

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف: إعداد الطالبة:

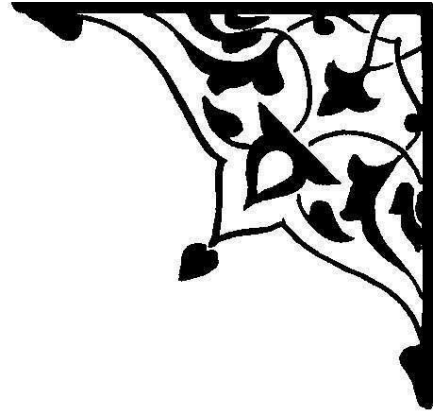
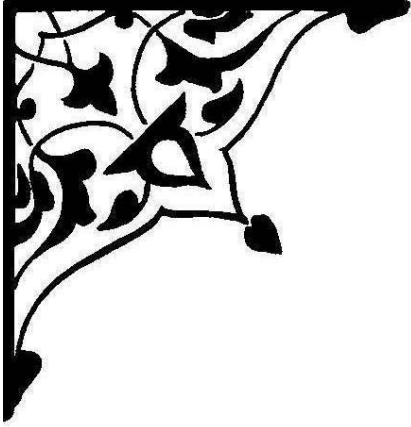
خضرة قاسمي

منال العيدي

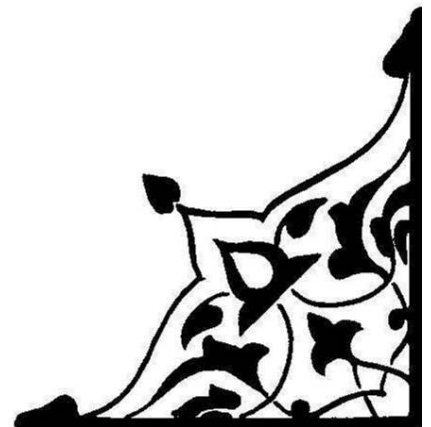
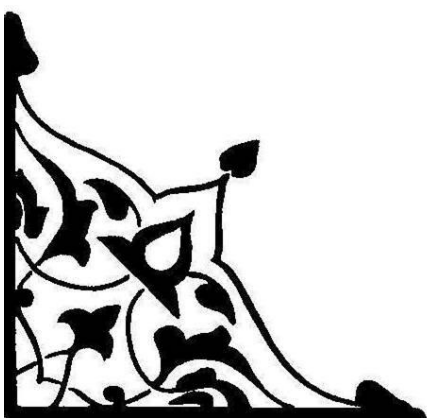
رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GRH/2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

﴿ شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾

هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ

قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

﴿ شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾

سور قآل عمران (18)

صدق الله العظيم

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد لدى موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بولاية بسكرة، وكذلك أهمية المعلومة المخرجة من النظام والتي تكون في شكل تقارير مختلفة في تحقيق التحفيز للأفراد موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان، و توضيح العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبيان لجمع البيانات و قد وزع على عينة بلغ حجمها (60) فرد، و كان عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل (51) استبيان.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و تحليل التباين الأحادي،...الخ.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية (تقارير حول تخطيط الموارد البشرية، تقارير حول التوظيف، تقارير حول التعويضات، تقارير حول التدريب، تقارير حول تقييم الأفراد) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (تحفيز الأفراد)، إذ وجدنا أن نظام معلومات الموارد البشرية ككل يفسر (45%) من التباين في المتغير التابع (تحفيز الأفراد).

كما توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات منها، لابد من الاهتمام بنوعية المعلومة المخرجة من نظام معلومات الموارد البشرية وإيصالها في الوقت المناسب ليتم الاستفادة منها، كما أوصت الدراسة أيضا بأهمية تحديث نظام معلومات الموارد البشرية لأنه يعتبر المصدر الرسمي للمعلومة الصحيحة والسليمة للفرد.

كلمات المفتاحية: نظام معلومات الموارد البشرية؛ التحفيز؛ المعلومة...

Abstract :

The aim of this study was to investigate the role of the Human Resources Information System in motivating individuals among the staff of Foundation Mills AlzibanKantara state of Biskra, as well as the importance of the information director of the system, which are in the form of various reports in achieving the stimulation of the members of the staff of Foundation Mills Alziban, and clarify the relationship between the two variables in the foundation replacedthe study.

To achieve the objectives of the study used a questionnaire to collect data, and may be distributed to a total sample number (60) per capita, and the number of questionnaires recovered and suitable for analysis (51) questionnaire.

Used in the statistical analysis of data several methods included the arithmetic mean, standard deviation and variance analysis, ... etc..

The study found several results of the most important variables that the independent study of human resource information system (reports on human resources planning, reports on employment, on compensation reports, reports on training, reports on the evaluation of individuals) have a significant role in influencing the dependent variable (motivate individuals), as we found that human resources information system as a whole explains (45%) of the variance in the dependent variable (motivate individuals).

The study found a set of recommendations and proposals of them, to be interest in the quality of the information director of the Human Resources Information System and timely delivery to be tapped, as recommended the study also the importance of updating HR information system because it is the official source of information is the correct and proper for the individual.

Keyword:Human Resources Information System, motivation,information...

الإهداء

الحمد لله الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته أتمننا هذا العمل الذي اهدي ثمرته إلى :

الذي فرش دربي بنور العلم أبي

حفظه الله وأطال عمره وجعله سندا لي في هذه الدنيا.

كما اهدي عملي هذا إلى نور عيني ، إلى احن قلب في الوجود إلى الغالية التي أعطتني كل الحب

وشجعتني للوصول إلى هذه المرحلة

أمي ، أمي ، أمي .

أطال الله عمرها وحفظها لي

إلى سندي في الحياة : إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى جميع الأهل وصغيرا وكبيرا

إلى جميع من عرفتهم خلال مساري الدراسي

إلى كل من علمني...

منال

شكر و عرفان

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي هدانا إلى نعمة الإسلام ووفقنا لأن نتمم هذا العمل راجين من الله سبحانه وتعالى أن يجعله في ميزان الحسنات، ونحمده ونشكره على نعمة وحسن عونه، ونصلي ونسلم على نبيه صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذة قاسمي خضرة المشرفة على هذه المذكرة على توجيهاتها ونصائحها، وما بذلته من وقت وجهد في سبيل إنجاز هذا العمل.

وكذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ محمد قريشي، والأستاذة أقطي جوهره.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الذين قاموا بتحكيم استبيان الدراسة.

وأوجه التحية والشكر كذلك إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر.

وتحية شكر كذلك لكل موظفي وإطارات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- على مساعدتهم لإنجاز هذا العمل.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

والحمد لله من قبل ومن بعده.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	البسمة.
II	آية قرآنية.
III	الملخص.
IV	الإهداء.
V	الشكر والعرفان.
VI	الفهرس.
XI	قائمة الجداول.
XIII	قائمة الأشكال.
XIV	قائمة الملاحق.
مقدمة عامة	
ب	تمهيد.
ج	1. إشكالية الدراسة.
د	2. فرضيات الدراسة.
هـ	3. نموذج الدراسة.
هـ	4. أهمية الدراسة.
و	5. أهداف الدراسة.
و	6. أسباب اختيار الموضوع.
و	7. حدود الدراسة.
ز	8. التعريفات الإجرائية.
ز	9. صعوبات الدراسة.
ز	10. الدراسات السابقة.
ز	أ. الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية.
ك	ب. الدراسات المتعلقة بالتحفيز.
ن	ج. التعليق على الدراسات السابقة.
الفصل الأول: تحفيز الموارد البشرية	
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز.
3	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

3	1. تعريف التحفيز.
7	2. التطور التاريخي للتحفيز.
8	3. عناصر التحفيز.
9	4. وظيفة التحفيز.
10	المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية التحفيز.
10	1. أهداف التحفيز.
12	2. أهمية التحفيز.
14	المطلب الثالث: أنواع وخصائص التحفيز.
14	1. أنواع الحوافز.
29	2. خصائص نظام التحفيز الفعال.
32	المبحث الثاني: نظريات التحفيز.
32	المطلب الأول: نظريات المحتوى.
32	1. نظرية إبراهيم ماسلو لسلم الحاجات.
37	2. نظرية الدرفر.
39	3. نظرية هرزبن ذات العاملين.
42	4. نظرية ماكيلاند للحاجات المكتسبة.
45	5. تلخيص لنظريات المحتوى.
46	المطلب الثاني: نظريات المسار.
46	1. نظرية العدالة.
49	2. نظرية التوقع لفروم.
50	3. نظرية تحديد الأهداف.
51	المطلب الثالث: نظرية التعزيز.
52	1. أنواع التعزيزات.
53	2. البرنامج الزمني للتعزيز.
55	المبحث الثالث: أنظمة الحوافز: مراحل تصميم، أسس، متطلبات وعوامل مؤثرة.
55	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز.
59	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز.
59	المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز
60	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز.
63	الخلاصة.
الفصل الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية	

65	تمهيد.
66	المبحث الأول: أساسيات حول نظام المعلومات.
66	المطلب الأول: ماهية النظام.
66	1. تعريف النظام.
67	2. مكونات النظام.
70	3. خصائص النظام.
71	4. تصنيفات الأنظمة.
73	5. موارد النظام.
74	6. حدود النظام.
75	المطلب الثاني: ماهية المعلومات.
76	1. مفهوم المعلومات.
82	2. خصائص المعلومات.
85	3. أنواع المعلومات.
88	4. مصادر المعلومات.
89	5. دور المعلومات.
91	6. جودة المعلومات.
93	المطلب الثالث: ماهية نظام المعلومات.
93	1. مفهوم نظام المعلومات.
94	2. مراحل تطور نظام المعلومات.
95	3. خصائص نظام المعلومات.
96	4. وظائف نظام المعلومات.
97	5. أنواع نظم المعلومات.
103	المبحث الثاني: أساسيات حول نظام معلومات الموارد البشرية.
103	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول نظام معلومات الموارد البشرية.
104	1. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.
105	2. مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية.
107	3. أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.
109	4. أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.
111	5. مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.
114	6. موارد نظام معلومات الموارد البشرية.
117	المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية داخل المؤسسة.

117	1. وظائف نظام معلومات الموارد البشرية.
119	2. النظم لفرعية نظام معلومات الموارد البشرية.
124	3. مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية.
126	المطلب الثالث: مميزات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.
126	1. متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية.
128	2. مزايا نظام معلومات الموارد البشرية.
129	3. العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية.
130	المبحث الثالث: دور مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد.
130	المطلب الأول: مجالات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية.
130	1. تخطيط الموارد البشرية.
133	2. توظيف الموارد البشرية.
135	3. التعويضات.
137	4. التدريب.
138	5. تقييم الأداء.
139	المطلب الثاني: مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد.
141	الخلاصة.
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة	
143	تمهيد.
144	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
144	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
144	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.
155	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة.
155	المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي.
156	المبحث الثاني: تقديم عام للوحدة الإنتاجية " مطاحن الزيبان".
156	المطلب الأول: نشأة المؤسسة.
157	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.
159	المطلب الثالث: أهداف وسياسات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
160	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
168	المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
170	المطلب السادس: نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
172	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.

172	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.
174	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.
175	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.
180	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.
190	الخلاصة.
192	خاتمة عامة.
196	قائمة المراجع.
206	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
48	طرق إعادة المساواة للفرد	(1.1)
48	بعض مؤشرات المقارنة مع الآخرين	(2.1)
54	برنامج التعزيز	(3.1)
80	جدول يوضح مقارنة بين البيانات والمعلومات	(1.2)
81	التطور التاريخي لمفهوم المعلومات	(2.2)
106	جدول يوضح مراحل التحول من النظم اليدوية إلى النظام المحوسب في نظم معلومات الموارد البشرية	(3.2)
145	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(1.3)
146	الصدق التقاربي لتقارير حول تخطيط الموارد البشرية	(2.3)
147	الصدق التقاربي لتقارير حول التوظيف	(3.3)
148	الصدق التقاربي لتقارير حول التعويضات	(4.3)
149	الصدق التقاربي لتقارير حول التدريب	(5.3)
150	الصدق التقاربي لتقارير حول تقييم الأداء	(6.3)
151	الصدق التقاربي لتقارير حول الحوافز المادية	(7.3)
152	الصدق التقاربي لتقارير حول الحوافز المعنوية	(8.3)
153	الصدق التقاربي لتقارير حول الحوافز الذاتية	(9.3)
154	الصدق التقاربي لتقارير حول الحوافز السلبية	(10.3)
158	نتائج صدق الاستبيان	(11.3)
158	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان	(12.3)
159	عدد العمال في المؤسسة	(13.3)
172	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	(14.3)
174	قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات نظام معلومات الموارد البشرية	(15.3)
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور نظام معلومات الموارد البشرية	(16.3)
178	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تحفيز الأفراد.	(17.3)
181	حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية والمتغير التابع تحفيز الأفراد	(18.3)

183	معامل الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية و تحفيز الأفراد	(19.3)
184	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(20.3)
185	نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول تخطيط الموارد البشرية وتحفيز الأفراد.	(21.3)
185	نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول توظيف وتحفيز الأفراد	(22.3)
185	نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول تعويضات وتحفيز الأفراد	(23.3)
186	نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول التدريب وتحفيز الأفراد	(24.3)
187	نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول تقييم الأداء وتحفيز الأفراد	(25.3)

قائمة الأشكال.

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	نموذج السلوك عند الأفراد	4
(2.1)	السلوك الإنساني وطرق تحفيزه	5
(3.1)	مكونات منظومة التحفيز	6
(4.1)	تصور عام للتحفيز	7
(5.1)	مدرج ماسلو للحاجات	34
(6.1)	الحاجات الإنسانية في نظرية الدرر	37
(7.1)	عناصر التقدم والرضا والإحباط في نظرية الدرر	38
(8.1)	نظرية هرزبن ذات العاملين	40
(9.1)	هرم الحاجات حسب ماكيلاند	43
(10.1)	مضمون نظريات المحتوى	46
(11.1)	نظرية العدالة	47
(12.1)	نموذج مبسط لنظرية فروم	50
(13.1)	نظرية تحديد الأهداف	51
(14.1)	أنواع التعزيزات	52
(15.1)	نموذج توضيحي لنظرية التعزيز	53
(1.2)	عناصر النظام الكامل	67
(2.2)	المدخلات التتابعية للنظام	68
(3.2)	المدخلات العشوائية للنظام	68
(4.2)	مدخلات عن طريق التغذية العكسية للنظام	69
(5.2)	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	79
(6.2)	مخطط يوضح كيفية تحول البيانات إلى معلومات	80
(7.2)	تكلفة المعلومات	84
(8.2)	مصادر المعلومات الخارجية	89
(9.2)	عناصر نظام المعلومات التسويقي	101
(10.2)	نظام معلومات المحاسبة	102
(11.2)	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	114
(12.2)	النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية	123
(1.3)	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية.	168
(2.3)	نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	171

قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
207	قائمة محكمي استبيان الدراسة	01
208	استبيان الدراسة	02
212	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	03

تمهيد:

تعد المعلومات اليوم مردا أساسيا من موارد المؤسسات الحديثة، أكثر من أي وقت مضى حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وغيرها دون الاعتماد على المعلومات.

لذلك فإن المعلومات تشكل الآن موردا استراتيجيا يرفع من إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، ويعد سلاحا فعالا في مواجهة المنافسة الحادة بين المؤسسات، ولذلك فهي تلقى اهتماما متزايدا وانتشارا واسعا.

ولا شك أن هذا العصر الذي نعيشه يستحق وبجدارة أن يطلق عليه عصر المعلومات والمعرفة، نتيجة انعكاسات ثورة المعلومات على مختلف جوانب الحياة، ولعل أهم مميزات عصر المعلومات هو الزيادة الهائلة في الإنتاج اليومي من المعلومات وسرعة تداولها، الأمر الذي أدى إلى بروز وتطور صناعة المعلومات عن غيرها من الصناعات.

والتحدي الأعظم بالنسبة للمؤسسات ليس في إنتاج المعلومة أو الحصول عليها بل في استغلالها وتحقيق الاستفادة منها، ومن أجل ذلك اتجهت المؤسسات الحديثة إلى تصميم وبناء أنظمة للمعلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل للمعلومات الضرورية لإدارة مختلف شؤون المؤسسة، وذلك لضمان وصول المعلومة الموثوقة والصحيحة والدقيقة إلى كافة مستخدميها بالشكل الملائم والوقت المناسب للاستفادة منها.

ونظرا لتعدد وظائف المؤسسة فقد استوجب عليها أن تكون على مستوى عالي من المهارة والدقة في الحصول على المعلومات، وأساليب حفظها واسترجاعها. إضافة إلى ذلك تطورت النظرة لإدارة الموارد البشرية وأصبح الاهتمام بالعنصر البشري أكثر من قبل، نظرا للدور الهام الذي يؤديه لتحقيق أهدافها باعتباره أحد المقومات الأساسية لنجاحها، فقد اتجهت المؤسسات الحديثة للاهتمام به من خلال جذبته وإعداده ومن ثم تحفيزه .

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحفيز مواردها البشرية وجب عليها إيجاد أساليب حديثة ومبتكرة تساعد على دفعهم إلى تحرير الطاقات الكامنة لديهم، حيث لازالت إدارات المؤسسات تبحث عن كيفية تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما عنده لصالح المؤسسة، فالحوافز تعتبر من بين المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ورضا وولائه للمؤسسة، حيث يمكن أن تكون في شكل حوافز مادية و معنوية أو إيجابية و سلبية أو ملموسة و غير ملموسة.

لذا فعملية التحفيز تعتبر من عوامل العمل الجيد فهي تعالج قضية التزام الأفراد بأعمالهم وإطلاعهم بأعباء وظيفتهم و نقاط ضعفهم وتميزهم في عملهم، ورغم ذلك فإن بعض المؤسسات لازالت تعاني من مشاكل تنظيمية بسبب عملية التحفيز وذلك لرغبة المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال مواردها البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنوع حاجات ورغبات موظفيها وتغيرها من وقت لآخر، الأمر الذي أدى إلى تدمير الموظفين بسبب عدم جاذبية الحوافز وعدم عدالتها.

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بوظيفة تحفيز الأفراد بشكل يضمن نجاحها، فهي بحاجة إلى كافة البيانات و المعلومات الخاصة بهم، لذلك توجهت إلى الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية نظرا لتزايد أهمية ودور المعلومة المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة، والحاجة الماسة إلى تنظيمها بشكل الذي يؤدي إلى الاستفادة منها، وتقديمها إلى مستخدميها في شكل تقارير.

وتظهر أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بشكل خاص لما يوفره لإدارة الموارد البشرية من معلومات وبيانات تساعد على أداء نشاطاتها من استقطاب وتوظيف وتدريب و تقييم أداء وغيرها، وكذلك جمع وتخزين وحفظ تحليل وتحديث مختلف البيانات المتعلقة بموارد البشرية، لذلك فإدارة الموارد البشرية تعتمد على النظام في سرعة الحصول على المعلومة وكذلك تعتمد على دقة مخرجاته من تقارير متنوعة تخص شؤون الموارد البشرية.

1. إشكالية الدراسة:

إن تزايد الاهتمام بالمعلومة في مختلف العمليات الإدارية، وزيادة أهمية المورد البشري داخل المؤسسات لما قد يوفره من تميز ونجاح للمؤسسة على الصعيد المحلي أو الدولي، ومن قدرت الفرد على الإبداع والابتكار باعتباره المروود الوحيد الذي يمكن له خلق المعرفة والقيمة، لذا يتبادر إلينا أن تحفيز هذا الفرد من خلال توفير معلومات صحيحة وسليمة والتي تتعلق بشؤون وظيفته، باستخدام أنظمة معلومات متخصصة في ذلك؛ قد يكون من شأنه دفع الفرد إلى التميز في عمله وتحفيزه على تقديم الأفضل، ويمكن المؤسسة من النجاح ويساعدها على الاستمرار ضمن ظروف المنافسة الحادة في هذا العصر.

بناء على هذا تبرز إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد؟

و يمكن ترجمة هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية.
- ما هو مستوى تطبيق عملية التحفيز في مؤسسة.
- ما هو دور مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية.

2. فرضيات الدراسة:

كإجابة مبدئية على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

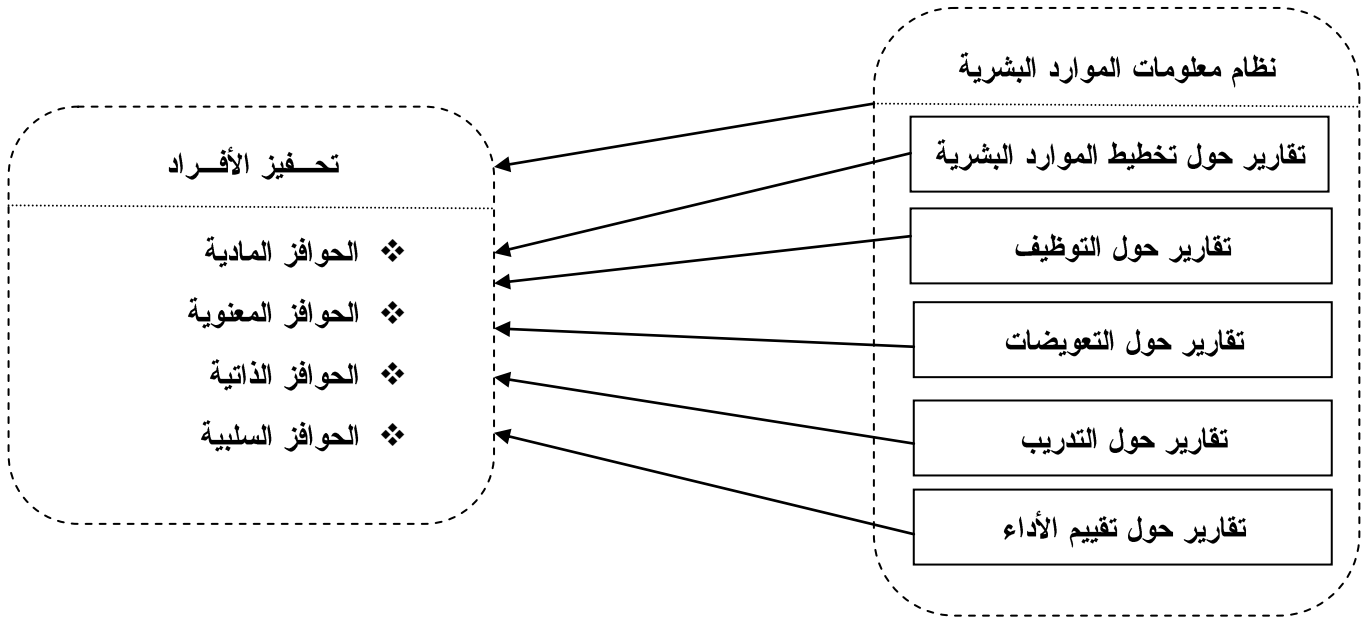
و بتحليلنا لنظام معلومات الموارد البشرية من خلال مختلف مخرجاته، يمكننا استنتاج الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد دور معنوي للتقارير حول تخطيط الموارد البشرية في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- لا يوجد دور معنوي للتقارير حول التوظيف في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- لا يوجد دور معنوي للتقارير حول التعويضات في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- لا يوجد دور معنوي للتقارير حول التدريب في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- لا يوجد دور معنوي للتقارير حول تقييم الأداء في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

انطلاقاً من هذه الفرضيات يمكننا طرح نموذج دراستنا كما يلي:

3. نموذج الدراسة.

يقوم هذا البحث على النموذج الافتراضي التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

4. أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من ناحية الجانب النظري في حيوية الموضوع، الذي نتناوله إذ أننا نتطرق إلى المورد البشري الذي يعتبر من أهم الموارد داخل المؤسسة و يعتبر أيضا الركيزة و القوة المحركة لها حيث تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى غاياتها على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية من خلال تحفيز الأفراد لجعلهم يبذلون أقصى ما عندهم وذلك من خلال استخدام أساليب حديثة ومتطورة نتيجة التغيرات التي تطرأ على المحيط؛
2. كما تبرز الأهمية التطبيقية لموضوعنا في قلة الدراسات التي تربط بين متغيري الدراسة. حيث على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت عنصر نظام معلومات الموارد البشرية و التحفيز إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين؛
3. تقدم هذه الدراسة إطار عملي يربط بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية بتحفيز الأفراد، إذ أن تناول دور نظام معلومات الموارد البشرية بكل أبعاده في التحفيز بحد ذاته يضيف أهمية أكبر لموضوعنا بربطه بين هذين المتغيرين؛ بحيث نساهم بدراستنا في زيادة الوعي لدى مدراء إدارة الموارد البشرية والقيادات والموظفين لأهمية المعلومة المخرجة، خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

4. هذه الدراسة تضيف أيضا إلى المكتبة الوطنية والعربية دراسة تطبيقية متخصصة في مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد، وهذا عامل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.

5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العملية إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

1. عرض وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية و التحفيز وفقا لما يخدم معطيات البحث؛
 2. التعرف على مستوى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؛
 3. التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحفيز موظفيها؛
 4. تحديد طبيعة الدور الموجود بين نظام معلومات الموارد البشرية وتحفيز الأفراد؛
 5. محاولة التعرف على أهمية المعلومة المرتبطة بالفرد ودورها في تحفيزه؛
 6. محاولة بناء نموذج افتراضي و اختباره للوصول إلى صورة تعكس دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؛
 7. تقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها تسهيل عملية التطبيق في المستقبل.
- ## 6. أسباب اختيار الموضوع:

1. نقص مثل هذه الدراسات على مستوى أطروحات الدكتوراه والماجستير؛
 2. الميول الشخصي لهذا النوع من الدراسات؛
 3. حداثة الموضوع من ناحية البحث؛
 4. محدودية الدراسات التي تناولت الربط بين متغيري الدراسة نظام معلومات الموارد البشرية و التحفيز؛
 5. الخلفية السابقة للموضوع لأنه في إطار تخصصنا و إيماننا بمعلومات أساسية عنه؛
- ## 7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيمايلي:

1. الحدود البشرية: و تتمثل في موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-.
2. الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد.

3. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-.

4. الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2012-2013.

8. التعريفات الإجرائية:

1. نظام معلومات الموارد البشرية: يعرف على أنه تركيبة من الأفراد و المعدات و الإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة، لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة.

2. التحفيز: وهو العملية التي تشجع وتوجه السلوك من خلال ممارسات إدارية للمسير للتأثير على العاملين وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة.

9. صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات كأبحاث علمي نذكر أهمها:

1. عدم وجود دراسات تناولت الربط بين المتغيرين ، كما وجدنا صعوبة في استنتاج العلاقة بين متغيري الدراسة بسبب عدم تطرق الأبحاث لها بل تركيزها على الاستخدام العام لنظاممعلومات المواد البشرية في المؤسسة.

10. الدراسات السابقة:

يعتبر موضوعا نظام معلومات الموارد البشرية و التحفيز من المواضيع الجديرة بالدراسة و التحليل، كونها تتعلق بالموارد البشري و الجهود المبذولة لزيادة فعاليته، باعتباره العنصر الحيوي و المهم في نجاح المؤسسات، و فيما يلي عرض للأهداف و النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة في هذين الموضوعين مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم بالنسبة لكل متغير من متغيري الدراسة على النحو التالي:

أ. الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية.

1. دراسة: بن طاعة عتيقة، (2013)، بعنوان: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير

التقديري للوظائف والكفاءات دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير

الموارد البشرية 27-28 فيفري 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

و قد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أثر نظام معلومات الموارد البشرية بأبعاده (دقة المعلومة، شمولية المعلومة، مرونة المعلومة،

التوقيت المناسب للمعلومة) على فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في البنوك الجزائرية.

أما نتائج هذه الدراسة فكانت كما يلي:

- يرتبط نظام معلومات الموارد البشرية بعلاقة ارتباط معنوي موجبة مع فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عند مستوى معنوية (0.01).
 - توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من (دقة معلومات الموارد البشرية، شمولية معلومات الموارد البشرية، مرونة معلومات الموارد البشرية، التوقيت المناسب لمعلومات الموارد البشرية) وفعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عند مستوى المعنوية (0.05).
 - أقوى علاقات الارتباط كانت فيما بين (دقة معلومات الموارد البشرية وفعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات) وأقلها كانت بين (مرونة معلومات الموارد البشرية وفعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات)، رغم أنها جميعا علاقات ارتباط معنوية موجبة.
2. رائد عبد القادر حامد، أنعام عبد الجبار سلطان، (2012)، بعنوان: توظيف تقانة المعلومات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الشبكة دراسة حالة المعهد التقني- نينوى، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، العراق، مج 9، ع 1.
- وقد هدفت الدراسة إلى:
- إبراز أهمية تقانة المعلومات والاتصالات في تصميم نظام معلومات المستند على الشبكة.
 - إبراز أهمية نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الشبكة في تقليص الوقت والجهد اللازمين لإدخال البيانات.
 - إبراز كيفية محافظة نظام معلومات الموارد البشرية على المعلومات وسريتها
 - إبراز كيفية الحصول على المعلومات اللازمة للنظام عن طريق جميع الأفراد الموظفين في مختلف الوحدات ذات العلاقة بنظام.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية قاعدة ضخمة تحتوي على المعلومات الضرورية لكل موظف في المعهد.
 - يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على الحفاظ على البيانات والمعلومات من فقدان والضياع.
 - يتيح نظام معلومات الموارد البشرية للمستفيد إمكانية الوصول السريع للمعلومات في مختلف الوحدات الإدارية من خلال الشبكة المحلية للمؤسسة
 - يتيح النظام السرعة والدقة والموثوقية في إمكانية إدخال وتحديث البيانات المختلفة في وقت قصير.

- إعداد التقارير والاستفادة منها في العملية الإدارية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية المسند على الشبكة، دون، الحاجة إلى التنقل بين الوحدات لجمع المعلومات المطلوبة.

3. زاوي صورية، تومي ميلود، (2010)، بعنوان: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء

الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع 7.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- إبراز دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية.

- مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج دائما للتطوير حتى يتمكن

من تحقيق المهام المفترض تأديتها وتقييم أداء العاملين بفاعلية أكثر، ومن ابرز التوصيات التي أوصت بها

الدراسة:

- إخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية لدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة ومسايرة التغيرات

التكنولوجية و الاستفادة منها لتأدية مهامهم.

- تشجيع وتحفيز ثقافة التغيير في أساليب العمل.

- الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وخاصة تقييم

الأداء.

4. علي ميا، نجم الحميدي، ماهر ضويبا، (2008)، بعنوان: دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار

القيادات الإدارية دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث

والدراسات العلمية، سورية، مج 30، ع 2.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تبيان كيفية تصميم نظام معلومات الموارد البشرية وما هي البيانات التي يجب أن يتضمنها لضمان الحصول

على المعلومات المفيدة للمؤسسة.

- تبيان دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين اختيار القيادات وتحديد أثره في عملية الاختيار.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- عدم توفير نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية،

وذلك من خلال اعتماد عملية الاختيار على معايير تتعد عن العملية والكفاءة والمهارة، وتأخذ في الحسبان

العلاقات الشخصية والمحسوبية.

- عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية يعد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين.
- نظام معلومات الموارد البشرية يضمن انسياب المعلومات وتدققها بشكل صحيح وسليم مما يسهل عملية اتخاذ القرار و الاختيارات الصحيحة للقيادات.
- 5. أمل إبراهيم أبو رحمة، (2005)، بعنوان: نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة قسم غدارة الأعمال، غزة. وقد هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدم في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة.
- تقييم مجالات استخدام النظم وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من كفاءاتها وفعالية استخدامها في توفير المعلومات الملائمة بدقة وفي الوقت المناسب.
- تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، بما يمكنها من القيام بدورها في دعم فاعلية إدارة شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
- معظم إدارات شؤون الموظفين محل البحث تستخدم النظم اليدوية ونظام الحاسب الآلي مجتمعة، ولكن أكثر هذه الأنظمة استخداماً هو نظام الملفات (النظام اليدوي).
- استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في إدارات شؤون الموظفين محل البحث تتركز في المجالات التي ترتبط بحضور الموظفين واستمرارهم في عملهم، وتؤكد في هذا الجانب تميز استخدام نظام الملفات اليدوي في تصريف الأعمال، في مجالات شؤون الموظفين المختلفة.
- تتحدد كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من خلال ثلاث عناصر رئيسية تتوفر في المعلومات التي توفرها النظم وهي على النحو التالي:
- درجة دقة المعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية.
- سرعة الحصول على المعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية.
- ملائمة المعلومات التي توفرها النظم من حيث التحليل والجاهزة للاستخدام.
- تعد كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية بقطاع غزة.

6. خالد محمد طلال بني حمدان، (2001)، بعنوان: تحليل معطيات العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس مال الفكري (دراسة استطلاعية لأراء متخذي القرارات في شركات صناعة التأمين الأردنية)، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و الرأس مال الفكري في شركات صناعة التأمين الأردنية.
- تحري الفروق المعنوية في علاقة المتغيرين في إجابات أفراد عينة شركات صناعة التأمين الأردنية تبعا للمسمى الوظيفي.
- تحري مستوى فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية والرأس مال الفكري في شركات صناعة التأمين الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أكدت الدراسة على أن جميع العلاقات الارتباطية لعناصر نظام معلومات الموارد البشرية بشكل منفرد مع عناصر الرأس مال الفكري مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويا، وهي إشارة واضحة إلى وجود اعتمادية وتبادلية بين المتغيرين.
 - أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة تعزى للمسمى الوظيفي، لأن قيمة (X^2) المحسوبة كانت جميعها أصغر من الجدولية وهذه إشارة إلى تجانس وانتمائهم إلى مجتمع واحد.
- ب. الدراسات المتعلقة بالتحفيز.

1. يونس الشوابكة، (2011)، بعنوان: درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، مج 25، ع 10.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.
 - التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن قليلة.

- عدم وجود تأثير لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي في درجة تقدير العاملين لاستخدام الحوافز المادية المعنوية في المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- وجود تأثير لمتغيرات الوظيفة والخبرة والراتب الشهري على درجة تقدير العاملين لاستخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- 2. بوزوين فيروز، (2010)، بعنوان: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف. وقد هدفت الدراسة إلى:
 - مدى الاهتمام بالإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - إبراز مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالحوافز.
 - التعرف على العلاقة بين التحفيز والإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على مدى اهتمام الأفراد بمسارهم الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة:
 - إذا ما اتبعت المؤسسة خطة واضحة مع العامل تتسم بالوضوح والواقعية وتعتمد على تقييمه الذاتي لقدرات وإمكانياته وتتوافق مع طموحاته فإنه يستطيع بلوغ غاياته في الارتقاء والنمو، وبالتالي رفع مستوى رضاه عن العمل وتحفيزه والمحافظة عليه، وبذلك تتمكن المؤسسة من استخدام طاقاته بما يحقق أهداف المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل.
- 3. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، (2010)، بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة . وقد هدفت الدراسة إلى:
 - التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.
 - تشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية.
 كما كانت نتائج الدراسة كالتالي:
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف وفعالية نظام الحوافز والترقيات وأداء العاملين.
- وأن الحوافز المقدمة في الشركة محل الدراسة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر على مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- 4. باسم عبد القادر شراب، (2007)، بعنوان: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حيث هدفت الدراسة إلى:
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع حالياً في البلديات الكبرى في قطاع غزة من حيث التنظيم والتطبيق.
- التعرف على مدى الترابط بين أداء الموظفين والحوافز.
- التعرف على مدى تأثير نظام تقييم الأداء على تحفيز الأفراد.
- حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- وجود تأثير إيجابي للحوافز على أداء الموظفين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا الموظفين عن نظام الحوافز المتبع تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمستوى الإداري.
- وجود تأثير للحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ولكنه بنسبة ضعيفة (46.89%).
- وجود تأثير للحوافز المعنوية على مستوى أداء الموظفين ولكنه بنسبة مرتفعة (68.35%).
- 5. عارف بن ماطل الجريد، (2007)، بعنوان: التحفيز ودره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منقطة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- وقد هدفت الدراسة إلى:
- الوقوف على أنواع الحوافر المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بمنطقة الجوف.
- معرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية.
- معرفة العلاقة بين نظام الحوافر المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين بشرطة منطقة الجوف.
 - أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين بشرطة منطقة الجوف.
 - أن أفراد البحث راضين إلى حد معين عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.
 - هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المعنوية والمادية والرضا الوظيفي في بيئة العمل الوظيفي.
6. علاء خليل محمد العكش، (2007)، بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وقد هدفت الدراسة إلى:
- تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام.
 - إبراز دور نظام الحوافز في تطوير وتحسين أداء الموظفين.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في وزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
 - وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
 - نظام المكافآت غير فعال ومدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
 - لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.
- ج. التعليق على الدراسات السابقة.
- بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا وهو نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد، و البالغ عددها اثنا عشرة دراسة (12)، أجريت بين الأعوام (من 2001 إلى 2013)، و التي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية، و في القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالتحفيز، و توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع نظام معلومات الموارد البشرية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تحفيز الأفراد من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث. -استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من نظام معلومات الموارد البشرية وتحفيز الأفراد، و كذا من النتائج و التوصيات الهامة التي توصلت إليها.
- اقتصرت معظم الدراسات السابقة في تحليل تأثير الاستخدام العام لنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة بالاعتماد على أبعاد مختلفة مثل: (اختيار القيادات الإدارية، فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، تقييم أداء الأفراد...)، ومما سبق تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تسلط الضوء على الدور الذي تلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تحفيز الأفراد.
- لذا نتميز عن غيرنا في هذه الدراسة باستعراض جانب حيوي وفني في الإدارة وهو عملية تحفيز الموارد البشرية مع نظام معلومات الموارد البشرية، من خلال دراسة أثر المعلومة المخرجة من نظام معلومات الموارد البشرية في شكل تقارير مختلفة تمس شؤون الموظفين في تحفيز الفرد ودفعه إلى تقديم أفضل ما عنده، وتشجيعه على العمل والإبداع.

11. منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي و تقنية دراسة الحالة حيث يقوم المنهج الوصفي على التعريفبواقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، حيث تم في هذه الدراسة تقديم بعض المفاهيم النظرية حول كل من نظام معلومات الموارد البشرية و تحفيز الأفراد؛ أما تقنية الحالة فقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان-قنطرة- وذلك للكشف على الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد.

تمهيد

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا يزال المسكرون يبحثون في كيفية جعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما عنده لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق الإنتاجية و تحقيق الربح وكذلك تقديم الخدمات بكفاءة، ومما لا شك فيه أن الحوافز من بين الوسائل التي تجعل الموظف يقدم أفضل ما عنده لتحقيق تلك الأهداف، وبهذا أصبحت الحوافز من المواضيع التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات، فقد أصبح يقاس نجاح أية مؤسسة بمقدرة العاملين على تحقيق ما هو مطلوب ومتوقع من مهامهم الوظيفية، وبناءا على ذلك يجب على المؤسسة أن تحدد بعض الشروط الواجب مراعاتها لضمان نجاح خطة التحفيز ودفع الأفراد للعمل وتقديم أفضل ما عندهم، وقصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث حيث سنعرض من خلال المبحث الأول مفاهيم عامة حول التحفيز، أما في المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى مختلف نظريات التحفيز، وأخيرا المبحث الثالث سننتعرف على مراحل تصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة في فعاليتها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

تصدر عملية التحفيز قائمة اهتمامات وأولويات المسيرين في شتى المؤسسات، فهم يسعون باستمرار بشتى الطرق والوسائل الممكنة لحث الأفراد وحفزهم على بذل أقصى جهد لديهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء فهي تعتبر وظيفة أساسية لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها إذ لا يكفي تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد وأن تتوفر لديهم الرغبة في العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال وسائل عديدة لتحفيزهم لذلك سوف نتعرف في هذا المبحث على بعض المفاهيم العامة حول التحفيز من مفهومه وأهدافه وأنواعه وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

حظي مفهوم التحفيز باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم التحفيز وأجريت محاولات عديدة لتقديم تعريف لهذا الأخير، وكانت كل التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وسنحاول في بحثنا هذا عرض أهم التعريفات التي تعبر عن المعنى الحقيقي للتحفيز وتحديد مراحل تطوره التاريخي والعناصر التي يتكون منها، ومن ثم عرض التحفيز كوظيفة في المؤسسة.

1. تعريف التحفيز

يعرف التحفيز لغتا على أنه: " نقول حفز حفزا حثه وحركه "، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما.¹

أما من الناحية الاصطلاحية فقد قدمت العديد من التعاريف التي سوف نذكر من بينها الآتي:

يقصد بالتحفيز " تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة "²، من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية التحفيز تبدأ من خلال التأثير الخارجي على الفرد وذلك من أجل القيام بالعمل بشكل أفضل.

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، مكة المكرمة، 2010، ص.18.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير-. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص.235.

كما يمكن تعريف التحفيز " أنه المقابل للأداء المتميز "¹، يبين هذا التعريف أن عملية التحفيز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء العالي.

كما يعرف بأنه: " مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات " ²، يتضح من هنا أن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزاً أم لا، فسلوك الفرد له مبادئ ثلاث وهي:³

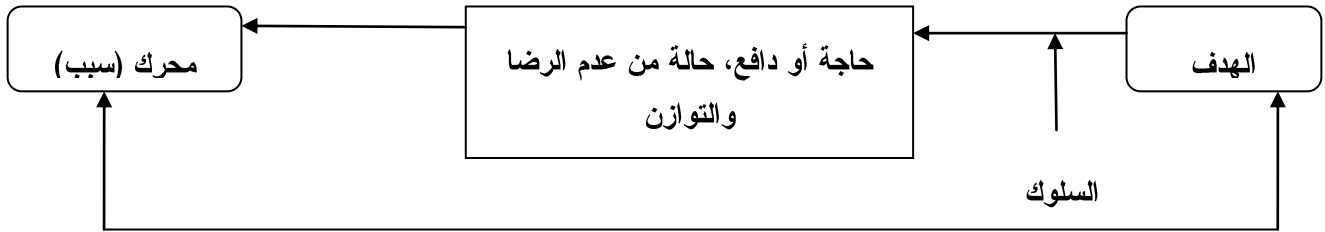
- أنه سلوك مسبب، أي أن هناك سببا خلفه؛

- أن وراء السلوك دافعا معيناً؛

- أن السلوك يتم تصميمه عند الفرد بطريقة تحقق هدف معين.

ويمكن وضع نموذج للسلوك بالشكل التالي الذي يظهر فيه مكان القوة المحفزة فيه فيما يلي:

الشكل رقم (1.1): نموذج السلوك عند الأفراد



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة. (ط.2)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص.169.

يوضح هذا الشكل أن السلوك يعبر عن العملية التي يكيف فيها الفرد نفسه نحو مجموعة معينة من الحاجات الغير مشبعة لديه بحيث يتمثل هدف هذه العملية في تحقيق الإشباع.

ويعرف كذلك بأنه " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته"⁴. يعبر هذا التعريف عما يمكن أن يمس كل إنسان في البيئة المحيطة به،

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص.348.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة. (ط.2)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص.169.

³ نفس المرجع السابق، ص.169.

⁴ حمزة جوادي، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية. رسالة ماجستير في علم النفس العمل، غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص.15.

فهو محفز من خلال هذه الإمكانيات المتوفرة ويمكن استخدامها بما يتوافق وأهدافه.

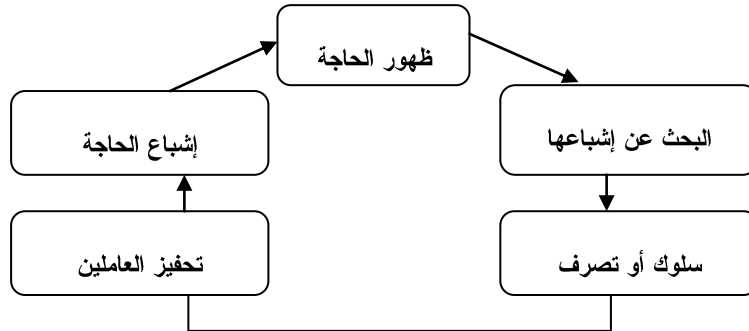
في حين عرف عبد العزيز شنيق التحفيز بأنه "مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين"¹، فهذا التعريف قد ألم بنوعين من التحفيز وهي الحوافز المادية والمعنوية، والفرد حسب طبيعته الإنسانية يحتاج إلى تدعيم المادي إلى جانبه التدعيم المعنوي ليكتمل التحفيز ويتحقق إشباع الحاجات المختلفة.

ويرى محمد فالج الصالح أن عملية التحفيز تبدأ عندما تكون الإدارة على علم بالحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، حيث يمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:²

- السبب: وهو أي تغير يحدث في ظروف العمل الداخلية والخارجية؛
- الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبته غير مشبعة لديه فهو الذي يحدد اتجاه سلوكه ومدى قوته؛
- الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

ومما تقدم يمكن توضيح السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): السلوك الإنساني وطرق تحفيزه



المصدر: محمد فالج الصالح، إدارة الموارد البشرية. دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص.114.

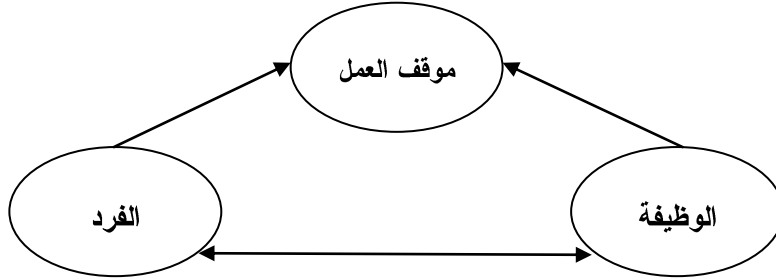
يبين الشكل السابق أن هناك حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها وقد تكون هذه الحاجات خفية لا يمكن معرفتها ما لم يثرها مثير خارجي.

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية دراسة حالة المنائية لسكيدة نموذجاً. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55، 2008/2007، ص.12.

² محمد فالج الصالح، إدارة الموارد البشرية. دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص.114.

وهناك من يرى أن عملية التحفيز منظومة مهمة من التنظيمات التي تتكون منها المؤسسة، كما أنها بدورها تتكون من ثلاث مكونات وهي الفرد، الوظيفة، والبيئة (موقف العمل)، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(3.1): مكونات منظومة التحفيز



المصدر: عباس حسين جواد، نجم عبد الله الغزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص.336.

- الأفراد: يتفاوت أفراد المؤسسة الواحدة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، ولذلك فمن غير المحتمل أن تكون ردود فعلهم موحدة ومتشابهة تجاه أية قوة تحفيز معينة؛
- الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية إلى الوظائف الغنية بالمهام والتحديات، هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية والمهام المهيكلة، لذلك يترتب على المسيرين التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن؛
- موقف العمل: هناك تأثير مباشر وغير مباشر للبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بكل من الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث تفعل فعلها بالاتجاه الايجابي أو السلبي بحسب ظروف الموقف السياسي والاجتماعي والثقافي الذي يمر به المجتمع¹.

كما أن هذه المكونات الثلاث تتفاعل فيما بينها بعلاقات تأثير متبادلة إذ يؤثر بعضها في البعض الآخر لتشكل بمجموعها منظومة التحفيز.

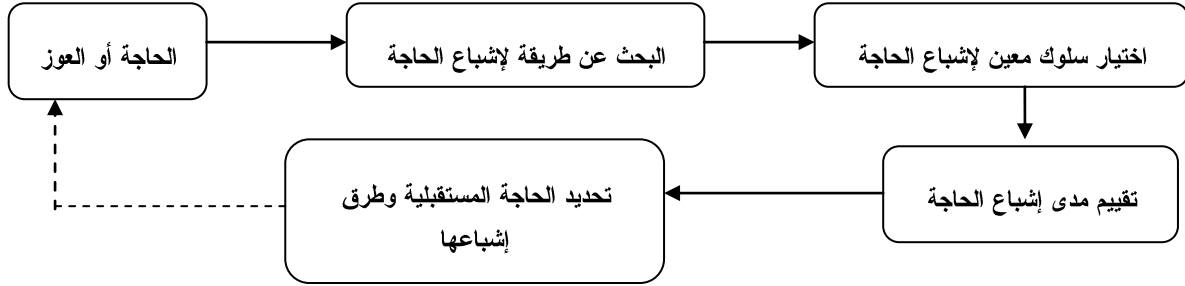
نستنتج من التعاريف السابقة أن عملية التحفيز عبارة عن مجموعة من المثيرات والعوامل الخارجية ذات الصلة ببيئة العمل، حيث تقوم الإدارة بمجموعة من الممارسات لإثارة العاملين من خلال تحريك الدوافع والحاجات

¹خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999، ص ص. 239-241.

والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة حيث لن يتحقق ذلك ما لم يتوافق نوع الحافز والدافع المثار.

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكننا وضع تصور عام لعملية التحفيز كما هو موضح في الشكل رقم (4.1).

شكل رقم (4.1): تصور عام للتحفيز



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص.459.

2. التطور التاريخي للتحفيز:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهي:

1-2 المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن جهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياسته التحفيزية على الأساس المادي¹.

2-2 مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة فالمؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى

¹ أعارف بن مامل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة الجوف. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.11.

الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية¹.

2-3 المرحلة الحديثة: وتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة ونظرية النظم، وحاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء نظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وتتنظر هذه المرحلة إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت ترى المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء، ومن وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة الربط بين الحوافز المادية والمعنوية وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط التحفيز².

3. عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز وهي³:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز الغير مدرب، أو الغير مؤهل أصلا؛
- **الجهد:** يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي؛
- **الرغبة:** إذ لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.

4. وظيفة التحفيز

¹ عبد الله بن حمد بن محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان . رسالة ماجستير في العلاقات والعلوم التربوية، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010/2011، ص.26.

² محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص.21.

³ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص.235.

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية، حيث تكمن في أن السلوك الإنساني معقد بطبيعته، فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك، ورغم عدم توافق النتائج في مجملها إلا أنها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الأفراد، فعلى سبيل المثال يمكن النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية؛

فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل حيث يوجد اتفاق بأن الفرد في المؤسسة ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما: القدرة على العمل والرغبة في أدائه؛

لكن يظل هناك جانب آخر وهو تصميم الوظيفة ذاتها، فإن كان تصميم الوظيفة غير ملائم، أو تم توظيفها بشكل غير صحيح فإن أداء الأفراد سوف يكون دون قدراتهم وبناء على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنظر للوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها؛

بعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة فإن الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن في فهم دلالات نظريات التحفيز ومن ثم التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل، كذلك فإنه يجب وضع معايير للأداء المناسب والتي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات أدائهم ونواحي القوة والضعف التي يتم بها الأداء؛ كما يجب التحقق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء وأنظمة المكافأة أو الحفز حيث يجب على هذه الأنظمة أن تتوافق مع خطط الأداء، وخلال ممارسة الأنشطة المختلفة للتحفيز فإن كافة الجهود يجب أن تركز على هدف رئيسي وهو الحصول على هؤلاء العاملين الذين يمتلكون أحدث المهارات والمعارف والقدرات ويبدلون أقصى مستوى أداء في عملهم¹.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية التحفيز

¹جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين-. دار الجامعية، الإبراهيمية، 2003، ص.35.

