة، هذا الاختلاف في عمر المؤسسات بطبيعة الحال له علاقة بحجم المؤسسة وملكيته كما ذكرناه سابقا.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور نظام معلومات الموارد البشرية

الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

جدول (14): تحليل فقرات بُعد مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	التعليق
E1	يوفر معلومات مختلفة حول أنشطة العاملين في المؤسسة	3,95	1,146	5	,000	مرتفع
E2	يحقق التنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية	3,57	1,285	10	,000	مرتفع
E3	إعداد التنبؤات باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	3,77	1,185	8	,000	مرتفع
E4	يقدم تقارير مفصلة عن الموظفين وتحديثها باستمرار	2,32	,695	12	,000	منخفض
E5	يقلص الوقت	4,18	,914	4	,000	مرتفع
E6	يتحكم في تكاليف الموارد البشرية	3,66	1,414	9	,000	مرتفع
E7	يساعد على العمل الجماعي	2,87	1,120	13	,000	منخفض
E8	يحقق التكامل بين بين مختلف أنشطة الموارد البشرية	3,93	1,153	6	,000	مرتفع
E9	يبسط انتقال المعلومة في إدارة الموارد البشرية بين مختلف مصالحها	2,15	1,011	11	,000	منخفض
E10	الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة يمكن استخدامها في إعداد التقارير	4,30	,984	2	,000	مرتفع
E11	يحقق العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال	3,86	1,263	7	,000	مرتفع
E12	يقلص التعامل بالسجلات الورقية	4,35	,726	1	,000	مرتفع
E13	السرعة في إنجاز عمليات التحليل والحصول على المعلومات	4,22	,886	3	,000	مرتفع
	مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	3,625	,607		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول (14) نتائج تحليل البُعد الأول من أبعاد محور نظام معلومات الموارد البشرية، وهو بُعد مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 13 سؤالاً، تمثلت في الأسئلة من (1- 13)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.625) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، أي مستوى توفر مرتفع، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.607) وهو ضعيف مما يدل على أن آراء المستجوبين محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى الوعي وإدراك أهمية نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

معظم إجابات المؤسسات محل الدراسة ترى أن نظام معلومات الموارد البشرية يقلص التعامل بالسجلات الورقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (12) حوالي (4.35)، بمستوى معنوية قدره (0.000)، أي درجة توفر مرتفعة، هذا ما تؤكد الفقرة رقم (10) التي بلغ متوسطها الحسابي حوالي (4.32)، بمستوى معنوية قدره: (0.000)، التي تنص على أن لنظام المعلومات أهمية كبيرة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة يمكن استخدامها في إعداد التقارير، كذلك الفقرة (13) الذي بلغ متوسطها الحسابي حوالي (4.30)، بمستوى معنوية قدره: (0.000)، التي تنص على أن نظام معلومات الموارد البشرية يساعد في السرعة في إنجاز عمليات التحليل والحصول على المعلومات.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لل فقرات (E4)، (E7)، (E9)، أخذت القيم 2.87، 2.32، 2.1، بانحرافات معيارية أخذت القيم 0.695، 1.414، 1.011، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما يعنى أن المستجوبين لا يوافقون بشدة (مستوى توفر منخفض) على كون أن النظام يقدم تقارير مفصلة عن الموظفين وتحديثها باستمرار، يساعد على العمل الجماعي، يبسط انتقال المعلومة لإدارة الموارد البشرية بين مصالحتها، مع وجود تجانس في آراء المستجوبين حول فقرات هذه البنود.

من خلال نتائج هذا البُعد ككل، نستنتج أن معظم المؤسسات محل الدراسة تدرك أهمية الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، كونه يوفر الخصائص السابقة الذكر، بالإضافة إلى الخصائص التالية وعلى الترتيب (السرعة في إنجاز عمليات التحليل، يقلص الوقت، يوفر

معلومات مختلفة حول أنشطة العاملين في المؤسسة، يحقق التكامل بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، يحقق العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال، إعداد التنبؤات باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، يتحكم في تكاليف الموارد البشرية، يحقق التنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية)، هذا

ما يبين أنه عنصرا مهما وأساسيا في تزويد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بكل

المعلومات التفصيلية عن العاملين بالتوقيت المطلوب، السرعة الملائمة والجهد الأقل وبأقل تكلفة.

الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد مصادر نظام معلومات الموارد البشرية

أولاً: المصادر الداخلية

جدول رقم (15): تحليل فقرات بُد المصادر الداخلية لنظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
F14a	سجلات خدمة الموظفين	4,14	1,107	2	,000	مرتفع
F14b	قاعدة بيانات النظام (الذاكرة التنظيمية)	4,32	1,113	1	,000	مرتفع
	المصادر الداخلية	4,2304	,98071		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول (15) نتائج تحليل بُد المصادر الداخلية أحد بنود بُعد مصادر نظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه سؤاليين، تمثلت في الفقرتين (أ14) (ب14)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث أخذ المتوسط الحسابي للفقرتين (أ14)، (ب14) القيم 4.14، 4.32 التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما يعنى أن المستجوبين يوافقون بشدة (مستوى توفر مرتفع) على كون أن النظام يحصل على المعلومات من سجلات خدمة الموظفين وقاعدة بيانات النظام (الذاكرة التنظيمية)، كما أخذ الانحراف المعياري للفقرتين (أ14)، (ب14) القيم 1.107، 1.113، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما بين وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين. أما بالنسبة للبُند ككل (المصادر الداخلية لنظام معلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 4.230 بانحراف معياري 0.980 عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة (مستوى توفر مرتفع) حول فقرات هذا البُند مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم.

إذن، ما يمكن استنتاجه من هذه النتائج أن معظم المؤسسات محل الدراسة نظامها يحصل على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية من المصادر الداخلية عن طريق قاعدة بيانات (الذاكرة التنظيمية) للنظام أولاً، ثم عن طريق سجلات خدمة الموظفين، وهذا ما بين أهمية ودور الذاكرة التنظيمية داخل نظام معلومات الموارد البشرية، من خلال تخزين المعلومات المتعلقة بمهارات، معارف، القيم، العادات، الثقافة التنظيمية، الذي يكتسبه الفرد في المؤسسة، حيث تجعل هذه المعلومات رأسمال مخزن فيها ويمكنها من استغلالها عند الحاجة.

ثانيا: المصادر الخارجية

جدول رقم (16): تحليل فقرات بُند المصادر الخارجية لنظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
F15a	سوق العمل (العمالة)	2,63	1,346	2	,000	منخفض
F15b	المنافسين	3,13	1,210	1	,250	متوسط
F15c	النقابات والهيئات العمالية	2,25	1,330	4	,044	منخفض
F15d	المؤشرات الاقتصادية	2,54	1,187	3	,000	منخفض
	المصادر الخارجية	2,6375	,92729		,000	منخفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول (16) نتائج تحليل بُند المصادر الخارجية أحد بنود بُعد مصادر نظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي أربعة أسئلة، تمثلت في الفقرات (أ15)، (ب15)، (ت15)، (ث15) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث أخذ المتوسط الحسابي للفقرة (ب15) القيمة 3.13 بانحراف معياري 1.21، ما بين أن المستجوبين يوافقون على كون النظام يحصل على المعلومات الخارجية فقط من المنافسين، كما أخذت الفقرات (أ15)، (ت15)، (ث15) مستوى توافر منخفض، أين بلغ المتوسط الحسابي للفقرات الثلاث (أ15)، (ت15)، (ث15) القيم 2.63، 2.54، 2.25، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما يعنى أن المستجوبين لا يوافقون بشدة على كون أن النظام لا يدرج المعلومات في النظام من المصادر الخارجية والتي تتعلق بسوق العمالة، النقابات العمالية، المؤشرات الاقتصادية، هذا ما بين نقص أهمية هذه المصادر ضمن إستراتيجية وسياسة المؤسسات محل الدراسة التي تتعلق بالموارد البشرية، كما أخذ الانحراف المعياري للفقرات (أ15)، (ت15)، (ث15) القيم 1.346، 1.33، 1.187 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما بين وجود تجانس في إجابات المستجوبين حول كل فقرة.

أما بالنسبة للبُند ككل (المصادر الخارجية لنظام معلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 2.6375 بانحراف معياري 0.927 عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول عدم الموافقة (مستوى توافر منخفض) حول فقرات هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل منخفض كثيرا، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ما نستنتجه من نتائج هذا البُعد أن نظام معلومات الموارد البشرية المؤسسات محل الدراسة تولى أهمية كبيرة للمصادر الداخلية لنظام معلومات الموارد البشرية وبدرجة منخفضة للمصادر المعلومات الخارجية التي يتحصل عليها النظام، فالمعلومات الداخلية تدخل ضمن احتياجات وأهمية إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، كذلك كون هذه المعلومات تدخل ضمن مستلزمات تحسين كفاءة وفعالية العنصر البشري داخل المؤسسة، كما أن المصادر الخارجية لها درجة أقل أهمية من المصادر الداخلية.

الفرع الثالث: نتائج تحليل بُعد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

أولاً: تحليل بُند المدخلات

جدول رقم (17): تحليل فقرات بُند مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
G16a	بيانات متعلقة بالموظفين : البيانات الشخصية، الخبرة، الترقيات، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي	4,45	,929	1	,000	مرتفع
G16b	بيانات إدارية: القوانين، السياسات، التعليمات، القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	4,25	1,146	3	,000	مرتفع
G16c	بيانات متعلقة بالوظائف: مسميات الوظائف، أرقامها، مواقعها التنظيمية، التعديلات	4,37	,930	2	,000	مرتفع
G16d	بيانات متعلقة بسوق العمل: سوق العمالة، إعداد وتكوين الكفاءات البشرية، المنافسة	2,90	1,103	4	,000	منخفض
	المدخلات	3,9925	,58577		,000	مرتفع

للمصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يمثل الجدول رقم (17) نتائج تحليل بُند مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية أحد بنود بُعد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي أربعة أسئلة، تمثلت في الفقرات (أ16)، (ب16)، (ت16)، (ث16) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث أخذت معظم الفقرات مستوى توفر مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات الثلاث (أ16)، (ب16)، (ت16)، القيم 4.45، 4.37، 4.25، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على كون أن مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية تشمل على بيانات متعلقة بالوظائف، بيانات إدارية، بيانات متعلقة بالوظائف، كما أخذ الانحراف المعياري للفقرات (أ16)، (ب16)، (ت16)، القيم 0.929، 1.146، 0.930، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما يؤكد وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين، أما الفقرة (ث16) فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

2.90 بانحراف معياري 1.103 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، ما يبين أن المستجوبين لا يوافقون بشدة على أن مدخلات النظام تحتوي على بيانات متعلقة بسوق العمل، هذا ما يوضح على أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة على الأوضاع المتعلقة بسوق العمالة،

كذلك أوضاع سوق المنافسة وكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية لها.

أما بالنسبة للبُند ككل (مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.9925 ومستوى توفر مرتفع، بانحراف معياري 0.585 عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول فقرات هذا البند، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل منخفض كثيرا، ما يبين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول مدخلات هذا النظام.

نستنتج من خلال نتائج هذا البند، أن مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة تشمل على عدة بيانات ومعلومات مختلفة ومتباينة من حيث أهميتها، بحيث معظم المعلومات والبيانات كانت تشمل بيانات متعلقة بالموظفين، بيانات إدارية، بيانات متعلقة بالوظائف، كذلك كون هذه البيانات والمعلومات تعتبر المادة الخام في مدخلات هذا النظام، والذي يساعد المؤسسات محل الدراسة على القيام بجميع الأنشطة المختلفة في تسيير مواردها البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

ثانيا: تحليل بُند العمليات

جدول رقم (18): تحليل فقرات بُند عمليات نظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
G17a	العمليات الحسابية والإحصائية على المدخلات المذكورة سابقا	4,42	,649	1	,000	مرتفع
G17b	تدقيق البيانات	4,27	,680	2	,000	مرتفع
G17c	مراجعة البيانات	4,17	,729	4	,000	مرتفع
G17d	تحديث البيانات	4,18	,801	3	,000	مرتفع
G17e	تحليل البيانات	4,09	,894	6	,000	مرتفع
G17f	تفسير البيانات	4,13	,811	5	,000	مرتفع
	العمليات	4,2101	,61499		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تعتبر معطيات الجدول (18) نتائج تحليل بند عمليات نظام معلومات الموارد البشرية أحد بنود بُعد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية ، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي ستة أسئلة ، تمثلت في البنود (17أ)، (17ب)، (17ت)، (17ث)، (17ج)، (17ح)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أن جميع الفقرات أخذت مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي للفقرات (17أ)، (17ب)، (17ت)، (17ث)، (17ج)، (17ح)، القيم 4.42، 4.27، 4.17، 4.18، 4.09، 4.13، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يعنى أن المستجوبين يوافقون بشدة على كون أن عمليات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يقوم بمعالجة البيانات التي تأتيه من مدخلات النظام في شكلها الخام وفق الخطوات التالية وبالترتيب، إجراء العمليات الحسابية والإحصائية، تدقيق البيانات، تحديثها، مراجعة البيانات، تفسيرها وتحليلها، كما أخذ الانحراف المعياري للفقرات (17أ)، (17ب)، (17ت)، (17ث)، (17ج)، (17ح)، القيم 0.801، 0.894، 0.811 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيم صغيرة، ما يؤكد وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (عمليات نظام معلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 4.21، بانحراف معياري 0.6149 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول فقرات هذا البُند، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل منخفض كثيرا، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول عمليات نظام معلومات الموارد البشرية.

من خلال نتائج هذا البُند نستنتج أن العمليات التي يقوم بها نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تشمل على كل العمليات التي يقوم بها أي نظام من الأنظمة، بحيث يعالج البيانات والمعلومات التي تكون في شكلها الخام عن طريق العمليات الحسابية والإحصائية، تدقيق البيانات، مراجعة وتحديث البيانات، مراجعة البيانات، تفسير البيانات وتحليلها، والسبب يعود إلى طبيعة الآلية التي يعمل بها برنامج النظام، فهي عمليات حسابية تعمل وفق أنظمة متخصصة ومعقدة تحتاج إلى برامج خاصة للقيام بها.

ثالثاً: تحليل بُند المخرجات

جدول رقم (19): تحليل فقرات بُند مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
G18a	بيانات ومعلومات على الموظفين	4,42	,675	1	,000	مرتفع
G18b	بيانات ومعلومات على العمليات الإدارية من تخطيط، توظيف، استقطاب، أجور	4,09	,960	2	,000	مرتفع
G18c	بيانات ومعلومات عن أوضاع العاملين سابقاً وحالياً، مستقبلياً	2,92	,208	3	,000	منخفض
	المخرجات	3,81	,6143		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تعتبر معطيات الجدول (19) نتائج تحليل بُند مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية أحد بنود بُعد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية ، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي ثلاث أسئلة ، تمثلت في البنود (18أ)، (18ب)، (18ت)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أن جميع الفقرات أخذت مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (18أ)، (18ب)، القيم 4.42، 4.09، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يعنى أن المستجوبين يوافقون بشدة على كون أن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يقوم بمساعدة مسيري إدارة الموارد البشرية بتوفير أولاً معلومات حول الموظفين، ثانياً معلومات حول العمليات الإدارية من تخطيط، توظيف، استقطاب، أجور، أما الفقرة (18ت)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 2.92 بانحراف معياري 0.6143، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، ما يبين أن المستجوبين لا يوافقون بشدة على كون مخرجات النظام تتضمن بيانات ومعلومات عن أوضاع العاملين مستقبلاً، هذا ما يؤكد على عدم وجود البعد الإستراتيجي للمعلومات داخل النظام في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، أين يُمكنُ المؤسسة من معرفة الأوضاع المستقبلية للموارد البشرية وعدم القدرة على التخطيط لها.

كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (18أ)، (18ب)، (18ت) تأخذ القيم 0.675، 0.960، 0.208 على التوالي، عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيم صغيرة، ما يؤكد وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أما بالنسبة للبند ككل (مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.81، بانحراف معياري 0.614 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول بُنود هذا البُعد ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُعد ككل منخفض كثيرا، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية.

تبين نتائج هذا البُعد أن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية يشمل كل البيانات والمعلومات المتعلقة بتسيير مواردها البشرية، التي تكون في شكل تقارير نهائية تضمنت بيانات ومعلومات على الموظفين، بيانات على العمليات الإدارية من تخطيط، توظيف، أجور، بالإضافة إلى معرفة أوضاع العاملين السابقة والحالية، والمستقبلية، هذا ما تؤكدته متوسطات آراء المستجوبين التي أخذت معظمها قيم مرتفعة.

رابعا: تحليل بُند عنصر التحكم

جدول رقم (20): تحليل فقرات بُند عنصر التحكم لنظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
G19a	تنبيه عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو أخطاء، في مخرجات النظام	4,23	,817	2	,000	مرتفع
G19b	تنبيه في طريقة توظيف البيانات المدخلة في النظام	4,25	,804	1	,000	مرتفع
التحكم		4,2391	,71435		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تمثل معطيات الجدول (20) نتائج تحليل بند التحكم في المعلومات داخل نظام معلومات الموارد البشرية أحد بنود بُعد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي سؤالين، تمثلت في الفقرتين (19أ)، (19ب)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أن جميع البنود أخذت مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (19أ)، (19ب)، القيم 4.23، 4.25، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على كون أن عملية التحكم في المعلومات داخل نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يقوم بمساعدة مسيري إدارة الموارد البشرية، من خلال تنبيههم بوجود أخطاء في طريقة توظيف البيانات المدخلة في النظام أولا، ثم تنبيههم عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مخرجات

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

النظام، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرتين (19أ)، (19ب)، تأخذ القيم 0.817، 0.804. على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيم صغيرة، ما يؤكد وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين حول عملية التحكم في المعلومات داخل نظام معلومات الموارد البشرية. أما بالنسبة للبند ككل (عمليات التحكم في المعلومات داخل نظام معلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 4.23، بانحراف معياري 0.714 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول فقرات هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل منخفض كثيرا، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول عملية التحكم داخل نظام معلومات الموارد البشرية.

من خلال نتائج هذا البند نستنتج أن عمليات التحكم التي يقوم بها نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تعمل من خلال تزويد مسيري إدارة الموارد البشرية عن حدوث تنبيه في طريقة توظيف البيانات المدخلة في النظام، بالإضافة إلى تنبيه عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو أخطاء، في مخرجات النظام، هذه العمليات عادة ما نجدها في أي نظام معلومات سواء متعلق بالموارد البشرية أو أنظمة أخرى مثل نظام المعلومات التسويقي، نظام المعلومات المحاسبي،...إلخ.

خامسا: تحليل بُند الذاكرة التنظيمية

جدول رقم (21): تحليل فقرات بُند الذاكرة التنظيمية لنظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
G20a	وعاء ورقي	4,31	,718	1	,000	مرتفع
G20b	الأنشطة الممغنطة	4,06	,920	2	,000	مرتفع
G20c	الأقراص الضوئية	2,17	,982	4	,000	منخفض
G20d	الذاكرة المتنقلة	4,04	1,071	3	,000	مرتفع
الذاكرة التنظيمية		3,645	,58112		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تمثل معطيات الجدول (21) نتائج تحليل بُند الذاكرة التنظيمية لنظام معلومات الموارد البشرية أحد بنود بُعد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي أربعة أسئلة، تمثلت في الفقرات (20أ)، (20ب)، (20ت)، (20ث)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نلاحظ أن معظم الفقرات أخذت مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي للفقرات (20أ)، (20ب)، (20ث)، القيم 4.31، 4.06، 4.04 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يعنى أن المستجوبين يوافقون بشدة على كون أن الذاكرة التنظيمية لنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يقوم بتخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة في شكل وعاء ورقي، الأنشطة الممغنطة، الذاكرة المتنقلة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (20أ)، (20ب)، (20ت)، تأخذ القيم 0.718، 0.920، 0.982 على التوالي وهي قيم صغيرة، ما يؤكد وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين، وهذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للوعاء الورقي أولاً، ثم الذاكرة المتنقلة والسبب يعود لكون الوعاء الورقي يمكن أن يحتفظ بالمعلومات بشكل أقل خطورة من الأشكال الأخرى، كذلك راجع إلى أن هذا النوع من الأوعية قد تتعرض إلى الكثير من أنواع الفيروسات التي تصيب الذاكرة المتنقلة والوسائل المستخدمة في تسيير هذه البرامج.

أما بالنسبة للبُند ككل (الذاكرة التنظيمية لنظام معلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.645، بانحراف معياري 0.581 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول بُنود هذا البُعد ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل منخفض كثيراً، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول أنواع الأوعية التي يتم فيها تخزين المعلومات المتعلقة بالذاكرة التنظيمية للنظام.

سادساً: تحليل بُند البرامج

جدول رقم (22): تحليل فقرات بُند برامج نظام معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
G21a	برمجيات جاهزة	3,63	1,360	2	,000	مرتفع
G21b	برامج تصمم من قبل المؤسسة	3,65	1,539	1	,000	مرتفع
البرامج		3,6391	,85468		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تعبير معطيات الجدول (22) نتائج تحليل بُند برامج نظام معلومات الموارد البشرية أحد بنود بُعد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي سؤالين، تمثلت في

الفقرتين (121أ)، (21ب)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أن البندين أخذوا مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي لهما، القيمتين 3.63، 3.65، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا يعني أن بعض المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هي من تقوم بتصميم وإعداد البرامج الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية، كما نجد بعض المؤسسات الاقتصادية تقوم بشراء برامج جاهزة من جهات خارجية، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرتين (121أ)، (21ب)، أخذ القيم 1.360، 1.539، على التوالي، وهي قيم كبيرة نوعا ما، ما يؤكد عدم وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين.

أما بالنسبة للبند ككل (برامج نظام معلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.94، بانحراف معياري 0.854 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول فقرات هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل منخفض كثيرا، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية.

ما نلاحظه من نتائج هذا البند، أن أغلبية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تركز كثيرا على البرامج التي تصمم من قبلها، هذا ما يعكس كفاءة وقدرة المختصين في هذا المجال من خلال امتلاكهم للمهارات الفنية اللازمة (المستوى التعليمي العالي الذي تم تأكيده في تحليل بعد المعلومات العامة الخاصة بالمحور الأول)، بحيث يقومون بإعداد برامج خاصة بالموارد البشرية وفق ما تتطلبه معطيات وأهداف المؤسسة، كذلك إعداد وتصميم البرامج من قبل المؤسسة يساعدها بتخفيض تكاليف شرائها جاهزة من جهات أخرى.

الفرع الرابع: نتائج تحليل بُعد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

في هذا الفرع سوف نقوم بتحليل نتائج بُعد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، حيث نجد نظم فرعية تابعة لمدخلات النظام وهي (النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية، النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية، النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية)، أما النظم الفرعية التابعة لمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية وهي (النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية، النظام الفرعي للتوظيف، النظام الفرعي للأجور والرواتب، النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات).

