

## أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية

### ملخص

أصبحت المعلومات تشكل إحدى الموارد الثمينة في منظمات الأعمال، فأى نشاط تقييم مآله الفشل إذا كان الدعم المعلوماتي غير كاف إي إذا كانت المعلومات الملائمة غير متوفرة في الوقت المناسب وبالتكلفة المعقولة. وقد بدأ الدعم المعلوماتي يأخذ شيئاً فشيئاً المكانة المتميزة مع ظهور التكنولوجيات الجديدة في المعلومات والاتصالات، حيث باتت منظمات الأعمال تخصص الاستثمارات الهامة لاقتناء هذه التكنولوجيات الجديدة، وتؤكد توقعات المحللين أن حجم هذه الاستثمارات سوف يزداد في النمو في السنوات المقبلة لكون سبولة المعلومات أصبحت سلاح استراتيجي تعتمد المنظمات لتكوين وامتلاك الامتياز التنافسي، وبالتالي ضمان الفعالية. وأنظمة المعلومات وأنظمة تسيير الموارد البشرية يؤثر كل منهما على الآخر حيث أن أكثر من نصف حالات الفشل في اعتماد التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات سببها عوامل إنسانية، بالمقابل لذلك فتسيير وتقييم الموارد البشرية لا يمكن أن ينجزا بكفاءة بدون امتلاك المنظمة لنظام معلوماتي فعال يوفر تدفق المعلومات الملائمة لضمان التسيير الكفاء للموارد البشرية. يعالج هذا المقال:

- دور الموارد البشرية في إكساب المؤسسة الميزة التنافسية.
- الخصائص المميزة لنظام معلومات فعال.
- أهمية نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية.
- مفهوم الميزانية الاجتماعية وطبيعة المصادر التكميلية لمعلومات تسيير الموارد البشرية.

د. بوخمم عبد الفتاح  
قسم التسيير  
جامعة قسنطينة،  
الجزائر

### Résumé

#### المقدمة

عن نظام المعلومات بأنه مجموعة **يعبر** من الأنشطة التي تعني بتجميع وتخزين وتحويل وتوفير المعلومات تحت تأثير مجموعة من القيود تشكل بيئة نظام المعلومات. وامتلاك أي منظمة أعمال لنظام معلومات فعال بات من مقومات النجاح لكون المعلومات أصبحت تشكل أحد مواردها الثمينة، فأى نشاط تقييم مآله الفشل إذا كان الدعم المعلوماتي غير كاف، أي إذا كانت المعلومات الملائمة غير متوفرة في الوقت المناسب وبالتكلفة المعقولة. وقد بدأ الدعم

Toute tentative d'évaluation est vouée à l'échec si le support informationnel n'est pas apte a procurer les informations indispensables au moment opportun avec de faibles coûts. Le flux informationnel est devenu un facteur stratégique pour l'efficacité et la création de l'avantage concurrentiel. Les analystes confirment que les investissements dans les technologies de l'information continueront de croître dans les prochaines années.

المعلوماتي يأخذ شيئاً فشيئاً المكانة المتميزة مع ظهور التكنولوجيات الجديدة في المعلومات والاتصالات، حيث باتت منظمات الأعمال تخصص الاستثمارات الهامة لاقتناء هذه التكنولوجيات الجديدة، وتؤكد توقعات المحللين أن حجم هذه الاستثمارات سوف يزداد في النمو في السنوات المقبلة، لكون سيولة المعلومات أصبحت سلاح استراتيجي تعتمد المنظمات لتكوين وامتلاك الامتياز التنافسي. وبفعل الآثار التي أحدثتها التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات على العمل وعلى العمليات التنظيمية، ظهر عمال المعرفة الذين يتعاملون مع الرموز وأصبحت كل العمليات الإنتاجية والأنشطة التي تدعمها تستخدم المعلومات

gestion des ressources humaines sont étroitement imbriqués entre eux puisque plus de la moitié des échecs d'implantation des "NTIC" sont dues à des facteurs humains. L'évaluation de la gestion des ressources humaine ne peut fonctionner sans la présence d'un système informationnel efficace. cet article traite :

- le rôle des ressources humaines à procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise.
- caractéristiques d'un système informationnel efficace.
- rôle de l'information en GRH.
- concept du bilan social et son rôle à procurer les informations en GRH
- et enfin la nature des outils complémentaires des informations en GRH.

والموارد البشرية. فالمعلومات والموارد البشرية إذن عاملان أساسيان في العمليات التنظيمية ما ينتج عنه وجود علاقة تداخل قوية بين استخدام العمليات التنظيمية لهذه الموارد من جهة وأنظمة معلومات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، وهذه العلاقة قوية جداً وأساسية للأداء المتميز للعمليات التنظيمية. فأنظمة المعلومات وأنظمة تسيير الموارد البشرية يؤثر كل منهما على الآخر حيث أن أكثر من نصف حالات الفشل في اعتماد التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات سببها عوامل إنسانية، وبالمقابل لذلك فتسيير وتقييم الموارد البشرية لا يمكن أن ينجوا بكفاءة بدون امتلاك نظام معلوماتي فعال. وتأتي أهمية المعلومات في تسيير الموارد البشرية من تميز المورد البشري عن غيره من الموارد الأخرى في منظمات الأعمال. فهذا المورد لا يعد على الأقل من وجهة النظر المحاسبية من بين عناصر ذمتها المالية بل يرتبط بها بعقد، ما ينعكس على أنظمة تسيير الموارد البشرية، بحيث يصبح من الضروري متابعة التطورات التي تحدث على مستوى كل فئة من فئات الأجراء منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى أن تنتهي علاقتهم بها ويعد ذلك من مقومات تحقيق الاستغلال الفعال للمورد البشري ما يضمن فعالية أداء منظمة الأعمال. لذا فهذه الورقة البحثية تهدف إلى معالجة :

- أهمية الموارد البشرية في إكساب المؤسسة الميزة التنافسية.
  - طبيعة وجودة معلومات تسيير الموارد البشرية.
  - دور نظام المعلومات في توفير قاعدة البيانات في تسيير الموارد البشرية.
  - مفهوم أداة الميزانية الاجتماعية ودورها في توفير المعلومات الضرورية في تسيير الموارد البشرية.
  - المصادر التكميلية لمعلومات تسيير الموارد البشرية.
- I- إدراك منظمات الأعمال لأهمية الموارد البشرية: لم يدرك رجال الفكر الإداري**

ورجال الأعمال أهمية ودور الموارد البشرية في المنظمة إلا حديثاً، حدث ذلك تحت تأثير مفهوم العولمة وازدياد حدة المنافسة الدولية وتسارع التطور التكنولوجي. إن هذا التغيير في ميدان تسيير الأعمال لفت الانتباه إلى أهمية حجم نفقات تسيير الموارد البشرية وما تشكله من التكلفة الكلية وإلى الدور الأساسي للموارد البشرية في نمو واستمرارية المؤسسة. نتج عن هذا الواقع الجديد ظهور إدراك متنامي بضرورة امتلاك المؤسسة لتسيير فعلي للموارد البشرية يقوم على تحديد وتكامل الأهداف الاجتماعية في الاستراتيجية الاقتصادية وعلى وجود نظام تقييمي يمس كل مجالات الوظيفة. وبالفعل فقد ظهر تسيير الموارد البشرية في الأدبيات الحديثة لتسيير المؤسسات كنشاط داعم ومصدر لتمييز الأداء وللامتيازات التنافسية، كما هو الشأن بالنسبة للوظائف الداعمة الأخرى؛ وظيفة الشراء، وظيفة البحث والتطوير... الخ. وقد أوضحت إحدى الدراسات الحديثة أجريت على مجموعة من المجمعات الصناعية الأوروبية على مدى عشر سنوات أنه في المؤسسات ذات مستويات الأداء العالية هناك انشغال للإدارة العليا بضرورة تسيير مواردها البشرية بشكل متميز وأهدافها كانت واضحة مع وجود نظام تقييمي في جميع مجالات التسيير بما في ذلك تسيير الموارد البشرية الذي يقوم على أساليب متطورة مع اعتماد مفهوم التدقيق الاجتماعي ووجود نظام معلومات فعال. بالمقابل لذلك فإن المؤسسات الصناعية ذات مستويات الأداء المنخفضة لا تمتلك تسيير موارد بشرية متطور وليست لها أهداف واضحة ومعلنة ولا تمتلك نظام معلومات تسيير موارد بشرية واضح المعالم(1).