يلقى المسيرين عبئاً كبيراً في فهم السلوك الإنساني، وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم مما يتطلب من أولئك الرؤساء فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها، حيث أن ما يحفز فرداً على العمل قد لا يحفز فرداً آخر، فالحافز المادي قد يؤثر مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في تحفيز عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا سنحاول التعرف على ما تهدف إليه العملية التحفيزية ومدى أهميتها في أي مؤسسة.

1. أهداف التحفيز

لابد على أي مؤسسة عند وضع نظام للحوافز الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في أي مؤسسة، يجب أن يعود بالفائدة والنفع على المؤسسة والعاملين فيها، وتسعى المؤسسة عن طريق الحوافز إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين منتجاتها وخدماتها والتي سوف تعود بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها؛
- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها في التعامل معها¹.

كما تهدف عملية التحفيز في أي مؤسسة إلى ما يلي:

- **ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الايجابية أثر على رفع معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة؛
- **ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:** فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المؤسسة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على

¹ جوادى حمزة، مرجع سابق، ص. 38.

سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيندفع أفراد المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها عن غيرها¹.

كما أن لعملية التحفيز أهداف عديدة يمكن تحديدها في النقاط الآتية:

- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع².
- تعمل الحوافز على مكافأة الفرد على القيام بواجباته، وتحمل المسؤولية بكفاءة وانضباط طول الخدمة، وتشجع المجددين والممتازين على مضاعفة جهودهم واستمرارهم في خدمة المؤسسة، وإخلاصهم الشخصي وغيرتهم على مصلحة العمل؛
- تساعد على تحقيق مصلحة العمل، حيث تتطلب المناصب الأعلى كفاءة، وانضباط أكثر في مجال الحضور، وطاقات أكبر في الابتكار والإتقان؛
- إتاحة الفرصة للترقية لجميع العمال أو لجميع من توفرت فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة للرفع من المعنوية لدى العمال وتحسين النشاط؛
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج؛
- تساعد الحوافز الأفراد على التلاؤم مع ظروف العمل³.
- تنمية الطاقات الإبداعية للمؤسسة بما يضمن ازدهارها وتفوقها؛
- الحوافز تساعد على جذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة؛
- تساعد الحوافز الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به؛
- تعد الحوافز مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب، وتتوصل إلى ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ وتشتتت المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

¹ محمد الفالح الصالح، مرجع سابق، ص.122.

² سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال -مهارات نظرية وتطبيقية- . دار قنديل، عمان، الأردن، 2008، ص.146.

³ ناصر داددي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية- . دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص.78.

- تشجيع الرغبة في الانجاز وإعطاء أسبقية دائما للفعل والأداء؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم¹.
- يهدف التحفيز إلى تخفيض نسبة تغيب العاملين في المؤسسة وتأخرهم عن العمل؛
- يكسب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل؛
- تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل أو مسير أو المؤسسة ككل².

2. أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيء مهما لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا حيث أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين ناتج عن الرغبة في تحسين أداءهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية ويمكن التعبير عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه من خلال العلاقة في المعادلة التالية: الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)؛

يعني ذلك أنه مع فرص توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي تلعبه عملية التحفيز ويمكن أن تتوافر لدى العامل الرغبة في العمل عن طريق تحفيز أدائه³.

هناك من يرى أن أهمية التحفيز تكمن في الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء استخدامها لعملية التحفيز، فالهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة الانجاز أو رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد ويمكن تحديد ذلك بمستوى التفاعل ما بين القدرة والتحفيز ويمكن التعبير عن ذلك من المعادلة التالية:

$$\text{الانجاز} = \text{القدرة (قدرة الفرد)} \times \text{التحفيز}^4$$

¹ باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص.29.

² فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بومرداس، 2010/2011، ص. 61.

³ بشير العلاق، مبادئ الإدارة. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص.214.

⁴ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير). دار دجلة، عمان، الأردن، 2007، ص.87.

وبوجه عام يمكن أن تكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:

- تساهم الحوافز في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة؛
 - التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها؛
 - تكمن أهمية التحفيز في المؤسسات نظرا لارتباطها الوثيق بالرضا الوظيفي والإنتاجية¹.
 - تحرص عملية التحفيز على تكوين وتعزيز السلوك الايجابي ومنع السلبي؛
 - تشجع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم؛
 - تحرك دافعية الفرد نحو العمل².
 - توفر للفرد الجو الملائم لكي يفجر قدراته التي يوظفها في سبيل انجاز العمل بالشكل المطلوب، كما أنها تخلق لديه القدرة على الإبداع والابتكار في مجالات عمله المختلفة؛
 - زيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛
 - زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار؛
 - تخفيض التكلفة في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالنوعية والحرص على تقليل الفاقد؛
 - تساهم عملية التحفيز على تجنب المؤسسة العديد من المشكلات³.
 - تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع؛
 - تعد عملية التحفيز من أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة للتأثير الفعال في توجيه السلوك⁴.
- كذلك تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العملية وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية:

¹ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - . (ط.2)، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص.176.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري. دار أسامة، الأردن، 2008، ص.88.

³ رأفت إسماعيل إبراهيم بدر، الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية. مذكرة ماجستير في التربية الإسلامية، غير منشورة، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.91.

⁴ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 27، ع 01، سورية، 2011، ص.73.

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات حول الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التكنولوجية والتقنية خاصة التي تستوجب زيادة قدرة المؤسسات على استقطاب المهارات اللازمة وتحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم؛
- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المؤسسات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار؛
- زيادة حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها، وجعلها مضطرة إلى نقل عاملها إلى مجتمعات ودول أخرى، مما يستوجب على المؤسسات تحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز؛
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة؛
- اتفاق العديد من الدراسات على أن للحوافز دورا كبيرا في زيادة الدافعية وضمان الاستقرار بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أنواع وخصائص التحفيز

تتعدد الصور التي يمكن من خلالها إشباع حاجات العاملين داخل المؤسسة بواسطة عملية التحفيز حيث يوجد أنواع مختلفة ومتنوعة للحوافز التي يمكن تقديمها للعاملين، كما أن عملية التحفيز حتى تكون فعالة وجيدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها لا بد وأن تتمتع بمجموعة من الخصائص والتي سوف يتم التعرض إليها لاحقا.

1. أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض، يمكن للإدارة الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين، وأهم هذه التقسيمات الآتي:

1-1 الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

وتنقسم إلى نوعين حوافز مادية وأخرى معنوية.

¹ فيروز بوزوين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص.75.

-الحوافز المادية:

تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية والدوافع الأساسية لدى الفرد، حيث تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز حالياً وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية¹.

أ. حافز الأجر: يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذره العامل من مجهود عضلي وعقلي، ومهارات في العمل، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلاً يهيمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات ومن المهم أن يوفر الأجر قياساً ملموساً وعادلاً لجهد الفرد في العمل².

تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والمؤسسة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف على حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية³. ويوزع هذا الأجر على الأفراد بطرق شتى ومن أهم هذه الطرق نوعين أساسيين لدفع الأجور، وهما:

• **نظام الأجر بالزمن:** من خلالها يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كالساعة أو اليوم أو الأسبوعاً والشهر، ويتلقى كل عامل في فئة معينة نفس الأجر بصرف النظر عن الاختلاف في كمية الإنتاج فيما بينهم، فالعامل في ظل نظام الأجر على أساس الزمن يمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره على وجه الدقة، ولهذه الطريقة فوائد من وجهة نظر العاملين لأنها تعتبر أكثر عدالة وتساعد في توحيد واستقرار مستوى العوائد والهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو الحصول على النوعية الجيدة من المنتجات وليس الكمية فقط

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة، الأردن، عمان، 2007، ص.85.

² أحمد سيد مصطفى، الإدارة العصرية لرأس مال فكري. الناشر المؤلف، المعادي الجديدة، القاهرة، (بدون سنة نشر)، ص.364.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص.150.

أما عيبها فهو أنها لا توفر حافزا لزيادة الإنتاج حيث يعامل كل العاملين في درجات متفاوتة من المهارة على قدم المساواة بغض النظر على الاختلاف في درجة المثابرة والانجاز¹.

• **نظام الأجر بالقطعة:** تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التحفيز والتي مازالت تستخدم حتى الآن، ووفقا لهذه الطريقة نجد أن ما يحصل عليه الفرد من عوائد يرتبط بشكل مباشر بمستوى إنتاجه وهي تعطي فرصة لظهور الفوارق الفردية، وعند تطبيق هذا النظام يتم الاستعانة بالخبراء في الهندسة الصناعية لتحديد معدلات الإنتاج لكل عامل في الساعة، فإذا ما تعدى إنتاج الفرد المعدل الموضوع له أخذ حافزا إضافيا عن كل وحدة منتجة، مع مراعاة إعطائه الحد الأدنى للأجر في الشهر، وتتميز طريقة الأجر بالقطعة بالعديد من المزايا منها:

- سهولة الحساب؛

- إمكانية فهمها من قبل الموظفين؛

- تتسم بالعدالة في المبادئ التي تقوم عليها؛

- التأثير المباشر على دافعية الفرد بسبب الارتباط المباشر بين العوائد التي يحصل عليها وما يبذله من جهد؛

وبالرغم من المزايا السابقة إلا أن طريقة الأجر بالقطعة يشوبها بعض العيوب والتي من أهمها:

- تركيز العاملين على المخرجات وعدم الاهتمام الكافي باعتمادات الجودة؛

- عدم رغبة العاملين بتغيير وظائفهم؛

- مقاومة إدخال تكنولوجيا جديدة؛

- أنها لا تحظى بالقبول من قبل بعض الموظفين نظرا لقيام بعض المؤسسات برفع معدلات الأداء المعيارية إذا

شعرت بأن الفرد يحصل على عوائد مرتفعة؛

- زيادة مقاومة العاملين لأي تغييرات قد تطرأ على المعايير الإنتاجية نظرا لأنها ترتبط في أذهانهم برغبة

المؤسسة في تقليل ما يحصل عليه العاملون من عوائد².

أما من حيث تحديد الأجور فهناك العديد من الطرق التي يحسب بها أجر العامل من بينها:

¹ فيروز بوزرين، مرجع سابق، ص. 79.

² سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية. مركز استشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007، ص. 168.

○ طريقة هاليسي (HALSEY):

بمقتضى هذه الطريقة يتم تحديد وقت معياري لأداء عمل معين، ومن ثم تحديد زمن معياري للعمل، وهو عبارة عن الزمن المتوسط لمجموع أعمال سابقة مضاف إليها جزء من الوقت الذي وفره العامل والذي تستفيد منه المؤسسة، ووفقا لهذه الطريقة يتكون الأجر من جزأين كما يلي:

الأجر المستحق للفرد = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المدخر)؛

○ طريقة رومان (ROWAN):

تختلف عن طريقة هاليسي في أنها لا تستخدم نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، ولكنها تطبق نسب متفاوتة وفقا للوقت الذي تم توفيره أو ادخاره، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق للفرد} = \text{أجر الساعة (الوقت الفعلي} + \frac{\text{الوقت الفعلي}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت المدخر)}^1.$$

○ طريقة بيدو (BIDO):

هنا يتم الاعتماد في الدفع على تحديد وحدة معيارية للقياس تسمى (X)، وتحدد حوافز الفرد وفقا لعدد (X) التي تم تحقيقها من قبله، حيث تحديد معدلات الإنتاج لكل عامل في الساعة، فإذا ما تعدى إنتاج الفرد المعدل الموضوع (X) له أخذ حافزا إضافيا عن كل وحدة منتجة، حيث يكون زمن الإنتاج أزيد من الوقت المعياري خلال فترة زمنية معينة².

○ طريقة جانت (Gantt):

في هذه الطريقة يحدد زمن قياسي لإنتاج عدد معين من الوحدات، فإذا نجح العامل في بلوغ هذا المستوى القياسي يمنح أجره المعتاد بالإضافة إلى علاوة إضافية تتناسب مع الوقت المستنفذ في الإنتاج وإذا تجاوز إنتاجه هذا المستوى القياسي تقاضى أجرا أعلى في كل قطعة منتجة، وإذا لم يستطع ذلك فإنه يتقاضى فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبة، فهذه الطريقة تضمن حصول العامل على أجر محسوب على

¹ عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-. (ط.2)، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006، ص 192-193.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية.الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.311.

أساس الزمن إذا لم يتمكن من الحصول إلى المستوى المحدد من عدد الوحدات الذي يفترض إنتاجها وهذا ما جعله مناسباً للعمال المبتدئين؛

○ طريقة تايلور (TAYLOR):

قام تايلور بعد قياس الوقت والحركة بوضع معدل قياسي للوحدات التي يمكن إنتاجها في وحدة زمنية وربطه بالمعدل الأجرى الذي فضله عند وصول العامل إلى الوقت القياسي، أما من يقف إنتاجه دون ذلك ولو بوحدة واحدة فإنه يحصل على الأجر المنخفض، ولهذه الطريقة مزايا للعامل بزيادة أجره، وللمؤسسة لوفرة أرباحها وللمجتمع لخفض تكاليف السلع نتيجة لخفض نصيبها من تكاليف الإنتاج، كذلك هذه الطريقة تجذب العمال المهرة إلى المؤسسات التي تطبق هذا النظام أمليين في الحصول على الأجر الأعلى، كما تخلص المؤسسة من العمال غير أكفاء حيث يتحلون إلى المؤسسات التي طبقت خطط الأجور الزمنية؛

○ طريقة ميريك (MERICK):

تقتضي هذه الطريقة بتحديد ثلاث فئات للأجر: العامل ذي الكفاءة العالية، والعامل متوسط الكفاءة، والعامل البطيء أو منخفض الكفاءة، فالعامل الذي يصل إنتاجه إلى 84 % مثلاً من المستوى المعياري فإنه يتقاضى علاوة معينة على إنتاجه، أما العامل الذي يصل إنتاجه إلى 100 % من هذا المستوى فإنه يتقاضى علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة¹.

○ طريقة أمرسون (AMIRSON):

يحدد أمرسون مستوى قياسي بالنسبة للفرد المتوسط الكفاءة، وتضمن هذه الطريقة للفرد حداً أدنى من الأجر هو أجر الوقت المستنفذ في العمل مضافاً إليه علاوة إضافية تعاد نسبة معينة من الأجر الأساسي إذا بلغ مستوى كفاءة إنتاجه 66 % ، وتدرج الزيادة في الارتفاع بارتفاع مستوى كفاءة إنتاجه، وتتحدد الكفاءة الإنتاجية بقسمة الوقت المقرر لإنهاء العملية على الوقت الذي استغرقه الفرد فعلاً لإنهاء العمل².

ب. العلاوات الدورية: العلاوات الدورية هي حافز سنوي تمنحه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد، وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس

¹ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص 80-81.

² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر، عمان، 2011، ص 296.

هذا الأداء، وتتجه بعض المؤسسات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا اتضح أن أداء الموظف أو نمط تعامله لم يرقى للمستوى المناسب، أو إلى صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتناسب مع مستوى الأداء والتعامل ويتوقف الصرف بالكامل أو الصرف الجزئي على الفلسفة التي تتبناها الإدارة بهذا الصدد¹.
ج. المكافأة: المكافأة هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيقه مستوى معين من الإنتاج، أو تحقيق وفر في مجال ما².

ويمكن التمييز بين نوعين من المكافآت: داخلية وخارجية، فالمكافآت الداخلية تتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وهي جميعاً عبارة عن إدراك ذاتي غير مرئي؛
 أما المكافآت الخارجية فهي عبارة عن مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين، مثل المكافآت المالية والترقيات والتقدير والإشادة والمديح³.

د. المشاركة في الأرباح: تعتبر المشاركة في الأرباح حافزاً للموظف لزيادة إنتاجيته أملاً منه في الحصول على نصيب من الأرباح، ولكي يكون لهذا الحافز أثره في زيادة الإنتاج يجب أن تكون الفترة الفاصلة بين تسليم الأرباح وأداء العمل قصيرة، بحيث يشعر الموظف أن عمله أدى إلى الأرباح التي جناها⁴. ومزايا هذا النظام تتمثل في:⁵

- تنمية مشاعر الانتماء والعضوية للمؤسسة، حيث يربط المشروع بروح المجموعة الواحدة التي تعمل في سبيل مصلحة مشتركة؛
- تنمية الاجتماع المتبادل بين العمال والإدارة، من خلال الإحساس بأهمية التعاون المشتركة؛
- تشجيع العمال على مكافحة اللامبالاة والإسراف في الوقت ومن ثم تحقيق الفعالية للمؤسسة.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 364.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول، أسس، ومفاهيم). دار زهراء، عمان، الأردن، 1997، ص. 395.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص. 474.

⁴ طارق المجذوب، الإدارة العامة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 344.

⁵ منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز، عنابة. - مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص. 17.

- هـ. ظروف العمل وإمكانيات العمل المادية: تتشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل من الآلات، المعدات، التهوية، الحرارة، النظافة، ألوان الأثاث والحوائط، ونظام المكان...وما إلى ذلك من ظروف التي تسود جو العمل، حيث تعتبر عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد وتساهم في تحديد الشعور بالرضا عن العمل، حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها لذلك تساهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية¹.
- و. البدلات: تقوم كل وحدة إدارية في ميزانياتها بالاعتماد على منح البدلات والمزايا والتعويضات مقابل الجهود الغير عادية والأعمال الإضافية بأنواعها ومقابل النفقات التي يتحملها العاملون في سبيل أداء أعمال وظائفهم، وتتخذ البدلات الأشكال التالية:
- بدلات خاصة لشغل الوظائف العليا بالوزارات والصالح ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة والأجهزة التي لها ميزانية خاصة بها؛
 - بدلات تقتضيها ظروف ومخاطر العمل؛
 - بدلات إقامة العاملين؛
 - بدلات وظائف معينة مثل أداء وظائف معينة يمنع شاغلها من مزاوله المهنة مثل: الأطباء، المهندسين؛
 - بدلات السفر ومصاريف الانتقال واسترداد العامل للنفقات التي يتحملها².
- ز. الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية وهي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الفرد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، كما أنه ليس من المستطاع القول بأن زيادة الإنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من قدرتهم ورغبتهم في العمل، وتختلف الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية:
- خدمات غذائية: وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه؛

¹أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص.374.

² محمد الصيرفي، وظائف المدير الفعال. دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007، ص.209.

- خدمات الإسكان: وتتلق بتوفير المساكن الصحية للعمال وأسرهم سواء من حيث امتياز المسكن لموقعه ومساحته أو من ناحية التكوين الاجتماعي، فإن كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى العامل وتركيزه في العمل مما يؤدي إلى علاقات سيئة مع زملائه؛
 - خدمات النقل: توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند نهايته، إن توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة؛
 - خدمات الصحية: تمكن العامل من العلاج الطبي من أطباء وأدوية ووقاية من الأمراض والحوادث¹.
- بالإضافة إلى هذه الأنواع توجد هناك حوافز مادية أخرى مثل: ضمان الاجتماعي، تقديم مساعدات مالية، ملكية العاملين لأسهم الشركة، ملحقات الأجر العينية، مكافأة نهاية الخدمة، ساعات العمل... وغيرها.
- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تستعمل وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- أ. فرص الترقية والتقدم الوظيفي: إن إفراح المجال أمام العاملين ذوي الانجاز العالي والجهد المثابر للتقدم الوظيفي يعد أسلوباً مميزاً في الحوافز المعنوية، بحيث يشعر الفرد بالإنجاز المتميز لجهده العالي المبذول في سبيل تحقيق أداء مرتفع متميز بين العاملين، وتمثل الترقية والترقية الوظيفي أحد الحوافز الفعالة خاصة لذوي الحاجات العليا للإنجاز لدفعهم للأداء وإثبات قدراتهم، كما تمثل الترقية في العديد من المجتمعات رمزا للمكانة الوظيفية والتقدير الذي يحتله الفرد في المؤسسة ويشير إلى مدى تقدير الإدارة واستجابتها للعاملين المتميزين في الأداء والعمل².
- ب. الأمن والاستقرار في العمل: حيث يأمل معظم الأفراد العاملين بشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون من المخاطر الميدانية في ميدان العمل، فعندما يشعر الفرد ويتمتع بنوع من الأمان فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص.18.

² عبد الباري درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص.167.

لإنجاز الأهداف التنظيمية، ويتضح من ذلك أن الفرد سيجد نفسه في وضع ملائم لتوجيه الجانب الأكبر من طاقته نحو انجاز أهداف المؤسسة¹.

ج. الاعتراف بجهود العاملين: يعطي الكثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على تطبيقه كأسلوب تحفيزي للعاملين كالمديح، الثناء الشفهي أما العاملين والزملاء، تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسة أو سجلات خاصة².

د. المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا هو استخدامها كحافز للحدث على السلوك المرغوب، حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته أو مع زملائه أو باعتباره أحد أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى، فالمنافسة الذاتية أو الشخصية هي عندما يحاول الفرد أن يحسن مستوى أدائه فسوى يشعر الفرد بالرضا بعد ذلك، كما يمكن أن يتنافس الأفراد فيما بينهم أو كجماعات ويكون له ميزة كحافز لمزيد من الأمن، والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الاتجاهات وكذلك الإنتاج³.

هـ. إثراء العمل: يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال، ويعني هذا الأسلوب إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع درجة روح المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه⁴.

و. المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية المفضلة لحث العاملين على زيادة الإنتاجية وتحقيق نوع من الرضا الوظيفي، فبالإضافة إلى أنها تتيح فرصة للفرد للمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات واللجان وصناديق الاقتراحات، فهي تحظى بأهمية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي. مكتب مطبعة الإشعاعات الفنية، الإسكندرية، 2002، ص.491.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. (ط.2)، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص.308.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.491.

⁴ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسري، الإدارة لمحات معاصرة. دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص.444.

ذاته وظروف التي يؤدي فيها، ونظراً لأهمية الفرد ودوره في إنجاح التغيير فإنه عن طريق القرارات بالمشاركة يمكن تدنية المقاومة اتجاه التغيير المطلوب¹.

ز. **تلبية الحاجات الاجتماعية:** يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل تقديم الهدايا الخاصة أو توفير نشاطات ترفيهيه أو رياضة للعمال كالنوادي والمساح ورحلات جماعية².

ح. **طبيعة الإشراف:** وهي من الأمور السائدة التي تدعم معنويات الفرد تجاه عمله كاهتمام الإدارة بشكوى العاملين والالتزام بالعدالة عند اتخاذ إجراءات تأديبيه وعند توقيع الجزاءات، مما يساهم بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة ولاشك أن تفويض السلطة للمرؤوسين يشبع حاجتهم إلى الانتماء واثبات الوجود وهي عوامل أساسية لتحفيز ورفع الروح المعنوية للفرد³.

ط. **الوظيفة المناسبة:** يقصد بذلك وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أي ملائمة الوظيفة وطبيعتها لقدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات ورغبات وآمال وطموحات الفرد، لأن ملائمتها له تنمي ولاءه والرغبة لديه في انجاز مهام وظيفته على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عال من الانجاز⁴.

ي. **التكوين والتدريب:** يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم يعتبر أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة اطلاعهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم، ومن الأهداف التي يمكن أن يحققها التدريب:

- زيادة الإنتاجية كما ونوعاً؛

- تحفيز الأفراد؛

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي؛

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشري. دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.454.

² محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة - علم وتطبيق - (ط.3)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص.161.

³ مرغاد لخضر، راييس حدة، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. دار إتراك، القاهرة، 2006، ص.60.

⁴ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص.83.

- ترغيب الفرد في عمله مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج؛
- زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد؛
- خفض معدل دوران العمل وتقليل من حوادث العمل¹.

1 2 الحوافز من حيث طبيعة العمل:

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية.

أ. **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تمنح مكافأة للسلوك الفردي لكل شخص وهي ترتبط بما يسمى بالفروق الفردية، حيث تختلف سلوكيات وأفعال وردود أفعال واستجابات الأفراد اتجاه المثيرات الخارجية². يمكن أن تكون هذه الحوافز في شكل حوافز مادية أو معنوية وإيجابية أو سلبية وهذا النوع يمكن أن يخلق جوا من التنافس بين أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

هناك من يرى أن الحوافز الفردية يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج ومن ثم تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج ومن شأن هذه الحوافز الفردية زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى إنتاج وأداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة وهو ما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الجماعية والفردية معاً³.

ب. **الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين أفراد المؤسسة بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملاء لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل⁴.

ومن بين الأهداف التي تحققها الحوافز الجماعية ما يلي⁵:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء؛
- زيادة التعاون بين الأفراد؛
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة؛

¹ بن دريدي منير، مرجع سابق، ص. 121.

² سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. جامعة قناة السويس، القاهرة، 2009، ص. 342.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص. 301.

⁴ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. (ط.3)، دار هومة، الجزائر، 2009، ص. 23.

⁵ عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، ص. 25.

- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة؛

- تقريب التنظيم الغير رسمي في الإدارة.

1 3 الحوافز من حيث فعاليتها:

وتنقسم إلى حوافز ايجابية وسلبية.

أ. **الحوافز الإيجابية:** يقصد بالحوافز الإيجابية تلك الحوافز التي تستخدم في تنمية روح الإبداع والتجديد في العمل¹. فالعاملون الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم وتحقق لهم الشعور بالفخر والسعادة، ولكي تكون الحوافز ايجابية ذات تأثير ايجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي:²

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط؛

- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الانجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق

الأهداف المرسومة أو المسطرة؛

- توفير النقل؛

- ومن بين أهم الحوافز الايجابية نذكر: الأجر، المكافآت التشجيعية، الترقية، المشاركة في الأرباح، المكافآت

عن الاقتراحات البناءة، تأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة وحوادث العمل، الإجازات

الاستثنائية، توفير ظروف مناسبة.