أولاً: تحليل النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية

جدول رقم(23): تحليل فقرات بُند النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
H22a	بيانات شخصية	4,03	1,297	2	,000	مرتفع
H22b	بيانات مالية	4,23	1,209	1	,000	مرتفع
	النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية	4,1348	1,03729		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تمثل معطيات الجدول (23) نتائج تحليل بُند النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية أحد بنود بُعد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي سؤالين، تمثلت في الفقرتين (22أ)، (22ب)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أن الفقرتين أخذتا مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي لهما القيمتين 4.03، 4.23، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا يعني أن النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تشمل على بيانات شخصية خاصة بالموظفين وبيانات مالية تتعلق بالرواتب والمكافآت، العلاوات، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لنفس الفقرتين تأخذ القيم 1.297، 1.209، على التوالي، وهي قيم صغيرة نوعاً ما، ما يؤكد عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين. أما بالنسبة للبُند ككل (النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 4.134، بانحراف معياري 1.03 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول فقرات هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل منخفض نوعاً ما، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية.

يتبين من نتائج هذا البُند أن النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تشمل على بيانات مالية وبيانات شخصية، وبعد إجراء المقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية بين لنا أن المعلومات المالية والشخصية التي يشمل عليها هذا النظام الفرعي تحتوي على اسم ولقب الموظف، تاريخ ومكان الميلاد، العنوان الشخصي، الحالة العائلية، عدد الأولاد، رقم الهوية، الخدمة الوطنية، تاريخ التوظيف، الشهادة المحصل عليها، المستوى التعليمي، تاريخ التعيين، سنة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

التخرج، التخصص، رقم الحساب، بحيث هذه المعلومات تساعده على معرفة الوضعية الحالية للموظفين.

ثانياً: تحليل بُند النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية

جدول رقم (24): تحليل فقرات بُند النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
H23a	دراسات خاصة بالشكاوي	2,10	1,063	2	,000	منخفض
H23b	دراسات خاصة بتحليل وتقييم العمل	2,54	1,326	3	,000	منخفض
H23c	دراسات متعلقة بتنمية العاملين	3,26	1,469	1	,059	متوسط
	النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية	2,6333	,92820		,000	منخفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تمثل معطيات الجدول (24) نتائج تحليل بُند النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية أحد بنود بُد النظام الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي ثلاث أسئلة، تمثلت في الفقرات (أ23)، (ب23)، (ت23)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث أخذ المتوسط الحسابي للفقرتين (أ23)، (ب23)، القيمتين 2.10، 2.54، على التوالي، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو يعبر عن مستوى توفر منخفض، هذا ما يؤكد على أن النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يشمل على دراسات خاصة بالشكاوي، دراسات خاصة بتحليل وتقييم العمل، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لنفس الفقرتين أخذت القيم 1.063، 1.326، على التوالي، وهي قيم كبيرة نوعاً ما، ما يؤكد وجود تشتت (عدم تجانس) في إجابات المستجوبين، هذا ما قد يؤدي إلى عدم الرضا وإحساسهم بعدم الانتماء وأنهم عنصر غير مهم في المشاركة بتحديد أهداف المؤسسة، كما نلاحظ أن الفقرة الخاص بالدراسات المتعلقة بتنمية العاملين أخذت المرتبة الأولى مقارنة بالدراسات الأخرى، بحيث أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.26 عند مستوى معنوية (0.000)، بانحراف معياري 1.469، هذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تولى أهمية كبيرة للعاملين في المؤسسة، أين يُحسن من مستوى أدائهم فيها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أما بالنسبة للبُند ككل (النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 2.633، بانحراف معياري 0.928 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول عدم الموافقة بشدة حول بنود هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل منخفض نوعا ما، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية.

من خلال نتائج هذا البُند نستنتج أن النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة معظمها لا تقوم بإجراء دراسات خاصة بشكاوي العاملين، دراسات تتعلق بتقييم العمل، هذا ما يبين أن المؤسسات لا تراعي انشغالات ومتطلبات الموظفين.

ثالثا: تحليل بُند النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية

جدول رقم (25): تحليل فقرات بند النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
H24a	مدارس التكوين	3,60	1,234	2	,000	مرتفع
H24b	الظروف الاقتصادية والسياسية	2,40	1,338	5	,001	منخفض
H24c	قوانين العمل	3,89	1,269	1	,000	مرتفع
H24d	المهارات والخبرات عن العمالة في السوق	2,52	1,273	4	,000	منخفض
H24e	خصائص الطلب والعرض في السوق	2,71	1,241	3	,000	منخفض
	النظام الفرعي للاستخبارات الموارد البشرية	3,00	,81789		,000	متوسط

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات الجدول (25) نتائج تحليل بُند النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية أحد بنود بُعد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي خمسة أسئلة، تمثلت في الفقرات (أ24)، (ب24)، (ت24)، (ث24)، (ج24)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (أ24)، (ت24)، القيمتين 3.60، 3.89، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهي تأخذ مستوى توفر مرتفع، هذا يعني أن المستجوبين يوافقون

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بشدة كون النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يتضمن معلومات حول مدارس التكوين، قوانين العمل، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرتين (24أ)، (24ت)، أخذ القيم 1.234، 1.269، على التوالي، وهي قيم صغيرة نوعا ما، ما يؤكد عدم وجود تشتت (تجانس) في إجابات المستجوبين حول هذين البندين.

أما الفقرتين (24ب)، (24ث)، (24ج)، أخذ المتوسط الحسابي لها القيم 2.52، 2.40، 2.71 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهي تأخذ مستوى توفر منخفض، هذا يعني أن المستجوبين لا يوافقون بشدة كون النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يتضمن معلومات حول المهارات والخبرات عن العمالة في السوق، الظروف الاقتصادية والسياسية، خصائص الطلب والعرض في السوق، أما الانحرافات المعيارية لنفس البنود أخذت القيم 1,273، 1,338، 1,241، وهي قيم صغيرة نوعا ما، ما يبين عدم وجود تشتت في آراء المستجوبين حول هذه الفقرات.

أما بالنسبة للبُند ككل (النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.00، بانحراف معياري 0.817 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر متوسط، هذا ما يبين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة حول فقرات هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل منخفض، ما يبين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية.

ما يمكن استنتاجه من نتائج هذا البُند، أن النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة معظمها تشمل على بيانات ومعلومات عن القوانين المتعلقة بالعمل، معلومات عن مدارس التكوين (مراكز ومدارس التكوين التي يمكن التعاقد معها من قبل المؤسسة لتكوين الموظفين)، عدم الأخذ بعين الاعتبار الطلب والعرض في السوق، عدم الاهتمام بالمهارات والخبرات في سوق العمالة، عدم إدراج البيانات المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في الجزائر، بحيث نجد نقص في المعلومات التي تبين البيئة الخارجية للمؤسسة، سواء عن المهارات المتوفرة، تقارير عن البطالة، إحصائيات عن طالبي العمل، التوظيف، التوقعات والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمهارات والكفاءات.

رابعاً: تحليل بُند النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (26): تحليل فقرات بُند النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
H25a	بيانات تنظيمية : الهيكل التنظيمي، التغيرات في القوانين، والتشريعات	3,86	1,191	2	,000	مرتفع
H25b	بيانات المخزون من الموارد البشرية : التكوين، المهارات والخبرات الحالية والمكتسبة، الأداء، للترقية، وتحمل المسؤولية، التدرج الوظيفي	3,90	1,217	1	,000	مرتفع
	النظام الفرعي للتخطيط	3,8783	1,0873		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات الجدول (26) نتائج تحليل بُند النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية أحد بنود بُعد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي سؤالين، تمثلت في الفقرتين (أ25)، (ب25)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أنهما أخذتا مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي لهما القيمتين 3.86، 3.90، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين على أن المستجوبين يوافقون بشدة حول هذا النظام الفرعي والذي يوفر للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة معلومات خاصة بالتنظيم داخل المؤسسة تتمثل في معلومات حول الهيكل التنظيمي، التغيرات التي تطرأ على القوانين والتشريعات، بيانات ومعلومات حول مخزون من الموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بالتكوين، المهارات والخبرات المكتسبة، الأداء، تحمل المسؤولية، التدرج الوظيفي، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرتين (أ25)، (ب25)، تأخذ القيم 1.191، 1.217، على التوالي، وهي قيم صغيرة نوعاً ما، ما يؤكد عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين. أما بالنسبة للبند ككل (النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.878، بانحراف معياري 1.087 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل منخفض نوعاً ما، ما يبين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ما يمكن استنتاجه من نتائج هذا البُند، أن النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة معظمها تشمل على بيانات ومعلومات من المخزون من الموارد البشرية، بيانات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القوانين والتشريعات)، كما أكد مسؤول إدارة الموارد البشرية على أن هذا النظام الفرعي يشمل على رقم الموظف، تاريخ التعيين، مكان العمل، المسمى الوظيفي، رقم الوظيفة، التدرج الوظيفي، الدرجة، تاريخ الحصول على الدرجة، تقارير عن الأداء، الترقيات، العلاوات، الإجازات، التدريب أثناء الخدمة، الدراسات أثناء الخدمة، العقوبات، الإجازات. إن هذه البيانات والمعلومات التي يقدمها النظام الفرعي لاستخبارات تمكن مسؤول إدارة الموارد البشرية من متابعة العنصر البشري لمعرفة فعالية تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن معرفة تاريخ التعيين تمكن من اتخاذ قرارات عديدة تخص بتحديد التدرج في الوظائف والرواتب، كما تدعم المعلومات الخاصة بتقييم الأداء بمعرفة مستوى كفاءة الموظفين، كما تساعد المؤسسات على معرفة سياسة التطوير الوظيفي، من خلال تحديد مهام ومستويات كل وظيفة مع تحديد المؤهلات والخبرات الواجب توافرها عند شغل الوظيفة مع القدرة على التحكم في التنقلات الداخلية للموظفين.

خامسا: تحليل بُند النظام الفرعي للتوظيف

جدول رقم (27): تحليل فقرات بُند النظام الفرعي للتوظيف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
H26a	عن طالبي العمل	3,73	1,119	2	,000	مرتفع
H26b	متابعة الطلبات بشكل منتظم	3,78	,971	3	,000	مرتفع
H26c	احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف	2,94	,939	4	,000	منخفض
H26d	عدد المناصب المتوفرة داخل المؤسسة	4,27	,841	1	,000	مرتفع
	النظام الفرعي للتوظيف	3,68	,59838		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات الجدول (27) نتائج تحليل بُند النظام الفرعي للتوظيف الموارد البشرية (استقطاب، اختيار، تعيين) أحد بنود بُعد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه أربعة أسئلة، تمثلت في الفقرات (أ26)، (ب26)، (ت26)، (ث26) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أن معظم الفقرات أخذت مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي للفقرات (أ26)، (ب26)، (ت26) القيم 3.73، 3.78، 4.27 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما بين على أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن النظام الفرعي للتوظيف في

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يشمل على معلومات على عدد المناصب المتوفرة داخل المؤسسة، الذي أخذت هذه الفقرة المرتبة الأولى ضمن أهمية هذا النظام الفرعي للتوظيف، ثم تلها في المرتبة الثانية المعلومات المتعلقة بطالبي العمل، ثم المعلومات المتعلقة بمتابعة طلبات التوظيف في المرتبة الثالثة، أما الانحراف المعياري للفقرات (126)، (26ب)، (26ث) أخذت القيم 1.119، 0.971، 0.841، على التوالي وهي قيم منخفضة ما يؤكد على وجود تجانس في إجابات المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

أما الفقرة (126)، فقد أخذ المتوسط الحسابي لها القيمة 2.94 عند مستوى معنوية (0.000)، بانحراف معياري 0.939 وهو مستوى توفر منخفض، ما بين أن النظام الفرعي للتوظيف في معظم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يتوفر على معيار احترام عملية التوظيف فيها، وهو ما يعكس تجانس آراء المستجوبين حول هذه الفقرة.

أما بالنسبة للبُند ككل (النظام الفرعي للتوظيف)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.68 بانحراف معياري 0.598 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل منخفض، ما بين عدم وجود تشتت كبير في إجاباتهم حول النظام الفرعي للتوظيف الموارد البشرية.

على العموم، توضح نتائج هذا البُند، أن النظام الفرعي للتوظيف في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة معظمها تشمل على معلومات وبيانات على عدد المناصب المتوفرة، كذلك متابعة الطلبات بشكل منتظم، معلومات عن طالبي العمل، بحيث تتم من خلال الإعلانات التي تزويدهم بالمناصب الشاغرة خلال تحديد كل الشروط والمؤهلات والخبرات الواجب توفرها في سياسة التوظيف، وعلى رأي مسؤول إدارة الموارد البشرية فإن هذه البيانات والمعلومات التي يوفرها هذا النظام تستخدم في رسم السياسة والإستراتيجية الوظيفية ومعرفة الاحتياجات الفعلية من مهارات والقدرات والخبرات لانجاز العمل، بالإضافة إلى معرفة التخصصات المناسبة، كذلك ما أضافه لنا حول هذا النظام الفرعي أنه بعد عملية التوظيف النهائية، يقوم النظام بتسجيل مستويات الوظائف، مسمياتها، أرقام الوظائف، المواقع التنظيمية للوظائف، عدد المناصب الشاغرة.

كما أن عملية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة سواء المؤسسات العمومية أو المؤسسات الخاصة، فإن عملية التوظيف لها نفس المراحل لكل نوع من المؤسسات، بحيث تبدأ في المرحلة الأولى بعملية باستقطاب الكفاءات من خلال البحث عن النوعيات المرغوب فيها من قبل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المؤسسة عن طريق الإعلان عن الوظائف الشاغرة (تشمل على كل المعلومات والبيانات الأساسية عن الوظائف المعلن عنها والشروط الواجب توفرها في المتقدمين للمناصب)، ثم تأتي عملية الاختيار عن طريق المفاضلة بين المرشحين بناءً على أسس معينة من أجل اختيار الأنسب من بينهم، وتتم عن طريق المقابلات الشخصية والاختبارات التحريرية والشفوية والعملية، في الأخير تأتي مرحلة التعيين أين يتم التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها وأهدافها، ...إلخ.

سادسا: تحليل النظام الفرعي للأجور

جدول رقم (28): تحليل فقرات بُند النظام الفرعي للأجور

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
H27a	الإجراءات التي تطرأ على الأجور	4,39	,722	1	,000	مرتفع
H27b	تقسيم ساعات العمل ومتابعة المسار المهني للعمال	4,18	,996	2	,000	مرتفع
H27c	الغيابات والعطل المرضية والسنوية	4,09	1,159	3	,000	مرتفع
H27d	العدالة في منح المكافآت	2,36	1,428	4	,004	منخفض
H27e	تحليل البيئة الاجتماعية داخل العمل	2,54	1,320	5	,000	منخفض
	النظام الفرعي للأجور	3,62	,6692		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات الجدول (28) نتائج تحليل بُند النظام الفرعي للأجور، أحد بنود بُند النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي خمسة أسئلة، تمثلت في الفقرات (أ27)، (ب27)، (ت27)، (ث27)، (ج27)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات (أ27)، (ب27)، (ت27)، القيم 4.39، 4.18، 4.09، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهي تأخذ مستوى توفر مرتفع، هذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة كون النظام الفرعي للأجور في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يتضمن معلومات ذات أهمية كبيرة للإجراءات التي تطرأ على الأجور، تقسيم ساعات العمل ومتابعة المسار المهني للعمال، أما الفقرتين (ت27)، (ج27) أخذتا المتوسط الحسابي القيمتين 2.36، 2.54 على التوالي، وهو مستوى توفر منخفض، ما يؤكد على أن المستجوبين لا يوافقون بشدة على أن هذا النظام يوفر معلومات حول تحليل البيئة الاجتماعية داخل العمل، معلومات حول وجود عدالة في توزيع المكافآت، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للبندين (أ27)، (ب27)، يأخذ القيمتين 0.722، 0.996 على التوالي، وهي قيم

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

صغيرة، ما يؤكد عدم وجود تشتت (تجانس) في إجابات المستجوبين حول هذين البُندين، أما الانحراف المعياري للبنود الثلاثة (27ت)، (27ث)، (27ج)، أخذت القيم 1.159، 1.428، 1.320 على التوالي، ما بين وجود اختلاف في إجابات المستجوبين حول الغيابات والعطل المرضية، والعدالة في منح المكافآت ومراعاة الظروف الاجتماعية داخل العمل.

أما بالنسبة للبند ككل (النظام الفرعي للأجور)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.62، بانحراف معياري 0.669 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفّر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول بُنود هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل منخفض، ما بين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول المعلومات التي يوفرها النظام الفرعي للأجور.

ما نستنتجه من نتائج هذا البُند، أن النظام الفرعي للأجور في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، يقوم بمتابعة الإجراءات التي تطرأ على الأجور، تقسيم ساعات العمل ومتابعة المسار المهني، متابعة الغيابات والعطل المرضية، وهذا ما يؤكد على وجود نظام عادل للدفع الأجور يطبق على كل الموظفين، وفقا لوظائفهم ومستوى أدائهم من هذه الوظائف، وحسب مسؤول إدارة الموارد البشرية أن الأجور تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الموظفين.

أما الفقرتين الأخيرتين المتعلقين بالعدالة في منح المكافآت وتحليل البيئة الاجتماعية داخل العمل، جاءت بمستويات منخفضة، هذا ما يبين عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت، كذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية، وبحسب مسؤول إدارة الموارد البشرية (المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة) عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت لوجود تداخل في العمل، بحيث لا يمكن عزل الأداء الفردي على الأداء الجماعي، لأن المكافآت تؤثر على مستوى الشعور بالرضا وتوزيع المكافآت، لذلك تكون المكافآت بصورة جماعية لكل الموظفين على حد سواء، هذا ما يؤثر على شعور الموظفين داخليا بأنهم حققوا انجازا مميّزا.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

سابعاً: تحليل النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات

جدول رقم (29): تحليل فقرات بُند النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
H28a	تنمية قدرات العاملين	3,69	1,195	3	,000	مرتفع
H28b	توسيع دائرة المعارف وتبادل الخبرات بين العمال	3,95	1,130	1	,000	مرتفع
H28c	تلقي برامج تكوينية	3,78	1,234	2	,000	مرتفع
	النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات	3,8058	1,03824		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تُبين معطيات الجدول (29) نتائج تحليل بُند النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات أحد بنود بُعد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية ، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي ثلاث أسئلة، تمثلت في الفقرات (28أ)، (28ب)، (28ت)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث أخذت الفقرات الثلاثة المتوسط الحسابي لها القيم 3.69، 3.95، 3.78 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو يعبر عن مستوى توفر مرتفع، هذا ما يؤكد على أن النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يشمل على معلومات تمثلت في الرتبة الأولى على تنمية قدرات العاملين، تليها معلومات حول تلقي العمال للبرامج التكوينية، ثم في المرتبة الثالثة معلومات حول توسيع دائرة المعارف وتبادل الخبرات بين العمال، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لنفس الفقرات أخذ القيم 1.195، 1.130، 1.234 على التوالي، وهي قيم صغيرة نوعاً ما، ما يؤكد عدم وجود تشتت (تجانس) في إجابات المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.80 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 1.038 وهي قيمة صغيرة، ما يبين وجود تجانس في إجاباتهم حول النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات.

يتضح من نتائج هذا البُند، أن النظام الفرعي للتكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة له أهمية كبيرة من حيث توسيع دائرة المعارف وتبادل الخبرات، بالإضافة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إلى تلقى الموظفين للبرامج التكوينية، تنمية قدرات الموظفين، بحيث يتضح من هذا النظام الفرعي أنه يزود الموظفين بالمهارات والمعارف والخبرات، قواعد سلوك موجه لتطوير الأداء الوظيفي، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بوظيفته، أو تأهله لشغل وظيفة أخرى في المستقبل.

حسب مسؤول إدارة الموارد البشرية فإن هذا النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات يواكب وبصفة مستمرة عمليات التدريب بمقاييس وأساليب فعالة التي تؤدي إلى التجاوب مع المحيط والتي حقق نتائج جيدة، بحيث أن هذه البرامج التكوينية لقيت قبول واسع من قبل الموظفين، أما بخصوص مراكز ومدارس التكوين فإن المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تقوم بتكوين عمالها عن طريق تكوين داخلي (عن طريق مدربين مختصين من قبل المؤسسات) وعن طريق تكوين خارجي يتم من خلال مدارس ومراكز متخصصة في هذا المجال.

إن هذه النتائج تتوافق مع المقاربة العملية الإدارية التي تنص على ضرورة الاستثمار في العنصر البشري، من خلال عملية التكوين والتطوير الكفاءات، التي يكون لها أثر على العمل الفردي والجماعي في نفس الوقت، بحيث من خلالها تنتج مهارات ومعارف وخبرات جديدة ومتنوعة، مما يساهم في إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة، تحسين أداء الموظفين، تقديم أفضل للأنشطة والممارسات داخلها.

المطلب الثالث: نتائج تحليل محور التعلم التنظيمي

الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد تشخيص التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

أولاً: التعلم على المستوى الفردي

جدول رقم (30): تحليل فقرات بُد تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
W29a	تُعَلِّمُ المؤسسة العمال بأهدافها	3,92	1,215	1	,000	مرتفع
W30a	تعتبر المؤسسة الأفراد مصدرا هاما للمعلومات	3,87	1,022	2	,000	مرتفع
W31a	عندما يحتاج العمال لمعلومة يحصلون عليها بسهولة	3,81	1,099	3	,000	مرتفع
W32a	هل المهام الموكلة للأفراد معرفة بشكل واضح	3,63	1,127	5	,000	مرتفع
W33a	هل تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم (دفتر الاقتراحات)	3,80	1,339	4	,000	مرتفع
المستوى الفردي		3,8052	,91170		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات جدول رقم (30) نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي خمسة أسئلة، تمثلت في البنود (29)، (30)، (31)، (32)، (33) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث جاءت تصورات أفراد العينة بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، إذ جاءت كل عبارات القياس ضمن هذا المستوى لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.63 و3.92، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة كون العمال في المؤسسات محل الدراسة على علم بأهدافها، أنهم مصدر هام للمعلومات، كذلك كون العمال يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بكل سهولة، كذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تضع مجموعة من الأدوات أمام العمال لعرض أفكارهم مثل وضع دفتر للاقتراحات، كما أن العمال على علم وبشكل واضح حول كل المهام الموكلة إليهم، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (29)، (30)، (31)، (32)، (33) تراوح ما بين القيمتين 1.215 و 1.127 وهي قيم صغيرة، هذا ما بين عدم وجود تشتت (تجانس) في آراء المستجوبين. أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى الفردي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.80 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 0.911 وهي قيمة صغيرة، ما بين وجود تجانس في إجاباتهم حول التعلم على المستوى الفردي ككل.

نستنتج من خلال نتائج هذا البُند، أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تهتم بالتعلم التنظيمي على المستوى الفردي من خلال إعلام الموظفين بأهداف المؤسسة، كذلك اعتبارهم مصدرا مهما للمعلومات، بالإضافة إلى مساعدتهم في الحصول على المعلومات بكل سهولة، معرفة الموظفين للمهام الموكلة إليهم، كما أن المؤسسة تضع مجموعة من الأدوات أمام العمال بعرض أفكارهم، بحيث يتم بتسجيل كل المقترحات والشكاوي المقدمة من الموظفين والقرارات بشأنها.