المورد البشري، أصبح من الأولويات الأساسية للمسيرين ويعد الأداة الفعالة للأداء المتميز وتقوية المركز التنافسي، وعلى هذا فالإدارة أصبحت تولي الأهمية للإبداع والمرونة والبحث في الوسائل التي تمكن من إثارة الدافع إلى العمل، ووفقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة أصبح المورد البشري عامل استراتيجي على المدى البعيد ويعد الرأسمال الحقيقي ويشكل العامل الملائم للاستثمار. لذا من الضروري لكل مؤسسة اليوم اعتماد مدخل متميز في تسييرها لمواردها البشرية فقد زالت مرحلة النظر إلى وظيفة الموارد البشرية على أنها وظيفة إدارية بحتة يقتصر دورها على تحديد الأجور وتلبية المتطلبات التشريعية والاتفاقيات المبرمة مع الشركاء، ومعالجة المشاكل على المدى القصير. إن هذه الوظيفة مثل الوظائف الأخرى يجب أن تقوم على أهداف واضحة ومعلنة ونظام معلومات كفاء يضمن فعالية الرقابة والتقييم. كما أن المرحلة التي كانت تعتبر فيها هذه الوظيفة على أنها مركز للتكاليف قد زالت بل واعتبر المورد البشري المصدر الفعال في تطور المؤسسة. لكي يتحقق ذلك لا بد من تقييم النتائج باعتماد مفهومي الكفاءة والفعالية بهدف تقدير مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق نتائج المؤسسة، أي تحديد ما إذا كانت العمليات تخضع للتحكم دون وجود الاختلالات(2). وعملية تقييم الأداء تتطلب اعتماد أساليب التقييم الملائمة، من قبل الرؤساء في حال التقييم المستمر أو من قبل المدققين في حال التقييم المتقطع لدى تطبيق مفهوم التدقيق الاجتماعي. وعملية التقييم لا تتحقق بدون صعوبات، فالعديد من مسؤولي

الموارد البشرية لا يؤمنون بهذا النشاط، حيث أن الطبيعة النوعية لتسيير الموارد البشرية في نظرهم تعيق عملية التقييم والتكريم، لكن التقييم أصبح ضرورة ويمكن التحقيق، وفي هذا الشأن يقول "ر.فاتيني" R.VATIER "ماذا يفعل المسؤولون عندما يدفعون أجرا أو علاوة؟! فلكون العديد من المؤسسات أهملت الانعكاسات الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية وضرورة اعتمادها لمفهوم التقييم والرقابة على الأداء فقد ووجهت بارتفاع التكاليف واختلال التوازن بين العدد المطلوب والعدد المتاح من الموارد البشرية ونقص في الكفاءات المطلوبة وفقدان الحافز إلى العمل وارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وانخفاض معدل الإبداع، ما أثر على الإنتاجية ونوعية المنتجات والخدمات وكانت النتيجة النهائية لكل هذه النقائص انخفاض درجة تميز المؤسسة وضعف مركزها التنافسي(3). لكن منذ بداية الثمانينات ظهرت حركة واسعة بدأت معالمها ترسم في واقع المؤسسات لصالح التدقيق الاجتماعي وتقييم الموارد البشرية، وظهرت العديد من المؤلفات في هذا المجال، كما تم تأسيس العديد من الدراسات المتخصصة في العديد من الجامعات، وهذا الاتجاه ضرورة أصبحت مختلف المؤسسات تدرك أهميته، لكن ذلك غير كافي فامتلاك أي منظمة أعمال لنظام معلومات فعال بات من مقومات النجاح لكون المعلومات أصبحت تشكل أحد مواردها الثمينة، فأى نشاط تقييم ماله الفشل إذا كان الدعم المعلوماتي غير كافي، أي إذا كانت المعلومات الملائمة غير متوفرة في الوقت المناسب وبالتكلفة المعقولة.

## II- الميادين الأساسية لنظام معلومات تسيير الموارد البشرية:

يمتلك المورد البشري مقارنة بالموارد الأخرى في المؤسسة خصائص مميزة حيث أن هذا المورد ليس ملكا للمنظمة ولا يعد على الأقل من الناحية المحاسبية أحد العناصر المكونة لذمتها المالية، فالمورد البشري يرتبط بالمنظمة بموجب عقد، وعلاقة العمل هذه قابلة للانتهاء في ظل ظروف تحددها التشريعات. إن هذه الخاصية تفرض قيود على نظام تسيير الموارد البشرية؛ ضرورة ضمان البحث على العناصر الملائمة، وتوظيفها ومتابعتها وبعدها تسيير الأجراء إلى أن تنتهي علاقتهم بالمنظمة، وهذا يعني متابعة معلومات متطورة بطبيعتها وخاضعة نسبيا للرقابة. إن هذه الخصوصيات نجدها في أنظمة معلومات تسيير الموارد البشرية والتي بدأت فيها أتمتة عمليات الأجور مع استخدام الحاسوب. في الأصل فإن أتمتة معالجة المعلومات اقتصر على الأجور ومسك ملفات الموظفين، فنظام معلومات فعلي في تسيير الموارد البشرية يتطلب تحديد المهام الأساسية التي يغطيها هذا النظام.

فالمظاهر التي يغطيها نظام معلومات تسيير الموارد البشرية تتضح لنا من خلال الشكل رقم "1" (4) الذي يوضح هذه المهام(5):

- تسيير التشغيل(تحديد الاحتياجات، الاستقطاب، التوظيف، انتهاء علاقة العمل...الخ)
- تسيير الأجور(سياسات الأجور، مكونات الأجر، موازنات تقديرية، مراقبة تكاليف الموارد البشرية...الخ)
- تسيير وظائف تمييز الموارد البشرية(سياسات الترقيّة ، تسيير الحياة المهنية، التقييم ، التكوين...الخ).

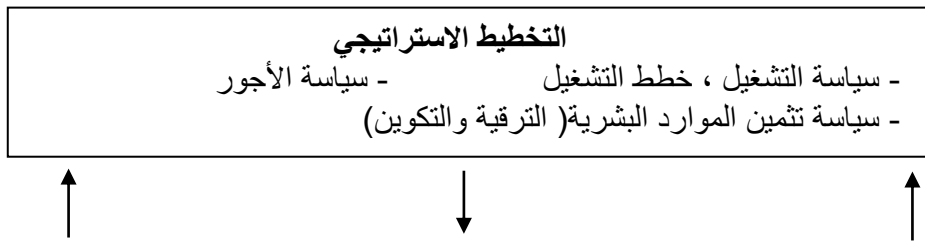
مع الانشغال بتلبية احتياجات المؤسسة والموارد البشرية من خلال ضمان ما يلي:

