

**نظم معلومات الموارد البشرية وإمكانية استخدامها  
في التخطيط للموازنة الاعتيادية في جامعة بابل**  
نعمة كاظم الحسيني      كامل شكير الوظيفي  
مدير التدقيق الداخلي/ جامعة بابل      مدرس/ الإدارة والاقتصاد/جامعة بابل

**المقدمة:**

يكتسب التخطيط المالي أهميته من أهمية الدور الذي تلعبه عملية التنبؤ الدقيق بحجم الموازنات المطلوبة سواء كانت سنوية، أو أكثر من ذلك. وتمثل المعلومات حجر الزاوية للأنشطة الإدارية والمالية المختلفة وذلك لاعتماد الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتحفيز وتقويم أداء. ونجاح الإدارة يتوقف على مدى كفاءة قراراتها، وان طبيعة القرارات وكفاءتها تعتمد على طبيعة ودقة المعلومات المستخدمة في صنعها لذا دعت الحاجة للاهتمام بنظم المعلومات الإدارية بشكل عام، ونظام معلومات الموارد البشرية بشكل خاص، لما لها من أهمية بالغة في تزويد القائمون بعملية التخطيط المالي، بالبيانات والمعلومات الدقيقة التي تسهم في ترشيد القرارات المتعلقة بالتخطيط المالي للموازنة الاعتيادية بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد الذي يتطلبه أعداد هذه الموازنة. ومن هنا برزت أهمية الموضوع للقيام ببحث دور وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية بتوفير البيانات الكاملة والدقيقة عن العاملين في الكليات والجامعة، وكذلك أعداد الطلبة الآن ومستقبلا، ومدى الحاجة إلى توفير أثاث وأبنية ومستلزمات أخرى لتلبية حاجة هذه الأعداد المتزايدة من الطلبة، وتوظيف هذه المعلومات وتحويلها إلى كلف تقديرية لغرض إدراجها ضمن الموازنة الاعتيادية المخطط لها، وحسب أبواب وفصول الموازنة، من رواتب ومستلزمات سلعية وخدمية ونفقات رأسمالية وغيرها.

**أولا: مشكلة البحث، أهميته وأهدافه، مع نبذة عن المنظمة المبحوثة.**

**1- مشكلة البحث:** تعتمد دقة القرارات على مدى توفر البيانات والمعلومات الصحيحة وتوصف القرارات المتخذة في ظل وفرة المعلومات بأنها قرارات رشيدة على عكس القرارات المتخذة في ظل عدم توفر بيانات ومعلومات دقيقة بأنها قرارات غير رشيدة ومخاطرتها كبيرة، إلا إن الواقع يعكس حالة عدم الوضوح في تقدير أهمية الاعتماد على المعلومات الدقيقة في التخطيط للموازنات الاعتيادية في المنظمة المبحوثة (الجامعة)، وإنما يتم الاعتماد في التخطيط والإعداد للموازنة الاعتيادية على موازنات الأعوام السابقة، مع إضافة مبالغ بنسب معينة لزيادة حجم الموازنة في أغلب أبوابها وفصولها، دون الاستناد إلى دراسة وتحليل وجمع البيانات أو الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يعكس الحاجة الفعلية للمنظمة المبحوثة بكل أقسامها، وبالتالي عدم توظيف هذه البيانات والمعلومات الجديدة في إعداد تخمينات الموازنة السنوية.

من خلال مشكلة البحث يمكن طرح سؤال البحث التالي : ما إمكانية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في التخطيط للموازنة الاعتيادية في جامعة بابل ؟

**2- أهمية البحث وأهدافه:** تكمن أهمية البحث الحالي من خلال إبراز أهمية متغيراته ( نظم معلومات الموارد البشرية والتخطيط للموازنة الاعتيادية)، بالإضافة إلى أهمية معرفة وتحليل الواقع العملي للتخطيط والإعداد للموازنة السنوية للمنظمة المبحوثة (الجامعة)، بالشكل الذي يضمن الوصول إلى الأرقام التي تعكس الحاجة الحقيقية لهذه المنظمة التي تسهم في تطوير عملها وتحقيق أهدافها.

في حين يهدف البحث إلى الآتي:-

أ- التعرف على واقع إعداد الموازنة الاعتيادية السنوية في المنظمة المبحوثة، وماهي الأسس المعتمدة في إعداد تخمينات الموازنة.

ب- تحديد نقاط الضعف في عملية التخطيط المالي السنوي في المنظمة المبحوثة، من اجل الوصول إلى معالجة مناطق الخلل في هذه العملية.

ج- التعرف على مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تهيئة مقومات نجاح الخطط السنوية وهي المعلومات الدقيقة والصحيحة.

د- تقديم المقترحات والتوصيات الضرورية لتطوير الأساليب المعتمدة حاليا في التخطيط للموازنة السنوية وتوضيح أهمية الاعتماد على المعلومات الدقيقة التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية فيما يتعلق بالتخطيط للموازنة السنوية للمنظمة المبحوثة.