ب. **الحوافز السلبية:** إذا كان يقصد بالحوافز الايجابية تحريك الفرد وتحفيزه لنيل الثواب فإن الحوافز السلبية

تسعى إلى التأثير من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي في شكل جزاءات

أو عقوبات التي تفرض على العاملين بسبب مخالفتهم لقواعد العمل والسلوك، ويمكن تقسيم الحوافز السلبية

إلى أربعة أقسام وهي:³

- **جزاءات معنوية:** وتتمثل في التأديب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذا النوع من

أنها توجه شفهيًا من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف؛

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد. (ط.3)، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998، ص.224.

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص.23.

³ شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميله. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص.52.

- جزاءات كتابية: وتتمثل في وضع الجزاءات التأديبية كتابيًا، فيوجه للعامل مثلا إنذار كتابيا عن مخالفاته، وقد يصل الإنذار في حالة تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل؛
 - جزاءات مالية: وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها؛
 - جزاءات أدبية: وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل لقسم آخر أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل استحقاقها أو حتى الفصل من المؤسسة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية تتضمن أمورا مالية إلا أن تأثيرها الأهم يكون على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو السمعة.
- إن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك، وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور، ولهذا على الإدارة أن تستعمل هذا النظام بكلمنطق وحكمة، لأن المبالغة فيه قد يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين مما سيؤثر سلبا على عملهم ومن ثم مدى تحقيق أهداف المؤسسة¹.

1 4 الحوافز من حيث آثارها:

وتنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة

- أ. الحوافز المباشرة: هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وحوافز عينية.
- ويقصد بالحوافز العينية تلك المزايا التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي: مثل العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان... وغيرها، ويمكننا أن نعتبر الحوافز الايجابية والسلبية من الحوافز المباشرة وذلك لم لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت ايجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق².

¹نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص.152.

²عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص.24.

ب. الحوافز الغير مباشرة: يقصد بها تلك المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وتؤثر في معدلات أدائهم بشكل غير مباشر، مثل مجموع الخدمات الصحية والاجتماعية¹. ومن بين الحوافز الغير مباشرة قيام المؤسسة بتوفير الجو المناسب للعمل وكذلك تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم لكي يتحقق التحفيز، والتي يمكننا توضيحها في ما يلي:

- الجو المناسب للعمل: يتم ذلك من خلال إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما، كل هذا له أثر غير مباشر في تحقيق الأهداف لأن هذا الجو يجعل العمال يؤدون عملهم في جو من الاستقرار والطمأنينة وتحفزهم لأداء عملهم بإخلاص وتفان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك وفق شروط معقولة وواعية².
- تأهيل وتدريب العاملين: إن التدريب نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وقدرة إنتاجية عالية، وبذلك يعد التدريب من الأدوات التي يستخدمها المسيرون في التوجيه والحفز، لأن التدريب يزيد من كفاءة العاملين وبيّح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى شعروا بتقدمهم وإتقانهم لعملهم، كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم لما يسببه من رفع الضعيف منهم إلى مستوى القوي فضلا عن أنه يكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل، وبصفة عامة يمكن تحديد هدفين أساسيين للتدريب هما:
- تأهيل العاملين الجدد لبداية طيبة؛
- زيادة كفاءة العاملين القدامى بدرجات مختلفة.

والتدريب الفعال الذي يحفز العاملين فعلا هو التدريب المستمر والمتواصل والمبرمج، الذي يحمل أهدافا واضحة ودقيقة³.

1 5 الحوافز من حيث ارتباطها:

وقسمت إلى قسمين حوافز داخلية وحوافز خارجية

¹ عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، مرجع سابق، ص.80.

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص.25.

³ بشير العلق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم - دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص.325.

أ. **الحوافز الداخلية:** وهي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها، وتشمل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية اتجاه جزء ذي معنى من العمل، ونتائج العمل التي تشكل سلسلة من العمليات المتميزة والتي تعمل إلى انجاز العمل وتتيح للفرد استخدام مهارات وقدرات على درجة عالية من التطور والتقدم، وتتيح له فرصة الاشتراك في نشاطات مختلفة ذات مغزى ترتبط بأداء العمل، وتوفير معلومات تتعلق بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به¹. ويمكن اعتبار الفرد محفزا داخليا عندما يشعر برغبة أو دافع يدفعه لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لإنجاز ذلك، ومن العوامل التي تحفز الفرد داخليا ما يلي: المصلحة الشخصية، الرغبة².

تحقق الحوافز الداخلية من خلال:

- الاستقلالية في العمل؛
- استخدام مهارات متنوعة؛
- القيام بأداء عمل مهم؛
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته؛

هذا وتتفاوت الحوافز من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء والرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية:

- نوع مهارات العمل؛
- طبيعة العمل؛
- أهمية العمل؛
- المعلومات المرتدة من العمل؛
- الاستقلالية في العمل.

ب. **الحوافز الخارجية:** وهي التي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الأفراد من مصادر أخرى في المؤسسة وتشمل زملاء العمل، المجموعات غير رسمية، التنظيم الرسمي وقد تتمثل الحوافز الخارجية في الآتي:

¹ أندرودي سيزلاني، مارك جي وألاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص. 418.

² الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع 6، 2008، ص. 13.

- الحوافز المادية، المزايا الإضافية، المشاركة في الأرباح وبرامج الحوافز التشجيعية، تقدير زملاء العمل والمهنة، المستقبل الوظيفي والترقيات، الإشراف، علاقات الصداقة، التعويضات المؤجلة¹.

غالبًا ما يكون تأثير الحوافز الخارجية أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاث أنماط أساسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة وهي:²

- الأجر والمكافآت المالية؛

- الترقية؛

- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

2. خصائص نظام التحفيز الفعال

من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال تطبيق عملية التحفيز، فلا بد من توفر بعض المبادئ الأساسية في الحوافز المقدمة للعاملين، ومن أبرز تلك الخصائص ما يلي:

- أن تقدم الحوافز المناسبة في حينها؛

- تحدد السلوك بوضوح الذي ينبغي له أن يحصل على الحوافز؛

- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار؛

- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، و لضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها وبالتالي تطبيق مبدأ التواب والعقاب؛

- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوي بالمقارنة بما تتكلفه المؤسسة نظير دفع الحوافز؛

- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد؛

- أخذ ثقافة المؤسسة في الاعتبار عند تصميم نظام التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المؤسسة وبين التحفيز المستخدم³.

¹ أندرودي سيزلاني، مارك جي وألاس، مرجع سابق، ص.418.

² محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص.31.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة). مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص.340.

- أن تتفق الحوافز مع رغبات وحاجات الفرد من حيث الكم والكيف؛
- أن تكون الحوافز شاملة لجميع مستويات المؤسسة؛
- أن يكون نظام الحوافز مرنا من حيث أنه يمكن تغييره لمواجهة التغيير في دوافع العاملين؛
- أن تكون الحوافز عادلة بحيث تتناسب مع الجهد الذي يبذله العاملين¹.
- إمكانية تحقيق النظام وتحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أو الأهداف والعوائد قابلة للقياس بسهولة؛
- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين وأن يكون ذلك على أساس مقدار أداء الفرد؛
- يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلا لا يقل عما يحصل عليه العامل قبل تطبيقه؛
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، والقناعة به والتحمس له والمحافظة عليه؛
- التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات؛
- العلانية في تطبيق نظام الحوافز، مما يزيد من ثقة العاملين فيه؛
- تدريب المشرفين والملاحظين على إجراء النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مسانדתه².
- أن نخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا يشير سلوك الفرد التي تدفعه للقيام بتصرف هادف لتحقيق رغباته؛
- أن نضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد لتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإتباع تلك الحاجات وضمن ذلك الإشباع مستقبلا؛
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزامات التي قررتها للحوافز³.
- يجب توجيه الحافز اتجاه الحاجات الغير المشبعة؛
- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، التي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم؛
- يجب أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة⁴.

¹ رأفت إسماعيل إبراهيم بدر، مرجع سابق، ص. 121.

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجيات). دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص. 296.

³ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة. دار المكتبة الجامعية الحديثة، إسكندرية، 2003، ص. 265.

⁴ هيثم حمود الشلبي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة. دار الصفاء، الأردن، 2009، ص. 217.

- السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تقييمهم على ما يقومون به من أداء؛
- يجب أن يتمتع نظام الحوافز بخاصية التغطية الكاملة للأداء ويعني هذا أن يشمل كل أنواع الاجتهاد في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح الأسواق، عقد الصفقات تمثيل المؤسسة وتقديم أفكار جديدة؛
- يجب أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيرادات أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك من خلال مقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام؛
- يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط الأداء كما تحدث في الواقع ودون تخيير، وبدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية؛
- كلما تم إشراك العاملين في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المؤسسات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام¹.
- التعرف على رد فعل الأفراد، واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز؛
- تشجيع الأداء الناجع ورفع روح المسؤولية؛
- جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء، وتشجيع الإحساس بالمسؤولية؛
- إطلاق العنان للطاقات الكامنة، وتشجيع التفكير الإبداعي؛
- معرفة أهمية حاجة الموظفين للتقدير والشعور بالمشاركة وحل المشكلات؛
- التعرف على أنماط وميول وشخصيات العاملين لتسهيل تحفيزهم؛
- يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في المؤسسة ومع المستوى الاجتماعي للفرد، فغالبا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية تهتمهم الحوافز المادية².

¹أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 366-367.

²محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص 54.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز

استحوذت عملية التحفيز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة وبذلك قاموا بوضع العديد من النظريات التي فسرتها، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المسيرين والعاملين في شتى المؤسسات وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المختلفة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة، وفيما يلي شرح مبسط لأهم هذه النظريات التي قسمت إلى ثلاث مجاميع وهي: نظريات المحتوى، نظريات المسار، نظريات التعزيز.

المطلب الأول: نظريات المحتوى

تركز هذه النظرات على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المسيرين على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها، وسنعرض هنا أهم الأفكار التي جاءت بها هذه النظريات.

1. نظرية إبراهم ماسلو لسلم الحاجات

يعد إبراهم ماسلو من أهم الكتاب المعروفين في سنة 1940 وذلك لامتلاكه نظرية سلم الحاجات التي سمحت له بتحديد مصادر التحفيز لدى جميع الأفراد العاملين، حيث يرى ماسلو أن حاجات الإنسان مرتبة ترتيباً هرمياً طبقاً لحاجاتهم الشخصية والفيزيولوجية¹.

بنا ماسلو نظرية بناء على الافتراضات التالية:²

- للإنسان حاجة نفسية مركزية وهي الحاجة لتحقيق الذات فهي توجه لكل نشاطه لتحقيق النمو والتعلم والنضج والذي يحصل بطريقة صادقة وموجهة وليس عشوائية ومشتتة؛
- تشمل الحاجة لتحقيق الذات خمس مجاميع أساسية وهي: حاجات فيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجة إلى الحب والانتماء إلى جماعة، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي، الحاجة إلى تحقيق الذات؛
- تترتب هذه الحاجات من حيث الأولوية للبقاء والإحاح، على شكل هرم تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إحاحاً إلى الأقل إحاحاً، فالحاجات الفيزيولوجية هي الأكثر أولوية وإحاحاً للبقاء تليها حاجات الأمان، ثم الحب والانتماء، ثم التقدير ثم الذاتية؛

¹Salvatore Maugué ,*Théories de la Motivation Au Travail*. Édition Dunod, Pris,2004,P.53.

²سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص.360.

- لا تكون الحاجة دائما دافعة للسلوك، بل فقط عندما تكون غير مشبعة؛
- لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد، بل تنشط بالتتابع، فعندما تكون مجموعة معينة نشطة تكون المجاميع الأخرى كامنة؛
- خلال فترة معينة من حياة الإنسان، تكون مجموعة واحدة هي الأكثر نشاطا ودافعة للسلوك، في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة وثانوية، فمتى ما تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع في حين تبدأ المجموعة التالية في السلم التنشيط. والشكل الموالي يوضح مضمون نظرية سلم ماسلو هرمية الحاجات.

الشكل رقم (5.1): مدرج ماسلو للحاجات

العوامل العامة	مستويات الحاجة	عوامل تنظيمية معينة
<ul style="list-style-type: none"> - النمو - الإنجاز - التقدم 	<p style="text-align: center;">~ ~</p> <p style="text-align: center;">تأكيد الذات</p>	<ul style="list-style-type: none"> - وظيفة تتحدى القدرات - الإبداع - التقدم في المؤسسة - التقدم في العمل

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 126.

فيما يلي شرح مختصر للمجموعات الخمسة للحاجات التي جاء بها ماسلو:

- 1 1 **الحاجات الفيزيولوجية:** تتضمن جميع الحاجات البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة وحفظ الفرع الإنساني مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والنوم وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري واستمرارية وجوده في الحياة¹.
- 1 2 **الحاجة للأمن:** تتمثل في حاجة الإنسان لكي يكون آمناً على نفسه وعلى أفراد عائلته من المخاطر، وكذلك الحاجة لكي يكون آمناً من الحر والبرد وآمناً من حيث توفير مصدر الرزق الذي يوفر له قوته وقوت أفراد عائلته².
- 1 3 **الحاجات الاجتماعية:** تتضمن هذه المجموعة حاجة الفرد إلى الانتماء مثل تكوين صداقات وأن يكون الفرد محبوباً ومقبولاً من الآخرين، وإشباع هذه المجموعة من الحاجات فإن مؤسسات الأعمال تشجع المشاركة في الأحداث الاجتماعية، وإنشاء النوادي الاجتماعية وعقد المسابقات الرياضية وغيرها من الأمور التي تساعد على تكوين الصداقات وإحداث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد³.
- 1 4 **حاجة احترام وتقدير الذات:** يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترم في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة، تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام وتقدير الذات⁴.
- 1 5 **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسره وتسعده شخصياً، والأفراد الذين يسيطرون عليهم هذا النوع من الحاجات يتصفون بأنهم يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم وقدراتهم كأن يحققوا انجازات عالمية يستطيعون من خلالها أن يحققوا ذاتهم⁵.

¹ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال. إثراء للنشر، (بدون بلد للنشر)، 2008، ص.322.

² فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة. دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص.165.

³ جبر الدجرنيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص.166.

⁴ كمال محمد المغربي، الإدارة. دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص.256.

⁵ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص.123.

على الرغم من الشهرة التي لاقتها نظرية ماسلو فقد وجهت بعض الانتقادات والتي من بينها ما يلي:

- لا يوجد دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو؛
- إشباع حاجة واحدة قد ينتج عنه إشباع حاجات أخرى مختلفة؛
- لم تأخذ الفروق الفردية من بين الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية¹.
- لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيما منسقا ومنطقيا للحاجات الأساسية للفرد؛
- لم تعط إجابة نهائية عن جوهر العملية التحفيزية فقد اقترح وجود علاقة بين الإشباع والتحفيز ولكنه لم يوضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها؛
- يعني التسلسل للحاجات ضمنيا أن الأفراد يدركون هذه الحاجات والأهمية لكل منها².
- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بالترتيب فقد يسعى الفرد لإشباع حاجة أعلى قبل أن يشبع حاجة أدنى منها في الترتيب؛
- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وكذلك في الأذواق والقيم التي يعطونها لها؛
- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها؛
- للبيئة دور هام في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع هذه الحاجات؛
- يختلف ترتيب الحاجات لدى الأفراد مع مرور الوقت؛
- للجماعة التي ينتمي إليها الفرد دور هام في تحديد الحاجات وترتيبها³.
- قد يصر بعض الأفراد لطلب المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفرضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع الحاجة الأعلى منها مباشرة؛
- تفرض النظرية أنه يتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، إلا أنه في الواقع يتم إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت⁴.

2. نظرية الدرر

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص. 82.

² محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة (علم وتطبيق). دار المسيرة، عمان، 2008، ص. 134.

³ محمد حسن محمد الحمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار حامد، عمان، 2008، ص. 134.

⁴ بوزوين فيروز، مرجع سابق، ص. 93.

اقترح كلينتون الدرفر سنة 1969 نظرية جديدة أدخل من خلالها بعض التعديلات على نظرية ماسلو بحيث افترض ثلاث حاجات أساسية بدل خمس وتتمثل هذه الحاجات فيما يلي:

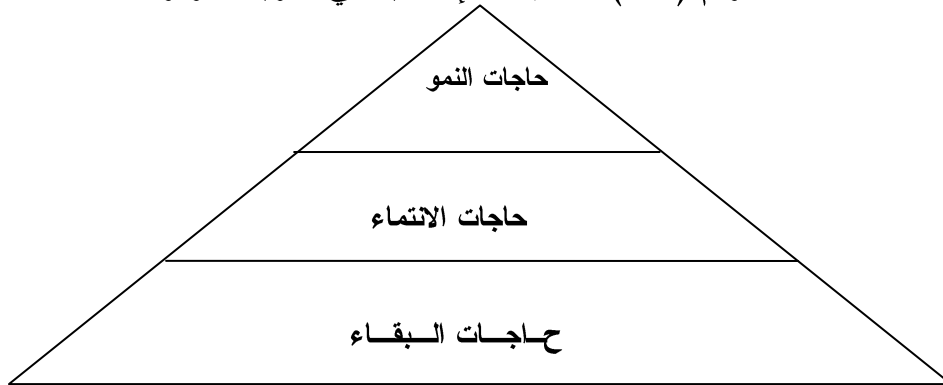
1-2 **حاجات الوجود:** هي التي تتعلق بالحاجات الأولية التي لا يمكن أن يستغني عنها الفرد في حياته، والتي يتم إشباعها بواسطة الماء، الغذاء، الأجور، ظروف العمل، وتماتل الحاجات الفيزيولوجية والأمن عند ماسلو¹.

2-2 **حاجات الارتباط:** يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو؛

2-3 **حاجات النمو:** تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو².

طرح الدرفر هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (6.1): الحاجات الإنسانية في نظرية الدرفر



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة). مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص.342.

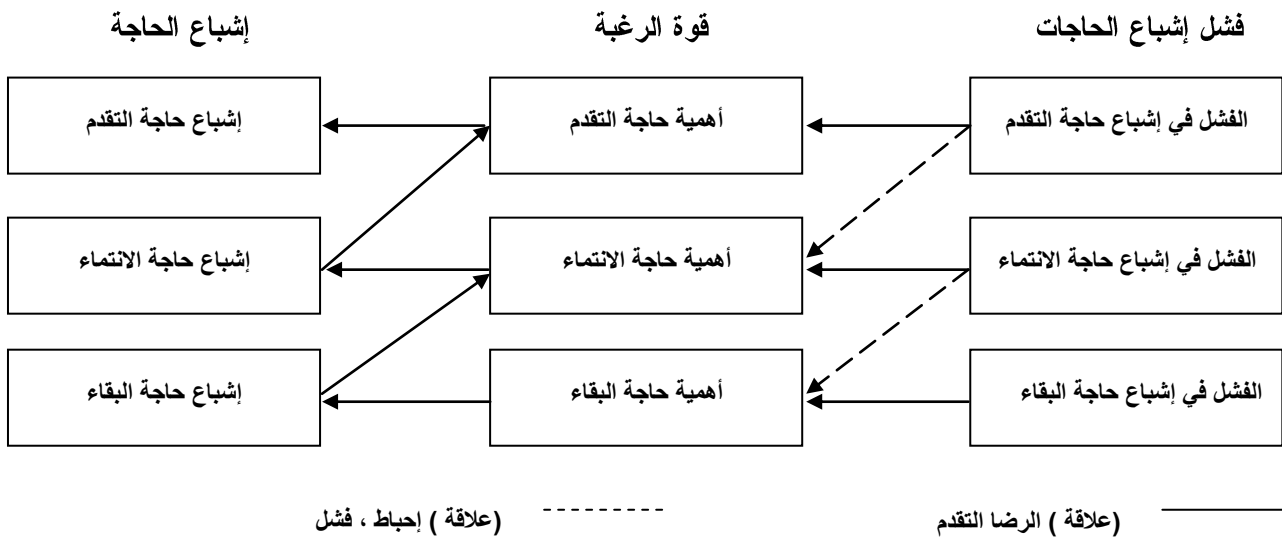
لقد اتفق الدرفر وماسلو على وجود سلم للحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من الأسفل إلى الأعلى كما اتفقا على أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تحفز الفرد وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية،

¹ ابن عيسى عنابي، سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية). ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص.54.

² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال. دار وائل، 2002، عمان، ص.296.

لكن الدررر أضاف بأن كلما تم إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها، كما أن حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيدا ماما اقترحه ماسلو حيث يركز الدررر على أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، فقد أكد الدررر في حالات معينة فإن الفرد قد يعود إلى الحاجات الدنيا فمثلا عندما يفشل الفرد في إشباع حاجات النمو (الحاجات العليا) فإنه يكون محفزا للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل¹. والشكل الموالي يوضح كيفية تحرك الفرد على سلم حاجات الدررر وكيفية إشباع هذه الحاجات.

الشكل رقم (7.1): عناصر التقدم والرضا والإحباط في نظرية الدررر



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.136.

يوضح الشكل السابق ثلاث أفكار أساسية وهي:²

- كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها، فمثلا كلما قلت درجة الإشباع لحاجات البقاء في الوظيفة زادت الرغبة في طلب هذه الحاجات؛
- كلما تم إشباع حاجة في المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا، فكلما تمت إشباع حاجات البقاء للفرد العامل كالأجر على سبيل المثال اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد؛

¹رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسري، مرجع سابق، ص.438.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، مرجع سابق، ص.137.

- كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور تتجه الرغبة على إشباع حاجات الانتماء مثل إشباع حاجات العلاقات الإنسانية.

3. نظرية هيرزبن ذات العاملين

قدم الباحث " فرديك هيرزبن " في سنة 1999 تحليلاً آخر لمفهوم التحفيز وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل في كثير من الحالات، وفي السؤال الثاني طلب من أفراد العينة ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحاجة إلى الرضا عن العمل، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين: مجموعة العوامل الصحية (الوقائية) ومجموعة العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء¹.

1-3 العوامل الصحية (الوقائية): وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تحقق الرضا بذاته ولا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ظروف العمل، الرواتب والأجور، سياسات المؤسسة، العلاقات بين المشرفين والرؤساء، المكانة الاجتماعية نمط الإشراف، ظروف العمل المادية، حياة الأفراد، الضمان الوظيفي، الأمن الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية².

2-3 العوامل الدافعة: تمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية، وإن عدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها، وعناصرها ومحتوياتها، وخصائصها، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

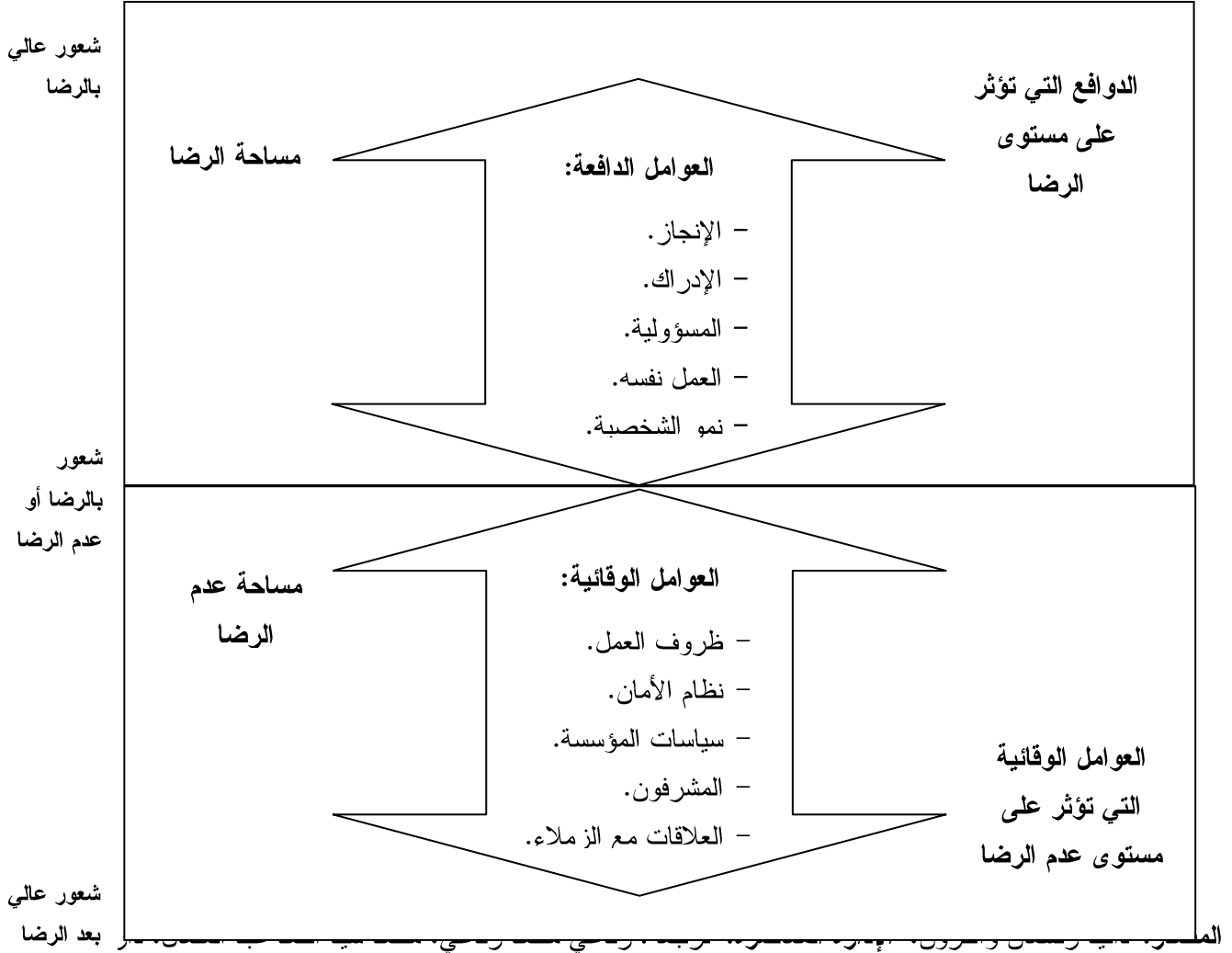
- الانجاز في العمل، الاعتراف بالانجاز، طابع التحدي في العمل، المسؤولية، التقدم والترقي في العمل، إمكانية النمو والتطور الشخصي، طبيعة العمل نفسه ومستواه، أداء العمل ذي قيمة¹.