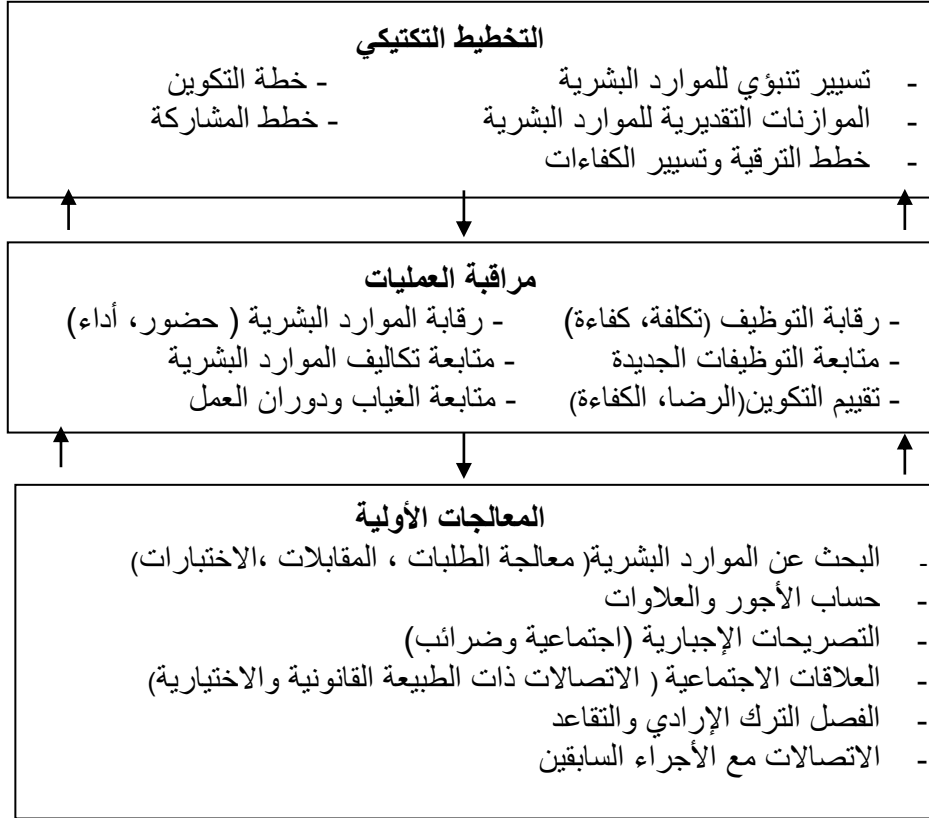
- توفير الموارد المناسبة للاحتياجات المعبر عنها.
- ضمان تنمية مهارات الأفراد.
- رقابة التكاليف، الكفاءة وفعالية الموارد البشرية.

إن الشكل الموضح للمجالات التي يشملها نظام معلومات الموارد البشرية يجعلنا نبدي العديد من الملاحظات(6):

\* على مستوى معالجة العمليات الأولية(الأساسية)، أن حجم البيانات التي تتطلب المعالجة مهم جداً؛ المعالجات الدورية الإجبارية مثل الأجور، وجود العديد من التشريعات التي تفرض إصدار العديد من الوثائق(التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي، التصريح لدى هيئة الضرائب...الخ). إن هذا العمل ذو الحجم الكبير والطبيعة المتكررة يوضح سبب اللجوء إلى استخدام الحاسوب في هذا النشاط قبل غيره من أنشطة تسيير الموارد البشرية الأخرى.

شكل رقم "1" يوضح المجالات الأساسية التي يشملها نظام معلومات تسيير الموارد البشرية.



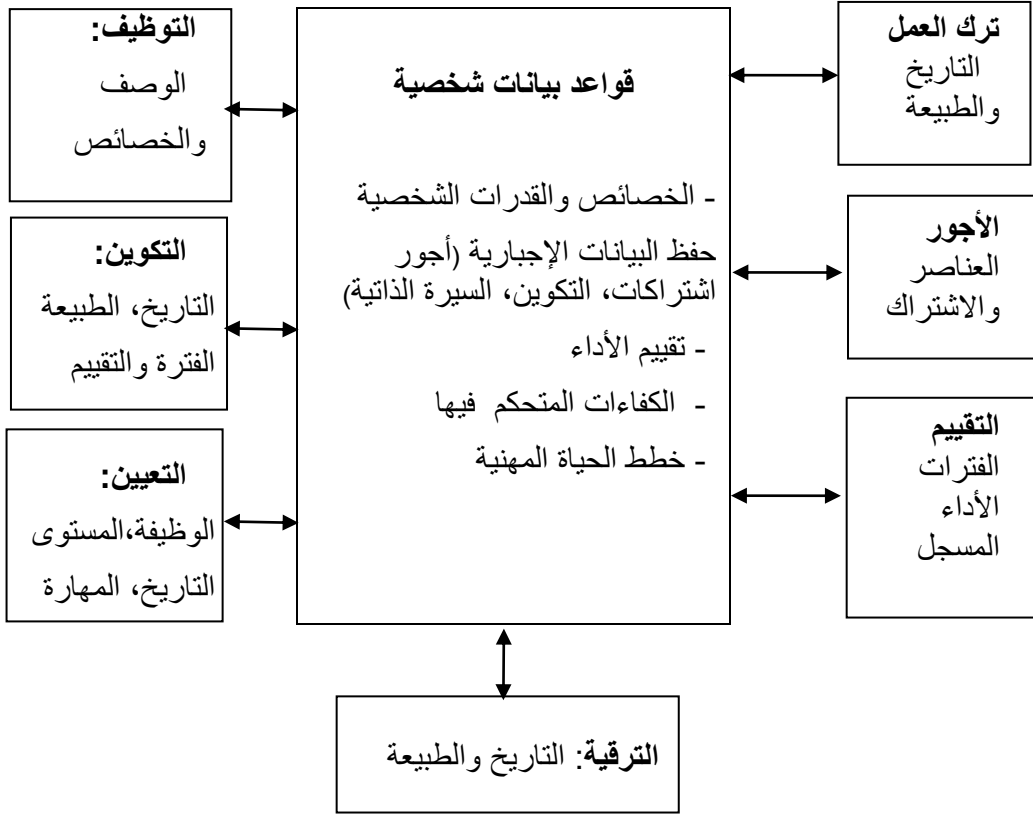


\* على مستوى الرقابة، تصادفنا أشكال الرقابة العادية باستخدام الرقابة بالموازنات التقديرية، وعليه فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يواجه بالعديد من الصعوبات تتعلق بتحديد مؤشرات الأداء الملائمة (كيف يقاس أداء التعامل مع الزبائن في إحدى البنوك، أداء الطبيب في المستشفى، أداء الأستاذ في الجامعة... الخ)

\* في العديد من المؤسسات فإن التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي ليسا على مستوى عالي من التطور ولا يخضعان لمعايير محددة، فسياسات التشغيل لا زالت في مراحلها الأولية مع عدم وجود مخططات حقيقية في التشغيل والترقيات والتكوين، فالتسيير غالبا ما يتم حالة بحالة، مع بحث محدود عن المعلومات الخاصة، ما يعني بالتأكيد أن المعلومات المستخدمة قد لا تكون نفسها في جميع الحالات.

أما البيانات التي يجب أن يوفرها نظام معلومات تسيير الموارد البشرية فيطلب توفيرها الإطلاع الدائم على وضعية الموارد البشرية لذا نجد في كل المنظمات ملف(قاعدة بيانات شخصية) تقدم وصفا لمختلف الأجراء في المنظمة، قاعدة البيانات هذه(يدوية أو مؤتمنة)تشكل القاعدة الأساسية لنظام معلومات تسيير الموارد البشرية، والشكل التالي يوضح المظاهر الأساسية الخاصة بمحتوى وعمل قاعدة البيانات هذه(7).

شكل رقم "2" دور قاعدة البيانات الشخصية



تستخدم الأنشطة الأساسية في تسيير (التوظيف، التكوين، الأجور) البيانات الصادرة عن هذه القاعدة وتزودها في نفس الوقت بالبيانات حسب الحالة. وهذه القاعدة من البيانات قد تكون يدوية كاملة أو مؤتمنة جزئياً ونادراً ما تخضع للأتمتة الكاملة. إلى جانب هذه القاعدة الأساسية من البيانات في تسيير الموارد البشرية يستخدم نظام تسيير الموارد البشرية بيانات أخرى:

- بيانات وصفية للوظائف والمناصب معبر عنها بمتطلبات الوظيفة من المهارات والكفاءات (إذا كانت قاعدة البيانات الشخصية تتضمن وصفاً وفيها للقدرات والمهارات، يصبح من السهل جداً التقريب بين الاحتياجات والموارد المتوفرة لتخطيط التوظيف والتكوين والنقل والترقيات... الخ). المشكلة الأساسية هنا تكمن في كيفية تحديد المهارات التي تتطلبها الوظيفة.