**3-مجتمع البحث: نبذة عن المنظمة المبحوثة:** تم اختيار جامعة بابل موقعا لإجراء البحث كونها تمثل نموذجا واضحا لتحديد الموازنات الجارية كونها منظمة كبيرة راعية ضمن محيطها لعملية التخطيط فيما يتعلق بالقضايا الإدارية والفنية والمالية، وأن حجم وضخامة الموازنة الاعتيادية التي تعدها الجامعة سنويا يتطلب دراسة كيفية إعدادها وتنظيمها ومدى الاستفادة من نظام معلومات الموارد البشرية في التخطيط السليم للموازنة الاعتيادية،

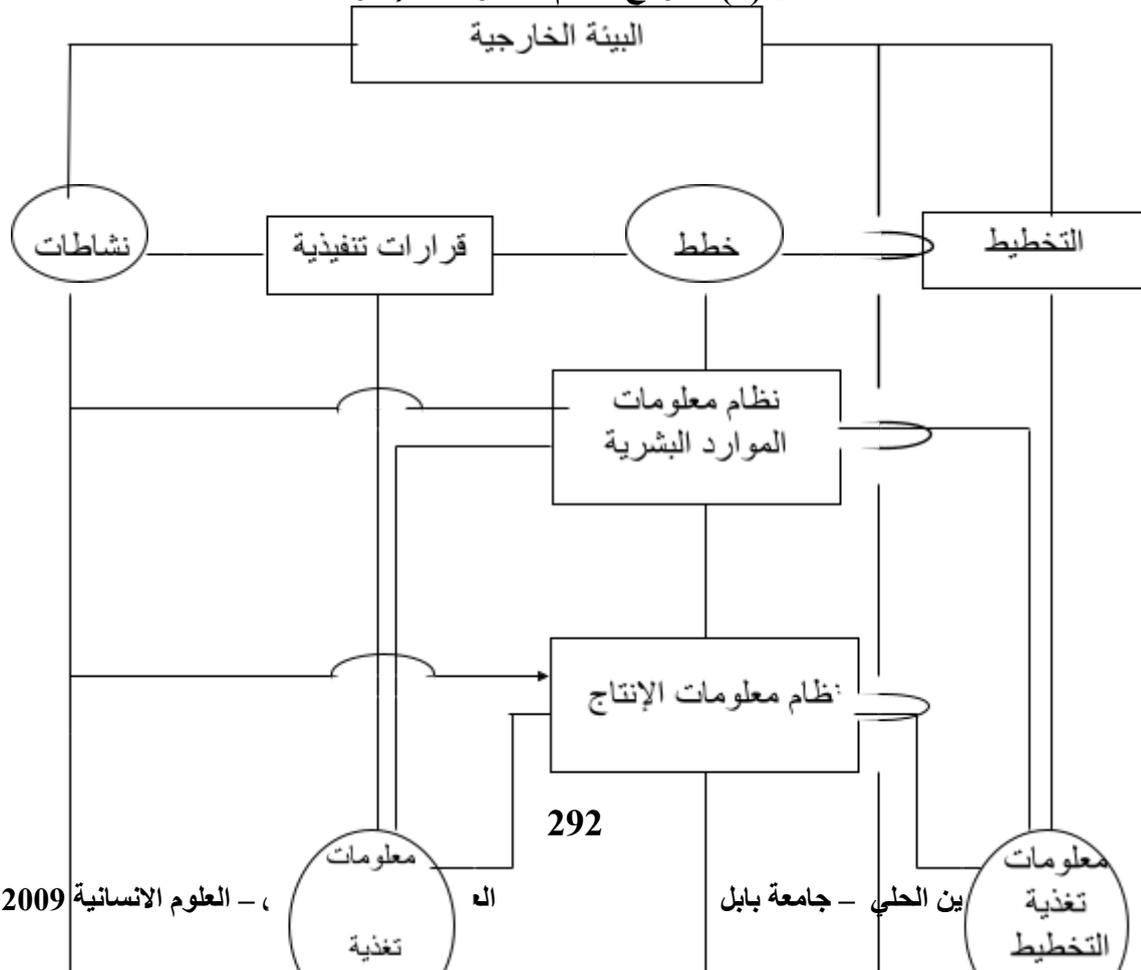
وسعت جامعة بابل منذ تأسيسها في 25/4/1991 إلى الاهتمام بالجوانب العلمية اللازمة لإتمام رسالتها العلمية والتربوية المتضمنة تزويد الطلبة بالمهارات الضرورية لتخرجهم وهم مسلحين بالعلم والمعرفة، وإجراء البحوث والدراسات. وعمدت إدارة الجامعة لتهيئة القاعات والمختبرات وورش العمل والأجهزة الضرورية، بالإضافة إلى تهيئة الكتب المنهجية والمساعدة. وشهدت الجامعة تطوراً كبيراً، فبعد أن كانت تضم أربع كليات هي الفنون الجميلة، القانون، الهندسة، والعلوم، استحدثت سبع كليات جديدة عام 2001 هي الطب، التربية، التربية الرياضية، المعلمين، و(التربية، والإدارة والاقتصاد والقانون كربلاء)، ثم استحدثت كليات الزراعة، والآداب، وطب الأسنان، والطب البيطري، والتمريض، وهندسة المواد. واهتمت الجامعة بالدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه)، بالإضافة لاهتمامها بالموروث البابلي الذي يشكل نوع من الانفتاح على البيئة المحيطة بها، مثل مركز وثائق ودراسات الحلة، ومركز الدراسات البابلية، ومركز البيئة المحلية، والتعليم المستمر، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات الهندسية والإدارية إلى دوائر المحافظة المختلفة، ومختلف أبناء المحافظات المجاورة.