ثانياً: التعلم على المستوى الجماعي

جدول رقم(31): تحليل فقرات بُد تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
W34b	تعقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات	3,79	1,210	1	,000	مرتفع
W35b	هناك حوار فعال في المؤسسة	3,77	1,286	2	,000	مرتفع
W36b	تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها	3,70	1,242	3	,000	مرتفع
W37b	تناقش الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها	2,44	1,390	5	,001	منخفض
W38b	تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي	3,61	1,261	4	,000	مرتفع
المستوى الجماعي		3,462	1,0534		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (31) نتائج تحليل بُد التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي خمسة أسئلة، تمثلت في البنود (34)، (35)، (36)، (37)، (38) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث جاءت تصورات أفراد العينة بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، حيث جاءت معظم عبارات القياس ضمن هذا المستوى لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.79 و 3.44، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة كون المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بعقد اجتماعات للعمال من أجل حل النزاعات التي تنشأ بينهم وبين الإدارة، خلق حوار فعال، مناقشة النجاحات التي مرت بها المؤسسة والاستفادة منها، كما تقوم بالتشجيع على العمل الجماعي، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (34)، (35)، (36)، (38) اخذ قيم كبيرة تراوحت ما بين القيمتين 1.210 و 1.39، هذا ما يبين وجود تشتت (عدم تجانس) في آراء المستجوبين، باستثناء الفقرة (37) فقد أخذ المتوسط الحسابي لها القيمة 2.44 عند مستوى معنوية (0.000)، بانحراف معياري 1.39، وهو مستوى توفر منخفض، ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بمناقشة الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة والاستفادة منها، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء المستجوبين حول هذا البُند.

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.462 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ككل أخذ القيمة 1.05 وهي قيمة صغيرة نوعا ما، ما بين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول التعلم على المستوى الجماعي ككل.

نستنتج من خلال نتائج هذا البُند، أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تهتم أيضا بالتعلم التنظيمي على المستوى الجماعي من خلال عقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات، هناك حوار فعال في المؤسسة، بحيث تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها، كمثل تقوم المؤسسة بتشجيع على العمل الجماعي، بالتالي فإن كل هذه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة تجعل من الأفراد يحسون بروح الانتماء وأنهم عنصر مهم في تجسيد وتحقيق أهدافها، ورسم سياساتها وإستراتيجيتها، كما نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تساهم في خلق معرفة ونشرها على كافة المستويات، سواء على مستوى فرق العمل، الإدارات، بالتالي تسود عندهم ذهنية جديدة تساعد على خلق تعاون جماعي، توليد الثقة بين المؤسسة والموظفين، حل المشاكل والصراعات بطرق شفافة.

ثالثا: التعلم على المستوى التنظيمي

جدول رقم(32): تحليل فقرات بُعد تشخيص التعلم على المستوى التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
W39c	ستفيد المؤسسة من الشركات التي تعقدها	2,37	1,367	4	,004	منخفض
W40c	تستعين المؤسسة بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى	2,42	1,527	3	,004	منخفض
W41c	تقوم المؤسسة بكل ما هو جديد في مجال عملنا (تقارير- لوحة إعلانات)	3,70	1,207	2	,000	مرتفع
W42c	سياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العمال	4,12	,938	1	,000	مرتفع
المستوى التنظيمي		3,1525	,97478		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (32) نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي على المستوى الكلي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (39)، (40)، (41)، (42)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث جاء آراء المستجوبين بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، إذ أخذ المتوسط الحسابي للفقرتين (41)، (42) القيمتين 4.12 و 3.70، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة من حيث أهمية وضوح سياسة وأهداف المؤسسات محل الدراسة للعمال، وضع التقارير ولوحات إعلان من أجل وضع

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

كل ما هو جديد في المؤسسة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرتين (41)، (42)، اخذ القيمتين 1.207، 0.938 على التوالي وهي قيم صغيرة نوعا ما، ما يبين تجانس في آراء المستجوبين. أما الفقرتين (41)، (42)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمتين 2.37، 2.42، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، ما يبين أن آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة لا يوافقون بشدة على كون المؤسسات تقوم بالاستعانة بمكاتب الدراسات لإجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى والاستفادة من الشراكات المنعقدة بينهم، أما الانحراف المعياري للفقرتين فقد أخذ القيمتين 1.367، 1.527 على التوالي وهي قيمة كبيرة نوعا ما، ما يبين عدم وجود تجانس في آرائهم.

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.152 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول فقرات هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 0.974 وهي قيمة صغيرة، ما يبين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول بُند التعلم على المستوى التنظيمي ككل.

نستنتج من خلال نتائج هذا البُند، أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تهتم بالتعلم على المستوى التنظيمي من خلال توضيح سياسة وأهداف المؤسسة لجميع الموظفين، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بكل ما هو جديد في مجال عملها مثل إعداد التقارير ولوحة إعلانات، مع وجود نقص في إجراءات استعانة المؤسسة بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى، كذلك نقص في الاستفادة من الشراكات التي تعقدتها، لذلك لا تستهدف هذه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كل التغيرات في النماذج الفكرية المشتركة بين الموظفين والمؤسسة أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، كما أنها لا تمتد إلى الأسواق والمنافسين، بالتالي فهو لا يساعد المؤسسات على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم على المستوى المؤسسة ككل، من خلال الطرق والأساليب والأنظمة الجديدة التي تؤدي إلى فهم عملية التعلم على المستوى التنظيمي.

الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد مصادر التعلم التنظيمي

أولاً: تشخيص بُد المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي

جدول (33): تحليل فقرات بُد المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
X43a	التجربة	4,10	,940	1	,000	مرتفع
X44a	الخبرة	3,87	1,143	2	,000	مرتفع
X45a	الصراع الداخلي	3,30	1,463	4	,032	مرتفع
X46a	ال فشل	3,35	1,325	3	,006	مرتفع
	المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي	3,6543	,89442		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (33) نتائج تحليل بُد المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (43)، (44)، (45)، (46)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ جاءت كل عبارات القياس للفقرات (43)، (44)، (45)، (46) ضمن مستوى توفر مرتفع، لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.30 و 4.10، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة من حيث أهمية المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي، حيث أخذ مصدر التجربة المصدر الأول للتعلم، ثم يليه في المرتبة الثانية مصدر الخبرة، أما في المرتبة الثالثة التعلم من الفشل، ثم في المرتبة الأخيرة مصدر التعلم من الصراع الداخلي، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (44)، (45)، (46)، أخذ القيم 1.143، 1.463، 1.325 على التوالي وهي قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين، أما البند (44) المتعلق بمصدر التعلم من التجربة، فقد أخذ الانحراف المعياري القيمة 0.940 وهي قيمة صغيرة ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين حول هذا البُند. أما بالنسبة للبُند ككل (المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.65 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 0.894 وهي قيمة صغيرة، ما يبين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي ككل.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ما نستنتجه من نتائج هذا البُند، أن المصادر الداخلية للتعليم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد بشكل أساسي على عدة مصادر مختلفة تتمثل في التعلم من التجربة الذي يتم من خلاله تحويل الواقع الفعلي إلى سلوك ومعارف داخل المؤسسة، كذلك التعلم عن طريق الخبرة الخاصة بالموظفين أو الخاص بالمؤسسة، من خلال التراكم المستمر للمعارف أو عن طريق الأخطاء التي تحدث أثناء ممارسة العمل أو النشاط، كما يعتبر الفشل مصدرا في عملية التعلم الذي يتم من خلال الفهم الجيد للأسباب التي أدت إلى هذا الفشل الحالي أو المستقبلي، بالإضافة إلى تعلمها من خلال استغلال الصراع الداخلي الذي يحدث بين الموظفين أو بين المؤسسة وموظفيها، الذي يتم من خلال الحوار الفعال وتبادل الأفكار في حل المشاكل.

ثانيا: تشخيص بُند المصادر الخارجية للتعليم التنظيمي

جدول (34): تحليل فقرات بُند المصادر الخارجية للتعليم التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
X47b	المعرفة	3,52	1,359	2	,000	مرتفع
X48b	الشركاء (التحالفات)	3,24	1,484	4	,081	متوسط
X49b	المحيط الخارجي	3,24	1,559	3	,097	متوسط
X50b	الكفاءات التي تتحصل عليها المؤسسة	3,76	1,233	1	,082	متوسط
	المصادر الخارجية للتعليم التنظيمي	3,4413	1,05201		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (34) نتائج تحليل بُند المصادر الخارجية للتعليم التنظيمي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (47)، (48)، (49)، (50)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ أخذ المتوسط الحسابي للفقرة (47)، القيمة 3.52، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة من حيث أهمية المصادر الخارجية للتعليم التنظيمي، حيث تعتمد بشكل كبير على مصدر التعلم عن طريق المعرفة، كما أخذ المتوسط الحسابي للفقرات (48)، (49)، (50) القيم 3.24، 3.24، 3.76 على التوالي، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر متوسط، لأن مستوى المعنوية أكبر من القيمة 0.05، ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الموافقة من حيث أهمية المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي ، حيث تعتمد المؤسسات على مصدر التعلم عن طريق التحالفات والتعلم من المحيط الخارجي، التعلم عن طريق الكفاءات الخارجية، كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للفقرات (47)، (48)، (49)، (50)، متباينة تراوحت ما بين القيمتين 1.233، 1.552 وهي قيم صغيرة ، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.441 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 1.052 وهي قيمة صغيرة، ما يبين عدم تشتت (تجانس) في إجاباتهم حول المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي ككل.

تبين نتائج هذا البُند، أن المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في عملية التعلم التنظيمي، لا تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة، عن طريق عملية الاستقطاب، بحيث لا يتم استغلال تنوع هذه الكفاءات التي تؤدي بدورها إلى إدارة الأداء بشكل كفاء أين يحقق لها نتائج وأهداف محددة. مثل خلق طرق تسيير جديدة أو منتجات جديدة، خلق أسواق لم تكن موجودة من قبل، رغبة المؤسسة في الرفع من الأداء التنافسي، الإبداع، التأقلم مع ديناميكية المحيط المحلي والدولي.

أما المصادر الخارجية الأخرى للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة فقد جاءت بدرجات متوسطة، هذا ما يدل على وجود تحفظ على هذا النوع من مصادر التعلم التنظيمي الخارجية، التي تمثلت في الشراكات والتحالفات والمحيط الخارجي، هذا ما يبين أن المؤسسات لا تقوم بعقد شركات وتحالفات بينها وبين المؤسسات الأخرى، بالتالي سوف يؤثر على عدم خلق معارف وخبرات جديدة، تكنولوجيا وإستراتيجيات ومنتجات جديدة على أداء المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثالث: نتائج تحليل بُعد أنواع التعلم التنظيمي

أولاً: التعلم الصفري

جدول رقم (35): تحليل فقرات بُند التعلم الصفري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
Y51a	رصد وتسجيل المعلومات من المحيط الخارجي	2,58	1,084	3	,000	منخفض
Y52a	عدم إدماج المتغيرات البيئية في ثقافتها	2,63	,921	2	,000	منخفض
Y53a	إدماج المتغيرات البيئية في إستراتيجياتها	2,66	1,107	1	,000	منخفض
التعلم الصفري		2,6261	,85629		,000	منخفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تمثل معطيات جدول رقم (35) نتائج تحليل بُند التعلم الصفري، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه ثلاث أسئلة، تمثلت في الفقرات (51)، (52)، (53)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ أخذ المتوسط الحسابي لها القيم 2.58، 2.63، 2.66 على التوالي، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول عدم الموافقة بشدة من حيث أهمية تطبيقات ووجود تعلم صفري في هذه المؤسسات، بسبب عدم إدماج المتغيرات البيئية في إستراتيجيات المؤسسات محل الدراسة، كذلك هذا النوع من التعلم لا يقوم بإدماج المتغيرات البيئية في ثقافتها، بالإضافة إلى عدم رصد وتسجيل المعلومات من المحيط الخارجي، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرتين (51)، (53)، أخذ القيمتين 1.084، 1.107 على التوالي وهي قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين، أما الانحراف المعياري للفقرة (53) فأخذ القيمة 0.856 وهي قيمة منخفضة نوعاً ما، ما يؤكد تجانس آرائهم على هذه الفقرة.

أما بالنسبة للبند ككل (التعلم الصفري)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 2.626 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول عدم الموافقة بشدة حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 0.856 وهي قيمة صغيرة، ما يبين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول البند ككل.

ما يمكن استنتاجه من نتائج هذا البند، أن هذا النوع من التعلم المطبق في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يعتبر مدخلاً للقدرة التحليلية والتفسيرية والإدراكية على تقييم البيئية التي من حولها، فهو لا يعتمد بالدرجة الأولى على تحليل وإدماج كل المتغيرات البيئية في إستراتيجياتها

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المتأية من المحيط الخارجي، بالإضافة إلى كون هذا التعلم لا يقوم بإدماج العناصر البيئية في ثقافتها التنظيمية، هذا ما يعتبر أمر سلبي، لأن هذه العناصر الثقافية تخلق بيئة عمل تشجع على عملية التعلم، كذلك الأخطاء التي يقع فيها الموظفون أثناء عملية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم لا تشكل نقطة قوة في أدايتهم، بالتالي سوف يؤثر على اكتساب معارف جديدة تستخدم في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم.

ثانيا: التعلم من المستوى الأول والثاني

جدول رقم (36): تحليل فقرات التعلم من المستوى الأول والثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
Y54b	إدخال المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعتها في مجموعة خيارات للمؤسسة	3,53	1,165	4	,000	مرتفع
Y55b	أهداف المؤسسة معروفة مسبقا	3,66	1,220	2	,000	مرتفع
Y56b	المتغيرات البيئية لها دور ضعيف في عملية الابتكار	3,54	1,209	3	,000	مرتفع
Y57b	تحقيق هوامش ربح عالية	3,71	1,369	1	,000	مرتفع
التعلم من المستوى الأول والثاني		3,6109	1,13564		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (36) نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي من المستوى الأول والثاني، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (54)، (55)، (56)، (57)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ جاءت كل عبارات القياس (54)، (55)، (56)، (57) ضمن مستوى توفر مرتفع، لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.53 و 3.71، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول أهمية وجود مثل هذا النوع من التعلم، حيث يقوم هذا التعلم في المرتبة الأولى بتحقيق هوامش ربح عالية، ثم في المرتبة الثانية تحقيق أهداف المؤسسة التي تم وضعها مسبقا، بعدها يقوم بإدخال المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعتها في شكل خيارات، لكن هذه المتغيرات لا تدخل ضمن عملية الابتكار، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للبنود (54)، (55)، (56)، (57)، أخذ قيم متقاربة تراوحت بين القيمتين 1.209، 1.369، وهي قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي من المستوى الأول والثاني)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.61 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمرکز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 1.135 وهي قيمة منخفضة، ما بين وجود عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول هذا النوع من التعلم.

الثالث: التعلم الأحادي والثنائي

جدول رقم (37): تحليل بُند التعلم الأحادي والثنائي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
Y58c	تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف	3,60	1,431	2	,000	مرتفع
Y59c	توفير الجو والمناخ المناسب لعملية التعلم	3,61	1,296	1	,000	مرتفع
Y60c	التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة	3,41	1,161	5	,000	مرتفع
Y61c	رقابة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها	3,52	1,238	3	,000	مرتفع
Y62c	تكرار العمليات الرقابية	3,49	1,209	4	,000	مرتفع
التعلم الأحادي والثنائي		3,5252	1,1209		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (37) نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي من المستوى الأحادي والثنائي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه خمسة أسئلة، تمثلت في الفقرات (58)، (59)، (60)، (61)، (62) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ جاءت كل عبارات القياس لنفس الفقرات ضمن مستوى توفر مرتفع، لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.41 و 3.61، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما بين تمرکز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول أهمية وجود مثل هذا النوع من التعلم، حيث يقوم هذا التعلم في المرتبة الأولى بتوفير الجو والمناخ المناسب لعملية التعلم، ثم في المرتبة الثانية تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف، أما في المرتبة الثالثة يقوم بمراقبة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها مع تكرار العمليات الرقابية باستمرار، أما في المرتبة الأخيرة يقوم بالتنبؤ بما سوف تحققه المؤسسات، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (58)، (59)، (60)، (61)، (62) أخذ قيم متقاربة تراوحت بين القيمتين 1.161، 1.431، وهما قيمتين صغيرتين، ما بين وجود تجانس في آراء المستجوبين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي الأحادي والثنائي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.525 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمرکز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 1.12 وهي قيمة صغيرة، ما بين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول هذا النوع من التعلم ككل. نستنتج من نتائج هذا البُند، أن التعلم التنظيمي الأحادي والثنائي المطبق في المؤسسات محل الدراسة يعتبر تعلم بسيط ومتدني من حيث المستوى، فهو تعلم تكييفي ناتج عن استجابة المؤسسة لمحيطها، فهو يعتمد على بيئة مستقرة وسهلة التكيف وتبحث عن القليل من الحاجة إلى التغيير والتعلم، لأن نشاط المؤسسة نشاط يميل إلى التكرار والروتين، لذلك تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب لعملية التعلم، تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف، الرقابة المستمرة وتصحيح الأخطاء والاستفادة، تكرار العمليات الرقابية باستمرار، التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة.

كما أن هذا النوع من التعلم يتطابق مع التعلم الذي قدمه الباحث *SENGE* الذي يعتبر الأب الروحي للتعلم التنظيمي، بحيث نجد خصائص هذا التعلم في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتطابق مع التعلم التنظيمي أحادي وثنائي الحلقة الذي قدمه الباحث *SENGE*، فهو يتجاوب مع المتغيرات البيئية من خلال تصحيح والتنبؤ بالأخطاء التي سوف تقع فيها المؤسسة.

رابعا: التعلم الثلاثي

جدول رقم (38): تحليل بُند التعلم الثلاثي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
Y63d	إدماج الأسس التنظيمية في عملية التعلم	2,56	1,326	2	,000	منخفض
Y64d	توفير حد كبير من المعارف	2,37	1,346	5	,004	منخفض
Y65d	إعادة الأنظمة الموجودة في المؤسسة	2,37	1,280	4	,003	منخفض
Y66d	تطوير هياكل تنظيمية تتلائم مع عملية التعلم	2,46	1,397	3	,001	منخفض
Y67d	فهم الطريقة التي تتم بها عملية التعلم	2,65	1,298	1	,000	منخفض
التعلم الثلاثي		2,4800	1,17243		,000	منخفض

تلم: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات جدول رقم (38)، نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي الثلاثي (ثلاثي الحلقة)، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه خمسة أسئلة، تمثلت في الفقرات (63)، (64)، (65)، (66)، (67) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ جاءت كل عبارات القياس لنفس الفقرات ضمن مستوى توفر منخفض، لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 2.37 و 2.65، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول عدم الموافقة بشدة لأهمية وجود مثل هذا النوع من التعلم، بسبب عدم فهم مدراء هذه المؤسسات الطريقة التي تتم بها عملية التعلم الثلاثي، كذلك لعدم إدماجهم للأسس التنظيمية في عملية التعلم، عدم تطوير هياكل تنظيمية تتلاءم مع عملية التعلم، نقص في توفير عدد كبير من المعارف داخلها، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لنفس الفقرات أخذت قيم متقاربة تراوحت بين القيمتين 1.280، 1.298، وهي قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي الثلاثي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 2.48 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول عدم الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذت القيمة 1.172 وهي قيمة صغيرة نوعاً ما، ما يبين وجود تجانس في إجاباتهم حول هذا النوع من التعلم. يتبين من نتائج هذا البُند، أن معظم المؤسسات محل الدراسة لا تطبق مثل هذا النوع من التعلم التنظيمي، بحيث أن تحققه مشروط بتحقيق التعلم التنظيمي الأحادي والثنائي، لذلك نجاحه يعتمد على مدى تزويد الموظفين بالشروط الضرورية للتعلم (الهيكل التنظيمي، توفير المعارف، فهم الأنظمة)، الهدف منها هو تغيير المرجعيات التنظيمية الأساسية، فهو يعتمد بشكل أساسي على فهم الطريقة التي تهتم بعملية التعلم، إدماج الأسس التنظيمية في عملية التعلم، تطوير هياكل تنظيمية تتلاءم مع عملية التعلم، إعادة الأنظمة الموجودة في المؤسسة، توفير حد كبير من المعارف داخلها.

الفرع الرابع: نتائج تحليل بُعد نتائج التعلم التنظيمي

أولاً: نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

جدول(39): تحليل بُعد نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
Z68a	تطوير الخبرات	3,83	1,414	1	,000	مرتفع
Z69a	تحسين المعارف الفردية	3,69	1,165	2	,000	مرتفع
Z70a	زيادة الكفاءة التي يتحصل عليها الفرد	3,66	1,330	3	,000	مرتفع
Z71a	القدرة على الإبداع	3,37	1,347	5	,004	مرتفع
Z72a	التحكم في السلوك	3,56	1,251	4	,000	مرتفع
Z73a	اكتشاف الفرد للقيم والعادات داخل المؤسسة	3,43	1,370	6	,001	مرتفع
	نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي	3,5899	1,02295		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول رقم (39) نتائج تحليل بُعد نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه ستة أسئلة، تمثلت في الفقرات (68)، (69)، (70)، (71)، (72)، (73) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُند ككل القيمة 3.589 بمستوى معنوية قدره: (0.000)، أي مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات وآراء المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على الموافقة بشدة حول أهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الفردي لهذه المؤسسات، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري قد أخذ القيمة 1.02 وهو صغير نوعاً ما، مما يدل على أن آراء المستجوبين متجانسة بالنسبة لهذا البُند ككل. ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

جاءت العبارات (68)، (69)، (70)، (71)، (72)، (73) ضمن مستوى توفر مرتفع، لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.37 و3.83، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة على أهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، أما الانحراف المعياري لنفس الفقرات فقد أخذ قيم متقاربة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تراوحت ما بين القيمتين 1.16 و 1.414، وهي قيم صغيرة، ما بين عدم وجود تشتت في آراء المستجوبين حول كل فقرة من هذه الفقرات.

نستنتج من نتائج هذا البُند، أن التعلم التنظيمي المطبق في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يحقق للفرد نتائج مختلفة وبالترتيب كالتالي:

- تطوير الخبرات؛
- تحسين المعارف الفردية؛
- زيادة الكفاءة التي يتحصل عليها الفرد؛
- التحكم في سلوك الأفراد؛
- القدرة على الإبداع؛
- اكتشاف الفرد للقيم والعادات داخل المؤسسة.