- حجم كبير من البيانات ذات الطبيعة التشريعية (التشريعات الاجتماعية والضريبية)؛ تشريعات تسيير الموارد البشرية تتصف بالتنوع وهي في تطور مستمر، إن الإطلاع المستمر على هذه التشريعات وتجميع البيانات بشأنها يضمن الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

تنشأ فوائد امتلاك نظام معلومات تسيير الموارد البشرية عن استخدام المعلوماتية في الإدارة والتي أدت إلى تغيير طبيعة العمل على مستوى إدارة الموارد البشرية، ففعل امتلاك هذه الأخيرة لأنظمة معلومات تسيير الموارد البشرية أصبح بإمكانها تسجيل البيانات وتخزينها وإخضاعها لمختلف إجراءات المعالجة واسترجاع المعلومات المسجلة أو المنتجة الخاصة بالأفراد المعنيين في الوقت المناسب وبالشكل الملائم وفي المكان الملائم(8).

وإخضاع وظيفة الموارد البشرية لتطبيقات المعلوماتية مكن من مساهمة تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى أداء الموارد البشرية على خمس مستويات أساسية:

- ارتفاع المردودية.
- تحسين نوعية الخدمات.
- تحسين نوعية القرارات في ميدان تسيير الموارد البشرية.
- المساعدة على إشراك المدراء التنفيذيين في تسيير وظيفة الموارد البشرية في المنظمة.

- إمكانية وضع التوقعات الصحيحة.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية ساعد منذ ثلاثين سنة في تحسين الإنتاجية والخدمة المقدمة للمؤسسة وللأجراء، لكن تطبيقات المعلوماتية على مستوى الأبعاد الثلاثة الأخرى أصبحت تتأكد مع بداية سنة 2000، حيث أن الأدوات المتوفرة لا تمكن فقط من تحسين المردودية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى الأجراء بل تسهل أيضا من تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية. أصبح إذن من الممكن اليوم الحديث عن تسيير موارد بشرية مدعوم بالحاسب الآلي(9).

### III- جودة المعلومات:

تستخدم عدة معايير لتقييم نوعية المعلومات، وفي أدبيات المنهجية فإن المعياريين الأساسيين للتقييم هما "الموثوقية" LA FIABILITE " والصدق " LA VALIDITE " فبالمتغيرين يتم الحكم على نوعية المؤشرات الصادرة عن عملية التقييم فالموثوقية تعكس صحة المعلومات ودقتها والصدق يعكس ما إذا كانت المعلومات تقيس ما نريد قياسه. للتوضيح، إذا كان معدل دوران العمل يحسب بطرق مختلفة في وحدات إدارية واليكن ذلك في مصانع مختلفة للمؤسسة فإن لذلك تأثير على موثوقية المعلومات وبالتالي فالمؤشر الذي يرسل إلى متخذي القرار قد يكون غير ملائم ليعتمد كأساس في اتخاذ القرارات. من جهة أخرى استخدام الشكاوي لقياس رضا الأفراد يثير مشكل صدق المعلومات. هل هذه المعلومات تقيس دائما نفس الظاهرة؟

هل غياب الشكاوي مثلا في جميع الحالات يعكس معدل مرتفع لمستوى الرضا؟ في الحالتين فإن المقاييس المستخدمة ترسل إلى متخذي القرارات إشارات لا تعبر



على الواقع بسبب مشكل عدم اتصاف المعلومات بالموثوقية والصدق أو بالخاصيتين معا(10).

وعندما تكون الظواهر التي يراد قياسها معقدة ينصح باستخدام عدة مقاييس وليس مقياس واحد، وهذا الانتغال يظهر أكثر عندما يتعلق الأمر بقياس ظواهر في ميدان تسيير الموارد البشرية، فغالبا ما يكون مؤشر واحد غير فعال في الكشف عن وجه واحد من أوجه الواقع(الظاهرة) ما يؤدي إلى وقوع متخذي القرار في الأخطاء. وإضافة إلى المعيارين السابقين في تقييم جودة المعلومات هناك معايير أخرى وتتمثل في؛ المردودية ، الملاءمة والجاهزية.

تهدف المردودية إلى التأكد من أن المعلومات تم توفيرها بتكلفة معقولة(11). والملاءمة تعني أن المعلومات تعد ملائمة إذا اعتبرت مفيدة من طرف متخذ القرار، عدم الملاءمة قد تكون ناتجة عن وجود كم هائل من المعلومات وعن عدم وضوح محتوى التقارير(12).

والجاهزية تعني توفير المعلومات في الوقت المناسب فعندما يتطلب توفير المعلومات استخدام إجراءات طويلة فالمسير يميل إلى التقليل من أهمية هذه المعلومات لكونها قد لا تكون جاهزة في الوقت المناسب. فأبي معلومات لا تكون ذات فائدة إذا لم تكن متوفرة في الوقت الذي يكون فيه المسير في حاجة إليها(13). إن الوسيلة الفعالة في أن تكون المعلومات متوفرة في الوقت المناسب تكمن في اعتماد نظام معلومات سهل المنال يمكن المسير من التعامل بصورة مباشرة وبسهولة مع النظام دون المرور بمراحل وسيطة متعددة لإنتاج المعلومات.

#### IV- نظام معلومات تسيير الموارد البشرية:

لكونها مورد ثمين فالمعلومات لم تترك أبدا المسيرين دون اهتمام، فالبعض منهم يسجل الملاحظات الخاصة في دفتر الملاحظات وهو يضم في بعض الأحيان المعلومات السرية حول سلوك المرؤوسين وفي حالات أخرى المعلومات الهامة التي لا يجب أن تدخل في طي النسيان مثل الزيادات المقررة في الأجور. البعض من المنظمات تسيير المعلومات يدويا باعتماد عدة مهام متكررة مثال ذلك إعداد الأجور . مع التطورات الحديثة في التكنولوجيا فإن الدفتر الصغير للملاحظات تحول إلى أجنحة إلكترونية والعديد من المهام المتكررة أصبحت مؤتمتة بفعل المعلوماتية. إن الأمر بالنسبة لدفتر لدفتر الملاحظات أو الأجنحة الإلكترونية الأمر يتعلق بنظام معلومات غير رسمي لعدم وجود طرق عمل رسمية مكتوبة لتسيير المعلومات، لكن بالمقابل لذلك فاستخراج الأجور يدويا أو باعتماد المعلوماتية يتطلب التوضيح وبصورة رسمية القواعد وطرق العمل التي يجب أن تعتمد، ما يجعل من نظام المعلومات نظاما رسميا . الطابع الرسمي إذن لأنظمة المعلومات لا ينتج عن استخدام التكنولوجيا الجديدة بل عن تنظيم عملية تسيير المعلومات وبالتالي فالمعلوماتية ما هي إلا أداة وسيطة لأداء المهام المتكررة بسرعة أكبر وبأخطاء أقل.

#### IV-1- مفهوم نظام معلومات تسيير الموارد البشرية:

ظهر مصطلح نظام المعلومات الإدارية في بداية الستينات، ويعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه "ذلك النظام المتكامل الذي يربط بين المستخدم والآلة من أجل توفير المعلومات لدعم مختلف العمليات الإدارية ووظائف اتخاذ القرارات في المنظمة، ويستخدم أجهزة الحاسب وبرمجياته وقواعد البيانات والإجراءات اليدوية والنماذج من أجل التحليل والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات" (14).