### ثانياً: الإطار النظري

#### 1- نظام معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information System).

أ- مقدمة تاريخية حول نشأت وتطور نظم المعلومات الإدارية: قبل الدخول إلى موضوع نظام معلومات الموارد البشرية، لا بد من إعطاء فكرة بسيطة عن نظم المعلومات الإدارية التي تشكل الوعاء الذي يحوي (HRIM)، مع مجموعة أنظمة أخرى ضرورية للمنظمة. نشأت نظم المعلومات الإدارية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الالكترونية وبرمجياتها والتي لها امكانات خزن كبيرة جداً فضلاً عن ظهور البرمجيات المتقدمة ومنها نظم إدارة قواعد المعلومات DBMS التي ساعدت كثيراً على تقليل وقت الإنجاز واستغلالها بشكل كبير. (البياتي وحسن، 1992: 43) وعرف نظام المعلومات الادارية بأنه التكوين الهيكلي المتكامل والمتفاعل من الآلات والمعدات والبرامج والقواعد والقوى العاملة الذي يكفل معالجة البيانات لأجل توفير المعلومات الضرورية بالوقت المناسب والتكلفة والكمية المناسبين عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبما يسهل مهمة الإدارات في جميع المستويات في صنع القرارات، وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات. (الطائي، 2000: 26) ويتكون نظام المعلومات الإدارية من نظم فرعية متعددة للمعلومات تتصل بعضها ببعض، وتتكامل لخدمة العمليات الأساسية من تخطيط وتنفيذ ورقابة، حيث يشترك كل نظام فرعي في توفير المعلومات اللازمة للعمليات المذكورة، فضلاً عن تبادل البيانات والمعلومات مع النظم الفرعية للمعلومات وعلاقتها بعضها ببعض، وأثرها في دعم العمليات والوظائف المختلفة داخل المنظمة. (باجابر والمفتي، 1993: 31) وبصور الشكل (1) أنموذجاً لنظام المعلومات الإدارية

#### شكل (1) أنموذج لنظام المعلومات الإدارية



المصدر: ( بني حمدان، خالد محمد، نظم معلومات الموارد البشرية وعلاقته ببناء رأس المال الفكري والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2002: 5 )

ويظهر من الشكل السابق، أن نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات الإدارية في المنظمة يؤكد أغلب الباحثين أن بداية الاهتمام بنظام معلومات الموارد البشرية كانت في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، (Grossman, 1988: 53). في حين شهدت الثمانينات البداية الحقيقية لاستخدام (HRIS)، وتشملت موضوعات مثل خزن واسترجاع المعلومات بكمية محدودة. وبعد مرور مدة توسع استخدام (HRIS) بفعل إدخال أجهزة الحاسبة الالكترونية الكبيرة التي تمتاز بقدرتها على الخزن العالي للمعلومات وأجراء العمليات الحسابية المعقدة، وفي منتصف التسعينات من القرن العشرين شهد نظام معلومات الموارد البشرية طفرة نوعية بفضل استخدام البرمجيات الخاصة بالموارد البشرية، وانتشار الحاسبة الشخصية وتوسعت الإدارات بالاهتمام بهذا النظام خصوصاً في الفترة الأخيرة، بسبب التحديات المعاصرة التي تواجهها إدارة المنظمات، ومنها: (Safran, 1994: 1)

1- النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبرها السند الأكبر لفريق الإدارة العليا وتقع عليها نسبة كبيرة من تنفيذ استراتيجية المنظمة.  
2- ظهور بعض التشريعات الخاصة بالعمل، مثل التأمين الصحي للعاملين والسلامة المهنية وضرورة توفير فرص العمل المتساوية لجميع العاملين.