¹ خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة، عمان، 2002، ص.280.

² خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص.325.

قدمت نظرية هرزبين إسهامات كبيرة في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني، فهي تؤمن بأنه مهما قامت المؤسسات بتحسين سياساتها الإدارية، وأنماط الإشراف، وعلاقة الفرد مع زملائه فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى التحفيزي لدى الأفراد، وأن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحد من شعور الأفراد بالاستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا². ويمكن أن نعرض فحوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (8.1): نظرية هرزبين ذات العاملين



الرياض، 2001، ص.256.

كما وجهت إلى هذه النظرية العديد من الانتقادات من بينها ما يلي:

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة. مكتبة العبيكات، الرياض، 2004، ص.269.

² أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، مرجع سابق، ص.269.

- أنها بالغت في تبسيط موضوع التحفيز، وبالتالي طبيعة الرضا عن العمل، لأن قوة الحفز تختلف من فرد إلى آخر؛
- أنها اعتمدت على تقدير الناس للعوامل المشبعة لرغباتهم، وتلك العوامل الغير مشبعة، الأمر الذي يعني أن الفرد على دراية كاملة بكل العوامل الحافزة والغير حافزة¹.
- استخدام نموذج المقابلة الشخصية في الأبحاث الذي من شأنه أن يؤدي إلى إجابات كما يريد الباحث وفقاً لرغباته؛
- ليس هناك معيار أو مقياس للترقية بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، حيث اعتمد على التقدير الشخصي².
- طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه اقتصرت على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية³.
- يمكن للأفراد أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل لمجرد الدفاع عن النفس، حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لانجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر حتى ولو كانت صادرة عن سوء انجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة؛
- إن تحديد ما هو عامل صحة أو محفز أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر، وفي أن اعتبار ما سمي عوامل الصحة غير ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه⁴.
- أدت هذه النظرية إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم، فعلى الرغم من زعم هرزبن أن العوامل التحفيزية والوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون صعباً، وتختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له؛
- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء من خلال العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا⁵.

¹ علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المدير). الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.415.

² محمد رسلان الجبرسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص.156.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسري، مرجع سابق، ص.437.

⁴ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص.241.

⁵ عارف بن ماطل الجديد، مرجع سابق، ص.33.

4. نظرية ماكيلاند للحاجات المكتسبة

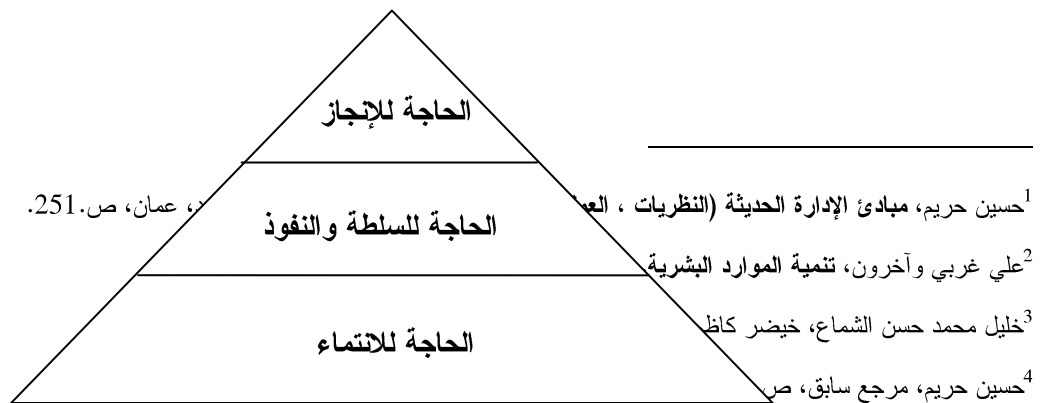
قدم هذه النظرية عالم النفس ديفيد ماكيلاند سنة 1961، والذي ركز على حاجة الأفراد للإنجاز وقد اعتمد ماكيلاند وزملائه في دراستهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صور ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن الصورة وما الذي يحدث في الصورة وما هي النتائج المتوقعة، ولقد افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجاته حيث توصل ماكيلاند إلى ثلاثة حاجات رئيسية لدى أفراد الدراسة¹، وهي كما يلي:

4-1 الحاجة للإنجاز: حيث يظهر الأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز اندفاعاً قوياً للعمل للوصول إلى نتائج، وعادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين مفضلين في ذلك أسلوب المشاركة، أما الأفراد الأقل دافعية فهم أقل اهتماماً بالنتائج كما أن درجة تحملهم للأخطار تكون منخفضة².

4-2 الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم ويرغب بهم الآخرون، ويسعون إلى تفادي الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها، ولذلك فإنهم مهتمون باستمرار بوجود علاقات اجتماعية معينة مع الآخرين، ويرغبون في مساعدة الآخرين والتخفيف من حدة مشكلاتهم والتفاعل معهم، وفهمهم عن كثب وقرب³.

4-3 الحاجة إلى القوة: وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي⁴. والشكل الموالي يوضح نظرية ماكيلاند.

الشكل رقم (9.1): هرم الحاجات حسب ماكيلاند



المصدر: بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف-. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص.98.

• حيث يتميز ذوي الحاجة العالية للإنجاز بالخصائص التالية:

- الميل لاختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف؛

- تفضيل المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلالية والمسؤولية الشخصية؛

- الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح؛

- عند قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه، يصبح هذا العمل مسيطرا على مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد، فلا يمكن أن يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماما، إذا نشأت مشكلة يكون دؤوبا على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشاكله؛

- تفضيل الحصول على عوائد مادية مرتفعة، وذلك لشعورهم بأنها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لمعرفة مدى إتمامهم للعمل بنجاح¹.

- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات؛

- يشعر الفرد بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق نتائج إنجاز ناجحة بصرف النظر عن أي عوائد أخرى؛

- المراجعة المتواصلة للأداء بسبب الخوف من الفشل².

• يتميز للأفراد ذوي الحاجة العالية إلى القوة بالشروط التالية:

¹ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص.97.

² بن عيسى عنابي، مرجع سابق، ص.57.

- يسعى الفرد إلى السلطة والقوة لاستخدامها لمصالح ورفاهية المؤسسة وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية؛
- يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبياً لبناء علاقات صداقة مع الآخرين، لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداء مع الآخرين في العمل؛
- لا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات، بحيث يمكنهم السيطرة على رغباتهم للقوة والنفوذ عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية أو العلاقات التبادلية في المؤسسة¹.
- أما بالنسبة للفرد الذي يشعر بحاجة ماسة للانتماء فهو يتميز بالخصائص التالية:
 - الحصول على المواقف أو الاستحسان والاطمئنان من العاملين والمسيرين؛
 - الامتثال لرغبات جماعة العمل والإدارة؛
 - مساعدة الآخرين ودعمهم في المؤسسة؛
 - القيام باتصالات متكررة وعلاقات جيدة بين الأشخاص².
 - يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء عندما يستطيعون بناء علاقات طيبة مع الآخرين؛
 - يختارون الأصدقاء للعمل معهم إذا أُتيحت لهم فرصة اختيار جماعة العمل؛
 - يعطون قيمة كبيرة للصداقة ولمشاعر الآخرين اتجاههم³.
 - يبتعد أفراد هذه الفئة عن المهام التي تضطربهم كأن يعملوا منفردين أو مع مجموعة من الأفراد لا يستطيعون الانسجام معهم؛
 - يلاحظ غالباً أن قوة الحاجة للانتماء تضعف القدرة على الانجاز بالنسبة لهؤلاء الأفراد⁴.
- يرى الباحث ماكيلاند أن قوة هذه الحاجات الثلاثة تزداد وتتغير في الأمد البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية، وفي إطار هذه النظرية فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلبي له مثل تلك الحاجة⁵، وإن عملية فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم جداً لإدارة أي مؤسسة، حتى تستطيع من خلالها

¹ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص. 98.

² بن دريدي منير، مرجع سابق، ص. 64.

³ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص. 98.

⁴ بن عيسى عنابي، مرجع سابق، ص. 58.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص. 465.

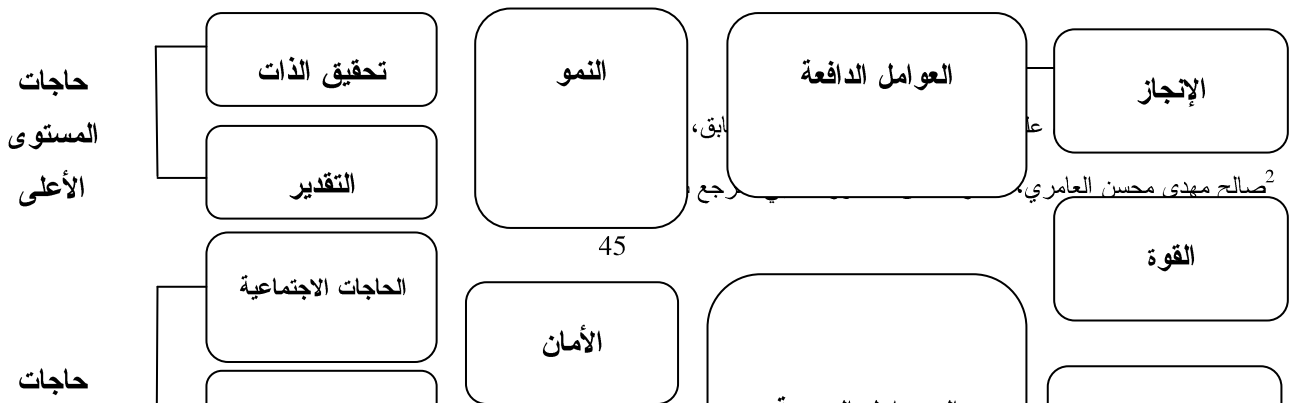
تنظيم أعمالها للعمل بطريقة جيدة، لأن أي مؤسسة أو وحدة إدارية تمثل مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن إدارة هذه الحاجات الثلاث عامل هام للمساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف¹.

5. تلخيص لنظريات المحتوى

رغم بعض الاختلافات التي طرحت في مسميات الحاجات فإن مجمل نظريات المحتوى ركزت على مفاهيم التحفيز الرئيسية وهي الحاجات وعوامل الرضا وعدم الرضا وتحاول كل من هذه النظريات الأربعة تفسير السلوك الإنساني من وجهتها بصورة تختلف اختلافا طفيفا عن الآخرين، وينبغي على المسيرين ألا يأخذوا أيا منها على انفراد على اعتبار أنها الإطار الوحيد لفهم السلوك البشري في المؤسسة، لذا فقد حاولت النظريات الإجابة على الأسئلة التالية:²

- كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد؟؛
 - هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض هذه الحاجات؟؛
 - هل يوجد هناك تسلسل هرمي للحاجات؟؛
 - ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد؟.
- يمكن أن نعبر عن محتوى جميع النظريات السابقة في المخطط الموالي.

الشكل رقم(10.1): مضمون نظريات المحتوى



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص.465.

المطلب الثاني: نظريات المسار

توضح نظريات المسار الأسباب التي تؤدي بالفرد إلى اختيار سلوك معين بدلا من مسارات سلوكية أخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره في المؤسسة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج إليه، وسيتم استعراض ثلاث نظريات وهي نظرية العدالة ونظرية التوقع ونظرية تحديد الأهداف.

1. نظرية العدالة

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفرض أن درجة شعور العامل بالعدالة نتيجة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته¹، قام بتطوير هذه النظرية للكاتب ساستي آدمز (J. STACEY ADAMS) ذلك أثناء عمله باحثا نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك، بالولايات المتحدة الأمريكية، وتركز النظرية على افتراض أساسي وهو أن لدى الأفراد حافز قوي لتحقيق نوع من التوازن بين جهودهم وإسهاماتهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها،

¹محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص.298.

وجوهر النظرية هو أن الفرد في المؤسسة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة جهد فرد آخر إلى العوائد التي يتلقاها¹. ووفقاً لهذه النظرية فإن هذه العلاقات تتجسد في ثلاث صور وهي:²

– إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك؛

– إذا كانت العوائد المتحققة للفرد مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك؛

– إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

شكل رقم (11.1): نظرية العدالة

غير عادلة	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}}$	>	$\frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$
عادلة	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}}$	=	$\frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$
غير عادلة	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}}$	<	$\frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$

المصدر: خيضر كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال. إثناء للنشر، 2008، ص.331.

تتكون العوائد من الرواتب والعلاوات والمزايا والمنافع والمركز والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل... وغيرها، أما جهد الفرد فيشمل القدرات والمهارات والخصائص التي يبذلونها في العمل وتعتمد نسبة (العوائد/جهد الفرد) على إدراك الفرد لما يبذله من مدخلات وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما ينشأ داخل الفرد توتر يدفعه إلى السعي لإعادة المساواة³.

أما الطرق التي يمكن للفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة تتلخص في الجدول التالي:

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص.225.

² خيضر كاظم حمود، مرسى سلامة اللوزي، مرجع سابق.330.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص.256.

جدول رقم (1.1): طرق إعادة المساواة للفرد

عدم العدالة	
في حالة شعور الفرد بأن العوائد أقل مما يجب	في حالة شعور الفرد أن العوائد أكبر مما يجب
طلب زيادة في الرواتب	طلب زيادة للآخرين
بذل مجهود أقل	بذل مجهود أكبر
إيجاد تبرير لسبب تقاضي راتب أقل من الآخرين	إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره
تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به	تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). دار حامد، عمان، ص.251.

يستعمل الفرد عدة مؤشرات متنوعة لغرض المقارنة مع الآخرين، وهو يبدي استجابة متنوعة، في حالة شعوره باختلال التوازن بين ما يعطيه وما يحصل عليه، وخاصة عندما يكون الأمر لغير صالحه، حيث تصبح فعالية الحوافز في التأثير على سلوك الفرد غير فعالة وتقل درجة تأثيرها نتيجة شعور الفرد بالإجحاف والغبن، حتى ولو لم يكن لهذا الشعور أي مبرر أو سبب موضوعي، لأن المسألة هي مسألة تقدير شخصي¹. والجدول الموالي يوضح قائمة لبعض المؤشرات للمقارنة مع الآخرين.

الجدول رقم (2.1): بعض مؤشرات المقارنة مع الآخرين

مدخل المقارنة (ما يعطيه الفرد)	مخرج المقارنة (ما يأخذه الفرد)
- الثقافة.	- المرتب.
- الخبرات.	- التعويضات والمنافع الإضافية.المكانة في العمل.
- الأقدمية.	- المكانة في العمل.
- المجهود المبذول.	- حقوق الأقدمية.
	- ظروف العمل.

المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير-. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص.235.

¹محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص.246.

2. نظرية التوقع لفروم

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم سنة 1964 من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العملية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد وحوافزه، وتقوم هذه النظرية على أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، كما تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء¹. حيث تتلخص افتراضات فيكتور فروم كالاتي:²

- **التوقع (E):** وهي إدراك الشخص لاحتمالية حصول نتيجة ما أو عمل محدد، أي توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهداً مثابراً ومجداً مكافئاً؛
- **الوسيلة (I):** وتتعلق الوسيلة باعتقاد الشخص وتوقعه بأن أدائه في مجال ما سيقود إلى مكافأة مرغوبة ومحددة؛
- **القيمة (V):** وهي القيمة التي يحددها الشخص للمكافأة التي يرغب فيها أو يسعى إليها.

حسب نظرية فروم التحفيز هو محصلة العوامل الثلاثة التالية:

$$M = E * I * V$$

التحفيز = التوقع * الوسيلة * القيمة

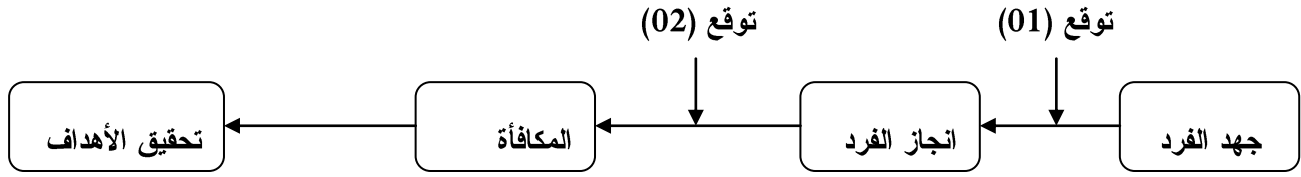
إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة ($E * I * V$) يعني أن التحفيز لدى الأفراد سيكون صفراً أو معدوماً تماماً، لذا لا بد أن يعمل المسيرين على تعظيم القيم الثلاثة إلى أقصى حد ممكن³. الشكل الموالي يوضح نموذج مبسط لنظرية التوقع لفروم.

¹ محمد سيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.150.

² صحبي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دار الحامد، عمان، 2002، ص.46.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص.467.

الشكل رقم (12.1): نموذج مبسط لنظرية فروم



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة. (ط.2)، دار المسيرة، عمان، 2007، ص، 175.

بموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه سيؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى، ويمكن القول بأن نظرية فروم أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل، ولذلك يلاحظ أن لكل شخص قوة جذب وتوقع معين يدفعه للقيام بأداء معين ويفضله عن سواه¹.

3. نظرية تحديد الأهداف

تقترح نظرية تحديد الأهداف أن سلوك الفرد يتأثر بالحالة المستقبلية التي يرغب في الوصول إليها وهذه الحالة المستقبلية تعرف بالهدف، حيث تفرض أن الحافز يأتي من الوعي بالأهداف والتصميم أو العزم على تحقيقها². وتتسبب هذه النظرية إلى الكاتب ادوين لوك التي قام بها سنة 1968 حيث بنا نظريته على الافتراضات التالية:³

- إن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء أعمال أكثر من الأقل صعوبة؛

- الأهداف المحددة تقود إلى أداء عالي أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة؛

- المشاركة في وضع الهدف يعتبر أكثر فاعلية؛

- المشاركة تزيد من الولاء.

إضافة إلى ما سبق فإن نظرية تحديد الأهداف تقترح على المديرين أن يشجعوا ويساعدوا العاملين لديهم على وضع أهداف محددة وطموحة بوسعهم تحقيقها، ومساعدتهم وتوجيههم وحثهم على تحقيقها لأن من شأن ذلك أن يزيد من تحفيز ودافعية العاملين⁴. والشكل رقم (13.1) يوضح نظرية تحديد الأهداف.

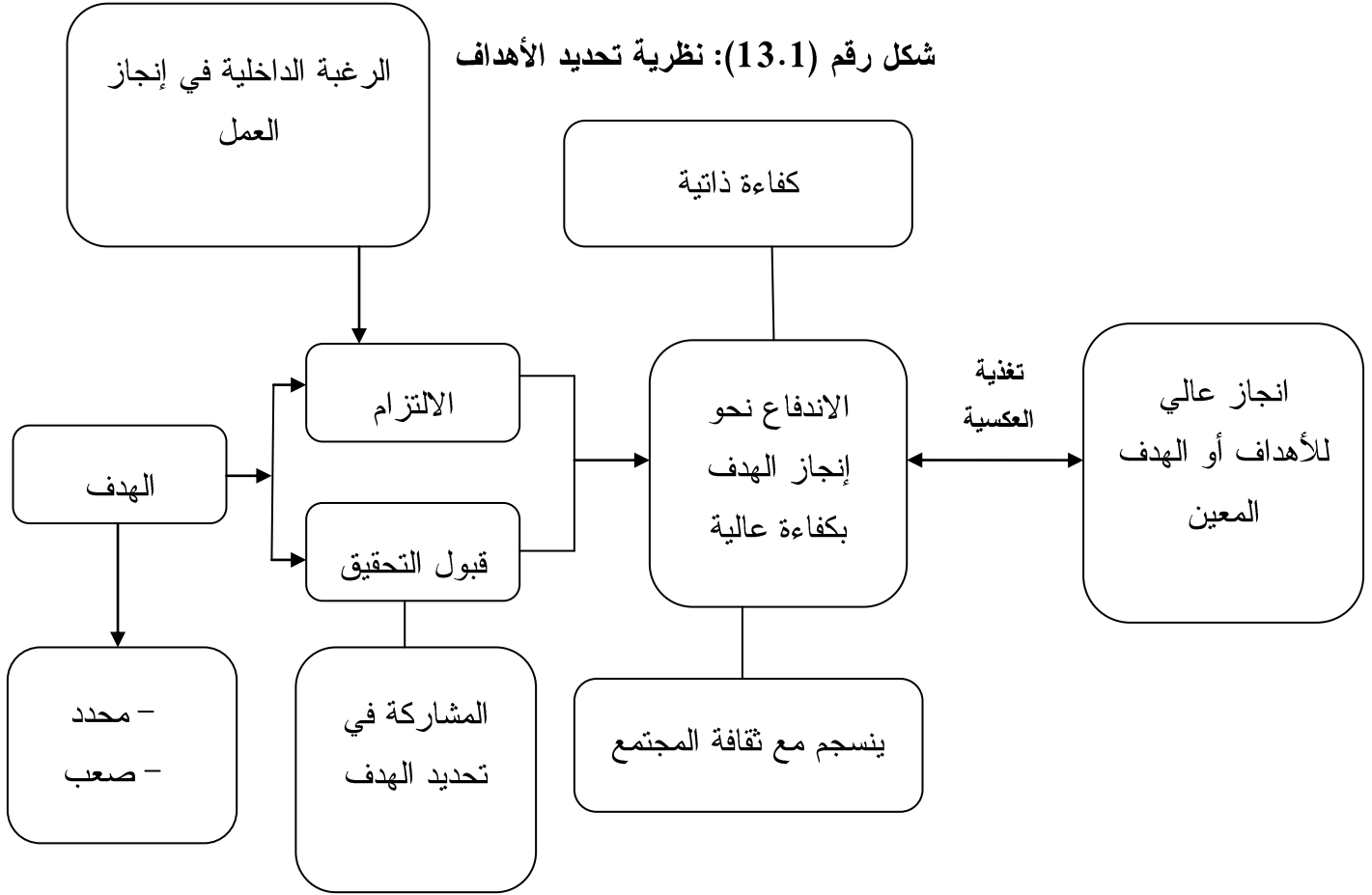
¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 283.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت). دار الكنوز المعرفية العلمية، عمان، 2007، ص. 125.

³ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص. 159.

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص. 257.

شكل رقم (13.1): نظرية تحديد الأهداف



المصدر: خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص.328.

المطلب الثالث: نظرية التعزيز

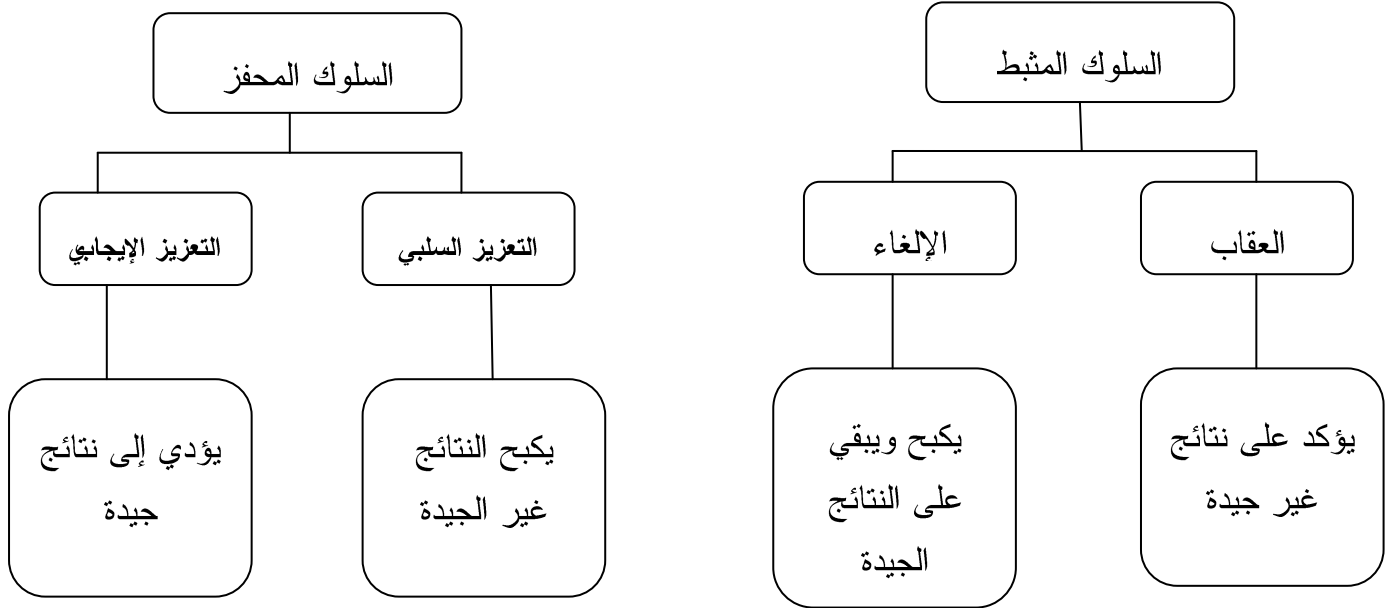
تختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة لأنها تعتمد على المدخل السلوكي في تفسير التحفيز، ومن أهم رواد هذه النظرية العالم سكينر (SKINNAR) وجوهر هذه النظرية هو أن سلوك الإنسان تسببه عوامل ومثيرات خارجية وأن ما يتحكم بسلوك الفرد هو المدعمات، فالنتيجة التي تأتي مباشرة بعد سلوك معين قد تزيد أو تقلل من احتمال تكرار السلوك¹.