كما يعرف نظام المعلومات على أنه "مجموعة من الأنشطة التي تعني بتجميع وتخزين وتوزيع المعلومات في إطار عدة قيود تشكل بيئة نظام المعلومات" (15). وفي حال وجود القواعد الرسمية لهيكل عمل النظام، وفي حال كون المعالجات تتم باستخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات نكون أمام نظام معلومات رسمي ومؤتمت معلوماتيا وهو ما نطلق عليه نظام المعلومات. ورغم أن أنظمة المعلومات متعددة فما يهمنا في:

- نظام معالجة العمليات الأولية (الأساسية).

- نظام معلومات التسيير.

الأول يشكل قواعد البيانات من خلال إجراء المعالجات الأولية (الأجور مثلا...)

بينما الثاني يعالج البيانات بهدف دعم أنشطة التسيير (تقرير على الأجور...).

من المهم جدا أن نعلم أن نظام معلومات التسيير يقوم أساسا على قواعد البيانات التي يكونها نظام معالجة العمليات الأولية. وبمرور الوقت ظهرت العديد من معالجة العمليات الأولية في مختلف وظائف منظمات الأعمال ما أدى إلى نشوء العديد من قواعد البيانات، فمثلا إدارة المحاسبة تسيير قاعدة بيانات ذات علاقة بعمليات الدفع والتكاليف، وإدارة البيع تهتم بتسيير قاعدة البيانات ذات العلاقة بعمليات البيع والزبائن... الخ وبالطبع إدارة الموارد البشرية تسيير قاعدة بيانات ذات العلاقة بالموارد البشرية فنظام المعلومات في الموارد البشرية الذي يعني في نفس الوقت أنظمة معالجة العمليات الأساسية في الموارد البشرية (عملية إعداد الأجور مثلا) وأنظمة معلومات تسيير الموارد البشرية (تسيير حركية الأفراد الداخلية، تقارير الأجور... الخ) ولكون هذه الأنظمة تهدف إلى تسيير المعلومات في الموارد البشرية (16)، فمن المنطق إذن إدراك أن مفهوم نظام معلومات تسيير الموارد البشرية مشابه لمفهوم نظام المعلومات الإدارية.

إن المعلوماتية قد أدت إلى تغيير العمل اليومي على مستوى إدارات تسيير الموارد البشرية فقد أصبحت هذه الإدارة تمتلك اليوم أنظمة في تسيير الموارد البشرية معالجة معلوماتيا تمكن المعنيين من تسجيل المعلومات عند مصادرها وتخزينها وإخضاعها لإجراءات المعالجة واسترجاع المعلومات المسجلة أو المنتجة ذات العلاقة بأي فرد في الوقت المناسب وبالشكل الملائم وفي المكان المناسب. فباستخدام هذه الأنظمة تحرر مدراء الموارد البشرية من الإجراءات الإدارية والمهام المتكررة التي أصبحت مؤتمتة كليا وبالتالي أصبحت لديهم مساحة واسعة من الوقت للتفرغ إلى مهام أكثر أهمية.

إن اعتماد الأنظمة الموحدة (البرامج الموحدة) في تسيير الموارد البشرية يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهها. وقد أصبح اليوم الحديث ممكن

عن تسيير موارد بشرية مدعوم بالكمبيوتر GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ASSISTEE PAR ORDINATEUR ، حيث أن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يستخدم لتجميع وتخزين ومعالجة وتحليل وتوزيع المعلومات الملائمة ذات العلاقة بالموارد البشرية(17).

حاليا ليس من النادر أن نجد في نفس منظمة الأعمال قواعد بيانات متعددة في تسيير الموارد البشرية ذات العلاقة مع بعضها البعض أو مع قواعد البيانات في الوظائف الأخرى في المنظمة. مثل التسويق، المحاسبة... الخ. ما يجعل عملية التفاعل معقدة بين أنظمة المعلومات، خاصة و أن بعض المؤسسات أصبحت تسند بعض أنشطة تسيير الموارد البشرية إلى هيئات خارجية (الأجور وبعض الامتيازات الاجتماعية). يمكن أن يكون في نفس المنظمة إذن عدة أنظمة لتسيير معلومات الموارد البشرية.

الكيفية الأولى لإدماج قواعد البيانات هذه تأسيس نظام تسيير معلومات موارد بشرية باعتماد برنامج موحد متخصص في تسيير الموارد البشرية مثل SUPER HR وإذا كانت هذه الأنظمة لا تلبى كل احتياجات المتخصصين في تسيير الموارد البشرية فإن برامج أخرى أكثر تخصصا أصبحت مستخدمة(مثال ذلك التسيير التنبئي للموارد البشرية). لكن التطور الأخير في هذا الميدان ظهور الأنظمة الموحدة في التسيير (SIG) والتي تهدف إلى إقامة العلاقة التكاملية بين كل البيانات في المنظمة. في الغالب توجد العديد من أنظمة المعلومات في مختلف وظائف المنظمة غير مدمجة، وهذا مبرر قوي لاعتماد نظام معلومات موحد. ففي إحدى الشركات الكندية " HYDRO-QUEBEC " فإن نظام SAP قد حل محل حوالي 200 نظام غير موحد. إن بعض أنظمة المعلومات مثل SAP R/3 تتكون من عدة أنظمة ذات علاقة ببعضها: نظام الموارد البشرية، المحاسبة المالية، تسيير الوسائل، الرقابة على الجودة وإدارة المبيعات... الخ

إضافة إلى هذا فإن هذه الأنظمة الجديدة (SAP, ORACLE ou PEOPLE SOFT) استخدمت في بعض المنظمات والهدف منها ليس فقط التسيير الجيد لكل قواعد البيانات بل أيضا هو تحقيق التكامل بين قواعد البيانات الداخلية والخارجية(مثال ذلك إقامة العلاقة مع المومنين، الزبائن ومتعاملين آخرين...) ويتحقق ذلك من خلال الاستفادة من شبكات المعلومات الداخلية(الإنترانيت) والتجارة الإلكترونية(18).

وقد تطورت البرامج الموحدة في تسيير الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، فبينما كان عددها مثلا في الأسواق الفرنسية في منتصف السبعينيات لا يتجاوز العشرة برامج فقد وصل في سنة 1993 إلى 580 برنامج موحد ووصل العدد في سنة 1998 إلى 600 برنامج موحد خاص بالأجور وتسيير الموارد البشرية. وخلال كل شهر تظهر منتجات جديدة ذات نوعية أعلى وتتميز ببرامج تسيير الموارد البشرية اليوم بعدة خصائص أهمها(19):

- أصبحت البرامج اليوم على مستوى عالي من النوعية وذلك بفضل التجربة التي أصبح يمتلكها المنتجون.
- أن تهيئة البرامج وتشخيصها وفقا لمعايير كل مؤسسة أصبحت ممكنة وسهلة.

- أصبح المنتجون يقدمون عروضاً تتعلق بالمساعدة والصيانة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على البحوث والتطوير لتغطية البرامج بالضمان الكافي.  
- أن التكلفة الكلية للبرامج من تهيئة وتركيب وتكوين المستخدمين أصبحت اليوم أقل من تكلفة الحلول البديلة.

ولضمان نجاح إخضاع تسيير الموارد البشرية لتطبيقات المعلوماتية يتطلب الأمر إتباع الخطوات التالية:

- الاختيار الأولي للمنتج على أساس الوظائف والسعر ومكان تواجد المورد.
- الإطلاع على دراسات ووثائق المنتج.
- زيارة مستخدم أو أكثر للبرنامج.
- الحصول على البرنامج.
- العقد والتكوين.

وللاستفادة قدر الإمكان من البرنامج يتطلب الأمر لدى استخدام البرنامج تحقق الشرطان التاليان(20):

- على مستوى العرض فمساعدة المورد يجب أن تشمل مجموعة واسعة من الخدمات تتضمن التكوين الاستشارة ليس فقط تلك الخاصة بالأدوات بل تمتد أيضاً حتى إلى تلك المتعلقة بتسيير الموارد البشرية .