3- الضغوط الاقتصادية التي تسببت في إعادة هيكلة البرامج التي شكلت ضغطاً على المنظمات، لتعمل بعدد أقل من العاملين الماهرين وبناء على ما تقدم نرى أن نظام معلومات الموارد البشرية، (HRIS) حقق قفزات نوعية سريعة، ويمكن القول أن هذا النظام يشكل حجر الزاوية لإدارة المنظمات من أجل نجاح أي عمل تخطيطي صحيح، كما يشكل وسيلة تستخدمها إدارة المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال التنسيق بين جميع عملياتها التنظيمية. بالإضافة إلى كونه وسيلة تستخدمها الإدارات للتصدي لأغلب التحديات الكبيرة من خلال توفيرها للكم الهائل من المعلومات، والبيانات عن أية متغيرات تتعلق بمواضيع اتخاذ القرارات التي تتصف بالرشد مثل بيانات عن البيئة المحيطة بالمنظمة.

#### ب- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: ( Concept of HRIS )

اختلف المنظرون في تحديد تعريف موحد لنظام معلومات الموارد البشرية فقد عرفه (Tannenbaum: 1990)، بأنه نظام يستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، وخصنها ومعالجتها وتحليلها واسترجاعها وتوزيعها، أما (Safran: 1994)، فقد أكد انه قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات المناسبة والخاصة بالموارد البشرية، مع توفير التسهيلات اللازمة لإدابة البيانات وسهولة الحصول عليها، في حين عرفه (عبد الوهاب وآخرون، 1996)، بأنه جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية وخصنها وحفظها وتحويلها إلى معلومات بعد معالجتها والاحتفاظ بها في قاعدة بيانات النظام واسترجاعها في حالة الطلب من قبل الإدارة العليا للمنظمة، أما (المغربي: 1998)، فإنه يرى ان نظام معلومات الموارد البشرية يمثل مجموعة من المكونات تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية للمنظمة، من أجل توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية بهدف رفع كفاءة وفاعلية العاملين وتحسين وظائف المنظمة. وذهب (السالم وصالح: 2000)، إلى اعتبار أن (HRIM) هو نظام يسعى لتوفير معلومات صنع القرار المديرين لتحقيق أهداف المنظمة، أما (اليوزبكي: 2001)، فيرى فيه تكوين هيكل متكامل ومتفاعل من المستلزمات المختلفة (تقنيات حاسوب، برمجيات، العاملين في النظام، الآلات، ...)، تهدف إلى توصيل البيانات إلى المستفيدين لغرض صنع القرار وبما يحقق أحسن استخدام للمعلومات. **نظام معلومات الموارد البشرية:** "مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة، تشمل جمع وخصن وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وأدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين من المديرين وصنّاع القرار، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها، بكفاءة وفاعلية". أما (بني حمدان، 2002: 19) فقد عرف نظام معلومات الموارد البشرية: "مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة، تشمل جمع وخصن وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وأدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين من المديرين وصنّاع

القرار، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها، بكفاءة وفاعلية". ويمكن أن نعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه (قاعدة بيانات تضم جميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، والمنظمات المشابهة في التخصص، واللازمة لتصويب القرار الإداري، مع ضمان تحديث هذه المعلومات بشكل دوري).

**ج- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: (Impartment of HRIS):** تتمثل أهمية (HRIS) باعتباره وسيلة إدارة الموارد البشرية لتصويب وترشيد قرارها من خلال الاعتماد على معلومات حديثة وصحيحة، وتضمن تقليل الوقت والجهد، كما انه يساهم في جعل وظيفة الموارد البشرية وظيفه استراتيجية لها تأثير في مجالات صياغة، وتنفيذ استراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى أنه أداة تستخدم لتقويم وظيفة الموارد البشرية: (سيد خطاب، 1999: 151). كما انه يساهم في دعم القرارات المتعلقة بإعادة هيكلة العمالة (Down Sizing)، ومعالجة مشكلة الفائضين، لأن إعادة هيكلة العمالة يمثل مدخل، لتحسين كفاءة المنظمة وأدائها من خلال إعادة تصميم النظم والعمليات وكذلك استغلال الطاقات المتاحة كونه يمثل أداة تطوير وتغيير، وبتجاهين، ( بني حمدان، 2002: 14).

الأول: تحسين النوعية وتطويرها من خلال نظم للمراقبة تحافظ على استمرار النوعية أكثر من الاعتماد على التعديلات بعد حدوث الخطأ.

الثاني: زيادة المشاركة والاندماج بين مستخدمي النظام، من خلال جعل المعلومات متاحة أمامهم بسهولة ويسر.

**2- الموازنة الاعتيادية: Traditional Budget:** قبل توضيح مفهوم الموازنة الاعتيادية لا بد من توضيح مكونات الموازنات التخطيطية التي تضم بالإضافة إلى الموازنة الاعتيادية، الموازنة الاستثمارية ( الخطة الاستثمارية). (وزارة المالية، منشور دائرة الموازنة رقم 2788 في 17/4/2008).