ثانياً: نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي

جدول (40): تحليل بُند نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
Z74b	تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال	3,41	1,401	4	,002	مرتفع
Z75b	تطوير الروتين جماعياً	3,51	1,163	3	,085	متوسط
Z76b	تفاعل مجموعة الأنظمة الإدراكية	3,35	1,433	5	,010	مرتفع
Z77b	إنتاج المعارف المشتركة	3,63	1,341	1	,000	مرتفع
Z78b	تقوية العمل الجماعي	3,58	1,433	2	,000	مرتفع
	نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي	3,4957	1,3770		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول رقم (40) نتائج تحليل بُند نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه خمسة أسئلة، تمثلت في الفقرات (74)، (75)، (76)، (77)، (78)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُند ككل القيمة 3.495 بمسوى معنوية قدره: (0.000)، أي مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات وآراء المستجوبين في

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على الموافقة بشدة حول أهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي لهذه المؤسسات، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري قد أخذ القيمة 1.377 وهو كبير نوعا ما، مما يدل على أن آراء المستجوبين غير متجانسة بالنسبة لهذا البند ككل. ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

لقد جاءت الفقرات (74)، (76)، (77)، (78)، ضمن مستوى توفر مرتفع، حيث أخذت المتوسطات حسابية للفقرات (74)، (76)، (77)، (78)، القيم 3.41، 3.35، 3.36، 3.58 على الترتيب، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة على أهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، أما الفقرة (75) فقد أخذ القيمة 3.51، بانحراف معياري 1,163 وهو مستوى توفر متوسط، لأن مستوى المعنوية أكبر من القيمة 0.05، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة على الموافقة بأهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، أما الانحراف المعياري للفقرات (74)، (75)، (76)، (77)، (78)، فقد أخذ القيم 1.401، 1.316، 1.433، 1.341، 1.433 على التوالي، وهي قيم صغيرة نوعا ما، والتي تبين على عدم وجود تشتت في آراء المستجوبين حول كل فقرة.

ما يمكن استنتاجه من نتائج هذا البند، أن التعلم التنظيمي المطبق في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للموظفين على المستوى الجماعي (فرق العمل) حقق نتائج مختلفة من حيث إنتاج المعارف المشتركة، تقوية العمل الجماعي، تقوية العلاقات الاجتماعية، تفاعل مجموعة الأنظمة الإدراكية، أما تطوير الروتين جماعيا، فحسب مسؤول إدارة الموارد البشرية لا يمكن تطويره في شكل جماعي، والسبب عدم وجود إجراءات وطرق يمكن من خلالها التحكم فيه، كذلك كون هذا الروتين عمل يتكرر بشكل شخصي (كل شخص لديه طريقته الخاصة للتخلص منه) ومتغير ومختلف من شخص إلى آخر، بالتالي من الصعوبة جعله روتيناً جماعيا.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ثالثا: نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الكلي (التنظيمي)

جدول(41): تحليل بُند نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الكلي (التنظيمي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
Z79c	جعل الهيكل التنظيمي مرن	2,55	1,410	8	,000	منخفض
Z80c	إنتاج منتجات جديدة	2,45	1,365	9	,001	منخفض
Z81c	سياسات وإجراءات جديدة	3,43	1,305	4	,001	مرتفع
Z82c	القدرة على الابتكار	3,30	1,415	5	,025	متوسط
Z83c	التحكم في المتغيرات البيئية	2,78	1,262	7	,000	منخفض
Z84c	إدارة الوقت	4,11	1,007	2	,000	مرتفع
Z85c	تحسين الأداء التنافسي	4,15	1,102	1	,000	مرتفع
Z86c	التحكم في مدخلات ومخرجات المؤسسة من الموارد البشرية	3,74	1,318	3	,000	مرتفع
Z87c	خلق أسواق جديدة	3,15	1,482	6	,287	متوسط
	نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الكلي	3,295	,8933		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول رقم (41) نتائج تحليل بُند نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الكلي (التنظيمي)، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه تسعة أسئلة، تمثلت في الفقرات (79)، (80)، (81)، (82)، (83)، (84)، (85)، (86)، (87)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُند ككل القيمة 3.295 بمستوى معنوية قدره (0.000)، أي بمستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز إجابات وآراء المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على الموافقة بشدة حول أهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الكلي لهذه المؤسسات، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري قد أخذ القيمة 0.893 وهي قيمة صغيرة، مما يبين على أن آراء المستجوبين متجانسة بالنسبة لهذا البُند ككل. ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

أخذت المتوسطات الحسابية للبُند (85)، (84)، (86)، (81)، قيم متباينة تراوحت بين القيمتين 3.43 و 4.15، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة على أهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الكلي ، بحيث يحسن من الأداء التنافسي، التحكم في الوقت، القدرة على التحكم والسيطرة على مدخلات ومخرجات المؤسسة من الموارد البشرية، خلق سياسات وإجراءات جديدة.

كما أخذت المتوسط الحسابي للفقرتين (82)، (87)، القيمتين 3.30 و 3.15 على التوالي، لكن مستوى المعنوية أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة ($\alpha= 0.05$)، وهو مستوى توفر متوسط، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة على أهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الكلي ، يزيد في قدرة المؤسسات على الابتكار، المساهمة في خلق أسواق جديدة.

أما الفقرات (83)، (79)، (83)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيم 2.78، 2.55، 2.45 عند مستوى معنوية (0.000)، على التوالي، وهو مستوى توفر منخفض، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول عدم الموافقة بشدة على أهمية النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي على المستوى الكلي، بحيث لا يحقق لها القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية، عدم قدرتها على جعل الهيكل التنظيمي مرناً، عدم خلق منتجات جديدة.

أما الانحرافات المعيارية لهند نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الكلي (التنظيمي)، أخذت قيم صغيرة ومتباينة تراوحت ما بين القيمتين 1.007 و 1.482، ما يوضح على عدم وجود تشتت في آراء المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول كل فقرة من هذه الفقرات. من خلال هذه النتائج، يتبين أن التعلم التنظيمي على المستوى الكلي يحقق العديد من المزايا للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث يساعدها على تحسين الأداء التنافسي، التحكم في الوقت، التحكم في مدخلات ومخرجات المؤسسة من الموارد البشرية، خلق إجراءات وسياسات جديدة، يساعد في عملية الابتكار، المساهمة في خلق أسواق جديدة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سوف نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها، بحيث نقوم باستعمال التحليل العاملي للفرضية الأولى والثانية، باستخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة مصفوفة العوامل بعد التدوير، الذي يسمح لنا في هذه الدراسة بتخفيض وتلخيص المتغيرات الفرعية في عدد أقل من المتغيرات الأساسية، بحيث تمكننا من تفسير متغيري نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بالإضافة إلى معرفة العناصر الكامنة التي يصعب الكشف عنها في تفسير العلاقة بينهما، مع تحديد المتغيرات التي لها دلالة إحصائية، أما الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية، فسنقوم باستخدام اختبار (t) لإثبات صحتها من عدمها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

من أجل اختبار تحقق الفرضية الأولى سوف نقوم باستخدام التحليل العاملي للمحور الخاص بنظام معلومات الموارد البشرية، بحيث نقيس ارتباطات كل البنود التي شملته، من حيث بعد مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية، بعد مصادر المعلومات التي يتحصل عليها النظام، بعد مكونات النظام، بعد النظم الفرعية للنظام، بالإضافة إلى استخدام بعض المؤشرات (مؤشر توقيت المعلومات، مؤشر سرعة الحصول على المعلومات، مؤشر كمية المعلومات والبيانات، مؤشر تقييم العناصر النظامية، بعض العناصر التي جاءت في الدليل المرشد لتقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية) التي تم ذكرها في الجانب النظري (المطلب الثاني من المبحث السادس)، بحيث أدرجت هذه المؤشرات في المحور الثاني في استمارة الدراسة التي وزعت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أين تقيس لنا فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

تمثلت الفرضية الأولى للدراسة في "يوجد نظام معلومات للموارد البشرية فعّال في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة والقهثلة في التحليل العاملي للمحور المتعلق بنظام

معلومات الموارد البشرية، فقد توصلنا إلى النتائج التالية، الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول رقم(42): التحليل العاملي لمحور نظام معلومات الموارد البشرية

معامل الارتباط			المجال	رمز الفقرة
أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية		
-	-	,904	مراجعة البيانات	G17c
-	-	,888	تحديث البيانات	G17d
-	-	,822	تحليل البيانات	G17e
-	-	,809	تدقيق البيانات	G17b
-	-	,793	تنبيه عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو أخطاء في مخرجات النظام	G19a
-	-	,709	العمليات الحسابية والإحصائية على مدخلات النظام	G17a
-	-	,671	تنبيه في طريقة توظيف البيانات المدخلة في النظام	G19b
-	,907	-	الغيابات والعطل المرضية والسنوية	H27c
-	,893	-	بيانات مالية:رواتب، علاوات، مكافآت	H22b
-	,889	-	بيانات متعلقة بالموظفين: بيانات شخصية، الخبرة، الترقية، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي	G16a
-	,878	-	بيانات المخزون من الموارد البشرية: التكوين، المهارات والخبرات الحالية والمكتسبة، الأداء، للترقية، وتحمل المسؤولية، التدرج الوظيفي	H25b
-	,802	-	طالبي العمل	H26a
-	,767	-	تقسيم ساعات العمل ومتابعة المسار المهني للعمال	H27b
-	,764	-	احترام قوانين العمل	H24c
,814	-	-	إعداد التنبؤات باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	E3
,817	-	-	السرعة في إنجاز عمليات التحليل والحصول على المعلومات	E13
,807	-	-	يحقق العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال	E11
,797	-	-	يحقق التكامل بين مختلف أنشطة الموارد البشرية	E8
,750	-	-	يحقق التنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية	E2
,718	-	-	يتحكم في تكاليف الموارد البشرية	E6
,689	-	-	يقلص الوقت	E5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يتضمن الجدول نتائج التحليل العاملي لمحور "نظام معلومات الموارد البشرية"، بحيث نقوم باستخراج مصفوفة معاملات الارتباطات البينية التي تبين العلاقات بين المتغيرات الداخلة في التحليل العاملي، ثم نختار ترتيب التشعبات على هذه العوامل وفقاً لمقدارها وحجمها *Sorted By Size*، بعدها نختار استبعاد التشعبات الأقل من 30%، أين يعطينا التحليل العاملي النتائج النهائية لاختبار هذه الفرضية.

ما نلاحظه في نتائج جدول رقم (42)، أن العلاقة بين المتغيرات أكثر أو تقارب نسبة 0.30، مما يدل على أن قوة التأثير على المتغيرات الداخلة في القياس جيدة، بحيث كان تأثير مكونات النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات، ذاكرة تنظيمية، التحكم، المعدات المستخدمة) في المرتبة الأولى على النظام ككل، حيث كان لديه علاقات قوية تكون من 10 متغيرات من أصل 21 متغير، ثم النظم الفرعية، حيث كان لديها علاقات قوية تكونت من 7 متغيرات من أصل 24 متغير، أخيراً مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية، أين كان لديه علاقات قوية تكونت من 7 متغيرات من أصل 21 متغير، مما يعني أن الفرضية البحثية التي تنص على "يوجد نظام معلومات للموارد البشرية فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة" محققة، وذلك نتيجة تحقق العوامل التالية وبالترتيب:

أولاً: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

شغل مكونات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على

العناصر التالية:

-مراجعة البيانات؛

-تحديث البيانات؛

-تحليل البيانات؛

-تدقيق البيانات؛

-تنبيه عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو أخطاء في مخرجات النظام؛

-العمليات الحسابية والإحصائية على مدخلات النظام؛

- تنبيه في طريقة توظيف البيانات المدخلة في النظام.

ثانياً: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

شمل النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على

العناصر التالية:

- الغيابات والعطل المرضية والسنوية؛
- بيانات مالية (رواتب، علاوات، مكافآت)؛
- بيانات متعلقة بالموظفين: بيانات شخصية، الخبرة، الترقية، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي؛
- بيانات المخزون من الموارد البشرية: التكوين، المهارات والخبرات الحالية والمكتسبة، الأداء، الترقية، تحمل المسؤولية، التدرج الوظيفي؛
- طالبي العمل؛
- تقسيم ساعات العمل ومتابعة المسار المهني للعمال؛
- احترام قوانين العمل.

ثالثاً: مستوى الوعي بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية

شيهل مستوى الوعي بأهمية وجود نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على العناصر التالية:

- إعداد التنبؤات باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
- يحقق العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال؛
- يحقق التكامل بين مختلف أنشطة الموارد البشرية؛
- يحقق التنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية؛
- يتحكم في تكاليف الموارد البشرية؛
- يساعد على العمل الجماعي.

نستنتج من نتائج التحليل العاملي لمحور نظام معلومات الموارد البشرية أن جميع الأبعاد محققة، نتيجة تحقق المؤشرات التي تقيس فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، باستثناء بعض العناصر التي لم تظهر في التحليل العاملي، لذلك تمكنا هذه العناصر من تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية انطلاقاً من تقييم بعض المؤشرات كالتالي:

الفرع الأول: مؤشر توقيت المعلومات

من أجل معرفة خصائص هذا المؤشر، تم قياسه من خلال فقرات الاستبيان (E2)، (E3)، (E6)، (E8)، (E11)، (G16a)، (H22b)، إذ بينت أن النظام يحقق التنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، إعداد التنبؤات باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التحكم في تكاليف الموارد البشرية، تحقيق التكامل بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، تحقيق العلاقة بين الإدارة والموظفين،

تقديم بيانات حول الموظفين (الخبرة، الترقيات، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي) تقديم بيانات مالية (رواتب، علاوات، مكافآت) ، بحيث جاءت كل هذه البنود بمتوسطات مرتفعة، هذا ما يبين أن النظام فعال من حيث توقيت المعلومات.

الفرع الثاني: مؤشر سرعة الحصول على المعلومات

تم قياس خصائص هذا المؤشر من خلال الفقرات (E5)، (E13)، بحيث نجد أن تحقق خصائص هذا المؤشر نتيجة لتحقيق هذين البُندين، إذ نجد أن النظام يقلص من الوقت، السرعة في انجاز عمليات التحليل والحصول على المعلومات.

الفرع الثالث: مؤشر كمية المعلومات

من خلال النتائج المدرجة في التحليل العاملي نلاحظ أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر كمية كبيرة من المعلومات، سواء من حيث أهمية النظام على مستوى المؤسسة، مكوناته، النظم الفرعية للنظام، بحيث تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

الفرع الرابع: مؤشر تقييم العناصر النظامية

يعتبر مؤشر العناصر النظامية (مدخلات، عمليات، مخرجات)، من أهم المؤشرات التي تقيس مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، بحيث تم قياسها من خلال عبارات بُعد عناصر نظام معلومات الموارد البشرية في استمارة الدراسة تمثلت في الفقرات، (من G16a إلى G21b).

أولاً: تقييم مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

حسب الفقرتين (G16a)، (G16c)، فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يقوم بإدخال كل البيانات التي تتعلق بالموارد البشري، سواء من حيث البيانات الشخصية، الخبرة، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي، الترقيات، بالإضافة إلى بيانات تتعلق بالوظائف مثل مسمياتها، أرقامها، مواقعها التنظيمية، التعديلات، باستثناء البيانات الإدارية التي تمثلت في القوانين والسياسات والتعليمات، القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، البيانات التي لها علاقة بسوق العمل، حيث لا يتم إدراجها في مدخلات النظام، لأن هذه البيانات تدرج ضمن صلاحية وعمل الإدارة العليا وليست من اختصاص إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: تقييم عمليات نظام معلومات الموارد البشرية

تظهر نتائج التحليل العاملي أن العوامل المؤثرة بشكل كبير على العمليات التي يقوم بها نظام معلومات الموارد البشرية، حيث كانت علاقة العمليات بعمل النظام ككل جد قوية، كما يقوم بكل الأنشطة التي من شأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفق ضوابط وقواعد عمل تتعلق بالموظفين

والوظائف في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، تمثلت في الفقرات (G17a)، (G17b)، (G17c)، (G17d)، (G16a)، أين تقوم عمليات النظام بتحويل البيانات والمعطيات، التي أدخلت للنظام، عن طريق مراجعة البيانات، تحديثها، تحليلها، تدقيقها، بالإضافة إلى تنبيهه عن حدوث أي عطل أو ثغرة في مخرجات النظام، كما يعمل على تنبيهه في طريقة توظيف وإدخال البيانات إلى مدخلات النظام، باستثناء الفقرة (G17f) الذي لم يظهر ضمن نتائج التحليل العاملي، المتمثل في أن عمليات النظام لا تقوم بتفسير البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، إذ أن تفسيرها يكون جد صعب من قبل عمليات النظام، كذلك تفسيرها يكون واقعيًا تدخل ضمن عمل مسيري إدارة الموارد البشرية.

ثالثًا: تقييم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

حسب نتائج التحليل العاملي، فإن العوامل المؤثرة في مخرجات النظام تمثلت في الفقرتين (G18a)، (G18b)، حيث تقوم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بتقديم كل المعلومات حول الموظفين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بالإضافة إلى تقديم معومات حول عمليات التخطيط، التوظيف، أجور، وحسب مسؤول إدارة الموارد البشرية فإن هذه المخرجات يتم حفظها بطريقتين، الأولى تحفظ مخرجات النظام عن طريق ذاكرة النظام بحد ذاته والذاكرة المنقلة كما جاء في الفقرات (G20a)، (G20b)، (G20c)، أما الطريقة الثانية يتم حفظها في الوعاء الورقي (توثيق البيانات)، أما مخرجات النظام للمعلومات المتعلقة بأوضاع العاملين سابقا وحاليا، مستقبلا، لم تظهر ضمن نتائج التحليل العاملي، بسبب أن النظام لا يستطيع معرفة والتنبؤ بالأوضاع المستقبلية والحالية لحالة الموظفين في أن واحد.

الفرع الخامس: تقييم النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية بالاعتماد على بعض

العناصر التي جاءت في الدليل المرشد لتقييم فعالية النظام

تبين نتائج التحليل العاملي على أن تَحَقُّقُ فعالية عمل النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث يعمل النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية بتقديم معلومات شخصية ومعلومات مالية حول الموظفين، أما النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية فهو يوفر كل المعلومات المتعلقة بمدارس التكوين، قوانين العمل، باستثناء الدراسات التي تتعلق بالظروف الاقتصادية والسياسية، المهارات والخبرات عن العمالة في السوق، نقص الدراسات التي تتعلق بخصائص الطلب والعرض في سوق العمل، ذلك راجع إلى توفر اليد العاملة ونقص المؤسسات المنافسة في نفس النشاط.

أما النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية فهو يقدم معلومات وبيانات تتعلق بالإجراءات التنظيمية والتسيرية مثل الهيكل التنظيمي، التغييرات في القوانين والتشريعات، بالإضافة إلى تقديمه معلومات تتعلق بالتكوين، المهارات والخبرات الحالية المكتسبة، الأداء، الترقيات، تحمل المسؤولية، التدرج الوظيفي، أما النظام الفرعي للتوظيف فهو يقدم معلومات عن طالبي العمل، عدد المناصب المتوفرة في المؤسسة، متابعة الطلبات بشكل منتظم، لكن نجد نقص في وضع معايير تحترم طريقة التوظيف، بسبب الوضع الاقتصادي الذي يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف، حيث لم يساهم في توسيع السوق الذي لم يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة، الشيء الذي يتطلب عدداً قليلاً من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من السهولة في الحصول عليها في ظل انعدام المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، كذلك تدنى الوضع الاقتصادي الذي يؤدي إلى نقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المؤسسات في بعض الأحيان تسرح عدد كبير من العمال.

أما النظام الفرعي للأجور فهو يوفر معلومات حول تقسيم ساعات العمل ومتابعة المسار المهني للموظفين، معرفة عدد الغيابات والعطل المرضية، لكن ما نلاحظه هو عدم وجود عدالة في منح المكافآت، بسبب عدم قدرة المؤسسات على فصل مردودية العمل الجماعي عن مردودية العمل الفردي، كذلك فإن طريقة التعامل الخاصة بالمكافآت من قبل إدارة الموارد البشرية تكون خارج إرادتها، فالموظف مثلاً يكون أدائه كبيراً ومميزاً، لكن مدخلاته أقل بكثير بموجب قوانين وتعليمات الرواتب والأجور، أو عدم وجود ميزانية مخصصة للمكافآت والحوافز، أيضاً نجد نقص في إجراءات تحليل البيئة الاجتماعية للموظفين، بحث نجد نقص في الدراسات التي تشمل اتجاهات وسلوكيات الموظفين، مستوى الانسجام والتماسك، التفاعل بين الموظفين، مدى التنسيق ووضوح المسؤوليات، مستوى الولاء والانتماء والثقة، الرضا وأنماط العلاقات الاجتماعية المحددة لنوعية بيئة العمل.

أما النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات، فهو يوفر معلومات تنمية قدرات الموظفين، معلومات حول توسيع دائرة المعارف وتبادل الخبرات بين الموظفين، معلومات على البرامج التكوينية التي تم تقديمها للموظفين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تمثل الفرضية الثانية للدراسة في "تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة مفهوم التعلم التنظيمي".

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، القهائلة في التحليل العاملي للمحور المتعلق بالتعلم التنظيمي للمؤسسة، فقد توصلنا إلى النتائج التالية، الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (43): التحليل العاملي لمحور التعلم التنظيمي

معامل الارتباط				المجال	رمز الفقرة
مصادر التعلم التنظيمي	تشخيص التعلم التنظيمي	نتائج التعلم التنظيمي	أنواع التعلم التنظيمي		
-	-	-	839,	رقابة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها	Y61c
-	-	-	822,	تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف	Y58c
-	-	-	802,	التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة	Y60c
-	-	-	798,	توفير الجو والمناخ المناسب لعملية التعلم	Y59c
-	-	-	789,	أهداف المؤسسة معروفة مسبقا	Y55b
-	-	-	747,	تكرار العمليات الرقابية	Y62c
-	-	-	714,	تحقيق هوامش ربح عالية	Y57b
-	-	-	659,	فهم الطريقة التي تتم بها عملية التعلم	Y67d
-	-	803,	-	تقوية العمل الجماعي	Z78b
-	-	799,	-	التحكم في مدخلات ومخرجات المؤسسة من الموارد البشرية	Z86c
-	-	796,	-	تفاعل مجموعة الأنظمة الإدراكية	Z76b
-	-	785,	-	تحسين المعارف الفردية	Z69a
-	-	780,	-	زيادة الكفاءة التي يحصل عليها الفرد	Z70a
-	-	784,	-	تطوير الخبرات	Z68a
-	-	773,	-	القدرة على الإبداع	Z71a
-	-	750,	-	إدارة في الوقت	Z84c
-	-	724,	-	القدرة على الابتكار	Z82c
-	-	722,	-	اكتشاف الفرد للقيم والعادات داخل المؤسسة	Z73a
-	-	699,	-	تطوير الروتين والإجراءات جماعيا	Z75b
887,	-	-	-	تَعَلُّمُ المؤسسة العمال بأهدافها	W29a
876,	-	-	-	تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها	W36b

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

W35b	هناك حوار فعال في المؤسسة	-	-	,844
W30a	تعبر المؤسسة الأفراد مصدرا هاما للعمليات	-	-	,835
W31a	عندما يحتاج العمال للمعلومة يتحصلون عليها بسهولة	-	-	,821
W33a	تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم (دفتر الاقتراحات)	-	-	,785
W38b	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	-	-	,779
W34b	تعقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات	-	-	,774
W42c	سياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العمال	-	-	,695
W32a	المهام الموكلة للأفراد معرفة بشكل واضح	-	-	,542
X43a	التعلم بالتجربة	-	-	,782
X45a	التعلم من الصراع الداخلي	-	-	,702
X46a	التعلم من الفشل	-	-	,699
X44a	التعلم بالخبرة	-	-	,632

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول (43) نتائج التحليل العاملي لمحور "التعلم التنظيمي"، مما يعني أن الفرضية البحثية التي تنص على "تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة مفهوم التعلم التنظيمي" محققة، وذلك نتيجة تحقق العوامل التالية بالترتيب:

أولاً: أنواع التعلم التنظيمي

تتضمن أنواع التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على العناصر التالية:

- رقابة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها؛

- تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف؛

- التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة؛

- توفير الجو والمناخ المناسب لعملية التعلم؛

- أهداف المؤسسة معروفة مسبقاً؛

- تكرار العمليات الرقابية؛

- تحقيق هوامش ربح عالية؛

- فهم الطريقة التي تتم بها عملية التعلم.