- على مستوى المستخدم أن المارد البشرية المخصصة لهذا البرنامج يجب أن تكون لديها القدرات الكافية والجاهزية الكاملة للاستفادة قدر الإمكان من المورد. في الأخير يمكن القول أن تقييم الموارد البشرية يتطلب البحث على المعلومات الملائمة في مختلف قواعد البيانات لتأسيس المؤشرات وإعداد التقارير على السلوك والاتجاهات وتحليل نتائج العمليات. أصبح من الواضح جداً إذن أنه لا يمكن أن يكون هناك تقييم لتسيير الموارد البشرية بدون وجود نظام معلومات جيد.

#### IV-2- تطور أجهزة الكمبيوتر والشبكات:

إن إخضاع تسيير الموارد البشرية لتطبيقات المعلوماتية قد تطور مع استخدام أجهزة الكمبيوتر حيث أن انخفاض الأسعار وارتفاع طاقة الاستيعاب أدى إلى انتشارها الواسع، ما أدى إلى ظهور فكرة شبكات المعلومات الداخلية، الأمر الذي مكن من تسهيل تطبيق مبدأ المشاركة في وظيفة تسيير الموارد البشرية وتسهيل الاتصالات. ويمكن تحديد أربع مراحل مر بها إخضاع تسيير الموارد البشرية لتطبيقات المعلوماتية(21).

- مرت إدارة الموارد البشرية بمرحلة امتلاكها لمركز عمل واحد مجهز بجهاز كمبيوتر يضمن التطبيقات الأساسية في تسيير الموارد البشرية.

- مرحلة جمع إدارة الموارد البشرية لبعض أجهزة الكمبيوتر موزعة على مختلف المصالح بحيث يخصص كل جهاز لإجراء تطبيقات خاصة في تسيير الموارد البشرية، تطبيقات التكوين بمصلحة التكوين، تطبيقات الأجور بمصلحة الأجور... الخ  
لا زال استخدام الطريقتين التاليتين محدود في مختلف المؤسسات.

- يمكن للإدارات التنفيذية في المؤسسة من استخدام معلومات تسيير الموارد البشرية اعتمادا على شبكة معلومات داخلية تعتمد على مجموعة من أجهزة الكمبيوتر ويدخل ذلك في إطار المشاركة في الوظيفة.  
- كل أجبر في المؤسسة بإمكانه استخدام شبكة المعلومات فيما يتعلق بتسيير حياته المهنية، ففي شركة "مايكروسوفت" مثلا يقدم الأجراء طلب الحصول على الإجازات باستخدام شبكة المعلومات الداخلية وفي شركة "هيولت باكارد" " HEWLETT PACKARD يتولى الأجراء مثلا من التسجيل في برنامج تدريب بعد الحصول إلكترونيا على موافقة المدير الرأسي ومسؤول التدريب. فمنذ 1998 أصبحت شبكة "الإنترنت" على مستوى بعض المؤسسات تستخدم في تسيير الكفاءات.

#### 3-IV- تعامل ممتهمي الموارد البشرية مع تطبيقات المعلوماتية:

رغم الاستخدام المتزايد للتكنولوجيات الجديدة في مختلف وظائف المنظمة فإن وظيفة الموارد البشرية هي آخر الوظائف التي تم إخضاعها لتطبيقات المعلوماتية، وأغلب التطبيقات الحالية تعد أنظمة معالجة العمليات الأساسية أكثر مما هي أنظمة معلومات(22).

مهام وظيفة الموارد البشرية التي تستخدم فيها تطبيقات المعلوماتية أكثر من غيرها هي الأجور بينما المهام الأخرى والتي تتضمن التسيير التنبؤي للموارد البشرية وعلاقات العمل وتحليل وتقييم مناصب العمل فهي مهام أقل استخداما لتطبيقات المعلوماتية وأقل استفادة منها، أما فيما يتعلق بتقييم تسيير الموارد البشرية فالإشارة إلى ذلك تكاد تكون غير موجودة. فإذا افترضنا أن التقييم يدمج على مستوى كل مهمة من مهام تسيير الموارد البشرية، فإن الدراسات تؤكد عدم صحة هذه الفرضية، فإذا كان التقييم موجودا فيكون ذلك على مستوى الأجور(23). إن هذه النظرة التشاؤمية في تسيير الموارد البشرية يمكن إثباتها وفقا لما يلي(24).

- أن وظيفة الموارد البشرية تخضع لتحولات وتطورات كبيرة، وهذا ما يعكس هذا التأخير.

- أن ممارسي وظيفة الموارد البشرية يفتقدون إلى التكوين الكافي في ميدان المعلوماتية وتطبيقاتها في تسيير الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك فخريجي الجامعات والمعاهد ليسوا دائما على المستوى المرغوب من التكوين في فن تطبيقات المعلوماتية في تسيير الموارد البشرية. فأدوات المكتبية مثل (WORD, POWER OFFICE 2000, POINT, EXCEL, ACCESS AND FRONT PAGE) ليسوا دائما في إطار التحكم الكامل من قبل ممتهمي المستقبل في تسيير الموارد البشرية. في ظل هذه الظروف ليس من المستغرب أن نجد غياب تقييم تسيير الموارد البشرية في مختلف المنظمات حتى وإن افترضنا أن توفر قواعد البيانات فممتهمي الموارد البشرية بكل بساطة لا يتحكمون بالقدر الكافي في أدوات المعلوماتية بحيث يصبح بالإمكان استخراج المعلومات الملائمة لأهداف تسيير وتقييم الموارد البشرية.

كما تمت الإشارة إليه فالهدف الأساسي لنظام معالجة العمليات الأساسية هو أتمتة

مختلف العمليات، ما ينتج عنه تكوين قاعدة بيانات. وهذه البيانات ليست ذات فائدة كبيرة إذا لم يكن من الممكن تحليلها لأهداف التسيير حتى يتحقق ذلك لا بد من التحكم في إحدى لغات التسيير، وهي؛ SQL (STRUCTURED QUERLY LANGUAGE)، حيث أن هذه اللغة أصبحت تستخدم من قبل أنظمة تسيير قواعد البيانات بدون توفر قدر معين من المعارف لهذه اللغة لا يمكن القول بأن المهتمين بتسيير الموارد البشرية يتمتعون بالاستقلالية الكافية في توفير المعلومات الملائمة واستغلالها لأغراض التسيير واتخاذ القرارات.

وعليه فنظرا للتطورات التي تظهر في منظمات الأعمال فمدراء الموارد البشرية أصبحوا مطالبين بالتعامل مع مختصي في المعلوماتية حتى يتمكنوا من تحديد أشكال تسجيل ومعالجة البيانات(25).

#### IV-4- الميزانية الاجتماعية ودورها في توفير المعلومات:

تستخدم الميزانية الاجتماعية في توفير المعلومات. إن تحليل طبيعة هذه الأداة يوضح ضرورة اعتمادها من قبل منظمات الأعمال للتحكم في تسيير مواردها البشرية.