أ- الموازنة الاستثمارية (الخطة الاستثمارية): وتتضمن هذه الموازنة الإنفاق الاستثماري على المشاريع الخاصة بالبناء والأعمار، وحسب خطة المؤسسة للمشاريع التي تنوي القيام بها. وتقسم إلى عدة أبواب وفصول وحسب المشاريع المخطط لها والمدرجة ضمن فصول الخطة الاستثمارية، وهذه الموازنات تتطلب لإعدادها معلومات عن حجم وأنواع المشاريع التي ستنفذ خلال فترة الموازنة التخطيطية سواء كانت سنوية، أم تمتد لعدة سنوات، خصوصا في حالة التوسع الأفقي من خلال إضافة أبنية جديدة أو إنشاء مشاريع خدمية أو إنتاجية تضاف إلى المشاريع المقامة فعلا.

ب- الموازنة الاعتيادية: وتتعلق بالإنفاق الجاري الخاص بالرواتب والأجور والمستلزمات الخدمية والسلعية والصيانة والنفقات الرأسمالية. وتتضمن خمس فصول يحتوي كل فصل على عدة مواد وكالاتي:-

### 1- الفصل الأول: الرواتب والأجور ويتضمن:

أ-رواتب الموظفين.

ب-المخصصات بأنواعها.

ج-أجور المحاضرات.

د-أجور اللجان.

هـ المكافآت.

### 2- الفصل الثاني ( المستلزمات الخدمية)، وتحتوي على:

أ-مخصصات ونفقات الإيفاد والسفر.

ب- نفقات النشر والأعلام.

ج-نفقات الطبع.

د- نفقات البريد والاتصالات.

هـ-إيجار الأراضي والمباني.

و- أجور المحامين.

ز-أجور تأليف وتعزيد الكتب والبحوث.

ح-تنظيف الدائرة.

ط-مخصصات التلاميذ.

ي-الاشتراك بالدورات التدريبية.

ك-النشاط الرياضي والكشفي.

ل-إيجار المكائن والمعدات ووسائل النقل.

م-الضيافة والوفود والعلاقات العامة والمؤتمرات والندوات والاحتفالات.

ن-نفقات الدفاع المدني.

### 3- الفصل الثالث: (المستلزمات السلعية) ويحتوي على:

أ-القرطاسية والمطبوعات.

ب-أجور الماء والكهرباء.

ج-الوقود.

د-ملابس الموظفين.

هـ-مواد المكافحة والوقاية.

و-المواد واللوازم المختبرية والمدرسية والطبية والزراعية والأخرى.

ز-الكتب المدرسية.

ح-التجهيزات الرياضية.

### 4-الفصل الرابع (صيانة الموجودات) ويحتوي على:

أ-صيانة الأثاث.

ب-صيانة المباني.

ج-صيانة الطرق والجسور.

د-صيانة التأسيسات المائية الكهربائية.

هـ-صيانة المكائن والأجهزة والآلات.

و-صيانة السيارات ووسائل النقل.

ز-صيانة الكتب والسجلات والوثائق.

ح-صيانة المبازل ومشاريع الري.

ط-صيانة الحدائق والمنتزهات.

### 5- الفصل الخامس (النفقات الرأسمالية) ويحتوي على:

أ- نفقات شراء الأثاث بأنواعها (الخشبي والمعدني والأخرى).

ب-نفقات شراء المكائن والأجهزة والآلات.

ج-نفقات شراء السيارات والآليات ووسائل النقل.

د-الكتب والمجلات.

هـ-المسارح ولوازمها والأجهزة الموسيقية.

3- الأسس التي يتم الاستناد إليها في إعداد الموازنة:تخطط الموازنة الاعتيادية في العراق وفق الأساس التقليدي، وهذا ما أكدته التعليمات، واستمارات إعدادها التي تصدرها وزارة المالية، ويتم بموجبها الطلب من الدوائر الحكومية إعداد الموازنة بالشكل الذي يؤمن رقابة وزارة المالية على إنفاقها، كونها الوزارة المسؤولة عن تنظيم وتدبير الشؤون المالية لدوائر الدولة. وتعتمد الدوائر الحكومية في تخطيطها وإعدادها للموازنة السنوية على المنشور الدوري الذي تصدره وزارة المالية، المتضمن القواعد والأسس الواجب إتباعها في تخطيط الموازنة للفترة القادمة واعتمادا على تقدير التخصيصات المالية للأنشطة القائمة من خلال استقراء الإنفاق للسنوات الأخيرة واتجاهاته في السنة الحالية مؤشرا أوليا للتخطيط للسنة القادمة، بالإضافة إلى تقدير نسبة للزيادة في الإنفاق ( بمختلف الأوجه )، لمواجهة الارتفاع في الأسعار (التضخم)، مع ضرورة تقدير الزيادات اللازمة بسبب الاحتياجات الجديدة للسنة القادمة. ثم تجمع التقديرات السابقة لتكتمل الموازنة التفصيلية التي تشمل الإنفاق المقترح على كل الأنشطة القائمة والجديدة، وبعد ذلك يتم تقويم تقديرات الموازنة في ضوء تصورات وأهداف المنظمة المعنية، فإذا تجاوزت ما هو متاح فإن إنقاصه يتم بطريقة التفاوض والمساومة بين هذه المنظمة والدوائر المعنية في وزارة المالية. ثم ترفع للسلطة التشريعية لقرارها بشكل نهائي.