ثانيا: نتائج التعلم التنظيمي

تتضمن نتائج التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على العناصر التالية:

- تقوية العمل الجماعي؛

- التحكم في مدخلات ومخرجات المؤسسة من الموارد البشرية؛

- تحسين المعارف الفردية؛

- زيادة الكفاءة التي يحصل عليها الفرد؛

- تفاعل مجموعة الأنظمة الإدراكية؛

- إدارة في الوقت؛

- القدرة على الإبداع؛

- القدرة على الابتكار؛

- اكتشاف الفرد للقيم والعادات داخل المؤسسة؛

- تطوير الروتين والإجراءات جماعيا.

ثالثا: تشخيص التعلم التنظيمي

يتضمن تشخيص التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على العناصر التالية:

- تُعَلِّمُ المؤسسة العمال بأهدافها؛

- تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها؛

- هناك حوار فعال في المؤسسة؛

- تعبر المؤسسة الأفراد مصدرا هاما للمعلومات؛

- عندما يحتاج العمال للمعلومة يتحصلون عليها بسهولة؛

- تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم (دفتر الاقتراحات)؛

- تشجع المؤسسة على العمل الجماعي؛

- تعقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات؛

- سياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العمال؛

- المهام الموكلة للأفراد معروفة بشكل واضح.

رابعا: مصادر التعلم التنظيمي

-التعلم عن طريق التجربة؛

-التعلم عن طريق الصراع الداخلي؛

-التعلم من الفشل؛

-التعلم عن طريق الخبرة.

تُبين نتائج التحليل العاملي لمحور التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أن كل الأبعاد التي تقيسه في استمارة الدراسة محققة، بحيث كانت كل العوامل لها قوة تأثير وتفسير قوي وكبير على تطبيقات التعلم التنظيمي في هذه المؤسسات، بحيث تمثلت في العوامل الخاصة ببعدها أنواع التعلم التنظيمي، بعد نتائج التعلم التنظيمي، بعد تشخيص التعلم التنظيمي، أخيراً بعد مصادر التعلم التنظيمي، إذ كان تأثير أنواع التعلم التنظيمي المطبق أهمية كبيرة من حيث تطبيقات التعلم التنظيمي، حيث جاءت الارتباطات البينية قوية تراوحت بين القيمتين 0.1659 و 0.839، حيث كان لديه علاقات قوية تكون من 08 متغيرات من أصل 17 متغير، هذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة لها عدة أنواع من عمليات التعلم داخلها، تمثل في التعلم من المستوى الأول والثاني، أين يتم من خلاله معرفة أهداف المؤسسة مسبقاً، تحقيق هوامش ربح عالية، إدماج المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعها ضمن مجموعة خيارات المؤسسة، لكن نجد إدماج هذه المتغيرات لها دور ضعيف في عملية الابتكار، بسبب عدم إدماجها ضمن هذا النوع من التعلم، أما النوع الثاني المطبق فتمثل في التعلم التنظيمي الأحادي والثنائي (تعلم تنظيمي أحادي وثنائي الحلقة)، بحيث يساعد المؤسسات محل الدراسة على رقابة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها، التنبؤ بما ستحققه وفق معايير معينة، تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف، توفير الجو المناسب لعملية التعلم، تكرار العمليات الرقابية.

أما أنواع التعلم الأخرى المطبقة في المؤسسات محل الدراسة فلا يتم العمل به، مثل التعلم الصفري والتعلم الثلاثي (ثلاثي الحلقة)، بسبب عدم قدرة المؤسسات بإدماج المتغيرات البيئية الخارجية في ثقافتها واستراتيجياتها، عدم توفر عدد كبير من المعارف، عدم إعادة الأنظمة الموجودة في المؤسسة، كذلك عدم قدرتها على تطوير هيكلها التنظيمية، بما تتلائم مع عملية التعلم الثلاثي، بالإضافة إلى نقص الطرق التي تؤدي إلى فهم التعلم الثلاثي بشكل صحيح.

أما تشخيص التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (الكلية)، فقد بينت نتائج التحليل العاملي لهذا البعد بتحقيق بعض العوامل التي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من شأنها أن تمكننا من معرفة التعلم التنظيمي على كافة المستويات الثلاث، بحيث جاءت معاملات الارتباطات البينية لهذا البعد بقيم مرتفعة وقوية تراوحت بين القيمتين 0.542 و 0.887، حيث كان لديه علاقات قوية تكون من 10 متغيرات من أصل 20 متغير، هذا ما يبين أن المؤسسات تعلم موظفيها بالأهداف الموضوعية سابقا، مناقشة النجاحات التي مرت بها المؤسسات والاستفادة منها، هناك حوار فعال في المؤسسات، بالإضافة إلى اعتبار الموظفين مصدرا هاما للحصول على المعلومات، كذلك عندما يحتاج الموظفون إلى المعلومات فهم يحصلون عليها بكل سهولة، تضع المؤسسات أدوات للموظفين لعرض أفكارهم مثل دفتر الاقتراحات، التشجيع على العمل الجماعي الذي يعتبر من أهم عمليات التعلم التنظيمي، بحيث يسمح بنقل المعارف وتبادلها بين الموظفين، كون المهام المقدمة للأفراد معروفة بشكل واضح.

كما أظهرت نتائج التحليل العاملي لمحور التعلم التنظيمي أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بمناقشة الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة، أين ينتج عنها بعدم الاستفادة منها مستقبلا، بالإضافة إلى خلق عدم ثقة بين الإدارة والموظفين، مما يجعلهم بعدم الإحساس بوجود الشفافية، بحيث ينعكس بالسلب على أداءهم، كما أن المؤسسات لا تقوم بعقد شراكات مع مؤسسات أخرى، كذلك لا تستعين المؤسسات بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع المؤسسات الأخرى، هذا راجع عدم توفر الموارد المالية الكافية، وعدم اهتمام المدراء بالاستثمار بهذا الجانب.

كما بينت نتائج التحليل العاملي كذلك على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، تعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لعملية التعلم التنظيمي، بحيث جاءت معاملات الارتباطات البينية لهذا البعد بقيم مرتفعة وقوية تراوحت بين القيمتين 0.632 و 0.782، حيث كان لديه علاقات قوية تكون من 4 متغيرات من أصل 08 متغير، بحيث تتم عملية التعلم عن طريق التجربة، بحيث يقوم العمال بتحويل وترجمة الواقع الفعلي في شكل سلوك وأفعال داخل المؤسسة، التعلم عن طريق الخبرة، من خلال تراكم المعرفة الفردية الجماعية الناتجة عن الأخطاء، كذلك التعلم عن طريق الصراع الداخلي، بحيث يتم عن طريق حل المشاكل الناتجة من الخلافات بين العمال فيما بينهم أو بين الإدارة والعمال، من خلال خلق ممثلين أو نقابات تساعد في تبادل الأفكار والنقاش لحل هذه المشاكل، أخيرا التعلم عن طريق الفشل، من خلال اكتشاف أسباب الفشل ومحاولة إيجاد حلول له والاستفادة منها، وتجنبه، هذا ما يؤكد ويبين على أن المؤسسات محل الدراسة تركز على المورد البشري بشكل كبير كمصدر للتعلم التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

كما بينت نتائج التحليل العاملي على عدم وجود تأثير للمصادر التعلم الخارجية للتعلم على تطبيقات التعلم في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ككل، ذلك لوجود ارتباطات بينية ضعيفة، ما يبين أن عدم اعتماد بشكل مطلق على المصادر الخارجية للتعلم، مثل العلم عن طريق المعرفة، التعلم عن طريق الشركاء (التحالفات)، التعلم عن طريق المحيط الخارجي، بالإضافة إلى التعلم عن طريق الكفاءات، وهذا بسبب تحقيق المؤسسات هوامش ربح دون الحاجة لهذه المصادر، وبحسب مسؤول إدارة الموارد البشرية فهذه المصادر تعتبر تكاليف إضافية على المؤسسات، كذلك كون المدراء ليس لهم اهتمام كبير في الاستثمار في مثل هذا النوع من مصادر التعلم.

كما بينت نتائج التحليل العاملي كذلك أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، أن عملية التعلم التنظيمي حققت عدة نتائج سواء على المستوى الفردي والجماعي أو على المستوى التنظيمي (الكلبي)، بحيث جاءت معاملات الارتباطات البينية لهذا البعد بقيم مرتفعة وقوية تراوحت بين القيمتين 0.694 و 0.803، حيث كان لديه علاقات قوية تكون من 11 متغيرات من أصل 20 متغير، بحيث حقق التعلم التنظيمي تقوية العمل الجماعي، التحكم في مدخلات ومخرجات المؤسسة من الموارد البشرية، تحسين المعارف الفردية، زيادة الكفاءة التي يحصل عليها الفرد، تفاعل مجموعة الأنظمة الإدراكية، إدارة في الوقت، القدرة على الإبداع، القدرة على الابتكار، اكتشاف الفرد للقيم والعادات داخل المؤسسة، تطوير الروتين والإجراءات جماعيا، تطوير الروتين والإجراءات جماعيا.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة للدراسة في " يحقق نظام معلومات الموارد البشرية فعالية (أنواع، مصادر، نتائج) التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة "، وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(44): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع (أنواع، مصادر، نتائج) التعلم

التنظيمي

معامل التحديد R ²	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		نظام معلومات الموارد البشرية
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
44,6 %	0.000	9,537	,69018	,668	

تلمر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (44) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.537) وهي أكبر من قيمتها الجدولية* عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.668 في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، بالتالي تم قبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نص على أن لنظام معلومات الموارد البشرية دور في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (44.6%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية) يفسر ما مقداره 44.6% من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، أو بمعنى آخر أن 44.6% من التغيرات على مستوى التعلم التنظيمي (تشخيص التعلم التنظيمي، أنواع التعلم التنظيمي، نتائج التعلم التنظيمي، مصادر التعلم التنظيمي) سببها تغيرات على مستوى نظام معلومات الموارد البشرية (أهمية النظام، مكونات النظام، مصادر معلومات، النظم الفرعية) وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي.

هذا ما يبين أن نظام معلومات الموارد البشرية يقوم بإدماج البيانات الخام في مدخلات النظام

المتعلقة بمصادر التعلم التنظيمي المتمثلة في التعلم بالتجربة، التعلم بالخبرة، التعلم من الصراع الداخلي، التعلم من الفشل، بيانات عن المهارات والخبرات، بيانات عن العمل الجماعي، بيانات عن القيم والعادات، بيانات عن كل الإجراءات والسياسات والأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة، بيانات عن الأسس التنظيمية، بيانات عن التوظيف، الأجور، مدارس التكوين، بيانات عن التدريب والتطوير، كل البيانات الشخصية والمالية، بيانات عن المسميات الوظيفية، أرقامها، بحيث تقوم عمليات النظام بتحويلها لمخرجات في شكل تقارير نهائية عن المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي، أنواع التعلم المعمول به في هذه المؤسسات، كذلك النتائج المحققة على المستوى الفردي والجماعي، الكلي، عن طريق الأساليب التحليلية، الحسابية، الإحصائية والرياضية.

* تم استخراج قيمة "t" الجدولية من الجداول الإحصائية عند مستوى معنوية 0.05 كالتالي: $t_{n-k-1}^{\alpha=0.05} = t_{113}^{\alpha=0.05} = 1.96$

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تتمثل الفرضية الرابعة للدراسة في "ليس للمتغيرات التعريفية (ملكية المؤسسة، عمر المؤسسة، حجم المؤسسة) دور في اختلاف إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول مستوى نظام معلومات الموارد البشرية ومدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة في "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزى لمتغيرات خصائص العينة"، وسيتم تحليل كل متغير على حدة كالتالي:

من أجل معرفة الفروق الإحصائية في متوسط إجابات المؤسسات الاقتصادية، سوف نستعين باختبار التباين الأحادي ANOVA، لمعرفة تأثير بعض المتغيرات التعريفية مثل عمر المؤسسة، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، على المتغير التابع والمستقل للدراسة.

أولاً: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزى لمتغير طبيعة الملكية"

جدول رقم (45): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حول فروق مستوى نظام معلومات الموارد

البشرية تعزى لمتغير الملكية

القرار	Sig	الفرق المتوسطي	العينة	
لا يوجد فرق	,916	,026	بين المجموعات	نظام معلومات الموارد البشرية
		,299	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,270	1,195	بين المجموعات	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
		,902	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,438	,321	بين المجموعات	النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
		,386	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,242	1,007	بين المجموعات	تشخيص نظام معلومات الموارد البشرية
		,701	داخل المجموعات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (45)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى نظام معلومات الموارد البشرية باختلاف طبيعة م

تغير الملكية، حيث وُجد مستوى المعنوية لاختبار تباين الفروق قد بلغ ($Sig = 0.916$)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وكذلك نلاحظ أن نفس النتيجة بالنسبة لعناصر نظام معلومات الموارد البشرية (مكونات، النظم الفرعية، تشخيص)، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات تعزى لطبيعة الملكية.

مما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزى لمتغير الملكية".

ثانياً: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير مستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزى لمتغير حجم المؤسسة".

جدول رقم (46): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية

تعزى لمتغير حجم المؤسسة

القرار	Sig	فرق المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي لكل عينة	العينة	
لا يوجد فرق	,306	,10496	4,0654	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	نظام معلومات الموارد البشرية
			3,9604	مؤسسات كبيرة	
لا يوجد فرق	,213	,22385	3,9033	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
			3,6795	مؤسسات كبيرة	
لا يوجد فرق	,270	,12923	4,3029	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
			4,1736	مؤسسات كبيرة	
لا يوجد فرق	,810	-,03821	3,9900	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	تشخيص نظام معلومات الموارد البشرية
			4,0282	مؤسسات كبيرة	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (46)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى نظام معلومات الموارد البشرية باختلاف طبيعة متغير حجم المؤسسة؛ حيث وُجد مستوى المعنوية لاختبار تباين الفروق قد بلغ (Sig=0.306)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كذلك نلاحظ أن نفس النتيجة بالنسبة لعناصر نظام معلومات الموارد البشرية (مكونات، النظم الفرعية، تشخيص)، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات تعزى لحجم المؤسسة. مما سبق يقتضي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزى لمتغير حجم المؤسسة".

ثالثاً: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير مستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزى لمتغير عمر المؤسسة" جدول رقم (47): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حول فروق مستوى نظام معلومات الموارد البشرية

تعزى لمتغير العمر

القرار	Sig	الفرق المتوسطي	العينة	
لا يوجد فرق	,381	,304	بين المجموعات	نظام معلومات الموارد البشرية
		,294	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,466	,780	بين المجموعات	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
		,910	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,357	,418	بين المجموعات	النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
		,384	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,416	,676	بين المجموعات	تشخيص نظام معلومات الموارد البشرية
		,707	داخل المجموعات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (47)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى نظام معلومات الموارد البشرية باختلاف طبيعة متغير عمر المؤسسة، حيث وُجد مستوى المعنوية لاختبار تباين الفروق قد بلغ (Sig=0.381)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كذلك نلاحظ أن نفس النتيجة بالنسبة لعناصر نظام معلومات الموارد البشرية (مكونات، النظم الفرعية، تشخيص)، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات تعزى لعمر المؤسسة.

مما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية لإجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول مستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزى لمتغير عمر المؤسسة".

ما يمكن استنتاجه من خلال نتائج الجدول رقم (45)، (46)، (47)، أن عدم وجود فروق في آراء

المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول تطبيقات وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية باختلاف طبيعة الملكية، عمر المؤسسة، حجم المؤسسة، يبين أن نظام معلومات الموارد البشرية المطبق في المؤسسات الكبيرة لا يختلف عن تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كذلك تطبيقاته وأهميته في المؤسسات العمومية والمختلطة لا تختلف عن تطبيقاته في المؤسسات الخاصة، كما أن أهمية هذا النظام لا يتأثر بعمر المؤسسة، لأن حجم وعمر وملكية المؤسسة لا يؤثر على الآلية التي يعمل بها النظام، كذلك الطريقة التي تعالج بها المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، سواء من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة في "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات

إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير التعلم التنظيمي تُعزى لمتغيرات خصائص العينة"، وسيتم تحليل كل متغير على حدة:

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير طبيعة الملكية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول رقم (48): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير طبيعة الملكية

القرار	Sig	الفرق المتوسطي	العينة	
لا يوجد فرق	,718	,286	بين المجموعات	مصادر التعلم التنظيمي
		,862	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,528	,647	بين المجموعات	أنواع التعلم التنظيمي
		1,007	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,516	1,160	بين المجموعات	تشخيص التعلم التنظيمي
		1,744	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,318		بين المجموعات	مصادر التعلم التنظيمي
			داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,242	1,615	بين المجموعات	نتائج التعلم التنظيمي
		1,123	داخل المجموعات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (48)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي باختلاف طبيعة متغير الملكية، حيث وُجد مستوى المعنوية لاختبار تباين الفروق قد بلغ (Sig=0.718)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كذلك نلاحظ أن نفس النتيجة بالنسبة لعناصر التعلم التنظيمي (أنواع، نتائج، تشخيص، مصادر)، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات تعزى لطبيعة الملكية.

مما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير الملكية".

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ما يُمكن استنتاجه، أن أهمية تطبيقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية العمومية والمختلطة محل الدراسة والأنواع المطبقة لعملية التعلم في هذه المؤسسات، سواء من حيث التعلم الصفري والتعلم من المستوى الأول والثاني، التعلم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة، بالإضافة إلى المزايا المحققة لنتائج التعلم على المستوى الفردي والجماعي، التنظيمي (الكلي)، كذلك المصادر الداخلية والخارجية للتعلم، لا تختلف عن المؤسسات الخاصة، هذا ما يؤكد على أن طبيعة الملكية لا يؤثر في تطبيقات مفهوم التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية العمومية والمختلطة، الخاصة محل الدراسة.

ثانياً: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير حجم المؤسسة"

جدول رقم(49): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق مستوى التعلم التنظيمي تعزى

لمتغير حجم المؤسسة

القرار	Sig	فرق المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي لكل عينة	العينة	
لا يوجد فرق	,138	,25811	3,7262	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	التعلم التنظيمي
			3,4681	مؤسسات كبيرة	
لا يوجد فرق	,440	,14615	3,8200	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	أنواع التعلم التنظيمي
			3,6738	مؤسسات كبيرة	
لا يوجد فرق	,430	,15868	3,6686	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	نتائج التعلم التنظيمي
			3,5099	مؤسسات كبيرة	
لا يوجد فرق	,060	,46589	3,5422	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	مصادر التعلم التنظيمي
			3,5684	مؤسسات كبيرة	
لا يوجد فرق	,058	,46949	3,6900	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	تشخيص التعلم التنظيمي
			3,2205	مؤسسات كبيرة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (49)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي باختلاف طبيعة متغير حجم المؤسسة ، حيث وُجد مستوى المعنوية لاختبار تباين الفروق قد بلغ ($\text{Sig}=0.138$)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كذلك نلاحظ أن نفس النتيجة بالنسبة لعناصر التعلم التنظيمي (أنواع، نتائج، تشخيص ، مصادر)، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات تعزى لطبيعة حجم المؤسسة.

مما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير حجم المؤسسة".

ما يمكن استنتاجه، أن أهمية تطبيقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة محل الدراسة والأنواع المطبقة لعملية التعلم في هذه المؤسسات، سواء من حيث التعلم الصفري والتعلم من المستوى الأول والثاني، التعلم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة، بالإضافة إلى المزايا المحققة لنتائج التعلم على المستوى الفردي والجماعي، التنظيمي (الكلي)، كذلك المصادر الداخلية والخارجية للتعلم، لا تختلف عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة، هذا ما يؤكد على أن حجم المؤسسة لا يؤثر في تطبيقات مفهوم التعلم التنظيمي المؤسسات الاقتصادية الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، الخاصة محل الدراسة.

ثالثاً: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير عمر المؤسسة".

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول رقم (50): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير عمر

المؤسسة

القرار	Sig	الفرق المتوسطي	العينة	
لا يوجد فرق	,266	1,129	بين المجموعات	التعلم التنظيمي
		,845	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,351	1,102	بين المجموعات	أنواع التعلم التنظيمي
		,998	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,765	,441	بين المجموعات	نتائج التعلم التنظيمي
		1,150	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,465	,402	بين المجموعات	مصادر التعلم التنظيمي
		1,120	داخل المجموعات	
لا يوجد فرق	,250	2,381	بين المجموعات	تشخيص التعلم التنظيمي
		1,716	داخل المجموعات	

ظلمر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (50)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي باختلاف طبيعة متغير عمر المؤسسة، حيث وُجد مستوى المعنوية لاختبار تباين الفروق قد بلغ (Sig=0.266). هذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). لذلك نلاحظ أن نفس النتيجة بالنسبة لعناصر التعلم التنظيمي (أنواع، نتائج، تشخيص، مصادر)، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات تعزى لطبيعة عمر المؤسسة.

مما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير عمر المؤسسة".

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل، يمكننا تلخيص نتائج اختبار الفرضيات، بعد ما تم التحقق من صحتها في الدراسة التطبيقية التي تمت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أين تم تقديم الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة، المتمثلة في تحليل المعلومات العامة الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل المتغير المستقل المتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية بكل أبعاده (مستوى الوعي بأهمية النظام، مكوناته، مصادر معلوماته، النظم الفرعية له)، كذلك تم تقديم الوصف الإحصائي للمتغير التابع والمتمثل في التعلم التنظيمي بكل أبعاده أيضا (تشخيص التعلم التنظيمي، أنواعه، مصادره، نتائجه)، كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة باستخدام التحليل العاملي، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، اختبار التباين الأحادي ANOVA، لمعرفة تأثير المتغيرات التعريفية المتمثلة في حجم المؤسسة، طبيعة الملكية، عمرها على متغيرات الدراسة، بحيث يمكننا عرض اختبار فرضيات الدراسة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول رقم (51): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	نوع الاختبار	الفرضيات
محققة	التحليل العاملي	يوجد نظام معلومات الموارد البشرية فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.
محققة	التحليل العاملي	تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة مفهوم التعلم التنظيمي.
محققة	معامل الانحدار البسيط	يحقق نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية (أنواع، مصادر، نتائج) التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.
محققة	اختبار التباين الأحادي ANOVA	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزِّي لمتغير طبيعة الملكية.
محققة	اختبار التباين الأحادي ANOVA	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزِّي لمتغير حجم المؤسسة.
محققة	اختبار التباين الأحادي ANOVA	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمستوى نظام معلومات الموارد البشرية تُعزِّي لمتغير عمر الملكية.
محققة	اختبار التباين الأحادي ANOVA	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير التعلم التنظيمي تُعزِّي لمتغير طبيعة الملكية.
محققة	اختبار التباين الأحادي ANOVA	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير التعلم التنظيمي تُعزِّي لمتغير حجم المؤسسة.
محققة	اختبار التباين الأحادي ANOVA	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمتغير التعلم التنظيمي تُعزِّي لمتغير عمر الملكية.