فكما هو الشأن بالنسبة للمعلومات الخارجية فإن المعلومات التي تأتي من داخل المؤسسة تشكل أداة عمل حقيقية، والميزانية الاجتماعية تشكل أحد الأمثلة الأساسية(26)، وهذه الوثيقة الاجتماعية ليست كما يبدو من التسمية جدولا بخانتين يحدد في لحظة ما حالة التوازن بين موارد واستخدامات المؤسسة، وبالتالي فالأمر لا يتعلق بالموازنة بين الأصول والخصوم. فالميزانية الاجتماعية وثيقة تتضمن جداول بيانات بها مجموعة من المؤشرات المعبر عنها بالأرقام ذات فائدة تكون خاصة بثلاث سنوات لا يمكن الاستدلال من خلالها ما إذا كانت المؤسسة قد حققت ربحا أو خسارة وما إذا كانت قد كونت ثروة اجتماعية أو لا. تسجل الميزانية الاجتماعية التغيرات التي تحصل والإنجازات التي تحدث في الميدان الاجتماعي من خلال تقديم المؤشرات الاجتماعية الخاصة بثلاث سنوات متتالية. فالميزانية المعدة في سنة 2004 تتضمن إجباريا المعلومات الخاصة بالسنوات 2001، 2002، 2003 وبذلك تسهل عملية إجراء المقارنة(27). إن الميزانية الاجتماعية تقدم وصفا لنتائج السياسة الاجتماعية المعتمدة في المؤسسة وبالتالي تتضمن كم هائل وهام من المعلومات للعديد من الأطراف(28). و المؤشرات التي تتضمنها هذه الوثيقة الاجتماعية يمكن أن تبوب وفقا لما يلي(29):

- الشغل؛ تبويب الأفراد على أساس العديد من العوامل (الاستقرار، الجنس، العمر، الأقدمية... إلخ)

- التغيرات التي تحدث خلال السنة (التوظيفات، ترك العمل وفقا للأسباب)،

الغيابات، الترقيات... إلخ

- المكافآت والأعباء الملحقة؛ كتلة الأجور، كتلة الأجور الخاضعة للضريبة، طرق الحساب، تدرج الأجور، الأعباء الملحقة، العلاقة بين أجور الإطارات وأجور العمال، نسبة ما تشكله الأجور من القيمة المضافة، المشاركة في الأرباح... إلخ

- الظروف الصحية والأمن؛ تبويب حوادث العمل، الأمراض المهنية، نفقات الأمن.
  - ظروف عمل أخرى؛ مدة العمل، تنظيم العمل ( فرق عمل، خطوط الإنتاج)، تنظيم وقت العمل، نفقات تحسين ظروف العمل... الخ
  - التكوين؛ التكوين المهني المستمر، عطل التكوين، التمهين، مدة التكوين، نفقات برامج التكوين، تبويب المستفيدين من التكوين، تقييم التكوين... الخ
  - العلاقات المهنية؛ تشكيلة لجنة المؤسسة، عدد اجتماعات اللجنة، انتخابات ممثلي العمال ونسبة المشاركة في الانتخابات، الاتفاقات الموقعة في المؤسسة، الإجراءات المعتمدة في المؤسسة في ميدان الإعلام والاتصالات... الخ
  - الأعباء الاجتماعية؛ الخدمات الاجتماعية، أعباء تكميلية بسبب الأمراض، الشيوخة والوفاة... الخ
- وإذا كانت الميزانية الاجتماعية تمكن من إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات الخاصة بالسنوات الثلاث فيمكن الإشارة إلى أن المقارنة وإصدار الأحكام ليسا بالأمر السهل، وذلك لكون المؤشرات السنوية تزداد بثلاثة أضعاف، فإذا كان عدد مؤشرات الميزانية الاجتماعية يتراوح من 80 إلى 170 مؤشر فتصبح الميزانية الاجتماعية تتضمن إذن من 240 إلى 510 معلومة معبر عنها كما، ما يصعب من عملية استغلالها. ويصبح حدوث الأخطاء لدى عملية التعليق ممكن، لتوضيح ذلك نأخذ مؤشرين وهما عدد الأفراد وحوادث العمل في إحدى المنشآت خلال السنوات الثلاث فإذا كان عدد الأفراد كما يلي:
- 8417 في السنة X1 و 7654 في السنة X2 و 6871 في السنة X3، وكان عدد حوادث العمل كما يلي:
- 84 في السنة X1 و 76 في السنة X2 و 69 في السنة X3 فالمقارنة من خلال هذه المؤشرات توضح انخفاض معدل حوادث العمل بين السنوات X1، X3 لكن في الواقع فإن انخفاض معدل حوادث العمل ظاهري بل بقي ثابت فسبب الانخفاض تقلص عدد الأفراد.
- وتشكل الميزانية الاجتماعية وثيقة موحدة تضم المعلومات الاجتماعية للمؤسسة، تبلغ إلى مختلف المعنيين يستخدمونها كقاعدة أساسية لإجراء التقييم الفعلي للآثار المترتبة عن القرارات المتخذة في المؤسسة (30)، وبالتالي فالميزانية الاجتماعية لها آثار داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة (31).
- \* الآثار الداخلية؛** إن أي فرد من أفراد المؤسسة بإمكانه الإطلاع على الميزانية الاجتماعية ما يمكنه من تكوين نظرة شاملة على كل الجوانب الاجتماعية ما لا يمكن أن يتحقق باستخدام أدوات معلومات أخرى. لكن هناك عوائق تقف أمام استخدام هذه الأداة المعلوماتية بكفاءة منها:
- أن شكل الميزانية الاجتماعية قد لا يكون مثيرا للأفراد للاطلاع عليها، خاصة إذا كانت تتضمن العديد من الجداول بها الأرقام والمؤشرات، فمن الصعب أن تنشأ العادة

لدى الأفراد للاطلاع على كل هذه الجداول.  
- يحتاج الأفراد إلى التكوين الضروري الذي يمكنهم من الاطلاع على الميزانية وفهم مؤشراتها، وبالتالي يصبح التكوين ضروري لكي تحقق هذه الوثيقة الاجتماعية الهدف المنشود.

إن فشل الميزانية الاجتماعية غير المشجع على القراءة وعدم التكوين الجيد للأجراء يدفع بالأفراد إلى عدم الاهتمام بهذه الأداة المعلوماتية، وهذا ما يؤثر سلباً على سلوكهم، حيث أن الأجراء عندما لا يمتلكون المعلومات الكافية لا يولون الاهتمام و يصبحون من النوع الذي لا يطرح الأسئلة ولا يقدم الاقتراحات، يفتقدون إلى وجود الدافع القوي على العمل، ما يؤثر على حجم الإنتاج ونوعيته ومعدل الإبداع. إن المعلومات الاجتماعية لديها أثر يتجاوز تحقيقها للمستوى المرغوب من الإشباع للأجراء بل أصبحت تشكل أحد الأبعاد الأساسية لأداء المؤسسة.

\* **الآثار الخارجية؛** تعد الميزانية الاجتماعية مصدر للحكم على الأداء المستقبلي للمؤسسة بالنسبة للمتعاملين، وكما هو معلوم يمكن أن تكون هناك مؤسستين تنتجان نفس المنتج وتمتلكان نفس الوسائل تحصلان على نتائج متباينة، السبب هنا يكمن في أن التفسير يختلف من مؤسسة لأخرى وأن الأجراء يختلفون من حيث مستوى دافعيتهم للعمل.

فالمستثمر لا ينشغل بتحليل الوثائق المالية فقط، فقد ينشغل أيضاً بحالة فريق الإدارة وكذا بالعمال، فإذا كان فحص الميزانية الاجتماعية يظهر معدل دوران عمل مرتفع ومعدل غياب مقلق وهرم أعمار غير متوازن، أفلا يعد هذا عاملاً من عوامل التقييم قد لا يقل أهمية عن عوامل التقييم المالي؟

وينفس المنطق فالزبائن أيضاً من فائدتهم الاطلاع على الميزانية الاجتماعية للموردين الذين يتعاملون معهم، فمن خلال الاطلاع على بعض المؤشرات يمكن توقع بعض الصراعات الاجتماعية التي يمكن أن تحدث مستقبلاً والتي قد تكون نتيجتها ارتباك المعاملات أو حتى توقفها.