إن قواعد تنفيذ الموازنة التي ينبغي على المنظمات الحكومية الخدمية العمل بموجبها هي: (العبيدي، 1989: 4)

- 1- العمل بالتعليمات الخاصة بتنفيذ الموازنة الصادرة من وزارة المالية وعدم مخالفتها.
  - 2- الالتزام بالتخصيصات المالية المقررة وعدم تجاوزها، وعدم إجراء المناقلة بين فصولها إلا بالحدود التي تسمح بها التعليمات.
  - 3- صعوبة الحصول على تخصيصات مالية إضافية خلال مرحلة التنفيذ.
  - 4- البيانات والمعلومات التي يتطلب توافرها لإعداد الموازنة الاعتيادية:
- لا بد من توافر معلومات تعتبر ضرورية لمتخذ القرار، فيما يتعلق بفصول الموازنة الاعتيادية، وكالاتي:-

**الفصل الأول: نفقات الأفراد العاملين.**

لا بد من توافر البيانات التفصيلية والكاملة عن أعداد العاملين في المنظمة، مصنفة حسب الدرجات الوظيفية ومقدار الراتب لكل درجة، مضافا إليه المخصصات، حسب أنواعها وأعداد المشمولين بها. وفي حالة التخطيط للموازنة الاعتيادية في المنظمة المبحوثة (الجامعة)، يجب أن تتضمن أعداد العاملين حسب شهاداتهم، وفصل حملة الشهادات العليا عن أعداد باقي العاملين ضمن الجامعة، لغرض احتساب مخصصات الخدمة الجامعية، وكذلك لغرض احتساب أجور المحاضرات خلال السنة، وكذلك لا بد من توافر معلومات دقيقة عن اللجان الامتحانية ولجان مناقشة رسائل وأطاريح الدراسات العليا وغيرها من اللجان لغرض ضمان دقة احتساب كلف أجور اللجان ومكافآتها.

**الفصل الثاني: المستلزمات الخدمية**

من أجل أن يتمكن المخطط المالي من تحديد كاف المستلزمات الخدمية التي تحتاجها المنظمة خلال فترة إعداد الموازنة لا بد من تهيئة البيانات والمعلومات الآتية:

- أ- أعداد العاملين المتوقع إيفادهم خلال السنة المالية، داخل وخارج القطر، لغرض تحديد نفقات الإيفاد.
- ب- أعداد طلبة الدراسات العليا ( الماجستير والدكتوراه)، لغرض تحديد كلف مخصصات التلاميذ ونفقات الطبع.
- ج- معلومات دقيقة عن أبنية وساحات وحدائق ومرافق المنظمة، مع أعداد عمال التنظيف، ومقدار أجورهم اليومية أو الشهرية، لغرض إعداد تخمينات لتنظيف المنظمة وصيانة الحدائق والأبنية فيها.
- د- معرفة أعداد ونوع الدورات التدريبية المخططة لتدريب مجموعة من العاملين فيها، لغرض إجراء التخمينات اللازمة.

هـ- معلومات عن الأبنية المؤجرة أو المخطط إيجارها خلال السنة المالية، وبيانات عن كلف الأراضي أو الساحات التي سيتم إيجارها أو المؤجرة فعلا.

و- معلومات عن أعداد البحوث، أو الكتب المخطط تأليفها، أو تعضيدها.

ز- المؤتمرات والندوات المتوقع إقامتها، بالإضافة إلى الأنشطة الرياضية، أو الاحتفالات المخطط القيام بها، لتخمين وتقدير الكلف المطلوبة لكل منها.

ح- مستلزمات الدفاع المدني المطلوبة وكلفها.

**الفصل الثالث: المستلزمات السلعية**

لا بد من توافر كم من المعلومات والبيانات المالية التي يتم الاعتماد عليها لتحديد كلف المستلزمات السلعية المطلوبة خلال فترة إعداد الموازنة ومنها:

أ- مقدار كلف استهلاك الماء والكهرباء والوقود المتوقع استهلاكها خلا السنة المالية.

ب- أعداد القرطاسية والمطبوعات التي تحتاجها المنظمة خلال عملها في سنة الموازنة.

ج- معلومات عن عدد المختبرات والقاعات الدراسية، ومقدار المستلزمات المطلوبة لكل منها، لغرض تخمين كلف المواد واللوازم المختبرية والمدرسية.