المصدر: نتائج اختبار الفرضيات.

الخاتمة العامة

في نهاية هذه الدراسة، يمكننا استنتاج العديد من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات التي تم اختبارها على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وفق النقاط التالية:

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج التحليل العاملي أن معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، تمتلك نظام معلومات للموارد البشرية فعال، بحيث بينت النتائج تحقق كل العناصر التي تقيسه، سواء من حيث مستوى الوعي بأهمية تطبيقاته، المكونات الأساسية للآلية التي يعمل بها (المدخلات، العمليات، المخرجات، الذاكرة التنظيمية، التحكم، التغذية العكسية) بالإضافة إلى تحقق فعالية النظم الفرعية المتعلقة بالأنشطة والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في تسيير مواردها البشرية. كما أن فعالية النظام تحققت نتيجة تحقق معايير تقيمه، بحيث يوفر كل المعلومات للمؤسسات محل الدراسة من حيث الوقت والسرعة المناسبة، الكمية اللازمة.

كما أن العناصر النظامية للنظام تقدم معلومات حول الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، بحيث تقوم مدخلات النظام بإدماج كل البيانات الشخصية الخام، الخبرة، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي، الترقيات، مسميات الوظائف، أرقامها، المواقع التنظيمية، التعديلات.

أما عمليات النظام فتقوم بتحويل البيانات إلى مخرجات عن طريق مراجعة البيانات، تحديثها، تحليلها، تدقيقها، عن طريق العمليات الإحصائية والحسابية، الرياضية، بالإضافة إلى تنبيه عن حدوث أي عطب أو ثغرة في مدخلات النظام، أين يتم تقديمها في شكلها النهائي للمستفيد عن طريق مخرجات النظام، في شكل تقارير نهائية تتعلق بالموارد البشرية في هذه المؤسسات، أين يمكن استغلالها في اتخاذ القرارات التي تتعلق بها.

كما أسفرت نتائج التحليل العاملي، على أن النظم الفرعية في نظام معلومات الموارد البشرية تقوم بكل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث نجد أن النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية يوفر كل المعلومات المتعلقة بمدارس التكوين، قوانين العمل، مع وجود نقص في الدراسات المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية، بالإضافة إلى وجود نقص في الدراسات المتعلقة بخصائص الطلب والعرض في سوق العمل.

كما يقوم النظام الفرعي للتوظيف للنظام في هذه المؤسسات أيضا، بتوفير كل المعلومات عن طالبي العمل، عدد المناصب المتوفرة، بالإضافة إلى متابعة الطلبات بشكل منتظم، لكن نجد نقص في وضع معايير تحترم عملية التوظيف، سواء من حيث الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

أما النظام الفرعي للأجور والرواتب، يقوم بتقديم وتوفير كل المعلومات حول تقييم ساعات العمل، متابعة المسار المهني للموظفين، معرفة عدد الغيابات، عدد العطل المرضية، بالإضافة إلى توفير معلومات حول الأجر المقابل للوظيفة الشاغرة، الاقتطاعات، لكن نجد هناك نقص من حيث الدراسات المتعلقة بتحليل البيئة الاجتماعية للموظفين، بالإضافة إلى عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت والحوافز.

أما النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات، فهو يقدم معلومات حول تنمية قدرات الموظفين، معلومات عن المهارات والمعارف المكتسبة، معلومات عن البرامج التكوينية المقدمة، معلومات عن مدارس ومراكز التكوين.

كما يقوم نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بالحصول على المعلومات من خلال المصادر الداخلية المتمثلة في سجلات خدمة الموظفين، قاعدة بيانات النظام (الذاكرة التنظيمية).

ما يمكن استنتاجه أن تكامل وتحقيق مستوى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية، مكونات النظام، النظم الفرعية له، مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، تبين أن هذا النظام يعمل بشكل فعال، بحيث يحقق العديد من المزايا جراء تطبيقاته والمتعلقة أساساً بالموارد البشرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال نتائج التحليل العاملي لمحور التعلم التنظيمي، فإن معظم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي، خاصة بعد ما تم تشخيصه ميدانياً، إذ نجد أنها لها مستوى وعي كبير بتبنيها لتطبيقات التعلم التنظيمي، سواء على المستوى الفردي، بحيث تعلم موظفيها بأهدافها، كما تعتبرهم مصدراً هاماً للمعلومات، عندما يحتاجون للمعلومات يحصلون عليها بكل سهولة، مهامهم مفهومة بشكل واضح، كما تضع المؤسسات مجموعة من الأدوات لعرض أفكارهم ومقترحاتهم، أما على المستوى الجماعي، كما تقوم بعقد اجتماعات لحل الصراعات والنزاعات، من خلال الحوار البناء والفعال، محاولة مناقشة النجاحات بينها وبين الموظفين، التشجيع على العمل الجماعي، لكن نجد نقص في الدراسات المتعلقة بالنتائج السلبية المحققة، أما على المستوى الكلي، فنجد أن لها أهداف وسياسة واضحة ومعروفة لدى جميع الموظفين، كما تقوم بوضع كل ما هو جديد في مجال عملها، من خلال الإعلانات ونشر التقارير، لكن نجد نقص في عقد الشراكات والتحالفات مع المؤسسات المنافسة، بسبب تخوفها من عملية التقليد، هذا ما يجعلها لا تستفيد من

التجارب والخبرات، كذلك لا تعتمد على مكاتب الدراسات لإجراء مقارنة بينها وبين هذه المؤسسات المنافسة.

كما نجد أن هذه المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل أساسي على المصادر الداخلية لعملية التعلم التنظيمي، المتمثلة في التعلم عن طريق الخبرة، التعلم عن طريق الصراع الداخلي، التعلم عن طريق الفشل، التعلم عن طريق التجربة، أما المصادر الخارجية فلا تعتمد عليها إطلاقاً، فهي لا تستفيد من التعلم مع الشركاء (التحالفات)، أو عن طريق التعلم من الكفاءات والمعارف الموجودة في البيئة الخارجية.

أما بخصوص الأنواع المطبقة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لعملية التعلم التنظيمي، فنجد أنها تطبق نوعين من التعلم، الأول هو تعلم من المستوى الأول والثاني، بحيث يحقق لها هوامش ربح، بالإضافة معرفة الأهداف مسبقاً، إدماج المتغيرات البيئية ضمن خياراتها، أما التعلم الثاني المطبق فهو تعلم الأحادي والثنائي، الذي يطلق عليه اسم تعلم أحادي وثنائي الحلقة، أين يساعدها في معرفة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها، بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ مما سوف تحققه من نتائج، من خلال مقارنة النتائج والأهداف الموضوعية مسبقاً، مع توفير الجو المناسب للموظفين، أما تطبيقات التعلم الصفري والثلاثي (ثلاثي الحلقة) يكاد يكون معدوماً بسبب عدم توفر طرق ومعايير، شروط تحقيقه.

كما بينت نتائج التحليل العاملي أن تشخيص التعلم التنظيمي والأنواع المطبقة لعملية التعلم التنظيمي، كذلك اعتماد المؤسسات محل الدراسة للمصادر الداخلية للتعلم، التي حققت لها العديد من المزايا والنتائج على المستوى الفردي، أين حقق للموظفين القدرة على الإبداع في عملهم، زيادة الكفاءة التي يحصلون عليها، تحسين المعرف والمهارات، الخبرات، اكتشافهم للقيم والعادات داخل مؤسساتهم، لكن ما نلاحظه هو عدم قدرت المؤسسات في التحكم في السلوك الخاص بالموظفين، بسبب عدم فهم الأنظمة الإدراكية لهم، لأن هذا السلوك هو عبارة عن أي فعل وقول وتفكير أو مشاعر، انفعال، يقوم بها الموظف أثناء تعامله مع الآخرين، داخليا أو خارجيا.

أما النتائج المحققة على المستوى الجماعي فقد تمثلت في قدرة هذه المؤسسات على تطوير الإجراءات والروتين جماعيا، تقوية العمل جماعيا، لكن نجد نقص في قدرة المؤسسات على تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، كذلك عدم قدرتها على خلق ونشر المعارف المشتركة بينهم.

كما نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة حققت نتائج جد معتبرة على المستوى الكلي، من خلال القدرة على الابتكار، التحكم في الوقت، القدرة على التحكم في مدخلات ومخرجات المؤسسات

من الموارد البشرية، مع عدم قدرتها في إنتاج سياسات وإجراءات جديدة، منتجات وأسواق جديدة، عدم قدرتها على التحكم في المتغيرات البيئية، عدم تطوير وتحسين أدائها التنافسي.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لقد بينت نتائج المعطيات الإحصائية لمعاملات الانحدار البسيط، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي، بحيث بلغ نسبة تأثير النظام على التعلم التنظيمي بنسبة 44.6%، أو بمعنى آخر أن 44.6% من التغيرات على مستوى التعلم التنظيمي (تشخيص التعلم التنظيمي، أنواع التعلم التنظيمي، نتائج التعلم التنظيمي، مصادر التعلم التنظيمي) سببها تغيرات على مستوى نظام معلومات الموارد البشرية (مستوى الوعي بأهمية النظام، مكونات النظام، مصادر معلوماته، النظم الفرعية له) وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين فعالية التعلم التنظيمي.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية:

لقد بينت نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA، أين تم قياس تأثير المتغيرات التعريفية على متغيرات الدراسة، بحيث توصلنا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير عمر المؤسسة، حجمها، طبيعة ملكيتها، على نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المطبق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، بحيث نجد أن تطبيقات النظام والتعلم التنظيمي في المؤسسات الكبيرة هي نفسها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن تطبيقات النظام والتعلم التنظيمي في المؤسسات العمومية والمختلطة هي نفسها في المؤسسات الخاصة، كذلك الأمر المتعلق بعمر المؤسسة ليس له تأثير في تطبيقات النظام المتعلق بالموارد البشرية والتعلم التنظيمي، والسبب يعود إلى تركيز الدراسة على دور آلية عمل نظام معلومات الموارد البشرية من حيث معالجته للمعلومات (مستوى الوعي بأهمية النظام، مكونات النظام، مصادر معلوماته، النظم الفرعية له) وتأثير ذلك على التعلم التنظيمي في هذه المؤسسات محل الدراسة.

مناقشة النتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

من أجل مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية على ضوء الدراسات السابقة، سواء الدراسات

المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية أو الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي على حد، أو الدراسات التي تشبه دراستنا من حيث علاقة معلومات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي، سوف

نعرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني (من الأحدث إلى الأقدم) في الجدول الموالي، بحيث يسهل لنا في هذه الدراسة معرفة أوجه التشابه والاختلاف مقارنة مع الدراسات السابقة:

جدول رقم (52): الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

سنة الدراسة	صاحب الدراسة	عنوان الدراسة	الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة
2017	Sapora L. Bradley	<i>An Exploratory Study of the role of the human Resource information system professional</i>	نظام معلومات البشرية
2010	بوزيان عثمان	نظام معلومات الموارد البشرية، مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، دراسة حالة شركة SITEL	
2001	Gerardine Desanctls	<i>Human Resources Information System, Current assessment Mis</i>	
1997	Siham Doughman	<i>Human Resources Information System, analysis and design and case study</i>	
2012	بلمهوب خديجة	دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	التعلم التنظيمي
2011	-Juan C.Real José -Antonio Leal L.Roldán	<i>Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies</i>	
2011	حمال صابرينة	تقنيات الاتصال والتعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية	
2010	Jimenez-Jimenez and Cagarra- Navarro	<i>The performance effect of organizational market orientation Learning and</i>	
2010	.HungY.Y.R et al	<i>Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry</i>	
2008	Li Y Jiang X et	<i>The relationship between organizational learning in strategic performance and firms financial alliances: a contingency approach</i>	دراسات تربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى
2015	سنا جبيرات	تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
2014	عماد صفوك جلود الرويلي	دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين	
2010	محمود على الروسان	دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني	
2010	زاوي صورية- تومي ميلود	دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة	
2007	Hussain Zahid, Wallace James, Cornelius Nelarin	<i>The Use and Impact Of human Resources Information System on human resources management Professionals</i>	
2005	أمل إبراهيم أبورحمة	كفاءة نظم المعلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية إدارات شؤون الموظفين بوزارة السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة	

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال ملاحظتنا لهذا الجدول، نشير أن الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في موضوعها وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثلت في الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

-تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة؛

-استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي، المدخل الكيفي)، بغرض تكوين

فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة والمتمثل في المنهج

الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة؛

لم تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة واحدة فقط، بل تم أخذ عينة تكونت من مجموعة من

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منطقة (الشرق، الغرب، الشمال، الجنوب) بغرض تشخيص

الواقع بدقة الخاص بتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي؛

-تعددت أدوات هذه الدراسة، على الرغم من تركيزها على الاستبيان بشكل أساسي في جمع

البيانات؛

من خلال عرض هذه الدراسات السابقة، يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة

الجوانب، سواء من حيث معالجة الموضوع، تعدد الأدوات الإحصائية في عملية التحليل، شمولية

العينة، منهج الدراسة، ومن أجل التفصيل سوف نعرض أوجه الاختلاف والتشابه في النقاط التالية:

أولاً: نظام معلومات الموارد البشرية

إن دراسة كل من *Siham Doughman*، *Gerardine Desanctls*، *Sapora L. Bradley*

تمحورت حول نظام معلومات الموارد البشرية فقط، بحيث بينت نتائج هذه الدراسات أن شروط

تحقيق فعالية النظام هو توفر تكنولوجيا عالية، مع توفير برامج للحماية، ضرورة وجود مناخ جيد

لمستخدمي هذا النظام على العمل به، مع إلزامية ربط النظام بالموارد المالية في الهيكل التنظيمي،

بالإضافة إلى تقديم طريقة لتصميم وتحليل نظام معلومات الموارد البشرية، لكن في دراستنا هذه قمنا

بتقييم فعالية النظام من خلال مستوى الوعي بأهمية وجود النظام، تحقيق فعالية النظم الفرعية

المتعلقة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، تقييم مكونات النظام من خلال الآلية التي تتم بها

معالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، مع شرط توفير السرعة في تقديم المعلومات وبالكمية

اللازمة وفي الوقت المناسب.

كما قمنا بتقييم وتشخيص النظام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من حيث تكامل كل من

مستوى الوعي بأهمية وجود النظام، مكوناته، مصادره، النظم الفرعية له، بحيث أكدنا من خلال

النتائج أن النظام في هذه المؤسسات محل الدراسة، يعمل بشكل فعال مع وجود بعض النقائص التي يجب عليها من تداركه مستقبلاً، كما نجد اختلافاً من حيث الأدوات الإحصائية المستخدمة، نوع وطبيعة عينة الدراسة، أما أوجه التشابه فكل هذه الدراسات والدراسة الحالية تهتم بدراسة وضعية عمل نظام معلومات الموارد البشرية.

ثانياً: التعلم التنظيمي

تمثلت الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في دراسة كل من *Antonio Leal-Juan C.Real* - *Jiang X et al.*، *Hung Y.Y.R et al.*، *Jimenez-Jimenez and Cagarra-Navarro*، *José L.Roldán*، *Li Y*، *حمال صبرينة*، *بلمهوب خديجة*، بحيث أن هذه الدراسات تمت من خلال دراسة علاقة وأثر التعلم التنظيمي بالأداء بكل أنواعه، تقييم التعلم التنظيمي من خلال تحقيقه للأداء الاجتماعي، البيئي، الاقتصادي، المالي، الميزة التنافسية، توجهات السوق، الولاء التنظيمي، الأداء الابتكاري، الجودة الشاملة، أما دراستنا هذه قمنا بقياس التعلم التنظيمي من خلال تطبيقاته في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من حيث تشخيصه على المستوى الفردي والجماعي والكلية، من حيث مصادر التعلم الخارجية والداخلية، من حيث الأنواع المطبقة لعملية التعلم، من حيث النتائج المحققة على المستوى الفردي والجماعي والكلية.

أما أوجه التشابه بين الدراسة الحالية تتفق مع دراسة *بلمهوب خديجة* من حيث قياس نتائج التعلم على المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي، كما تمت الدراسات على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع وجود اختلاف من حيث الحجم فقط.

ثالثاً: الدراسات المشابهة

إن الدراسات التي تشبه العلاقة والربط بين نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي تمثلت في دراسة كل من: *سنا جبيرات*، *عماد صكوك جلود الرويلي*، *محمد على الرويسات*، *زاوي صورية وتومي ميلود*، *الطالب أمل إبراهيم أبو رحمة*، *Hussain Zahid, Wallace James Cornelius*، *Nelarin*، بحيث أكدت نتائج هذه الدراسات أن نظام معلومات الموارد البشرية يقدم قيمة مضافة في أداء الموارد البشرية، من أجل التفصيل بين هذه الدراسات والدراسة الحالية نقدم أوجه التشابه والاختلاف كالتالي:

- دراسة *أمل إبراهيم أبو رحمة*: تتشابه الدراستين من حيث أن إدارة وتسيير شؤون الموظفين من خلال تقييم استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية من حيث توفير المعلومات الملائمة بالدقة وفي الوقت المناسب، كذلك تم تقييم النظم الفرعية للنظام،

تقدم هذه النظم كل المعلومات المتعلقة بالموظفين والوظائف، كما تمت الدراسة من خلال أداة الاستبيان في جمع البيانات، أما أوجه الاختلاف من حيث عينة الدراسة، إذ كانت دراستنا التطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أما دراسته تمن على مجموع أفراد العاملين بوزارة السلطة الوطنية الفلسطينية.

- دراسة سناء جبيرات: تشابهتا الدراستان من حيث تقييم نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة من حيث تقييم جودة المعلومات وسرعة الحصول عليها، كما تم استخدام نفس أداة الدراسة في جمع البيانات التي تمت من خلال الاستبيان وتم تحليله من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل معطيات الدراسة التطبيقية، أما أوجه الاختلاف فقد تمت دراستها من خلال تقييم أثر نظام المعلومات على أداء المورد البشري، في حين تمت دراستنا من خلال معرفة دور الذي يلعبه هذا النظام في تحسين فعالية التعلم التنظيمي انطلاقاً من الآلية التي تعالج بها المعلومات الخاصة بالمورد البشري.

- دراسة صكوك جلود الرويبي: تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تقييم فعالية النظم الفرعية المتمثلة في النظام الفرعي للأجور، النظام الفرعي للمكافئات والحوافز، النظام الفرعي للتوظيف والتقييم، بحيث أكدت الدراستان على أن هذه النظم تحقق فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تم استخدام نفس أداة الدراسة في جمع البيانات التي تمت من خلال الاستبيان وتم تحليله من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل معطيات الدراسة التطبيقية، أما أوجه الاختلاف فقد تمت دراستها من خلال قياس العلاقة الارتباطية وقياس أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، لكن من خلال تأثير العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)، بحيث نسبة تأثير النظام على أدائها كان بنسبة 73%، في حين توصلت دراستنا أن النظام كان له نسبة تأثير 46.7% على التعلم التنظيمي، أما العوامل المؤثرة على نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي فقد تمت من خلال قياس أثر العوامل التعريفية المتمثلة في عمر المؤسسة، حجمها، طبيعة ملكيتها، كما يوجد اختلاف في طبيعة ونوع العينة، بحيث تمت دراسته التطبيقية على قطاع الخدمات المتمثل في القطاع الفندقي الأردني، في حين تمت دراستنا التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

توصيات ومقترحات الدراسة:

على ضوء النتائج المحققة في الدراسة التطبيقية، يمكننا تقديم العديد من التوصيات والمقترحات، الموجهة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة أو المؤسسات الاقتصادية عموماً، مهما كان حجمها (كبيرة، متوسطة وصغيرة) أو طبيعة ملكيتها (عمومية، مختلطة، خاصة) كالتالي:

- ضرورة إدراج الدراسات المتعلقة بتحليل البيئة الاجتماعية للموظفين ضمن النظام الفرعي للأجور؛

- وضع معايير وأسس لتحقيق العدالة في توزيع المكافئات والحوافز، بحيث يجب على مسيري إدارة الموارد البشرية الفصل بين العمل الفردي عن العمل الجماعي؛
- الاعتماد على الشراكات والتحالفات مع عدة مؤسسات ومكاتب الدراسات، الهدف منها الاستفادة من تجاربها؛

- ضرورة إدماج مصادر التعلم الخارجية ضمن إستراتيجية التعلم التنظيمي في هذه المؤسسات، مثل الاعتماد على الكفاءات والمعارف الموجودة في المحيط الخارجي؛

- تطبيق التعلم الثلاثي (ثلاثي الحلقة)، الذي يساعدها من إدماج الأسس التنظيمية في عملية التعلم، توفير حد كبير من المعارف والمهارات، إعادة الأنظمة الموجودة في هذه المؤسسات؛
- محاولة الاعتماد على التعلم الصفري الذي يمكنها من رصد وتسجيل وإدماج كل المتغيرات البيئية في ثقافتها وإستراتيجياتها؛

- تطوير القدرة على التحكم في سلوك الأفراد مع توجيههم نحو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي، الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كشخص، أو للمؤسسات التي يعمل فيها سواء كانت مؤسسات عمومية أو مختلطة، خاصة، كبيرة كانت أو صغيرة ومتوسطة؛

- فهم الآلية المناسبة في كيفية التعامل مع سلوك الإنساني في المؤسسة وكيفية تطبيق أساليب التكيف والتأقلم الفعال التي تهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب وغير المرغوب فيه، كما يجب عليها التمييز بين السلوك الفردي، السلوك الجماعي؛

- العمل على خلق كل الإجراءات الجديدة، أسواق جديدة، منتجات جديدة، التي من شأنها تساعد المؤسسة من التحكم في المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، بهدف تحسين أدائها التنافسي؛

- ضرورة المزيد من الدراسات للوقوف على الظروف التي من شأنها جعل نظام معلومات الموارد البشرية مصدرا في تحقيق التميز للمؤسسات محل الدراسة؛

- محاولة دمج كل الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة مع نظام معلومات الموارد البشرية؛

- العمل على توظيف الكفاءات العلمية التي لديها خبرة ومعرفة بنظم المعلومات ومحاولة دعم وتشجيع الإدارة العليا من استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية، من خلال ربط النظام وأدواته بواقع المؤسسة ومتطلباتها الحالية والمستقبلية.

المقترحات والأفاق المستقبلية للدراسة:

على الرغم أن هذه الدراسة تقدم عدداً من الإسهامات والإضافات المفيدة، إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص والفجوات العلمية مثلها مثل أي دراسة، لذلك فإن متغيرات هذه الدراسة تقترح عدداً من البحوث المستقبلية، بحيث يرى منها الباحث مواضيع تستحق الدراسة، الهدف منها تقليص الفجوة العلمية ضمن الدراسة الحالية كالتالي

❖ نحو بناء نموذج لنظام معلومات الموارد البشرية:

- محاولة ربط متغيرات هذه الدراسة ودمجها في شكل بناء نموذج للدراسة، بحيث يساعد على تحسين القدرة التفسيرية للنموذج وتطوير الآثار التفسيرية مع التركيز على المتغيرات التي تمنح أفضل ظهور للأثر؛

- محاولة دمج متغيرات أخرى في نظام معلومات الموارد البشرية مثل رضا المستخدمين، جودة الخدمة، جودة المعلومات، تقييم أثر النظام من وجهة نظر المستعملين والمستخدمين في أن واحد؛

- كما اعتمدت الدراسة على آلية عمل النظام من حيث معالجته للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، بالتالي يشكل نقص من حيث تقييم فعالية النظام، لذا يجب على البحوث المستقبلية إدماج متغيرات مثل إدخال السلوك الفعلي بالمستخدمين للنظام، إدماج بعض المقاييس الاقتصادية والمالية، دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد فعالية وكفاءة تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية.