بصورة عامة يمكن الاستنتاج أن الميزانية الاجتماعية تعتمد كأداة تنبئية، واعتماداً على مختلف المؤشرات الواردة بها يمكن توقع النتائج المالية المستقبلية. فمثلاً المؤسسة التي لا توظف الخريجين الجدد والتي لا تنفق على تكوين عمالها وإطاراتها يمكن أن تصادفها مشاكل متعلقة بالمرودية. إن الموازنة الاجتماعية يمكن أن تستخدم في تشخيص الوضعية الاقتصادية المستقبلية للمؤسسة.

#### V- المصادر التكميلية لتوفير معلومات تسيير الموارد البشرية:

يفضل في الغالب استخدام المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات مع المعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر أخرى. فقد يتطلب الأمر إعداد مؤشرات اعتماداً على معلومات غير متوفرة في قاعدة البيانات الأساسية للمؤسسة، ويصبح من الضروري تجميع البيانات من مصادر أخرى يطلق عليها بالبيانات الداخلية(32). يمكن اعتماد في ذلك بعض أدوات تجميع البيانات مثل الاستبيان



والمقابلة. الأداة الأولى تتضمن قائمة أسئلة تكون على شكلين إما أن تكون الأسئلة بإجابات مغلقة بحيث يصبح دور المستجوب وضع الإشارة أمام الإجابة التي يراها مناسبة أو تكون الأسئلة بإجابات مفتوحة أي أن تعطى الحرية للمستجوب في أن يجيب بحرية دون أن يكون مقيدا بإجابات محددة(33).

كم يستند تقييم تسيير الموارد البشرية على البيانات الخارجية والتي يمكن الحصول عليها من الجمعيات المهنية والأوساط العلمية. فإذا تعلق الأمر بالجمعيات المهنية فالبيانات توفر باللجوء إلى الاستقصاءات والوثائق والملتقيات. أما بالنسبة للأوساط العلمية فيتم الحصول على البيانات من المقالات الصادرة في المجلات والتقارير الصادرة عن المؤتمرات والبحوث التي تنجز من قبل المنظمات المتخصصة مثل معهد التدقيق الاجتماعي في فرنسا . وفي الغالب تمتلك هذه المنظمات موقع على " شبكة الويب" والذي توجد به معلومات ذات أهمية.(34)

### **الخاتمة:**

أصبحت المعلومات تشكل موردا ثمينا في منظمات الأعمال، فأى نظام تقييم مآله الفشل إذا كان الدعم المعلوماتي غير كاف، فعلى أساس سيولة المعلومات يمكن للمؤسسة أن تتميز في الأداء وتمتلك الامتياز التنافسي.

إن المعلومات وتسيير الموارد البشرية عاملان أساسيان في منظمات الأعمال، يعتمد كل منهما على الآخر، فالعلاقة بين المتغيرين قوية وأساسية للأداء الفعال للعمليات التنظيمية. فأكثر من نصف حالات الفشل في اعتماد التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات سببها عوامل إنسانية بالمقابل لذلك فتسيير وتقييم الموارد البشرية لا يمكن أن يتم بكفاءة وبفعالية إلا إذا امتلكت المنظمة لنظام معلومات فعال. يحدث هذا خاصة تحت تأثير حدة المنافسة المتزايدة والتطور التكنولوجي المتسارع، الأمر الذي يترتب عنه ضرورة إدراك المسيرين لأهمية ودور الموارد البشرية في نمو واستمرارية المؤسسة.

إذن فامتلاك المؤسسة إذن لنظام معلومات تسيير موارد بشرية فعال يوفر المعلومات الضرورية عن كل مظاهر هذه الوظيفة والتي يجب أن تتصف بخصائص الموثوقية والصدق إضافة إلى المردودية والملاءمة والجاهزية.

لضمان امتلاك نظام معلومات بهذه الكفاءة يتطلب الأمر وجود أفراد من ذوي التدريب الكافي في مجال المعلوماتية للتحكم في تطبيقات البرمجيات المتخصصة في تسيير الموارد البشرية، حيث تؤكد الدراسات أن المهتمين بتسيير الموارد البشرية يفتقدون إلى الاستقلالية الكافية في تسيير مهامهم بسبب نقص المعارف الضرورية في هذا المجال.

المؤسسة مطالبة بضرورة امتلاكها للميزانية الاجتماعية، حيث أن هذه الوثيقة تتضمن جداول بيانات بها مجموعة من المؤشرات المعبر عنها بأرقام ذات فائدة توضح التغيرات التي تحدث في المجال الاجتماعي على مدى ثلاث سنوات. وبالتالي فهي تستخدم من كل الأطراف الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات بهدف التفاوض والتقييم واتخاذ القرارات.

ويجب على المؤسسة ألا تعتمد على مصادر المعلومات الأساسية فقط في توفير

المعلومات الضرورية في تسيير الموارد البشرية، بل لا بد وأن تلجأ إلى مصادر المعلومات التكميلية والمتمثلة أساساً في الاستبيان المقابلات، المقالات في المجلات العلمية، المؤتمرات والملتقيات والتقارير التي تصدر عن المنظمات المتخصصة وذلك بهدف توفير دعم معلوماتي متكامل لتسيير الموارد البشرية.

### المراجع:

- (1) Pierre Candau, audit social, encyclopédie de gestion, tome 1, Paris ; economica, 1990, p : 226.
- (2) Jean-Marie Peretti, ressources humaines, 4<sup>ed</sup>, Paris: Vuibert, 1997, pp: 4-17.
- (3) Pierre Candau, op, cit, p : 227.
- (4) Robert Reix, systèmes d'information, Paris: Vuibert, 1995, p: 155
- (5) ibid, p : 154.
- (6) ibid, pp : 154, 155
- (7) ibid, pp : 156, 157.
- (8) P. Baranger et al, gestion: les fonctions de l'entreprise, 2<sup>ed</sup>, Paris : vuibert, 1998, p : 401.
- (9) ibid., p : 401.
- (10) Jean Yves le Llouarn / Thierry Wils, l'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris : ed liaison, 2001, p : 117.
- (11) ibid, p : 117.
- (12) ibid, p : 117.
- (13) Rivard s. et Talbot j., le développement de systèmes d'information, quebec : puq, 1999, p : 40.
- (14) هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين، الجزء الأول، دمشق: سلسلة الرضا للمعلومات، 1998، ص: 27.
- (15) Rivard S. et Talbot J., op, cit, p : 14.
- (16) Jean Yves le Louarn / Thierry Wils, op, cit, p : 120.
- (17) Kavanagh M.J., Gueural H.G et Tannenbaum S.I., human information systems : development and application , Boston : pws-kent, 1990, p : 29.

- (18) Jean Yves le Louarn / Thierry Wils,op,cit,p :120,121.
- (19)Jean Marie Peretti, op,cit,p :53,54.
- (20) ibid., pp : 54,55.
- (21) p. Baranger et al, p :402.
- (22)Kovach K.A.et Cathcart C.E ." human resource informational systems: providing business with rapid data access information exchange and strategic advantage " ,public personnel management, n° 28,fev 1999,pp:275-282.
- (23) Jean Yves le Louarn / Thierry Wils,op,cit,p : 120,122.
- (24) ibid,p :122.
- (25) Pierre Romelaer, gestion des ressources humaines,p :282.
- (26) K.Koubi et al, diriger et gérer l'entreprise :éléments de corrigé,Paris :ed marketing,1995,p :110.
- (27) Raymond Danziger, « bilan social »,encyclopédie de gestion, op,cit, pp :244,245.
- (28) Yves Vignole, bilan social et tableau de bord de l'entreprise, paris :publi-union, 1978 ,p :29.
- (29) ) Raymond Danziger op,cit,,p : 244,245.
- (30) Yves Vignole,op,cit,p :29.
- (31) ) Raymond Danziger, op,cit,pp :249-252.
- (32) Jean Yves le Louarn/Thierry Wils,op,cit,p :136
- (33) عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة:مطبعة جامعة قسنطينة، 2001، ص:31.
- (34) Jean Yves le Louarn/Thierry Wils,op,cit,p :136.