1. أنواع التعزيزات

يعرف التعزيز على أنه أي شيء يسبب سلوك معين من أجل تكراره، والشكل رقم (14.1) يلخص الأنواع الأربعة للتعزيز.

¹حسين حريم، مرجع سابق، ص.257.

شكل رقم (14.1): أنواع التعزيزات



المصدر: دافيد رتشان وآخرون، الإدارة المعاصرة. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001، ص.258.

- **التعزيز الإيجابي:** وهي عملية إدارة النتائج المرضية للحوافز التي تتيح السلوك المرغوب، مثال: الدفع للموظف الذي يأتي إلى العمل بوقته ويؤدي أعمال إضافية أثناء عمله؛
- **التعزيز السلبي:** وهي عملية إزالة النتائج غير مرغوبة والناجمة عن السلوك المرغوب، ذلك أن الموظف يتعلم القيام بالأعمال الصحيحة من خلال تجنب الأوضاع الغير مرغوبة وتحدث عندما يتوقفالمسير عن توجيه النقد للأفراد ويتوقف السلوك الغير السليم؛
- **العقوبة:** تعتبر العقوبة ضريبة للنتائج غير المرضية والعقوبة تحدث بشكل نمطي تبعاً للأداء غير مرغوب ، والعقوبة عادة ما ينص عليها صراحة في عقود التوظيف وفي اتفاقيات العمل؛
- **الإزالة (الإلغاء):** هو إلغاء المكافآت الايجابية وهذا يعني أن السلوك لا يتم تعزيزه لفترة طويلة ولهذا فهو يكون أقل رغبة للحدوث في المستقبل¹. ولتوضيح هذه الأفكار نستخدم المثال التالي المبين في الشكل .

شكل رقم (15.1): نموذج توضيحي لنظرية التعزيز



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص.470.

2. البرنامج الزمني للتعزيز

يقصد بالبرنامج الزمني للتعزيز تكرار عملية التعزيز والفواصل الزمنية بينها، ولهذا الأمر تأثير كبير ومهم على سرعة تعلم العامل وتحقيق الأهداف المرجوة منه، سواء كان الغرض من عملية التعزيز سلبية أو ايجابية أو إزالة أو عقوبة فهي تستهدف العاملين بالطريقة التي تراها المؤسسة مناسبة ويمكن أن نميز بين نوعين من التعزيز:

- **التعزيز المستمر:** وهو تقوية السلوك المرغوب عند حدوثه ويكون هذا النمط فعالا خاصة في بداية تعلم سلوكيات جديدة تتطلب تعزيزا مستمرا؛
 - **التعزيز الجزئي:** يعني انتقال للسلوكيات الصحيحة التي يراد تعزيزها من بين عدد كبير من السلوكيات الصحيحة أيضا والتي تصبح حالة تعزيزها جميعا غير ممكنة¹.
- ويتضمن التعزيز الجزئي أربع أنواع والمتمثلة في²:
- **التعزيز بالفواصل الزمني الثابتة:** ويتضمن مكافأة الموظفين خلال فواصل زمنية محددة؛

¹صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص.470.

²هيثم العاني، مرجع سابق، ص.123.

- التعزيز بالنسبة الثابتة: يحدث هذا النوع من التعزيز بعد تحديد مجموعة من الاستجابات المرغوبة مثال: بعد انجاز الموظف 5 وحدات إنتاج يتحصل على مكافأة؛
- التعزيز بفواصل زمنية متغيرة: يتم التعزيز في هذا النمط بشكل عشوائي، وكذلك خلال فترات زمنية عشوائية لا يمكن التنبؤ بها من قبل؛
- التعزيز بالنسب المتغيرة: يبني هذا النمط من التعزيز على أعداد عشوائية للسلوك الايجابي، وليس ضمن فترات زمنية متغيرة. ولمعرفة مضمون كل هذه الأنواع نستعين بالجدول رقم (3.1) لتوضيح ذلك.

جدول رقم (3.1): برنامج التعزيز

نوع التعزيز	طبيعة التعزيز	تأثيره على السلوك عند استخدامه	تأثيره على السلوك عند بقاءه	مثال
التعزيز المستمر	تعطى مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	يساعد على التعلم السريع لسلوك جديد	إزالة سريعة	المدح والإشادة
التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة	تعطى مكافئة بفواصل زمنية ثابتة	يقود إلى أداء غير اعتيادي ومتوسط	إزالة سريعة	دفع مكافأة شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم للعمل اليومي
التعزيز بالنسب الثابتة	تعطى مكافأة بناء على كميات محددة من الإنتاج	يقود بسرعة إلى أداء عالي ومستقر	إزالة سريعة	نظام الدفع للأجور على أساس القطعة
التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة	تعطى المكافآت على أساس فواصل زمنية مختلفة	يقود إلى أداء عالي ومستقر نسبياً	إزالة بطيئة	تقييم أداء ومكافآت تعطي بشكل عشوائي خلال شهر
التعزيز بالنسب المتغيرة	تعطى مكافآت على أساس كميات مختلفة أو منغيرة من الإنتاج	يقود إلى أداء عالي جداً	إزالة بطيئة	مكافآت إضافية لمندوبي المبيعات بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص.471.

المبحث الثالث: أنظمة الحوافز: مراحل تصميم، أسس، متطلبات وعوامل مؤثرة

يمكن القول أن أي المؤسسة لن تنجح في تطبيق عملية التحفيز إلا بإتباع مجموعة من الخطوات لتصميم نظم حوافز فعالة مبنية على أسس تعتمد عليها الإدارة في منح الحوافز، كما يجب على إدارة المؤسسة أخذ في عين الاعتبار مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في فاعليته وسوف نوضح ذلك من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لتصميم نظام الحوافز يجب إتباع مجموعة من الخطوات والمتمثلة في:

1. تحديد هدف النظام

تسعى المؤسسات إلى وضع مجموعة من الأهداف العامة و الإستراتيجية، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، وقد يكون هدف نظام الحوافز زيادة الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإيرادات، المصانع، المراكز، الفروع، الأقسام)، وكما نرى فإن هذا الاختلاف بين الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان؛

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وكذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من الإدارة العامة إلى الإدارات والأقسام، وصولا إلى المساهمات الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام¹. وحتى تكون الأهداف ناجحة لابد من اتخاذ الخطوات التالية:²

- وضع الأهداف التي تتضمن الموظفين في جميع المستويات، ووضع الهدف الجيد الذي يجب أن يكون محددا بشكل زمني وتحديد المسؤوليات وأن يكون منسجم وواقعي؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.368.

² زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإدارية. دار الراجية، الأردن، 2008، ص.106.

- تطوير خطط الأداء وذلك بتحديد الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف الموضوعية وعلى مستويات الأفراد والأقسام؛

- مراجعة التطور بشكل دوري وذلك لتأكد من أن خطط الأداء تعمل؛

- تقييم ما تم تحقيقه من الأهداف السنوية لكل من الأفراد والأقسام.

2. دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وأيضا إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، ويتم توصيف الأداء المطلوب كما يلي:¹

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: تكون الوظيفة محددة وواضحة، ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات نواتج واضحة؛

- وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، و فإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فيجب معرفة أعمالهم هل هيا على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل، وإن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي للحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتيادية فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة والتي تقترح نظاما فرديا للحوافز.

- وجود طرق عمل سليمة: وتعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساسيات للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا نواتج العمل؛

- وجود ظروف عمل ملائمة: تدل على أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية والموصلات وغيرها؛

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على العمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير على الأداء في شكل معدلات أو مؤشرات إنجاز، مثل:

¹أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص.370-371.

- **كمية العمل:** مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات وغيرها، وكلما يمكن نسبه إلى فترة زمنية معينة مثل الساعات، اليوم، الأسبوع، الشهر، السنة؛
- **جودة العمل:** مثل عدد الوحدات المعيبة، وعدد الوحدات السليمة، وحجم المردودية وحجم الهالك والهادر؛
- **التدرج والترتيب:** ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي مثل: ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم.

3. تحديد ميزانية الحوافز

يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمسير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبالغ الموجودة في ميزانية الحوافز التالية:¹

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا... وغيرها؛
- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بالسجلات واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام؛
- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي التكاليف: النشرات، الكتابات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، الخطابات، الشكر والعرفان.

ويمكن التمييز بين نوعين من ميزانيات الحوافز وهما:²

- **ميزانية ثابتة:** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وهي تحدد وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور؛
- **ميزانية مرنة:** وتعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسب مئوية من شيء يتغير، وتتميز هذه الطريقة بأنها لا

¹ هيثم العاني، مرجع سابق، ص. 20.

² أحمد ماهر، مرجع السابق، ص. 371.

تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يحقق من الأداء والنواتج وإن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز.

4. وضع إجراءات النظام

يتم هنا ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديمها، وفي ما يلي شرح لأهم الإجراءات:

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة للاعتماد على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين، وتتضمن هذه الخطوات تحديد أدوار الرؤساء ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية؛
- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، يكون بينهم مسير الحوافز وغيره من المسيرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الانعقاد؛
- **توقيت تقديم الحوافز:** يتم فيها تحديد متى تقدم الحوافز، هل هي شهرية أو نصف شهرية أو سنوية أم أنها تقدم بعد الأداء المتميز، هل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد أو الدخول المدرسي؛
- **نوع الحوافز:** وضع لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجه من يتلقاه، ومن الضروري أن يكون هناك تنوع في الحوافز؛
- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح وصرف وتقديم حوافز سابقة¹.

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:²

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص. 372-373.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرة النشر لجامعة قالمية، 2004، ص 157.

1. معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة وقابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل... وغيرها؛
2. معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من قبل العامل دائماً إلى إنجاز العمل بفاعلية؛
3. الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة والتي تشير إلى الولاء والانتماء؛
4. تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيراً في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً.

المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز

- تتمثل البنية الرئيسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية له وهي:¹
1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة؛
 2. نظام الأجور والمرتبات: المقصود به نظام الأجر الأساسي، الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة والفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل؛
 3. نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي؛
 4. وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيانات مكتوبة تعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص. 486.

5. **النظام الفني:** يتعلق بأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على الطرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب لتكنولوجيا المستخدمة.

أما تنفيذ نظام الحوافز فإنه يتطلب عدة عناصر وهي:¹

1. **القواعد:** والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد ما يلي:

- تحديد المبلغ الكلي على مستوى المؤسسة؛

- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد؛

- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

2. **النماذج:** وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة؛

3. **الإجراءات:** تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتتابعة والخاصة

بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز

هناك عدة عوامل تؤثر على اتخاذ القرارات التحفيزية، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة والتي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

1. **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:²

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في القوانين والتشريعات التي طبقتها مختلف إدارات المؤسسات في الدول الأخرى؛

- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

2. **على مستوى الدولة:** تتمثل في العوامل المتعلقة بالمؤسسة في نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه ومدى

قدرة إدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المؤسسة يمكن أن

يكون لها تأثير على الحوافز، كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية:¹

¹ نفس المرجع السابق، ص.417.

² محمد الحسن التيجاني، مرجع سابق، ص.55.

- الوضع الاقتصادي للمؤسسة؛

- الوضع العام للعمال؛

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات؛

- توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العامل.

• إضافتا إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى مؤثرة على أنظمة الحوافز ومن بينها ما يلي:²

1. الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا

كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة الديمقراطية ولذلك فإن التمييز المرتبط بالأسلوب الإشرافي في علاقة القائد بالعاملين ويتحقق ذلك من خلال الجوانب التالية:

- اهتمام القائد بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للعاملين؛

- احترام القائد لمروءوسيه؛

- توزيع العمل وفقا لقدرات العاملين؛

- إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة في الخطط واتخاذ القرارات.

2. الاتصال المباشر: لا يمكن لأي مسير أن يحقق التفاعل بينه وبين مروءوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً

من الاتصالات ويمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها

كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن للقائد أن يقيم من خلالها جهود

مروءوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة

لديه المكافآت أو الإجازات التي يجب أن تمنح أو توقع على المرءوسين، والاتصال المباشر كأحد الاتصال

الإداري يتم وجها لوجه بين المسير والمرءوسين عن طريق المقابلة الشخصية وللاتصال المباشر مزايا

عديدة منها:

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز؛

¹ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص. 116.

² عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، ص. 40-42.

- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة؛

- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش؛

- تحقيق الوصول والتفهم عن طريق الاستفسار؛

- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

3. ظروف العمل: للمسير دور كبير في تهيئة ظروف العمل المادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية

والنظافة والتحكم في الإضاءة ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير المرافق العامة كالمسجد وتوفير

أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق،

وإصابات العمل وغير ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت

ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

4. الجوانب التنظيمية: ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور

والمركز الوظيفي، وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتدور الحافزية التنظيمية للعمل

في إطار اتجاه المجال لإشباع الحاجات الفردية، والتي تتضمن بجانب ما يتجه الراتب من مقابلة الحاجات

الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي

تعكسه سياسات العمل وإجراءاته وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي:

- سياسات الأجور والمركزية الوظيفية ويقصد بها فرص الترفع والترقي والوظيفي؛

- سياسات العمل وإجراءاته وتتناول علاقة الموظف بوظيفته وأسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة

في تطبيق نظام العمل وإجراءاته.

الخلاصة:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن عملية التحفيز مفهوم واسع يتطلب من المؤسسات التي تريد التأثير في أداء

أفرادها بغية تحسين إنتاجيتها وتطوير مركزها التنافسي وتحسين كفاءة خدماتها، أن تكثف الجهود لتتعرف على

مختلف الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها حفز الفرد داخل المؤسسة، حيث تكمن أهمية هذا الأخير في

كونه يشكل فارقا كبيرا بين أداء الفرد المحفز عنه عندما يكون غير محفزا، ونتيجة لتطورات المتسارعة في بيئة

المؤسسات المعاصرة سيطلب من إدارة الموارد البشرية إيجاد طرق متطورة لرصد كل التغيرات التي يمكن أن

تحدث للفرد أثناء عمله من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة لتحقيق كل رغباته وحاجاته وكذلك تزويد مرؤوسي

إدارة الموارد البشرية بكل المعلومات التي تخص أنشطة الأفراد في المؤسسة، وهذا ما سوف يجعلها تعتمد على أنظمة معلوماتية تزودها بهذه المعلومات في الوقت والمكان المناسبين.

تمهيد:

تقوم المؤسسات اليوم بتوفير الموارد البشرية وذلك وفقا لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية فتعمل على استقطاب وتدريب وتحفيز وتقييم الأداء وتنظيم علاقات الأفراد، والعديد من الأنشطة الأخرى التي تتعلق بالعنصر البشري، ولإنجاز كل هذه المهام بفاعلية وكفاءة يحتاج المسير إلى عدد كبير من القرارات التي تعتمد بدورها على المعلومات حيث يجب أن تتوفر فيها بعض الخصائص من دقة وملائمة وإمكانية الحصول عليها بسرعة واستخدامها بسهولة وهذا كله يستدعي وجود نظام معلومات للموارد البشرية يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ويكون قادر على مواجهة التحديات والعقبات ويساعد الإدارة على تحسين عملية تسيير المورد البشري ودفعه إلى إخراج ما لديه من طاقات كامنة، ومن هذا المنطلق سوف يتم التعرف في هذا الفصل على بعض المفاهيم الأساسية حول نظام المعلومات و مفاهيم حول نظام معلومات الموارد البشرية وفي الأخير سوف يتم إبراز دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد.

المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات

أصبحت نظم المعلومات تمثل جانبا هاما في حياتنا المعاصرة وبخاصة استخدامات هذه النظم التي تعددت وتوسعت لتشمل ميادين مختلفة، حيث تلعب أنظمة المعلومات دورا حيويا بالنسبة لأي مؤسسة مهما اختلف حجمها وهدفها والقطاع الذي تعمل فيه، فقد ساهمت التطورات الحديثة في حجم المنافسة والعولمة بالإضافة إلى زيادة التركيز على الجودة والابتكار والتوجه نحو المستهلك والكفاءة في العمل مجتمعة في زيادة التركيز على الدقة والسرعة في نقل المعلومات، حيث تعمل أنظمة المعلومات على تحسين قدرة المؤسسة في الحصول على هذه المعلومات، مما أدى إلى بروز أهميتها لدى المؤسسة لأنها تسهل عليها عملية اختيار أهدافها والتنسيق بين المهام والوظائف وكذلك تسهل عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وأيضا تساعد على مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة بها، لهذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على ماهية النظم وماهية المعلومات وماهية نظم المعلومات.

المطلب الأول: ماهية النظام

إن كلمة نظام متداولة كثيرا في حياتنا اليومية، حيث أن كل شيء يحيط بنا هو شكل من أشكال النظم، وبالتالي يمكن لأي ظاهرة نعيشها أن نحولها إلى نظام، وقد ظهرت الحاجة إلى مفهوم النظم في المجال الإداري مع الزيادة المطردة في حجم التنظيمات الإدارية وزيادة استخدام التقنيات المتطورة وخاصة تقنيات المعلومات، لذا سوف يتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية لنظام كمفهوم النظام ومكوناته وخصائصه وأنواعها.

1 تعريف النظام: إن مصطلح النظام (systeme) مشتق أساسا من كلمة يونانية وهي (systema) والتي تعني " الكل المركب من عدد من الأجزاء " ¹.

عرف (vonbertalanffy) النظام على أنه " مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض " ² يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن أي نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو نظم فرعية التي تتفاعل فيما بينها.

يعرف أيضا على أنه " مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معا لتحقيق هدف محدد " ³ يبين هذا التعريف أن الغاية من أي نظام هي تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقا.

¹إنعام علي توفيق الشهرستاني، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات". الوراق، عمان الأردن، 2009، ص.7.

²Ludzing Von Bertalanffy, *Théorie Générale Des Systèmes*. Traduit Par Jean-benoist chabrol, Dunod, Paris, 1993, p.37.

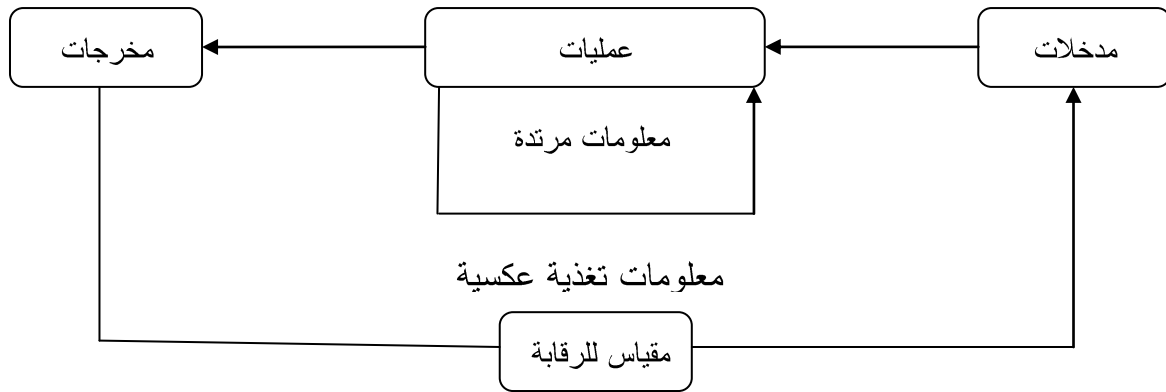
³سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية مفاهيم أساسية". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.83.

وعرف كذلك بأنه " مجموعة متماسكة من العناصر أو الأجزاء التي يتكامل بعضها مع بعض وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة في نطاق مكاني وزماني محددين ، يعمل بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة"¹ يتضح أن لنظام علاقات تكاملية واضحة بين أجزائه وكذلك هناك آليات عمل تحكم هذه العلاقات وهي مقيدة بظروف زمانية ومكانية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف شامل للنظام على أنه عبارة عن مجموعة من المكونات الأساسية التي تتفاعل فيما بينها وفق آليات عمل مضبوطة ، وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المعينة خلال فترة زمنية محددة.

2 مكونات النظام: يتكون كل نظام من مجموعة من العناصر الأساسية والمتمثلة في (مدخلات، عمليات، مخرجات)، التي يعتمد عليها لتحقيق الهدف من وجود النظام، وحتى تكون هناك وسيلة لإظهار والتأكد من النظام بطريقة سليمة لا بد من إضافة عنصر رابع إلى عناصر النظام وهو الرقابة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2): عناصر النظام الكامل



المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية ". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.84.

1-2 المدخلات: وهي كل ما يدخل إلى النظام من عناصر وموارد وطاقة سواء كان مصدرها داخلي أو خارجي²، فالمدخلات تمثل المواد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه، وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالمخامات، الطاقة، المعلومات والآلات ويلاحظ أن مدخلات النظام

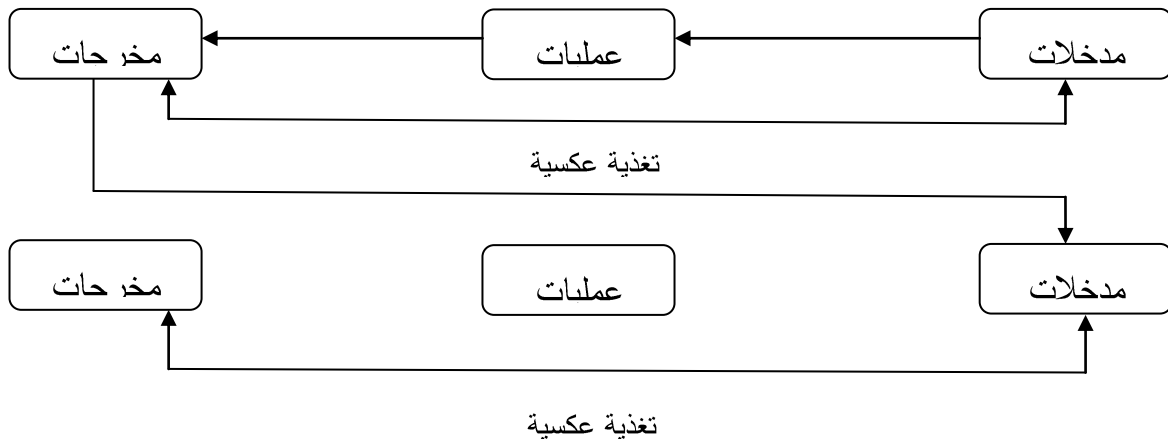
¹ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج تنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص.60.

² عصام النداف، أيمن الشنطي، عمار شقر، تحليل وتصميم نظم المعلومات. دار البداية، عمان، الأردن، 2006، ص.12.

هي مخرجات نظم أخرى موجودة في بيئة النظام، أو النظم الفرعية داخل النظام ذاته، ويمكن تقسيم المدخلات إلى ثلاث أنواع وهي:¹

أ - المدخلات التابعة: تدل على أن مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر، أو نظم أخرى سابقة وترتبطها بها علاقة تنابعة مباشرة؛

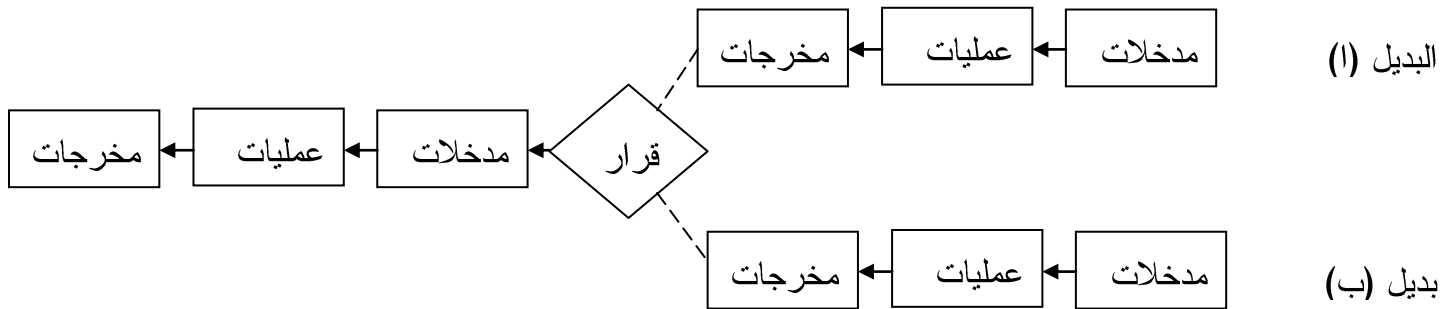
الشكل رقم (2.2): المدخلات التابعة للنظام



المصدر: لزه علمي، أهمية نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص.98.

ب المدخلات العشوائية: توصف بذلك إذا توافرت للنظام عدة بدائل للمدخلات ويكون النظام في حالة عدم تأكد بشأن أي منها سوف يستخدم.

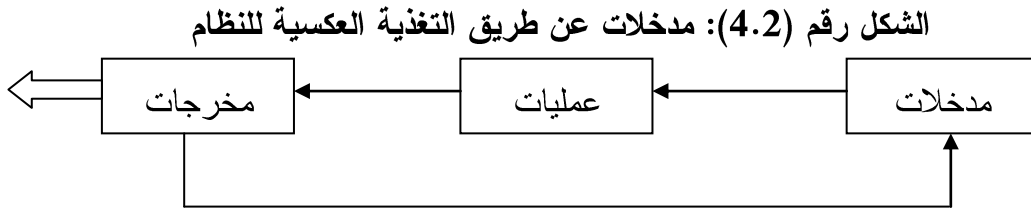
الشكل رقم (3.2): المدخلات العشوائية للنظام



المصدر: علمي لزه، مرجع سابق ص.99.