-استخدام برنامج AMOS في بناء نموذج يمكن تعميم نتائجه على كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الذي يتطلب حجم عينة أكبر من 250 مؤسسة.

❖ نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة:

-يمكن من خلال البحوث المستقبلية أن تتحول المؤسسات الاقتصادية من مؤسسات تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي إلى بناء مؤسسة متعلمة، من خلال بناء أو اقتراح نموذج للمؤسسة تطبيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

كما يمكن في البحوث المستقبلية أن يتم تثبيت وإبقاء المتغير المستقل المتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية وربطه مع متغيرات تابعة أخرى مثل الأداء بجميع أنواعه (الأداء المالي، الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي)، كذلك يمكن تثبيت المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى مثل الإبداع، الميزة التنافسية، الذاكرة التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. أشوك شاندا، شالبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية. الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
2. مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2008.
3. راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2005.
4. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2003.
5. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
6. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس-الأبعاد - الإستراتيجية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار اليزاوي العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
7. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2005.
8. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003.
9. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
10. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
12. الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، طرابلس، ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا، 2003.
13. فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2007.
14. يوسف حجي الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
15. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008.
16. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008.
17. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006.
18. سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2002.
19. القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، مطابع الحسين الحديثة، الهفوف، السعودية، 2005.
20. الكيلاني، عثمان والبياتي وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
21. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. محمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر، الطبعة الخامسة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

23. محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دارالحامد، عمان، الأردن، 2004.
24. عز الدين مرسي، إدارة الأصول البشرية في ظل نظم المعلومات: النظريات والتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
25. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
26. إيمان السمراي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دارالصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.
27. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
28. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
29. *R.N.Misra*، إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة: حيدر محمد العمري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
30. محمد فرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
31. نعمة عباس خضير الخفاجي، محمد الطائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
32. جيفيري جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد صلاح، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
33. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
34. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
35. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الثري للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
36. المساعدي، مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
37. المساعدي، مطرية نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2013.
38. الفروخ فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
39. السيان محمد، الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الخدمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة فيلاديفيا، 2001.
40. محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

ثانيا: المجالات العلمية

1. أحمد صالح الهزايمة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول 2009.
2. آمال ياسين المجالي، مدى توافر التعلم وأثره في ممارسته السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لأراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمان، الأردن، العدد 36، 2009.
3. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2007.

الكتب الأجنبية:

أولاً: الكتب

1. Jean Charles Mathé, *Analyse et Management Stratégique*, Edition L'harmattan, paris, 2010, p35.
2. K .Aswathppa, *Human recourse and personnel management*, the Mc graw hill, 5th edition newdelhi, 2005.
3. Marie France Waxin, Christoph Barmeyer, *Gestion des ressources humaines internationales : problématiques- stratégies et pratiques*, Edition LIASONS, 2008.
4. AFNOR, *Management des ressources humaines et des compétences*, 2^{ème} édition, Francis, 2003.
5. Alain Meignant, *Manager la formation*, 7^{ème} édition, Edition LIAISONS, 2006.
6. Anders Agmo, *Functional and Dysfunctional sexual Behavior: synthesis of neuroscience and comparative psychology*, First edition, Great Britain, 2007.
7. Françoise kerlan, *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2004.
8. Bernard just, pas de *DRH sans SIRH*, éditions liaisons, Paris, France, 2010.
9. Francois Silva, *être e-DRH, postmodernité, nouvelles technologies et fonction RH*, éditions Liaisons, paris, 2008.
10. James A. O Brien, *Introduction aux systèmes d'information*, un outil essentiel pour l'entreprise branchée, 2eme édition, Mc Graw -Hill, Québec, 2003.
11. Philippe Paquet, *De L'information à la Connaissance*, 2006-1.Orléans, dans: les cahiers de recherche, laboratoire orléanais de gestion (EA 2635), 2006.
12. Henri Mahé de Boislandelle, *Dictionnaire de gestion*, Economica édition, Paris, France, 1998.
13. Suzanne.Rivard et Jean.Talbot, *Le Dévalement DE Systems D'information "Une méthode intégrée à la transformation des processus*, 3^{ème} édition, Québec: les presses de l'université Québec, 2001.
14. J.M.Peretti, *Tous DRH*, édition d'organisation, 2^{ème} édition, 4^{ème} tirage, paris, France, 2005.
15. Cascio, Wayne.F&Awad, *Human Resources Stratigc Management: an information system approach*, 1^{er} Edition, printice hall,USA, 2002.
16. Gara, Steven.J, *How an HRSIS can Impact HR: a complete paradigm shift for the 21 century*, SHRM website: publication, white pages, handmait, 2001.
17. S.Dolan et autre, *le gestion des ressources humaines: Tendances- Enjeux-Pratiques actuelles*, édition village manaile, paris, France, 2002.
18. S.Shermerhom, S.G.Hunt et R.G.Osbran, *comportement humain et organisation*, Village mondiale, 2^{ème} édition; paris, France, 2002.
19. Kate wodford, Guyjackson, *Cambridge advanced learner's dictionary*, Cambridge University, press, Availableat, dictionary, Cambridge, 2003.

20. Tebourbi.N., *L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage note de recherche de la chaire belle en technologies et organisation du travail*, université du Québec, 2000.
21. Ahmed.bounfour, *le management des ressources immatérielles : maitriser les nouveau leviers. de l'avantage compétitif*, Dunod, Paris, France, 1998.
22. Helfer J.P.et al., *Management: stratégie et organisation*, 7^{ed}, Weber, Paris, France, 2008.
23. Peterson w, *strategic learning: Haw to be smarter than your competition and turnkey insights into competitive advantage*, John Wiley and sons, Inc, New Jersey, USA, 2010.
24. Senge, P., M, Kleiner, A., Roberts, *The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization*, Nicholas brealey publishing, London, 1994.
25. Martine Seville Girod, *Pour une définition opérationnelle et une modalisation de la mémoire organisationnelle*, Laboratoire DMSP, Université Paris-Dauphine, France.
26. Ben Hamadi, O., *Management des connaissances et mémoire organisationnelle : Entre perdre connaissance et retrouver la mémoire- le cas d'Hydro-Québec*, Université du Québec, Canada, 2012.
27. Jean Yves PRAX, *Introduction au knowledge management*, Poila consulting Publications, 2004, p53.
28. Kenneth Laudon, Jane Laudon, Traduction par : Eric. Fimbel et Serge Costa, *Management des d'information* Pearson éducation, Paris, France, 2010.

المجلات العلمية الأجنبية:

1. Hitt, M.A et al., *Direct and moderating effect of human capital on strategy and performance in professional service Firms: A resource-based Perspective*, Academy of Management Journal, vol.44,N°01, 2005.
2. *on Organizational Learning*, International Journal of Manpower, Vol.32, No.5/6, 2011.
3. A study of: Halmer, Alan, *Developing competitive advantage through knowledge-process innovation and experience curve*, Journal of Academy of Business and Economic, Maroc, 2003.
4. A study of: Duffy, J., *The knowledge management technology infrastructure*, information management journal, April, vol 34, issue1, www.EBSCO.host.com.
5. Lytras, M., Poulondi, A., & Poulymenakom, A., *knowledge management convergence expanding learning frontiers*, journal of KM, Vol 06, No 1, 2000, www.brint.com
6. Lee, H., & Choi, B., Knowledge management enablers: process and organizational performance, *an integrative view and empirical examination*, journal of management information systems, Vol 20, No 1, 2003, summer.
7. Cavy A, LM, Cragg PB, *Strategic information systems reserach : a view and research framwork*, journal of srategic information, Vol 2, N 02.
8. Dieter Kraftner, *Information Systems strategy*, article N: 06, Bournemouth university, 30 January 2010. Cet article, en ligner sur le site de L'ADEA (agence pour le développement de l'e-administration, trace les grande liges de projet SIHR).
9. Jiménez jiménez, Dand etsanz-Valle R, *Innovation, organizational learning and Performance*, Journal of business research, 2010.
10. Mehra K et Dhawan S.K., *Study of the process of organizational learning in software firms in India*, Technovation, N° 023, 2003.
11. Leroy F., *L'apprentissage organisationnel* : une revue critique de la littérature.
12. Chacon, E., *Organizational learning or learning organization: From theory to practice*, Les notes de LIRHE, N0 396, 2004.
13. Kannoppen, D.et al., *Supply chain relationships: Exploring the linkage between inter-organizational adaptation and learning*, journal of purchasing and supply management, 2010.

14. Stein A, & Smith M., *CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and customer information orientation of the firm in industrial markets*, industrial marketing management, 38.
15. A study of: Tuffy, E., *Information management systems and management challenges*, information systems journal, vol 9, No 85.
16. Turban, E., Mclean, *Information Technology for management: improving quality and productivity*, John Wiley, New York, 1996.
17. Liu C.L.et. al., *understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, Journal of world business, 45, 2010.
18. Robey D.et al., *Information technology and organizational Learning: overview and assessment of research accounting management and information technologies*, 10, 2000.
19. A study of Pawlowsky, P., *Management Science – organizational learning*, Edited by dierk et al, oxford press, 2001.
20. Turban F & Aronson S.E., *Decision Support system: Intelligent Systems*, Upper Saddle, N1, prentice hall, 2001.
21. Valikangas L.et al, *why learning from failure isn't easy (and what to do about it): innovation trauma at sun Microsystems*, European management journal, 27, p230.
22. Chaularton R, *Complex learning: organizational learning from disasters*, safety science, 39, 2010.
23. Holmqvist, Mikael, *A Dynamic Model of Intra and Inter- organizational learning*, Studies, January, 2003.
24. Simon, K., *To Wards a Theoretical Framework for Business Information*, Goteborg University, 1994.
25. Moorman, C., & Mirer, A.S., *The impact of organizational memory on new product performance and creativity*, journal of marketing research, 34(1), 1997.
26. Wargitsch, Christoph, *Work Brain: Merging organization Memory and Workflow Management Systems*, peper presented to bavaria research center for knowledge based systems, university of Erlanger- Nuremberg, Germanys, 1997.

أطروحات دكتوراه

1. Nadège Gunia, *la fonction ressources humaines face aux transformation organisationnelles des entreprises impacte des nouvelles technologies d'information et de communication*, thèse de doctorat en sciences de gestion Toulouse, paris, France, 2002, p145.
2. David cayla, *l'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirige*, thèse de doctorat en sciences économiques, l'université de Paris, Panthéon, Sorbonne, France, 2007.
3. Corinne Tang uy., *Apprentissage et innovation dans les firmes : la question de la modification des routines organisationnelles*, thèse de doctorat en seines économiques, université Rennes I, 1996.
4. Martinez Leon, I.M & Martinez Garcia, J.A, *The Influence of Organizational Structure*
5. Endlich, N.A., *An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning*, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2001.

الواقع الالكترونية:

1. Hamid Hidja, *Quel SIRH pour le DRH expert et partenaire d'affaire ?*, on line, www.france.geac.com, consulté le : 20/12/2018 a : 14 :34.
2. Olivier Camp and Other, *ENTREPRISE INFORMATION SYSTEMS V*, [En line], Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2004. Disponible sur: <<http://www.Books.google.fr>> (consulté le 18/02/2019), p112.
3. Sugarman Barry, *learning working – Management sharing: the new parading of the learning organizational*, A paper published by Lesley college web sites www.Sugraman.com.
4. Soparmot R.et stevens E, *peut-on opérationnaliser l'apprentissage organisationnel une analyse su processus d'innovation de services*, 2005, p193.sit web : luxar.ocagiau.ca/Library/ASAC/V/26, 2006.
5. Mermoud-Thomassian M., *Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage : pour une reconsidération du rôle de la mémoire organisationnelle*, pp 2-3, site web : <http://www.strategie-aims.com>, 5/6/2019, 16:34.
6. Davidson, M., *Information Technology Facilitating Interorganizational learning In an IT Outsourcing Collaboration: An Examination of Transparency and Receptivity*, PHD, Digital dissertation, Claremont Graduate University, 2003, www.lib.Umi.com./dissertation/search.
7. Egan, T., *Learning Organization Dimension and Motivation to Transfer learning in Large Firm Information Technology*, PHD Digital dissertation, University of Minnesota, 2002. www.lib.Umi.com./dissertation/search.

المفتقيات:

1. Barbat guillaume, et autres, *innovation : clé de succès de l'apprentissage organisationnel en triple boucle*, XVI ème conférence de projectique, Estia bidart, 07-08 octobre 2010, Paris, France.
2. Fioll C.L.et al., *Apprentissage organisationnel : une étude de cas chez EDF*, XVe conférence internationale de stratégie, Genève, Suisse, 13-16 juin 2006.
3. Bannon, L., R.Kuttik, K., *Shifting perspectives on organization memory: from storage to active remembering*, proceedings of the 29 the annual Hawaii international conference on system sciences, 1996.

ملاحق الدراسة

في إطار الحصول على شهادة دكتوراه علوم الموسومة بعنوان:

دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي
للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –

نضع بين أيديكم، استمارة استبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتفضل بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية من أجل تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بدراسة تطبيقية حول مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

مؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن جميع إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان سوف يكون لها أهمية كبيرة في إكمال البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة سلفا.

معلومات توضيحية:

نظام معلومات الموارد البشرية: هو عبارة نظام (مدخلات، عمليات، مخرجات، ذاكرة تنظيمية، تغذية عكسية) يشمل على مجموعة من الإجراءات والتطبيقات، البرامج التي تقوم باستقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبتث المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بما يساعد على ضمان فعالية وكفاءة جميع الوظائف الإستراتيجية (استقطاب، توظيف، التكوين والتطوير، الأجر، التقييم)

التعلم التنظيمي: سلوك إنساني ناتج عن الخبرة والتجربة والممارسة التي يكتسبها الفرد، أو كل الأمور الروتينية التي تضاف إلى رصيده المعرفي لتصبح تراكم (مهارات، معارف) تساعد على حل المشكلات والقدرة على الاستجابة السريعة في فهم الأمور والقدرة على الابتكار والإبداع.

الأستاذ المشرف: د. لعجالي عادل

الباحث: دشاش محمد الصالح



القسم الأول: معلومات حول مائى استمارة الاستبيان

1. الوظيفة الحالية:

- أ. رئيس قسم إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين)
 ب. نائب قسم إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين)

2. عدد سنوات الخبرة

أ. 5 سنوات فأقل

ب. من 6 إلى 10 سنوات

ج. من 11 إلى 15 سنة

د. أكثر من 15 سنة

3. المستوى التعليمي

أ. متوسط

ب. ثانوي

ج. جامعي

د دراسات عليا

هـ. آخر

القسم الثاني: معلومات حول المؤسسة

1. اسم المؤسسة:

3. عمر المؤسسة :

أ. أقل من 5 سنوات

ب. من 6 إلى 10 سنوات

ج . من 11 إلى 15 سنة

د. 15 سنة. أكثر

أ. عمومية

ب. خاصة

ت. مختلطة

4. عدد العمال:

أ. أكثر من 249 عامل

ب. أقل من 250 عامل

المحاور					البند
غير موافق	اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة	أقل موافق	موافق جدا
أولاً: مستوى الوعي بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة					
					01. يوفر معلومات مختلفة حول أنشطة العاملين في المؤسسة
					02. يحقق التنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية
					03. إعداد التنبؤات باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
					04. يقدم تقارير مفصلة عن الموظفين وتحديثها باستمرار
					05. يقلص الوقت
					06. يتحكم في تكاليف الموارد البشرية
					07. يساعد على العمل الجماعي
					08. يحقق التكامل بين مختلف أنشطة الموارد البشرية
					09. يبسط انتقال المعلومة في إدارة الموارد البشرية بين مختلف مصالحتها
					10. الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة يمكن استخدامها عند الحاجة للإعدادات التقارير
					11. يحقق العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال
					12. يقلص التعامل بالسجلات الورقية
					13. السرعة في إنجاز عمليات التحليل والحصول على المعلومات
ثانياً: مصادر معلومات نظام معلومات الموارد البشرية					
					14. المصادر الداخلية: يحصل النظام على المعلومات من:
					أ. سجلات خدمة الموظفين
					ب. قاعدة بيانات هذا النظام (الذاكرة التنظيمية)
					15. المصادر الخارجية: يحصل النظام على المعلومات من:
					أ. سوق العمل (العمالة)
					ب. المنافسين
					ت. النقابات والهيئات العمالية
					ث. المؤشرات الاقتصادية (عرض القوى العاملة، المستوى التعليمي...)
ثالثاً: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية					
					16. المدخلات: تشمل على
					أ. بيانات متعلقة بالموظفين: البيانات الشخصية، الخبرة، الترقيات، اسم الوظيفة، التدرج الوظيفي
					ب. بيانات إدارية: القوانين، السياسات، التعليمات، القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
					ت. بيانات متعلقة بالوظائف: مسميات الوظائف، أرقامها، مواقعها التنظيمية، التعديلات
					ث. بيانات متعلقة بسوق العمل: سوق العمالة، إعداد وتكوين الكفاءات البشرية، المنافسة
					17. العمليات: تشمل العمليات النظام على:
					أ. العمليات الحسابية والإحصائية على المدخلات المذكورة سابقاً

نظام معلومات الموارد البشرية

					المحاور
غير موافق	اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
					ب. تدقيق البيانات
					ت. مراجعة البيانات
					ث. تحديث البيانات
					ج. تحليل البيانات
					ح. تفسير البيانات
					18. المخرجات: المعلومات تشمل على ما يلي
					أ. بيانات ومعلومات على الموظفين
					ب. بيانات ومعلومات على العمليات الإدارية من تخطيط، توظيف، استقطاب، أجور. تكوين
					ت. بيانات ومعلومات عن أوضاع العاملين مستقبلياً
					19. التحكم: تتم عملية التحكم في المعلومات من قبل النظام من خلال
					أ. تنبيه عن حدوث أي عطل أو ثغرة أو أخطاء، في مخرجات النظام
					ب. تنبيه في طريقة توظيف البيانات المدخلة في النظام
					20. الذاكرة التنظيمية: يتم تخزين فيه كل المعلومات لهذا النظام في شكل
					أ. وعاء ورقي
					ب. الأنشطة الممغنطة
					ت. الأقراص الضوئية
					ث. الذاكرة المتنقلة
					21. البرامج المستخدمة: يتم استخدام داخل هذا النظام
					أ. برمجيات جاهزة
					ب. برامج تصمم من قبل المؤسسة
					رابعا: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
					22. النظام الفرعي للمعلومات الموارد البشرية: يحتوي على
					أ. بيانات شخصية: معلومات من الموظفين
					ب. بيانات مالية: رواتب، علاوات، مكافآت
					23. النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية: يحتوي على
					أ. دراسات خاصة بالشكاوي
					ب. دراسات خاصة بتحليل وتقييم العمل
					ت. دراسات متعلقة بتنمية العاملين
					24. النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية: يوفر هذا النظام معلومات حول
					أ. مدارس التكوين

نظام معلومات الموارد البشرية

المحور الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

					المحاور
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	البنود
					ب. الظروف الاقتصادية والسياسية
					ت. قوانين العمل
					ث. المهارات والخبرات عن العمالة في السوق
					ج. خصائص الطلب والعرض في سوق العمل
					25. النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية: يشمل النظام على بيانات تتعلق بـ:
					أ. بيانات تنظيمية: الهيكل التنظيمي، التغييرات في القوانين، والتشريعات
					ب. بيانات المخزون من الموارد البشرية: التكوين، المهارات والخبرات الحالية والمكتسبة، الأداء، للترقية، وتحمل المسؤولية، التدرج الوظيفي
					26. النظام الفرعي للاستقطاب والاختيار والتعيين: يوفر هذا النظام معلومات عن
					أ. عن طالبي العمل
					ب. متابعة الطلبات بشكل منتظم
					ت. احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف
					ث. عدد المناصب المتوفرة داخل المؤسسة
					27. النظام الفرعي للأجور: يوفر هذا النظام المعلومات حول
					أ. الإجراءات التي تطرأ على الأجور
					ب. تقسيم ساعات العمل ومتابعة المسار المهني للعمال
					ت. الغيابات والعطل المرضية
					ث. العدالة في منح المكافآت
					ج. تحليل البيئة الاجتماعية داخل العمل
					28. النظام الفرعي لتكوين وتطوير الكفاءات : يوفر معلومات حول
					أ. تنمية قدرات العاملين
					ب. توسيع دائرة المعارف وتبادل الخبرات بين العمال
					ت. تلقي برامج تكوينية

نظام معلومات الموارد البشرية

المحور الثالث: التعلم التنظيمي

المحاور					البُنى	المحاور	
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
أولاً: تشخيص التعلم التنظيمي بالمؤسسة						التعلم التنظيمي	
					29. تُعَلِّمُ المؤسسة العمال بأهدافها		المستوى الفردي
					30. تعتبر المؤسسة الأفراد مصدراً هاماً للمعلومات		
					31. عندما يحتاج العمال لمعلومة يحصلون عليها بسهولة		
					32. هل المهام الموكلة للأفراد معرفة بشكل واضح		
					33. هل تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم (دفتر الاقتراحات)		المستوى الجماعي
					34. تعقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات		
					35. هناك حوار فعال في المؤسسة		
					36. تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها		
					37. تناقش الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها		المستوى التنظيمي
					38. تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي		
					39. تستفيد المؤسسة من الشركات التي تعقدتها		
					40. تستعين المؤسسة بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى		
					41. تقوم المؤسسة بكل ما هو جديد في مجال عملنا (تقارير- لوحة إعلانات)	المصادر الداخلية	
					42. سياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العمال		
ثانياً: مصادر التعلم التنظيمي							
					هل المؤسسة تتعلم من :		
					43. التجربة	المصادر الخارجية	
					44. الخبرة		
					45. الصراع الداخلي		
					46. الفشل		
					47. المعرفة	المصادر الخارجية	
					48. الشركاء (التحالقات)		
					49. المحيط الخارجي		
					50. الكفاءات التي تتحصل عليها المؤسسة		

المحاور					البند
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
ثالثاً: أنواع التعلم التنظيمي					
المؤسسة تتعلم عن طريق:					
					التعلم الصفري
					51. رصد وتسجيل المعلومات من المحيط الخارجي
					52. عدم إدماج المتغيرات البيئية في ثقافتها
					53. إدماج المتغيرات البيئية في إستراتيجياتها
					التعلم من المستوى الأول والثاني
					54. إدخال المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعها في مجموعة خيارات للمؤسسة
					55. أهداف المؤسسة معروفة مسبقاً
					56. المتغيرات البيئية لها دور ضعيف في عملية الابتكار
					57. تحقيق هوامش ربح عالية
					التعلم الأحادي والثاني
					58. تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف
					59. توفير الجو والمناخ المناسب لعملية التعلم
					60. التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة
					61. رقابة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها
					62. تكرار العمليات الرقابية
					التعلم الثلاثي
					63. إدماج الأسس التنظيمية في عملية التعلم
					64. توفير حد كبير من المعارف
					65. إعادة الأنظمة الموجودة في المؤسسة
					66. تطوير هياكل تنظيمية تتلائم مع عملية التعلم
					67. فهم الطريقة التي تتم بها عملية التعلم