د- معلومات عن حاجة أقسام المنظمة (الجامعة)، من الكليات والأقسام المختلفة للكتب المنهجية المطلوبة مع كلفها.

**الفصل الرابع: صيانة الموجودات**

لا بد من توفر كشوفات ومخططات لأعمال الصيانة المخططة ضمن المنظمة خلال السنة المالية، مع تقدير الكلف التخمينية لهذه الكشوفات بما فيه كلف صيانة المباني والأثاث والأجهزة والسيارات والآليات، وكلف صيانة الحدائق وصيانة المبازل، وكلف صيانة الكتب.

**الفصل الخامس: النفقات الرأسمالية**

لغرض تسهيل مهمة القائم بعملية التخطيط المالي في كيفية احتساب الموازنة المخططة والمتوقعة عن شراء الأثاث والأجهزة والمكائن والمعدات والآليات، يجب تهيئة معلومات دقيقة عن أعداد الأثاث والأجهزة والآليات الموجودة فعلا، ومدى كفايتها ومدى الحاجة لإضافة أثاث وأجهزة أو أبنية أو آليات أخرى تحتاجها المنظمة خلال السنة القادمة، مع بيان أنواعها وكلفها. من خلال استعراض فصول الموازنة الاعتيادية والمعلومات المطلوب تهيئتها لكل فصل نرى أنه كلما كانت البيانات والمعلومات المطلوبة، من قبل القائمون بعملية التخطيط المالي دقيقة، كلما كان توظيفها بعملية التخطيط المالي في إعداد الموازنة الاعتيادية للمنظمة المبحوثة دقيقا. هذه البيانات والمعلومات تقوم بتهيئتها إدارة نظام معلومات الموارد البشرية ( HRIS ).

**ثالثا: الجانب التطبيقي:**

- واقع إعداد الموازنة الاعتيادية في جامعة بابل: نرى من خلال الجدول (1) الذي يمثل أعداد الطلبة والتدريسيين والموظفين للعام الدراسي 2006-2007 ومقدار الزيادة في هذه الأعداد في العام الدراسي 2007-2008 أن هناك تطور واضح في هذه الأعداد الأمر الذي يحتم على القائمون بعملية التخطيط المالي أخذه بنظر الاعتبار عند التخطيط لموازنة السنة القادمة، وهذه الزيادة واضحة في الجدول (2) الذي يمثل مقدار التخصيصات المالية في فصول ميزانية الجامعة لعامين متتاليين هما 2007 و2008، خصوصا في فصول الرواتب والأجور والمستلزمات السلعية وصيانة الموجودات والمصروفات الأخرى، فيما نرى انخفاض في المبالغ المخصصة للمستلزمات الخدمية والموجودات غير المالية في موازنة العام 2008 عن ما كان عليه في موازنة العام 2007. ويرى الباحثان أن تخفيض المبالغ المخصصة للمستلزمات الخدمية لا يتناسب مع زيادة أعداد منتسبي الجامعة وأعداد الطلبة.

جدول (1) يمثل أعداد الطلبة والتدريسيين والموظفين في المنظمة المبحوثة (جامعة بابل) للعامين الدراسيين 2006-2007 و 2007-2008.

الأعداد	2006-2007	2007-2008	النسبة المئوية %
أعداد الطلبة	14136	15376	12.4%
أعداد التدريسيين	1182	1499	3.17%
أعداد الموظفين	2897	2934	3.7%

المصدر: قسم التخطيط / رئاسة الجامعة

جدول (2) يمثل مقدار التخصيصات في فصول ميزانية الجامعة للعامين 2007-2008

ت	الفصل	ميزانية 2007	ميزانية 2008
1	الرواتب والأجور	29379500000	31691770000
2	المستلزمات الخدمية	1159450000	1000000000
3	المستلزمات السلعية	1472725000	1531000000
4	صيانة الموجودات	831375000	1000000000
5	المصروفات الأخرى	465000000	565000000
6	الموجودات غير المالية	1840450000	1010000000
	المجموع	35148500000	36797770000

المصدر: قسم الشؤون المالية / رئاسة الجامعة

#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

##### أ- الاستنتاجات:

من خلال الإطلاع على الواقع الفعلي لإعداد الموازنة السنوية في جامعة بابل نرى:-  
\* أن هناك اهتمام قليل بالاعتماد على المعلومات الدقيقة في التخطيط للموازنات الاعتيادية، ويتم الاعتماد في التخطيط والإعداد للموازنة الاعتيادية على موازنات الأعوام السابقة، مع إضافة مبالغ بنسب معينة لزيادة حجم الموازنة في أغلب أبوابها وفصولها، دون الاستناد على دراسة وتحليل وجمع البيانات أو الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يعكس الحاجة الفعلية للمنظمة المبحوثة بكل أقسامها وبدقة، وبالتالي نرى عدم توظيف هذه البيانات بشكل تام في إعداد تخمينات الموازنة السنوية.