¹ مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارة التربية والتقييم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء أقسامهم. مذكرة دكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.28.

ج- مدخلات عن طريق التغذية العكسية: يتمثل هذا النوع من المدخلات في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة أخرى ، وعادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية نسبة صغيرة من مخرجات النظام.¹



التغذية العكسية

المصدر: علي لزهري، مرجع سابق، ص.99.

بينما هناك من يقسم هذه المدخلات إلى ثلاثة أنواع أخرى وتتمثل في:²

أ. مدخلات أساسية: وهي التي تدخل في عمليات النظام لتحول إلى مخرجات؛

ب. مدخلات إحلالية: وهي التي يتم استبدالها لتطوير النظام، ولا تدخل في عمليات النظام، إنما تصبح أحد العناصر والمكونات الأساسية له؛

ج. مدخلات بيئية: وهي المؤثرات البيئية التي لا تدخل في عمليات النظام وإنما تؤثر عليه تأثيراً خارجياً.

2-2 العمليات: وهي آلية التعامل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات³، وتعتبر العمليات المعالجة التحويلية التي تمثل مركز التحويل في جميع النظم الديناميكية حيث تتكون من جميع العناصر المنظمة وكذلك الإمكانيات والبيئة الشاملة ويحدث فيها التحويل (المعالجة)، لتغيير المدخلات إلى مخرجات⁴.

2-3 المخرجات: وتعني كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات، والمخرجات قد تكون معلومات، تقارير، وثائق، سلع تامة الصنع، أو شبه مصنعة، خدمات وغيرها⁵.

¹ محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية باستخدام بحوث العمليات". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص.50.

² مشعان ضيف الله مقبل السلطاني الشمري، مرجع سابق، ص.28.

³ سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نجم الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية "مدخل معاصر". دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص.12.

⁴ محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات "المفاهيم والتكنولوجيا". دار الإشعاع، القاهرة، 1987، ص.34.

⁵ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات. دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص.108.

2-4 التغذية العكسية: وهي من ضمن المدخلات، حيث أنها تمثل المعلومات التي تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومراجعة خطط المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها¹.

2-5 وظيفة الرقابة: يتم فيها مقارنة عينة من المخرجات مع المعايير النمطية أو مقاييس سبق وضعها بواسطة أهداف النظام، وإذا كانت نتائج هذه المقارنة تظهر ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية فيتم إرجاع الأثر أو التغذية المرتدة للمعلومات سواء لعناصر المدخلات أو عناصر العمليات ليتم تحقيق هذه التعديلات ، ونشير في الأخير إلى أنه إذا ترك أي نظام لممارسة عملياته دون الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي يعمل فيها سوف يؤدي ذلك إلى عدم استمراره².

3 خصائص النظام: من الضروري التعرف على خصائص النظام باعتبارها الأساس الذي نستند عليه في تعاملنا مع هذه النظم، ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص فيما يلي³:

3-1 هدف النظام: يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، كما أن تحديد الهدف العام يتبعه تحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر من عناصره على حدة، بما يصب في مجال تحقيق الهدف العام للنظام ككل؛

3-2 الكلية: أي أن النظام ككل يحقق الهدف المنشود من وجوده بأكثر من مجموع ما تحققه عناصره كل على حدة، أي أن النظام يمكن أن يحقق الهدف بينما لا تستطيع مكوناته أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت عن بعضها؛

3-3 شكل المكونات الرئيسية: تأخذ المكونات الرئيسية لأي نظام شكل إدخال وتشغيل وإخراج، فيبدأ عمل النظام بالمدخلات، وهو ما يأتي من خارج النظام ويدخل فيه ويتم تشغيل المدخلات لتحويلها إلى المخرجات المرغوبة؛

3-4 الرقابة والضبط: العمليات الرئيسية للنظام من إدخال، تشغيل وإخراج لا تدعم عمليات الرقابة والضبط لمنع انحراف النظام عن الأهداف التي رسمت له ، لذلك تضاف وظيفة استرجاع النتائج لمكونات النظام لتحقيق

¹ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص.20.

² سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص.86.

³ إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الدفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم). مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2004، ص-ص.48-50.

الضبط المطلوب، ويتم هذا الضبط عن طريق مقارنة المخرجات المحققة بمعايير موضوعة مسبقاً ثم إرجاع نتائج المقارنة إلى النظام في مرحلة الإدخال لتوجيه عملية التشغيل؛

3-5 حدود النظام: وهي خطوط اجتهادية لتحديد محتويات النظام وفصلها عما يخرج عنه من بيئة النظام، ويدخل في النظام كل مكوناته التي تسهم في تحقيق هدفه المشترك والتي لا تنتمي للبيئة الخارجية؛

3-6 مستويات الأنظمة: عادة ما يتكون النظام من عدة نظم تسمى نظاماً فرعية، وهذا من أجل تفادي الازدواجية والخلط في المصطلحات، وكذلك يكون النظام جزءاً من نظام أكبر منه؛

3-7 الاتصال: عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات، والإشارات والبيانات والمعلومات باستخدام القدرات البشرية أو الوسائل التكنولوجية، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه مما يعني أن عملية الاتصال تتضمن استرجاع النتائج.

4 تصنيفات الأنظمة: يعد تصنيف النظام أمراً ضرورياً وهاماً للقيام بتحليل ودراسة النظام وقد تعددت المعايير والأسس المستخدمة في تصنيف النظام، وفيما يلي عرض لأهم أنواع النظم اعتماداً على خصائصها ومجالات وجودها:

أ. التصنيف حسب علاقتها بالمحيط:

- **النظام المغلق:** هو النظام الذي يعمل داخل حدود معينة مغلقة تسمى البيئة الداخلية، يؤثر ويتأثر بها ويتفاعل مع أجزاءه، ولكنه لا يؤثر ولا يتأثر خارج حدوده ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية، مثل نظام الليل والنهار ودوران الأرض والقمر، ولا يمكن للعوامل الخارجية أن تؤثر في هذا النظام؛
- **النظام المفتوح:** هو النظام الذي يعمل داخل حدود البيئة الداخلية وكذلك يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية ويتفاعل معها كلما كان هناك علاقات بين البيئة والنظام، ويتمثل التفاعل بين النظام والبيئة الخارجية بأنه كلما تم تغيير نوعية المدخلات إلى النظام تنوعت المخرجات، فيمكننا أن نتحكم بالمخرجات من خلال تحديد نوعية المخرجات، مثل نظام الحاسب الآلي، ونظام الساعة ونظام المنظمة ونظام المعلومات.¹

¹ إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2004، ص. 31.

ب. التصنيف حسب درجة التأكد:

- النظام المحدد: هو النظام الذي يعمل بطريقة يمكن التنبؤ بها، حيث التفاعلات بين أجزائه تكون معلومة بصورة مؤكدة ومثال ذلك برنامج الحاسب الآلي؛
- النظام الاحتمالي: هو النظام الذي يصعب التنبؤ بنتائج تشغيله بدقة، لخضوعه لمتغيرات غير مؤكدة، ولذلك لا نتعرف على وجه الدقة على مخرجاته.

ج. التصنيف حسب شكلها النهائي:

- النظم المجردة: وتعرف بأنها إعداد مرتب لمجموعة من المفاهيم أو الأفكار المتفاعلة، أو التي تعتمد كل منها على الآخر كالأفكار، والمفاهيم والنظريات؛
- النظم المادية: فهي مجموعة من العناصر التي لها كيان مادي ملموس (الأفراد، آلات، مصادر الطاقة) والتي تعمل معا من أجل انجاز هدف ما؛

د. التصنيف حسب نشأة النظام:

- النظم الطبيعية: هي تلك النظم التي أوجدها الخالق عز وجل، التي لم يتدخل الإنسان في نشأتها، أو القوانين التي تنظم عمل أجزائها كالنظام الشمسي؛

- النظم الصناعية: فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته كالنظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية؛

هـ. التصنيف حسب الفترة الزمنية:

- النظم الدائمة: هي النظم التي تستمر لفترات طويلة مثل: النظام الشمسي؛
- النظم المؤقتة: هي النظم التي تبقى لفترات قصيرة وسرعان ما تضمحل وتنتهي حياتها؛

و. التصنيف حسب درجة التكيف:

- النظم المتكيفة: هي تلك النظم التي يكون لديها القدرة على الاستجابة مع التغيرات الحادثة في البيئة بالشكل الذي يتناسب مع تحقيقها لأهدافها؛
- النظم الغير متكيفة: هي تلك النظم التي تفشل في تحقيق أهدافها، لافتقادها القدرة على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة¹.

¹مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري، مرجع سابق، ص. 30-32.

ز. التصنيف حسب طريقة تشغيل النظام:

- النظام اليدوي: هو النظام الذي يتم فيه معالجة المدخلات وتشغيل النظام من أجل إنتاج مخرجات بشكل يدوي وبمعنى آخر هو النظام الذي بمقتضاه يتم تسجيل وتبويب وتحليل مدخلاته بهدف أنتج تقارير و كشوف وملخصات عن طريق العمل اليدوي؛
 - النظام الآلي: وهو النظام الذي يتم فيه إجراء عمليات التحويل إلكترونيا أو آليا ، عن طريق الاعتماد على مجموعة من البرامج ذات تكنولوجيا عالية التي صممت خصيصا لخدمة ذلك النظام كما توفر هذا النظام معلومات آنية لجميع الأطراف ذات العلاقة¹.
- 5 موارد النظام: يوجد أربع موارد أساسية لنظام المعلومات وتتمثل في: الأفراد، الأجهزة، البرمجيات والبيانات، وسوف يتم التطرق لها بالتفصيل فيما يلي:²

أ. موارد الأفراد: تشمل هذه الموارد المستفيدين والمختصين في نظم المعلومات:

- المستفيدين أو المستخدمون: وهم الأفراد الذين يستعملون نظام المعلومات أو المستفيدين من المعلومات التي ينتجها هذا النظام، ويمكن أن يكونوا محاسبين أو مندوبي المبيعات أو المهندسين أو الموظفين أو زبائن أو المسؤولين؛
- المختصون في نظم المعلومات: وهم المسؤولون عن تطوير وتشغيل نظم بما فيهم محلي النظم وخبراء البرمجيات ومشغلي الحاسوب وغيرهم من الأفراد ذوي الوظائف الإدارية والفنية والكتابية والعاملين في نظم المعلومات؛

ب. موارد الأجهزة: وهي كل الأجهزة المستخدمة في معالجة البيانات ومن أهم الأجهزة نذكر منها:

- أجهزة الحاسوب: وهي وحدات المعالج المركزية للحواسيب المستخدمة في معالجة البيانات سواء كانت حواسيب عملاقة أو كبيرة أو شخصية؛
- الأجهزة الملحقة بالحاسوب: وهي تشمل:

¹ ماهر سالم أبو هدف، تقييم مدى كفاءة نظم المعلومات المحاسبية لدى شركات توزيع الوقود العاملة في قطاع غزة . مذكرة ماجستير في المحاسبة التمويلية، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص.15.

² نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية "نخل معاصر". دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص.22-24.

- أجهزة الإدخال مثل: لوحة المفاتيح، الفأرة لإدخال البيانات إلى الحاسوب؛
 - أجهزة الإخراج مثل: الشاشة والطابعة لإخراج المعلومات الناتجة عن معالجة البيانات؛
 - أجهزة التخزين مثل: الأقراص الممغنطة أو الليزرية أو البصرية المستخدمة في تخزين البيانات أو المعلومات؛
 - شبكة الاتصال عن بعد: وهي كل الأجهزة التي تتيح إمكانية استخدام الحاسوب للمستخدمين في أي مكان هم فيه كمودمات وشبكات الهاتف... وغيرها؛
 - ج. موارد البرمجيات: وهي كلالبرامج المستخدمة في معالجة البيانات ومن أهم هذه الموارد:
 - نظم التشغيل: وهي المسؤولة عن تشغيل الحاسوب والتحكم فيه وتوفير البيئة المناسبة لاستثماره من المستخدمين؛
 - البرامج التطبيقية: وهي البرامج التي تسمح للمستخدمين بالاستفادة من نظم المعلومات، مثل برامج معالجة النصوص، وبرامج التصفح الإلكتروني وبرامج قواعد البيانات... وغيرها؛
 - الإجراءات: وهي التعليمات الخاصة بالأفراد الذين يستخدمون نظام معلومات مثل تعليمات تعبئة نماذج البيانات، وتعليمات استخدام البرامج التطبيقية... وغيرها؛
 - د. موارد البيانات: إن البيانات ليست مجرد مواد أولية لنظم المعلومات بل هي مورد هام من موارد النظام ينبغي إدارته بفعالية وكفاءة لضمان تحقيق الفائدة منه، ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال منها:
 - البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من أرقام وحروف هجائية ورموز أخرى تصف معاملات تجارية أو أحداثا؛
 - البيانات النصية: وهي النصوص المستعملة في الاتصالات الكتابية؛
 - البيانات البيانية: وهي الصور والأشكال البيانية؛
 - البيانات الصوتية: وهي البيانات المكونة من الأصوات كصوت الإنسان وغيرها؛
- تنظم موارد البيانات في نظم المعلومات عادة على النحو التالي:

- قواعد البيانات: وهي تحفظ بيانات منظمة تمت معالجتها؛

- قواعد النماذج: وهي تحفظ نماذج منطقية تمثل علاقات أو برامج فرعية حسابية أو تقنيات التحليلية؛

- قواعد المعرفة: وهي تحفظ علوماً مختلفة ومتنوعة مثل: الحقائق، وقواعد الاستنتاج.

6 حدود النظام: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في ديناميكية النظام، إذ تتحدد إمكانية أي نظام بالحدود التي يتحرك ضمنها والقيود المفروضة على عناصره لذلك فإن فعالية النظام وقدرته على التكيف تتوقف على مجموعة من العوامل نذكر منها:¹

أ. **البيئة الداخلية للنظام:** وهي العناصر، العوامل، العلاقات والنشاطات الملموسة وغير الملموسة التي يتعامل معها النظام وتكون ضمن سيطرته وتصرفاته وهي تمثل الحد الذي يفصل البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية؛

ب. **البيئة الخارجية للنظام:** وهي جميع العوامل التي يتأثر بها النظام من ناحية، وغالباً ما تكون خارج سيطرته، وبالتالي فهي تمثل إمكانيات صعبة له كونها غير متوفرة ومتاحة دوماً، والعوامل التي يؤثر فيها من خلال مخرجاته من ناحية أخرى؛

ج. **قنوات الاتصال:** تحديد إمكانيات النظام من خلال تعدد وتنوع قنوات الاتصال بين عناصره، وانسياب المعلومات بشكل بسيط ومنظم بينها، مما يؤدي إلى السرعة والسلامة في الحصول على المخرجات المطلوبة؛

د. **فعالية العمليات:** كلما كانت عملية المعالجة لعناصر النظام وعملياته التحويلية فعالة ومنظمة كلما كان النظام ناجحاً، وكلما تم توجيه عملياته بدقة كلما استطاع تقديم مخرجات مفيدة وبالصورة المطلوبة وحسب الحاجة.

المطلب الثاني: ماهية المعلومات

أصبحت المعلومات مورداً استراتيجياً وأصلاً من أصول المؤسسة حيث يمكن للمؤسسة من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية، ولكي تتمكن المؤسسة من النجاح والبقاء فعلياً أن تكون السبابة للحصول على المعلومات، حيث تعتبر المعلومات من الحاجات الملحة للإدارة

¹احنان يحيى الشريف، تأثير نظام المعلومات على جودة خدمات المؤسسات الصحية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر. مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص.52.

الحديثة والأساس الذي تبنى على القرارات إضافة إلى دورها الفعال في مجالات أخرى، لذا سنحاول في هذا المطلب أن نستعرض بعض المفاهيم الأساسية حول المعلومات وبعض الخصائص والمميزات لها.

1 - مفهوم المعلومات: يرى الباحث الصيني "يوزادا" أن كلمة معلومات (information) أصلها في اللغة اللاتينية هي كلمة (informatio) وتعني عملية توصيل أو توضيح شيء، ويرى أن المعلومات كالجاذبية والكهرباء لا نستطيع وصفها بدقة ولكننا نعرف كيف تعمل وندرك أثرها¹.

في حين أن كلمة معلومات في اللغة العربية مشتقة من كلمة " علم " وترجع إلى كلمة معلم أي الأثر الذي يستدل به على الطريق². إن مصطلح المعلومات هو مصطلح غير محدد بدقة لكونه مرتبط بعدة مصطلحات ومفاهيم من المهم أن نميز بينها.

1-1 البيانات (data): وهي "عبارة عن الحقائق والأفكار والمفاهيم التي تجمع وتخزن في شكل خام، ليس لها قيمة في شكلها الأولي"³.

وهناك من يعرف البيانات أيضا على أنها: "عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري وتعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها وحسابها رياضيا أو تكون غير كمية (وصفية) مثل: العادات والتقاليد، التي تتطلب إجراء معالجات معينة من أجل تحويلها إلى نتائج (معلومات) بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل"⁴.

1-2 المعرفة (le savoir): وهي المستوى الأعلى من مفهوم المعلومات من حيث التعقيد، فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، فنحن نتلقى المعلومات ونزجها بما تدركه حواسنا ونقارنها بما تختزنه عقولنا من واقع الخبرة السابقة ثم نطبق على هذا المزيج ما بحوزتنا من أساليب الحكم على الأشياء، وصولا إلى نتائج والقرارات أو استخلاصنا لمفاهيم جديدة⁵.

¹ عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، ص.13.

² محمد الصيرفي، مبادئ التسويق "دراسة نظرية وتطبيقية". مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص.101.

³ زبيدي منير عبوي، نظم المعلومات التسويقية. دار الراية، عمان، الأردن، 2008، ص.141.

⁴ يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار -حالة الجزائر-. مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006، ص.28.

⁵ موسى بن بار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية التسعير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة وكالة السياحة والسفر "تيمقاد للسفر". مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص.54.

وتعرف أيضا على أنها: ذلك المجموع المركب من المعتقدات و التصورات و المدركات المادية والمعنوية، والمفاهيم والأحكام والتفسيرات والمكونات الفكرية المتنوعة التي تكونت لدى الإنسان، نتيجة لذاته والكون المحيط به، ونفسه وظواهره والأشياء والحوادث المتصلة به، والتي تترابط مع بعضها البعض مكونة ذخيرة لدى الإنسان تسمى المعرفة¹

أما بيتر دراكر فيبين خمس خصائص رئيسية من أجل فهم المعرفة وهي:²

- عملية قابلة للتخزين: أي أن المعرفة بالنسبة للمفكر هي الموجودة في الكتب، وطالما ظلت هناك فلن تزيد عن أن تكون معلومات فضلا عن كونها مجرد بيانات، ولا تصبح معرفة إلا بعدما يتم تطبيقها؛
- عدم قابلية القياس: يرى أن وسائل القياس الكمية ليست كافية لأن المعرفة غير ملموسة ولذلك فهي نوعية، فمن السهل قياس متوسط العمل اليومي للعامل في حين أن هذا غير ممكن في العمل القائم على المعرفة؛
- قابلية الحركة: يرى انه لا يمكن وضع معرفة في مرتبة تسمو فوق أخرى فالحكم على كل منها يتم من خلال مساهمات في الوظيفة المشتركة؛
- عدم الديمومة: يقول أن المعرفة بطبيعتها تجعل المجتمع غير مستقر، ويتزايد زوال فرضيات ومؤكيدات الأمس مع تزايد المعارف؛
- المسؤولية: لقد أكد دراكر على أن المعرفة قوة وبالتالي يجب أن تعزز بالسلطة والمسؤولية، ففي مجتمع المعرفة الواجب هو جعل العمال يعملون بذكاء أكبر وأن المعرفة لا تنتج دون مهارات.

1 3 المعلومات (information): تعرف المعلومات بأنها:

- " البيانات مزودة بالمغزى والهدف " ³؛ أي أن المعلومات = البيانات + الهدف، يوضح هذا التعريف أن للمعلومات معنى واضح ويفسر حدث معين كان مبهم في شكله الأولي.
- " وهي مجموعة من الأخبار تحمل معارف أو علم حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومة هي عبارة عن فعل الإخبار، تحتوي على مضمون هو ما يتم الإخبار به في آن واحد بهدف فهم جيد للمحيط".⁴

¹ علي بن حسين يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل "الثانوية بالمملكة العربية السعودية" في ضوء تحديات إقتصاد المعرفة، مذكرة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.17.

² سامية جودي، تطوير نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2009، ص.5.

³ جودي سامية، مرجع سابق، ص.6.

⁴Rouzeau Martine, Economie D'entreprise. Organisation Gestion Stratégie. Edition ESKA, Paris, France, 1993, P.71.

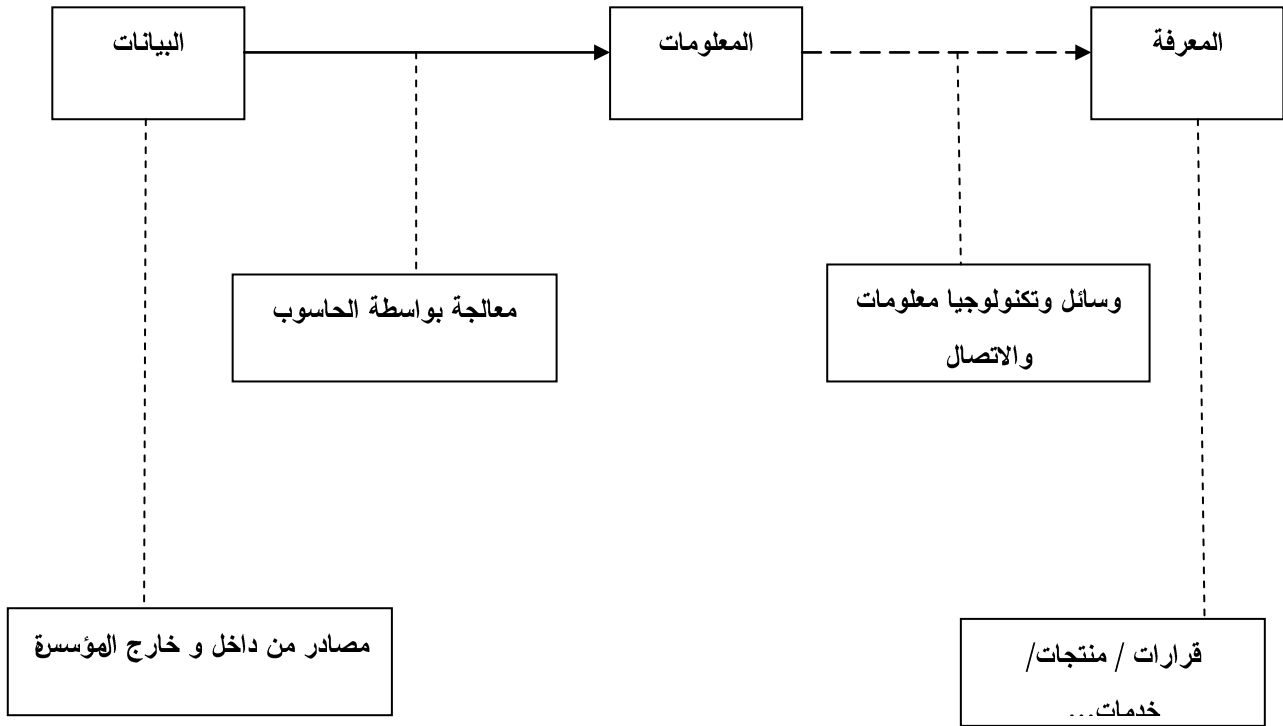
- "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنا خاصا، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى معرفة واكتشافها"¹. يتضح لنا أن المعلومات هي عبارة عن بيانات معالجة بطرق معينة وهذا من أجل الاستفادة منها.
- " كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها، وتتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته، أو هي المعارف التي نحصل عليها من خلال عمليات الاتصال والبحوث والتعليم وغيرها من مصادر المعرفة و الثقافة والعمل"². يبين ذلك أن المعلومات هي كل ما يصل إلى الفرد من معارف بأشكال مختلفة ومن مصادر متنوعة.
- أما في المؤسسة فتعرف المعلومات على أنها: "أحد المكونات التنظيمية التي تختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات إلى أطراف خارجية وداخلية"³. تعد المعلومات من خلال هذا التعريف موردا استراتيجيا للمؤسسة كونها احد مكونات التنظيم حيث تساهم في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المختلفة من خلال إيصال المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.
- ومما سبق نجد أن مصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، وذلك أن المعلومات هي النتيجة المتحصل عليها من خلال معالجة الكم الكبير من البيانات، أما بالنسبة لعلاقة المعلومات بالمعرفة في تعبر عن الحصيصة النهائية لاستخدام المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، نتيجة الاستخدام المتكرر والتجربة والخبرات السابقة، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة.

¹ عامر إبراهيم قنديل، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. (ط.3)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص.30.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات، المعلومات، القرارات". مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص.205.

³ فراحالدي دور نظم المعلومات في تحسين مبيعات المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل . مذكرة ماجستير في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والتجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص.10.

الشكل رقم(5.2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



مصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. (ط.3)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص.31.