المحاور					البنود	
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		
رابعاً: نتائج التعلم التنظيمي						
تتمثل نتائج التعلم التنظيمي في المؤسسة في:						
					68. تطوير الخبرات	المستوى الفردي
					69. تحسين المعارف الفردية	
					70. زيادة الكفاءة التي يتحصل عليها الفرد	
					71. القدرة على الإبداع	
					72. التحكم في السلوك	
					73. اكتشاف الفرد للقيم والعادات داخل المؤسسة	
					74. تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال	المستوى الجماعي
					75. تطوير الروتين جماعياً	
					76. تفاعل مجموعة الأنظمة الإدراكية	
					77. إنتاج المعارف المشتركة	
					78. تقوية العمل الجماعي	
					79. جعل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرناً	المستوى التنظيمي (الكلي)
					80. إنتاج منتجات جديدة	
					81. سياسات وإجراءات جديدة	
					82. القدرة على الابتكار	
					83. التحكم في المتغيرات البيئية	
					84. إدارة الوقت	
					85. تحسين الأداء التنافسي	
					86. التحكم في مدخلات ومخرجات المؤسسة من الموارد البشرية	
					87. خلق أسواق جديدة	

ملحق رقم 02: مجال الدراسة

حجم المؤسسة		طبيعة الملكية			نشاط المؤسسة	المقر الاجتماعي	إسم المؤسسة
متوسطة وصغيرة**	كبيرة*	مختلطة	خاصة	عامة			
*			*		تركيب السيارات	سطيف	HYUNDIA
*			*		صناعة الأغلفة	برج بوعريبرج	SARL SAIM TEXTILES
	*		*		الإلكترونيك	برج بوعريبرج	CONDOR Multimedia
*			*		بلاستيك	برج بوعريبرج	SARL ALASN
	*		*		الإلكترونيك	برج بوعريبرج	CONDOR ELECTRONICS
	*			*	الفوسفات	تبسة	FERPHOS
	*			*	الورق	برج بوعريبرج	EMBAG
*			*_		صناعة الأفرشة	برج بوعريبرج	SARL SMARTEX
	*		*		الحديد	برج بوعريبرج	BOURDJ STIL
*			*		أسيرة	برج بوعريبرج	SARL BOOD NIGHT
*			*		الحديد	برج بوعريبرج	SPE
*			*		إعلام ألي	برج بوعريبرج	SARL CBI
	*		*		مواد البناء	المسيلة	BORDJ STEEL SPA
	*		*		الإلكترونيك	برج بوعريبرج	MAXTOR EURL TIC
	*		*		الإلكترونيك	برج بوعريبرج	CONDOR LOGISTICS
	*		*		الإلكترونيك	برج بوعريبرج	SARL GEANT
	*		*		الأجر	باتنة	AMLASAA
	*		*		العجائن	سطيف	SARL GDP
	*		*		الأجر	الوادي	EGBS
	*		*		الإلكترونيك	برج بوعريبرج	TWG
	*		*		السيارات	الجزائر	HYUNDAI
	*			*	الكهرباء	سطيف	SDC
	*			*	الطاقة	ورقلة	ENFOR
	*	*			الأسمدة	عناينة	FERTIAL
	*			*	الكهرباء	سطيف	SCP

* عدد العمال | أكبر من 249 عاملا

** عدد العمال أقل من 250 عاملا

	*		*		الدهون ومشتقاته	قسنطينة	KANZA
	*			*	الاتصالات	الجزائر	MOBILIS
	*			*	الطاقة	الجزائر	SONELGZ
*			*		الحليب ومشتقاته	سطيف	LAITEIEL
	*		*		القوفاير	سطيف	El wiffak
	*	*			الاتصالات	الجزائر	Djezzy
	*			*	مواد التنظيف	سطيف	SAREL MEDI
	*			*	النسيج والخياطة	سطيف	MIDIFIL
*			*		مواد التنظيف	سطيف	NAIS
*			*		الحليب ومشتقاته	سطيف	MZLOUG LAITERIE
*			*		الخزف	سطيف	FC CERAM SETIF
	*	*			الاسمنت	المسيلة	SPA LAFARGE M'SILA
*			*		الكهرومنزلية	برج بوعربريج	EURL PACIFIC
					الإلكترونيك	برج بوعربريج	EURL HIGH STAR
	*		*		الإلكترونيك	برج بوعربريج	ATTIA ELCTRONICS
*			*		الإلكترونيك	برج بوعربريج	SARL SALGPEM
*			*		البلاستيك	برج بوعربريج	SARL AGMM
*				*	الإلكترونيك	برج بوعربريج	SPA CI
	*			*	النقل والخدمات	برج بوعربريج	STS
*				*	الطاقة	عنابة	SPE
*			*		الحلويات	برج بوعربريج	SARL BISCOSTAR
	*		*		الأجر	برج بوعربريج	SARL ARGILAR
	*		*		الطاولات	برج بوعربريج	SARL RTC
	*		*		الاسمنت	سطيف	SCAEK
	*		*		البلاستيك	برج بوعربريج	EURL PLASTBROS
	*		*		السيارات	تيارت	HYUNDAI ENGINEERING
	*		*		صناعة الصنابير	بومرداس	Filial ORFEE - BCR
*			*		صناعة البايورت والجبن	الجزائر	GIPLAIT
	*		*		صناعة المعلبات الغذائية	الطارف	SARL C L A
*			*		صناعة عصير الفواكه	البلية	ENAJUC
	*		*		صناعة المعلبات	الجزائر	NCA
*			*		تسويق منتجات الكروم	الجزائر	ONCV
*			*		التمور	قسنطينة	DRAPAL

*			*		الدراجات النارية	سكيكدة	ALTID
*			*		المكسرات	سطيف	ALMONDS DRY FRUIT
*			*		التمور الجافة	بسكرة	SUDACO
*			*		التمور	الجزائر	AFRIMED TRADING
*			*		التمور	الجزائر	COPSOL
*			*		التمور والبطاطا	واد سوف	SOCPA
*			*		التمور	بسكرة	SOCODAT
*			*		التمور	قلمة	SODIMEC
*			*		زيت الزيتون	البويرة	SOA
*			*		زيت الزيتون	وهران	ORPO
	*			*	الهيكل المعدنية	سطيف	BATICIM
	*		*		التمور	بسكرة	SOCODATTE
	*			*	الأدوية	الجزائر	WPS
*			*		الالمنيوم	الجزائر	SUDACO
*			*		الدراجات الهوائية	الجزائر	CASSAP
	*			*	الأدوية	الجزائر	DRAPAL
*			*		التمور	بسكرة	SODAPAL
	*			*	الطاقة	الجزائر	SONATRCH
	*			*	الأنابيب	الجزائر	ANABIB
	*			*	الصنابير	سطيف	BCR
	*			*	العدادات	سطيف	AMC
*				*	الزجاج	سطيف	ARAMA GLACE
*			*		البلاستيك	سطيف	K. PLAST
*				*	البلاستيك	سطيف	CALPLAST
*			*		البلاستيك	سطيف	AGOUN PLAST
*				*	البلاستيك	سطيف	SIPLAST
	*			*	خيطة الخياطة	سطيف	MIDIFIL
	*		*		الإلكترونيك	سطيف	SAMHA ELEC
	*		*		الإلكترونيك	سطيف	IRIS SAT
*			*		المشروبات	سطيف	MGB ROYAL
	*		*		المشروبات	سطيف	MAMI
	*		*		المشروبات	سطيف	SARMOUK

	*		*		المشروبات	سطيف	SBC (FARHA)
*			*		القوفريط	سطيف	ELWIFAQ
*			*		السميد ومشتقاته	سطيف	SMID DU TELL
	*			*	تصنيع البطاريات	سطيف	ENPEC
*				*	الصناعة الالكترونية	سطيف	ENIE
*			*		البلاستيك	سطيف	MAPROGAZ
	*			*	السميد ومشتقاته	سطيف	ERRIAD
	*		*		الالمنيوم	سطيف	AMR
	*			*	الاسمنت	سطيف	SCAEK
*				*	الحليب ومشتقاته	سطيف	ORLAIT
*			*		الرخام	سطيف	SAFCER
*			*		الحليب ومشتقاته	سطيف	MALISIA LAIT
*				*	البلاستيك	سطيف	SOFIPLAST
*				*	التركيب والصناعة	سطيف	TARSI
	*			*	الأدوية	الجزائر	SAIDAL
	*			*	التركيب الصناعي	البليدة	SPA ETTERKIB
			*		أنابيب بلاستيكية	سطيف	SETIF TUBE
	*		*		الاتصالات	الجزائر	Ooredoo
	*			*	الاسمنت	الجزائر	GICA
*				*	تحويل المنتجات الطويلة	تيارت	TPL
*				*	المنتجات الالبترونية	تيارت	ENPEC
	*			*	الإلكترونيك	سيدي بلعباس	ENE
*				*	البضائع الثقيلة	تلمسان	MATAL
	*			*	زراعة الغابات	غليزان	SAFA DAHRA

ملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	الإسم واللقب
أستاذ التعليم العالي	ساعد بن فرحات
أستاذ التعليم العالي	عبد الوهاب بلمهدي
أستاذ التعليم العالي	يوسف بركان
أستاذ التعليم العالي	عبد السلام عقون
أستاذ التعليم العالي	موسى بن منصور
أستاذ محاضر- ب -	لعجالي عادل
أستاذ محاضر- ب -	مسعود ميهوب
أستاذ محاضر- ب -	رزقي محمد
أستاذ محاضر- ب -	قايدي لخميسي
أستاذ محاضر- ب -	بوبكر اعميروش
أستاذ محاضر- ب -	عز الدين عمران
أستاذ محاضر- ب -	محمد عبادي
أستاذ خاص ب SPSS	رشيد خوضري

ملحق رقم(4): نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج

SPSS IBM 22

RELIABILITY

```
/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 F14a F14b F15a F15b F15c F15d G16a G16b G16c
G16d G17a G17b G17c G17d G17e G17f G18a G18b G18c G19a G19b G20a G20b G20c G20d G21a G21b H22a H22b
H23a H23b H23c H24a H24b H24c H24d H24e H25a H25b H26a H26b H26c H26d H27a H27b H27c H27d H27e H28a
H28b H28c
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		29-JAN-2020 11:24:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ACER ONE\Desktop\saleh dechache.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	115
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 F14a F14b F15a F15b F15c F15d G16a G16b G16c G16d G17a G17b G17c G17d G17e G17f G18a G18b G18c G19a G19b G20a G20b G20c G20d G21a G21b H22a H22b H23a H23b H23c H24a H24b H24c H24d H24e H25a H25b H26a H26b H26c H26d H27a H27b H27c H27d H27e H28a H28b H28c /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.04

Echelle : ALL VARIAB

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	115	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	64

RELIABILITY

```
/VARIABLES=W29a W30a W31a W32a W33a W34b W35b W36b W37b W38b W39c W40c W41c W42c X43a X44a X45a X46a
X47b X48b X49b X50b Y51a Y52a Y53a Y54b Y55b Y56b Y57b Y58c Y59c Y60c Y61c Y62c Y63d Y64d Y65d Y66d
Y67d Z68a Z69a Z70a Z71a Z72a Z73a Z74b Z75b Z76b Z77b Z78b Z79c Z80c Z81c Z82c Z83c Z84c Z85c Z86c
Z87c
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	115	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	59

Corrélations

Corrélations

		نظام معلومات الموارد البشرية	تشخيص ن م	مصادر ن م	مكونات ن م
نظام معلومات الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,838	,889	,677
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	115	115	115	115
تشخيص ن م	Corrélation de Pearson	,838	1	,609	,541
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	115	115	115	115
مصادر ن م	Corrélation de Pearson	,889	,609	1	,435
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	115	115	115	115
مكونات ن م	Corrélation de Pearson	,677	,541	,435	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115
النظم الفرعية	Corrélation de Pearson	,869	,608	,761	,449
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115

Corrélations

		النظم الفرعية
نظام معلومات الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,869
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	115
تشخيص ن م	Corrélation de Pearson	,608
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	115
مصادر ن م	Corrélation de Pearson	,761
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	115
مكونات ن م	Corrélation de Pearson	,449
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	115
النظم الفرعية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	115

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

Corrélation

Corrélations

		التعلم التنظيمي	تشخيص التعلم	مصادر التعلم	أنواع التعلم	نتائج التعلم
التعلم التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,844	,891	,938	,914
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115
تشخيص التعلم	Corrélation de Pearson	,844	1	,655	,731	,692
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115
مصادر التعلم	Corrélation de Pearson	,891	,655	1	,796	,733
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	115	115	115	115	115
أنواع التعلم	Corrélation de Pearson	,938	,731	,796	1	,826
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	115	115	115	115	115
نتائج التعلم	Corrélation de Pearson	,914	,692	,733	,826	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115

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

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 B2 B3 B4 B5

/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		وظيفة المجيب	الأقدمية	المستوى التعليمي	طبيعة الملكية	عمر المؤسسة	حجم المؤسسة
N	Valide	115	115	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		نظام معلومات الموارد البشرية	
N	Valide		115
	Manquant		0

Table de fréquences

وظيفة المجيب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس قسم	71	61,7	61,7	61,7
	نائب	44	38,3	38,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	22	19,1	19,1	19,1
	من 5 إلى 10 سنوات	41	35,7	35,7	54,8
	من 10 إلى 15 سنة	38	33,0	33,0	87,8
	أكثر من 15 سنة	14	12,2	12,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	10	8,7	8,7	8,7
	جامعي	105	91,3	91,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

طبيعة الملكية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمومي	35	30,4	30,4	30,4
	خاص	76	66,1	66,1	96,5
	مختلط	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

عمر المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	,9	,9	,9
	من 5 إلى 10 سنوات	18	15,7	15,7	16,5
	من 10 إلى 15 سنة	26	22,6	22,6	39,1
	أكثر من 15 سنة	70	60,9	60,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

حجم المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	م ص م	50	43,5	43,5	43,5
	م ك	65	56,5	56,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

نظام معلومات الموارد البشرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	114	99,1	99,1	99,1
5	1	,9	,9	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
E1	115	3,95	1,146	,107
E2	115	3,57	1,285	,120
E3	115	3,77	1,185	,111
E4	115	2,32	,695	,065
E5	115	4,18	,914	,085
E6	115	3,66	1,414	,132
E7	115	2,87	1,120	,104
E8	115	3,93	1,153	,107
E9	115	2,15	1,011	,094
E10	115	4,30	,984	,092
E11	115	3,86	1,263	,118
E12	115	4,35	,726	,068
E13	115	4,22	,886	,083
مستوي أهمية ن م	115	3,0625	,60711	,05661

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
F14a	115	4,14	1,107	,103
F14b	115	4,32	1,113	,104
مصادر داخلية	115	4,2304	,98071	,09145

Test T

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
F15a	2,63	115	,000	1,635	,39	,88
F15b	3.136	115	,250	1,210	-,09	,35
F15c	2,25	115	,044	1,330	,01	,50
F15d	2.54	115	,000	1,187	,32	,76
مصادر خارجية	2,6375	115	,000	,92729	,2178	,5604

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
G16a	115	4,45	,929	,087
G16b	115	4,25	1,146	,107
G16c	115	4,37	,930	,087
G16d	115	2,90	1,103	,103
المدخلات	115	3,9925	,58577	,05462

T-TEST

- /TESTVAL=3
- /MISSING=ANALYSIS
- /VARIABLES=G17a G17b G17c G17d G17e G17f G17
- /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
G17a	115	4,42	,649	,060
G17b	115	4,27	,680	,063
G17c	115	4,17	,729	,068
G17d	115	4,18	,801	,075
G17e	115	4,09	,894	,083
G17f	115	4,13	,811	,076
العمليات	115	4,2101	,61499	,05735

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
G18a	115	4,42	,675	,063
G18b	115	4,09	,960	,090
G18c	115	2,92	,208	,113
المخرجات	115	3,81	,6143	,07155

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
G19a	115	4,23	,817	,076
G19b	115	4,25	,804	,075
التحكم	115	4,2391	,71435	,06661

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
G20a	115	4,31	,718	,067
G20b	115	4,06	,920	,086
G20c	115	2,17	,982	,092
G20d	115	4,04	1,071	,100
الذاكرة التنظيمية	115	3,645	,58112	,05419

Test sur échantillon unique

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
G21a	115	3,63	1,360	,127
G21b	115	3,65	1,539	,144
البرامج	115	3,6391	,85468	,07970

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
H22a	115	4,03	1,297	,121
H22b	115	4,23	1,209	,113
نظام فرعي للمعلومات	115	4,1348	1,03729	,09673

Test sur échantillon unique

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
	Supérieur
H22a	1,27
H22b	1,46
نظام فرعي للمعلومات	1,3264

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
H23a	115	2,10	1,063	,099
H23b	115	2,54	1,326	,124

H23c	115	3,26	1,469	,137
نظام فرعي للبحوث	115	2,6333	,92820	,08655

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
H24a	115	3,60	1,234	,115
H24b	115	2,40	1,338	,125
H24c	115	3,89	1,269	,118
H24d	115	2,53	1,273	,119
H24e	115	2,71	1,241	,116
نظام فرعي للاستخبارات	115	3	,81789	,07627

Test sur échantillon unique

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
H25a	115	3,86	1,191	,111
H25b	115	3,90	1,217	,113
نظام فرعي للتخطيط	115	3,8783	1,08739	,10140

Test sur échantillon unique

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
H26a	115	3,73	1,119	,104
H26b	115	3,78	,971	,091
H26c	115	2,94	,939	,088
H26d	115	4,27	,841	,078
نظام فرعي للتوظيف	115	3,68	,59838	,05580

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
H27a	115	4,39	,722	,067
H27b	115	4,18	,996	,093
H27c	115	4,09	1,159	,108
H27d	115	2,36	1,428	,133
H27e	115	2,54	1,320	,123
نظام فرعي للأجور	115	3,62	,66922	,06240

Test sur échantillon unique

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مصادر داخلية	115	4,2304	,98071	,09145
مصادر خارجية	115	3,3891	,92729	,08647
مصادر ن م	115	3,8098	,75152	,07008

Test sur échantillon unique

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المدخلات	115	4,2413	,58577	,05462
العمليات	115	4,2101	,61499	,05735
المخرجات	115	4,1420	,76734	,07155
التحكم	115	4,2391	,71435	,06661
الذاكرة التنظيمية	115	4,1457	,58112	,05419
البرامج	115	3,6391	,85468	,07970
مكونات ن م	115	4,1029	,40684	,03794

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
نظام فرعي للمعلومات	115	4,1348	1,03729	,09673
نظام فرعي للبحوث	115	3,6348	,92820	,08655
نظام فرعي للاستخبارات	115	3,6296	,81789	,07627
نظام فرعي للتخطيط	115	3,8783	1,08739	,10140
نظام فرعي للتوظيف	115	3,9304	,59838	,05580

نظام فرعي للأجور	115	3,9113	,66922	,06240
نظام فرعي للكفاءات	115	3,8058	1,03824	,09682
النظم الفرعية	115	3,8464	,56145	,05236

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تشخيص ن م	115	4,0100	,60711	,05661
مصادر ن م	115	3,8098	,75152	,07008
مكونات ن م	115	4,1029	,40684	,03794
النظم الفرعية	115	3,8464	,56145	,05236
نظام معلومات الموارد البشرية	115	3,9423	,48512	,04524

Test sur échantillon unique

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
W29a	115	3,92	1,215	,113
W30a	115	3,87	1,022	,095
W31a	115	3,81	1,099	,103
W32a	115	3,63	1,127	,105
W33a	115	3,80	1,339	,125
المستوى الفردي	115	3,8052	,91170	,08502

Test sur échantillon unique

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
W34b	115	3,79	1,210	,113
W35b	115	3,77	1,286	,120
W36b	115	3,70	1,242	,116
W37b	115	2,44	1,390	,130
W38b	115	3,61	1,261	,118
المستوى الجماعي	115	3,462	1,05344	,09823

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
W39c	115	2,37	1,367	,127
W40c	115	2,42	1,527	,142
W41c	115	3,70	1,207	,113
W42c	115	4,12	,938	,087
المستوى التنظيمي	115	3,15	,97478	,09090

Test sur échantillon unique

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المستوى الفردي	115	3,8052	,91170	,08502
المستوى الجماعي	115	3,6626	1,05344	,09823
المستوى التنظيمي	115	3,6543	,97478	,09090
تشخيص التعلم	115	3,7074	,75537	,07044

Test sur échantillon unique

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X43a	115	4,10	,940	,088
X44a	115	3,87	1,143	,107
X45a	115	3,30	1,463	,136
X46a	115	3,35	1,325	,124
مصادر داخلية للتعليم	115	3,6543	,89442	,08340

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X47b	115	3,52	1,359	,127
X48b	115	3,24	1,484	,138
X49b	115	3,24	1,559	,145
X50b	115	3,76	1,233	,115
مصادر خارجية للتعليم	115	3,4413	1,05201	,09810

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مصادر داخلية للتعليم	115	3,6543	,89442	,08340
مصادر خارجية للتعليم	115	3,4413	1,05201	,09810
مصادر التعليم	115	3,5478	,89995	,08392

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y51a	115	2,58	1,084	,101
Y52a	115	2,63	,921	,086
Y53a	115	2,66	1,107	,103
التعليم الصفري	115	2,6261	,85629	,07985

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y54b	115	3,53	1,165	,109
Y55b	115	3,66	1,220	,114
Y56b	115	3,54	1,209	,113
Y57b	115	3,71	1,369	,128
التعليم الأول والثاني	115	3,6109	1,13564	,10590

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y58c	115	3,60	1,431	,133
Y59c	115	3,61	1,296	,121
Y60c	115	3,41	1,161	,108
Y61c	115	3,52	1,238	,115
Y62c	115	3,49	1,209	,113
التعليم الأحادي والثاني	115	3,5252	1,12092	,10453

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y63d	115	2,56	1,326	,124
Y64d	115	2,37	1,346	,126
Y65d	115	2,37	1,280	,119
Y66d	115	2,46	1,397	,130
Y67d	115	2,65	1,298	,121
التعليم الثلاثي	115	2,4800	1,17243	,10933

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Z68a	115	3,83	1,414	,132
Z69a	115	3,69	1,165	,109
Z70a	115	3,66	1,330	,124
Z71a	115	3,37	1,347	,126
Z72a	115	3,56	1,251	,117
Z73a	115	3,43	1,370	,128
الفردي	115	3,5899	1,02295	,09539

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Z74b	115	3,41	1,401	,131
Z75b	115	3,51	3,163	,295
Z76b	115	3,35	1,433	,134
Z77b	115	3,63	1,341	,125
Z78b	115	3,58	1,433	,134
الجماعي	115	3,4957	1,37709	,12841

T-TEST

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Z79c	115	2,55	1,410	,131
Z80c	115	2,45	1,365	,127
Z81c	115	3,43	1,305	,122
Z82c	115	3,30	1,415	,132
Z83c	115	2,78	1,262	,118
Z84c	115	4,11	1,007	,094
Z85c	115	4,15	1,102	,103
Z86c	115	3,74	1,318	,123
Z87c	115	3,15	1,482	,138
التنظيمي	115	3,295	,89335	,08331