\* أن إعداد الموازنة الاعتيادية، يقتصر على جهة واحدة هي قسم الشؤون المالية، ولا يتم (بصورة منتظمة) إشراك الجهات الأخرى ذات العلاقة المباشرة، مثل الشؤون الهندسية (لغرض تهيئة البيانات المتعلقة بالصيانة المطلوبة، والمتوقعة، والأثاث والأجهزة المتوقع شراءها)، إضافة إلى قسم الشؤون الإدارية (لتهيئة البيانات المتعلقة بالملاك المشغول والشاغر، والعلاوات والترقيات وغيرها)، وكذلك قسم الرقابة الداخلية (لتدقيق البيانات والتخصيصات المقترحة)، فضلا عن قسم شؤون الطلبة ( لتحديد الزيادة المتوقعة في أعداد القبول للأعوام القادمة).

\* عدم الاعتماد على المؤشرات الضرورية واللازمة لإعداد الموازنة الاعتيادية، التي تهيأ أرضية صلبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط للموازنة السنوية، ومنها الملاك الفعلي للعاملين من ( تدر يسين، موظفين، أعداد الطلبة)، وأعداد الكتب والدوريات المطلوبة، والأثاث والأجهزة المتوفرة أو المطلوب توفيرها، والمؤتمرات والندوات المقترحة والبحوث المتوقع إنجازها، والأبنية التي يجب توفرها لسكن الطلبة في الأقسام الداخلية.... وغيرها من المؤشرات. وإنما يتم الاعتماد فقط على حجم الإنفاق لسنة إعداد الموازنة لغاية 30/6 ويتم مضاعفة المبلغ، مع الأخذ بالاعتبار موازنة السنة الحالية والسابقة كمؤشر لإعداد الموازنة للسنة القادمة.

\* غالبا ما تعترض وزارة المالية على أرقام التخصيصات المقترحة والمقدمة من قبل الجامعة، خاصة إذا كانت الأرقام تزيد عن تخصيصات السنة السابقة، والغير مقترنة بتبريرات مقنعة لتوضيح أسباب اقتراح هذه الزيادات، كون الموضوع يعتمد على الحدس والتوقع، أكثر من كونها معلومات دقيقة معتمدة على البيانات المقدمة من نظام معلومات الموارد البشرية.

## ب- التوصيات.

- 1- ضرورة قيام الإدارة العليا في الجامعة بالاهتمام بتنمية نظم المعلومات الإدارية بشكل عام، ونظام معلومات الموارد البشرية بشكل خاص من خلال تخصيص قسم معني بهذا الموضوع يوفر الاهتمام والرعاية الخاصة بنظم المعلومات الإدارية.
- 2- ضرورة اعتماد القائمون بعملية التخطيط الإداري والمالي على المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية، قاعدة أساسية للإعداد للموازنات الاعتيادية، وتضمن ذلك في التبريرات المدعمة مع الخطط المرسله إلى وزارة المالية.
- 3- ضرورة إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بالتخطيط للموازنة السنوية في الجامعة.
- 4- إشاعة نوع من الثقافة المنظمة بضرورة الاهتمام بالتوثيق والأرشفة للمعلومات التي من الممكن أن تكون أساس لنظم المعلومات الإدارية من خلال قيام إدارة الجامعة بعقد ندوات أو محاضرات على مستوى الجامعة والمنظمات العاملة في البيئة المحيطة.

## المصادر

أولاً: العربية

- 1- البياتي وحسن، هلال عبود، علاء عبد الرزاق محمد، المدخل لنظم المعلومات الإدارية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1992.
- 2- باجابر، بدر سالم، والمفتي، كمال جعفر، استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.
- 3- عبد الوهاب، د. علي محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- 4- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، نظم معلومات الموارد البشرية – دراسة تطبيقية –، مجلة الإداري، العدد (72)، السنة (20)، مسقط، 1998.
- 5- سيد خطاب، عايدة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل، إعادة الهيكلية، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط/2، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 6- بني حمدان، خالد محمد، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته ببناء رأس المال الفكري والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2000.
- 7- الطائي، محمد عبد حسين، نظام المعلومات الادارية، ط2، جامعة الموصل، 2000.
- 8- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2000.
- 9- البيوزيكي، بسام عبد الرحمن، أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة. دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية- رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2001.
- 10- منشور وزارة المالية، دائرة الموازنة، إعداد تقديرات الموازنة الاتحادية للدولة لسنة 2009، رقم 2788 في 17/4/2008. ثانياً: الإنكليزية

1--Grossman, M.; The Growing Dependence On HRIS, Personal Journal, Vol. 67, No.9, 1988.

2-Safran G.; Human Resources Information Systems, Canadian

3-Tannenbaum, S.; Human Resources Information Systems: User Group Implications, Journal OF Systems Management, Jan., 1990.