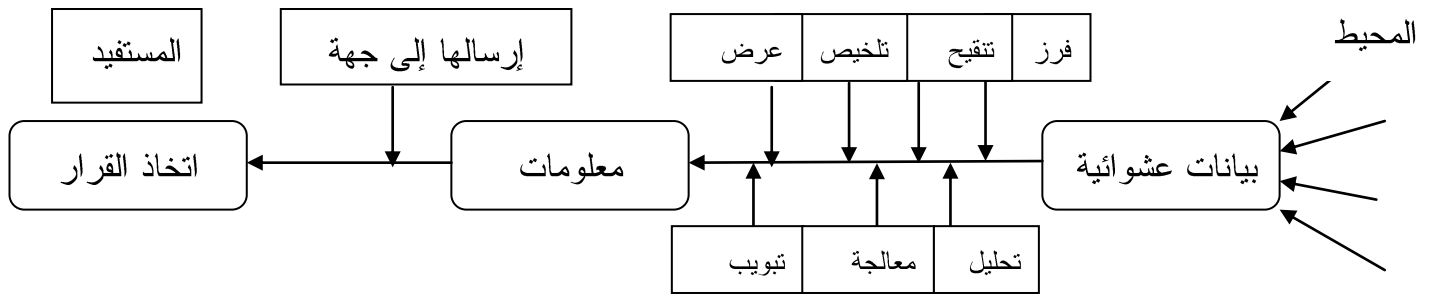
1-4 الفرق بين المعلومات والبيانات: هناك معياران رئيسيان للفرقة بين البيانات والمعلومات وهما:¹

- أ. **المعيار الشخصي المتلقي:** يتم التمييز وفق هذا المعيار بالاعتماد على الشخص المتلقي أو المستفيدة منها، فعندما تقوم البيانات بتقليل من حالة عدم اليقين عند الشخص المتلقي تتحول إلى معلومات أما إذا لم تؤدي أي إضافة معرفية لدى الشخص المتلقي فتبقى مصنفة في إطار البيانات ولعل من بين أسباب الخلط بين المعلومات والبيانات يرجع إلى أن ما يعتبر معلومات لأحد الأفراد قد يكون بيانات لفرد آخر؛
- ب. **معيار الارتباط:** حتى تتحول البيانات إلى معلومات يجب أن تكون هذه البيانات مرتبطة بمشكلة معينة أو حدث معين يتم اتخاذ قرار بشأنه فالبيانات تعتبر معلومات إذا كانت تؤثر في قرار المتخذ أو تؤدي إلى القرار أو تعديله، لذلك ما يعتبر بيانات في لحظة معينة قد يتحول إلى معلومات في أوقات أخرى.

¹لزهر علمي، مرجع سابق، ص.102.

وكمفهوم شامل وعامة للمعلومات يمكن القول بأن المعلومات هي كل ما يتلقاه أو يصل إلى الفرد من مصادر مختلفة من بيانات سواء عن طريق القراء أو الاستماع أو المشاهدة، أو ما يتعلق بالأوضاع المحيطة، والعلاقات التي يقيمها والظروف التي هي من حوله والإمكانات المتاحة والأحداث المختلفة من وقت إلى آخر، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات وتبويبها وفرزها وتلخيصها، حتى يتم إرسالها إلى جهة معينة للاستفادة منها.

شكل رقم (6.2): مخطط يوضح كيفية تحول البيانات إلى معلومات



مصدر بتصريف: من إعداد الطالبة.

ولكي تكتمل صورة التفرقة بين مفهومي البيانات والمعلومات يمكننا الاعتماد على الجدول التالي الذي يوضح مقارنة بينهما من خلال بعض المجالات والخصائص التي تميز إحداهما على الآخر.

الجدول رقم (1.2): جدول يوضح مقارنة بين البيانات والمعلومات

المعلومات	البيانات	مجال التفرقة
منظمة في هيكل تنظيمي	غير منظمة في هيكل تنظيمي	الترتيب
محدودة القيمة بالضبط	غير محدودة القيم	القيمة
تمثل أرقاماً وأعداداً مفسرة	تمثل أرقاماً وأعداداً غير مفسرة	درجة التفسير
تمثل مخرجات النظام	تمثل مدخلات النظام	موقعها في النظام
يمكن اتخاذ قرارات بناءاً عليها	لا يمكن اتخاذ قرار بناءاً عليها	اعتمادها في اتخاذ القرارات
أرقام تامة المعالجة بواسطة النظام	أرقام غير تامة المعالجة	المعالجة
تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير رسمي	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	الاستعمال
محدودة المصادر	متعددة المصادر	مصادرها
عالية الدقة	منخفضة الدقة	الدقة

المصدر: محمد الصيرفي، مبادئ التسويق "دراسة نظرية وتطبيقية". مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص.102.

1 5 التطور التاريخي لمفهوم المعلومات

تمكنّت المعلومات أن تصنع لها مكان في المؤسسة إلى أن أصبحت تمثل موردا إستراتيجيا وأصلا من أصولها المهمة، حيث عرف مفهوم المعلومة مجموعة من المراحل إلى أن وصل إلى المكانة والأهمية التي هو عليها الآن في المؤسسة، ففي الخمسينات كان ينظر إلى المعلومات كشر لا بد منه، مرتبط بالبيروقراطية الإدارية، حيث كانت المعلومات تعتبر عائق لأداء المؤسسة لنشاطها وركزت نظم المعلومات في هذه الفترة على تخفيض تكاليف تشغيل الأوراق، أما في الستينات بدأ ينظر إلى المعلومات بطريقة مختلفة، حيث أصبحت المعلومات تدعم عمل الإدارة خاصة المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، وتحسين جودته، فظهر في هذه الفترة نظم المعلومات الإدارية، أما في السبعينات والثمانينات فقد كان ينظر إلى المعلومات كأداة للرقابة، وأخيرا في التسعينات ومع التطورات الكثيرة أصبح ينظر إلى المعلومات كمورد استراتيجي لتحقيق تطوير المزايا التنافسية¹. والجدول التالي يوضح بالتفصيل تطور مفهوم المعلومات.

الجدول رقم(2.2): التطور التاريخي لمفهوم المعلومات

الهدف	عناصر نظام المعلومات	مفهوم المعلومات	الفترة الزمنية
تخفيض حجم تكاليف التعامل مع الأوراق	الألات الحاسبة الإلكترونية	المعلومة شر لا بد منه، أوراق ضخمة تعرقل العمل	الخمسينات
تحسين جودة القرار	الحاسب الآلي	المعلومات الإدارية تقدم تقارير تساعد في عملية اتخاذ القرار	الستينات
سرعة حل المشاكل	نظم دعم القرار	أداة جيدة للرقابة على العمليات والمساعدة في تطوير عملية صنع القرار	السبعينات
منع دخول منافسين، ازدهار ورخاء المنظمة في المستقبل القريب	النظم الإستراتيجية، النظم الخبيرة	مورد استراتيجي يحقق مزايا تنافسية	التسعينات

¹رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص.16.

المصدر: محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص.28.

2- خصائص المعلومات: تستمد المعلومات قيمتها من مدى تأثيرها على القرارات من جهة، ومن جهة ثانية فإن المعلومات يتم الحصول عليها وفق تكلفة معينة لذلك إذ لم تؤدي هذه المعلومات إلى تحسين القرار أو التأثير فيه فسيكون لهذه المعلومات قيمة سلبية، وحتى تؤدي دورها في العملية الإدارية بفعالية في مساعدة المستخدمين لأداء مهامهم، فإنه يتوجب عليها أن تتمتع بالمعلومات بمجموعة من المواصفات، التي يمكن توضيحها فيما يلي:

2-1 الملائمة: يجب أن تكون المعلومات قابلة للاستخدام من قبل الإدارة الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، وحتى تكون المعلومات ملائمة فإنها يجب أن تؤدي بالمستخدم إلى اتخاذ قرار أقل خطأ وأكثر نفعاً في الوقت نفسه، ومن المظاهر التي تدل على عدم ملائمة المعلومات ما يلي:

- التقارير الطويلة والمتعددة؛

- إنتاج تقارير لا يتم استخدامها من قبل المستفيدين؛

- طلب المستفيد لمعلومة لا يتم إنتاجها من قبل النظام¹.

2-2 حداثة المعلومات: ونعني بذلك الكفاءة في تجهيز المعلومات حتى لا تفقد المعلومات حداثة ونفعها فينبغي ألا يستغرق تجهيزها وقتاً طويلاً، فقد أتاحت تغذية المعلومات إمكانية التوليد الفوري للتقارير عن أي فترة زمنية، وتغيير مفهوم التقارير الدورية في كثير من الأحيان، وحل مكانها التقارير الفورية عند طلبها، فحداثة المعلومات اليوم تأتي من تحديثها المستمر².

2-3 الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة، ولا شك أن المعلومات الغير كاملة من حيث المضمون ومن حيث التشغيل، ستؤثر سلباً على مدى استفادة متخذ القرار من هذه المعلومات³.

¹ عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية. دار الثقافة، عمان، الأردن، 2006، ص.26.

² حنان السبع، دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

(GMS).مذكرة ماجستير في علوم التسويق، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص.53.

³ أحمد حسين علي حسين، دليل في تحليل وتصميم النظم. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.52.

2-4 دقة المعلومات: تتعدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف أو الحدث الذي تصفه، وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة ومرحلة صنع القرار، ففي مرحلة البحث عن المشكلة مثلا يمكن لصانع القرار قبول درجة منخفضة من الدقة في المعلومات التي يحتاج إليها أما في مرحلة تقييم نتائج القرار فإنه يحتاج إلى معلومات على درجة عالية من الدقة¹.

2-5 الوضوح: ويشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض، فوضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب بها، ومن أجل زيادة درجة الوضوح في المعلومات يمكن لمتخذ القرار الاعتماد على ما يلي:

- وضوح المعلومات الإحصائية في جداول مبوبة تمكن من تسهيل العمل بها؛
- دمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة؛
- استخدام الرسوم البيانية والنسب المئوية من أجل التوضيح².

2-6 القيمة: نظرا لما يترتب عن عملية معالجة البيانات من تكاليف، يتوقع أن تكون النتائج أكبر أو مساوية على الأقل لهذه التكاليف، حتى يمكن القول عن نتائج المعالجة أنها تقدم معلومات ذات قيمة، بمعنى أن تضيف المعلومات قيمة مضافة للمؤسسة في نتائج القرارات بعد استخدامها أكبر من تكاليف الحصول عليها، كما أن مسألة قياس قيمة المعلومات غير دقيقة وغير موضوعية، لكون النتائج المتحصل عليها تترابط في تفعيلها بمجموعة من العوامل، منها النوعية والكمية، إضافة إلى التفاعل المتزامن لمختلف العناصر المشكلة للنتيجة³.

2-7 المرونة: وتعني أن تكون المعلومات ملائمة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد؛

2-8 عدم التحيز: وتعني عدم تغيير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف ورغبات المستفيدين⁴.

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص.42.

² يحي إدريس، مرجع سابق، ص.42.

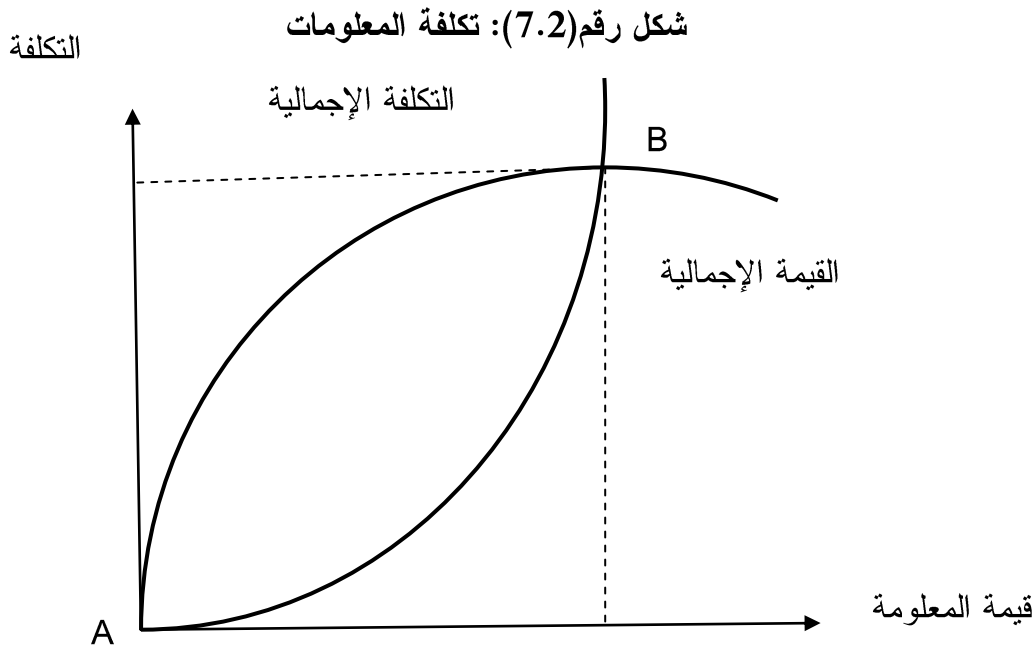
³ محمد شنشونة، نظم المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة . أطروحة دكتورة في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2010 / 2011)، ص.38.

⁴ يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات. مكتبة عين الشمس، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1998، ص.79.

2-9 القبول: أي أن تقدم المعلومات في الصور وبالوسائل التي يقبلها مستخدم هذه المعلومة من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة واضحة ومفهومة، أو في شكل جداول وإحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك، أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم مما يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم وبالتالي عدم القدرة على التركيز للحصول على المعلومات المطلوبة¹.

2-10 سهولة النسخ: ذلك حتى يتمكن مستقبل المعلومة من نسخ ما يتلقاه من معلومات بواسطة وسائل يسيرة للغاية، ويشكل ذلك عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات².

2-11 تكلفة المعلومة: يقصد بها أن يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من التكلفة³. تختلف تكلفة إنتاج المعلومة من مؤسسة لأخرى، وهذا سواء كانت التكلفة النسبية أو الكلية لتشغيل النظام، وهناك عدة عوامل تؤدي إلى الاختلاف في التكلفة الكلية أو النسبية منها حجم المؤسسة واختلاف الطبيعة أو الغرض من التنظيم، نمط الإدارة واتجاهها، اختلاف طرق المحاسبة للتكاليف الخاصة بالإنتاج؛ والمخطط التالي يوضح ذلك.



¹ العبد فراحتية، دور نظام معلومات التسويق في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه دراسة حالة شركة مطاحن الحنونة بالمسيلة، الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، (2006/2005)، ص.22.

² تعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة. علم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص.181.

³ فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكر ماجستير في علوم، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص.10.

المصدر: قروش عيسى، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص.57.

وحتى تكون المعلومات ذات منفعة للمؤسسة يجب أن تكون قيمتها ايجابية، بمعنى أن يكون الفرق بين منفعة المعلومات وتكلفتها موجبا بمعنى آخر حتى تكون للمعلومات منفعة اقتصادية يجب أن لا تكلف المؤسسة أكثر مما تنفقه في الحصول عليها¹.

3 أنواع المعلومات: يمكن تصنيف المعلومات وفق المعايير التالية:

3-1 درجة الرسمية: وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تخزنها وتقدمها نظم المعلومات في داخل المؤسسة، أما المعلومات الغير رسمية فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة².

3-2 مصدر المعلومات: هناك مصدرين للمعلومات إما أن تكون داخلية أو خارجية، فالمعلومات الناتجة عن المؤسسة تعد معلومات داخلية أما المعلومات عن البيئة فهي معلومات خارجية³. كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية، فالمعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة، أما المعلومات الثانوية فهي تلك التي قامت المنظمة أو أي طرف آخر بجمعها وتخزينها⁴.

3-3 درجة التغير: فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير، فعلى سبيل المثال نجد في مصلحة الأحوال المدنية والتي تقوم باستخدام بطاقات الهوية فإن أسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير، وقد تكون المعلومات متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفية⁵.

3-4 الإطار الزمني للمعلومات: فالمعلومات قد تكون تاريخية أو آنية أو عملية؛

¹قروش عيسى، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص.57.

²أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية. مؤسسة حورس، جامعة الإسكندرية، 2006، ص.51.

³Rober Peir, **Traitement Des Information**. Edition Foucher, Paris, France, 1980, P.94.

⁴محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص.44.

⁵إبراهيم الظاهر، نظم المعلومات الإدارية -مدخل نظم -الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.57.

فالمعلومة التاريخية نستطيع القول أنها تمثل أرشيف المؤسسة كونها تبين وتعطي صورة عن النشاط السابق للمؤسسة، فبمعرفة ماضي المؤسسة نستطيع تحديد احتياجاتها الحالية من خلال تحليل مسيرتها، ولهذا نجد أن معظم المؤسسات بحاجة إلى توفير قاعدة تضمن حفظ المعلومات؛

أما بالنسبة للمعلومات الآنية فالمؤسسة تحتاج إلى معرفة وضعيتها في وقتها الحالي: فمثلا بمجرد تسليم طلبيه لزبون لابد أن تتعرف على مستوى المخزون المتبقي، ولهذا فإن المعلومة الجارية هي التي تصف الوضعية الحالية أي تدل على الحاضر، مما يعني ضرورة توفر نظام يمكن من السريان الدائم والمستمر لهذه المعلومات عبر قنوات الاتصال بين مختلف مصالح وهيئات المؤسسة؛

وتعتبر المعلومة العملية أساس التسيير الجيد في مختلف وحدات المؤسسة من إيرادات، ورشات، نقاط بيع، فهي التي تحدد التصرفات وتوجه السلوكيات والأفعال، لهذا يمكن القول أنها تتصرف في اليد العاملة، الوسائل والآلات، والمعلومة العملية ضرورية لتشغيل المؤسسة، حيث تربط بين المعلومات التاريخية والمعلومات الجارية¹.

3-5 قياس المعلومات: هناك معلومات كمية ومعلومات نوعية، فالمعلومات الكمية هي تلك المعلومات التي يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، والسلاسل الحرفية أو الجمع بينهما، تتميز هذه المعلومة بكونها سهلة الترميز واللغة المستعملة في ذلك لا يفهمها إلا المستعملين، بما أنها عبارة عن كلمات مختصرة وقصيرة، وتهتم بهذا النوع من المعلومات نماذج التسيير الخاصة بحاسبة على سبيل المثال؛

أما المعلومات النوعية فقد ظهرت عند الحاجة لإدماج المعرفة والمهارة التي يكتسبها الخبير في نماذج التسيير، حيث لا يمكن ترميزها بالكلمات المختصرة أو أرقام وحروف، لأنها لا توفي بمهمة تلبية وتوصيل محتواها، وبالتالي تستخدم اللغة الطبيعية التي نعتمد عليها في حديثنا، السبب الذي أدى إلى اللجوء لتقنيات جديدة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي، لتوفير حلول أكثر ملائمة لتخزين واستعمال هذه المعلومات، الشيء الذي ساهم في تطوير نماذج خاصة بهذه المعلومات والمتمثلة في الأنظمة الخبيرة والتي يسميها البعض الآخر الأنظمة القائمة على المعرفة².

¹ لويز قيو شعيرة، نظم المعلومات التسويق في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص.45.

² سعد شادر، مساهمة الأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، (2003 / 2004)، ص.20.

3-6 اتجاه تنقل المعلومة: هناك معلومات صاعدة ومعلومات نازلة ومعلومات أفقية، تتمثل المعلومات الصاعدة في المعلومات التي تنتج من القاعدة إلى القمة كالاقتراحات المقدمة من طرف العمال نحو الإدارة، والمعلومات النازلة هي المعلومات الآتية من القمة نحو القاعدة، كالأوامر التي تصدر من الإدارة العامة، بينما المعلومات الأفقية هي التي تتداول بين المصالح أو بين الأشخاص من نفس المستوى؛

3-7 المعلومات حسب المستوى الهرمي للمؤسسة: حسب هذا المعيار نجد معلومات تشغيلية، تكتيكية ومعلومات استراتيجية؛ فالمعلومات التشغيلية تتمثل في المعلومات المرتبطة بالوظائف الاعتيادية والروتينية للمؤسسة مثل: المعلومات المحاسبية، برامج الإنتاج... الخ، أما المعلومات التكتيكية فهي التي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة لجعلهم يتوافقون وأهدافها بشكل يضمن الاتصال والتنسيق بين الوحدات مثل: الإشهار، توظيف المهام والمسؤوليات... وغيرها، في حين المعلومات الإستراتيجية ترتبط بمستقبل المؤسسة والفرص التي تتاح لها للتطور، وهي تلعب دورا هاما في عملية تكيفها مع تغيرات محيطها مثل دراسة وضعية المنافسين، المقالات العلمية... الخ¹.

3-8 حسب الإطار عملي للمعلومات: وهناك معلومات إنجازية ومعلومات إنمائية، فالمعلومات الإنجازية هي التي يحتاجها الإداري في انجاز الأعمال، في حين المعلومات الإنمائية هي التي يحتاجها الإداري في تطوير القدرات وتنميتها وتوسيع المدركات في مجال العمل والحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية².

3-9 حسب الإطار العلمي للمعلومات: فنجد هناك معلومات تعليمية، معلومات فكرية، بحثية والمعلومات الأسلوبية النظامية، فالمعلومات التعليمية هي التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل: الجامعات والمعاهد والمدارس، أما المعلومات الفكرية فهي الأفكار والنظريات والفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين نوع عناصر المشكلة، في حين المعلومات البحثية فتشمل التجارب وإجراءها ونتائج الأبحاث وبياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء بنفسه أو من تجارب الآخرين، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة حصيلة تجارب العملية أو حصيلة أبحاث أدبية، أما بالنسبة للمعلومات الأسلوبية النظامية فتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة، ويشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل

¹ غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه استراتيجية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، (2001 / 2002)، ص.20.

² أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات. علم الكتب الحديثة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص.70.

للحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة من الأبحاث والتي تختبر بموجبها صحة هذه البيانات ودقتها وقد اشتقت منها الموقف العلمي أو السلوك العلمي¹.

4-مصادر المعلومات: تحصل المؤسسة على المعلومات من عدة مصادر التي من بينها ما يلي:

4-1 المصادر الأولية: وهي البيانات التي يتم جمعها عند الطلب واختيارها وتعميمها من قبل الجهة التي تحتاج لهذه المعلومات أو المكلّفة بإعدادها، وتكون هذه المعلومات حول موضوع يخص الجهة الطالبة ويمكن أن تستفيد جهة أخرى من هذه المعلومات بعد تجهيزها ومن بين هذه المصادر، الملاحظة الشخصية والاستقصاء والتجربة؛

4-2 المصادر الثانوية: وهي البيانات التي يتم تجميعها وتحضيرها في أوقات سابقة من قبل جهات أخرى وتم تعميمها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الأفراد والمؤسسات في أي وقت، ومن هذه المصادر البيانات الموجودة في المراجع والكتب والدوريات والنشرات والمجلات الموجودة في المكتبات العامة والخاصة ودور النشر ومراكز البحث².

4-3 المصادر الداخلية: هذه المصادر تعطي بيانات على أساس رسمي من داخل المؤسسة ويتم تجميعها طبق للأحداث الواقعة حقيقة، وبمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب لجمعها واسترجاع الحقائق منها، إضافة إلى هذا تستقبل البيانات أيضا من مصادر داخلية غير رسمية، من خلال اتصالات عرضية غير نظامية ومناقشات غير رسمية والبيانات المجمعّة وهي تستخدم لإنتاج معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات؛

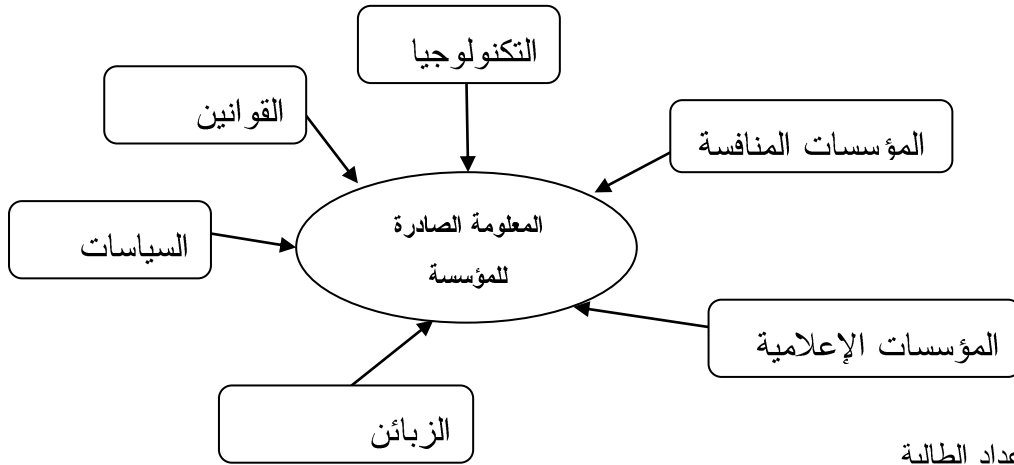
4-4 المصادر الخارجية: وتشمل قواعد المعرفة بمعناها الواسع أي أنها تتشكل من البيانات الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة وتشمل أطرافا متعددة، فالحكومات مثلا تصدر معلومات عن القوانين والسياسات الاقتصادية كما أن المؤسسات الإعلامية تصدر بيانات في أشكال مختلفة وتعد ذات أهمية لأنها تقدم معلومات تخص الأوضاع البيئية، إضافة إلى مصادر أخرى كمورد ون والعلماء³. والشكل الموالي يوضح ذلك .

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة. دار الصفاء، الأردن، عمان، 2008، ص.46.

² أحمد رماني، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاتصال التجاري دراسة حالة شركة طهراوي للفلاحة والتجارة العامة والأشغال الكبرى بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2007/2008)، ص.13.

³ فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص.23.

الشكل رقم(8.2): مصادر المعلومات الخارجية



المصدر: من إعداد الطالبة

4-5 المصادر الشفهية: ويمكن الحصول عليها من العاملين بالمؤسسة أو خارجها، أو من خلال المؤتمرات والاجتماعات والندوات وغيرها وتستخدم هذه المعلومات من طرف المسيرين في المستويات العليا بصورة أكبر من المسيرين في المستويات الدنيا؛

4-6 المصادر المكتوبة: ويمكن الحصول عليها من خلال الإطلاع على المجالات والصحف والدوريات العلمية والتقارير المشورة والبحوث والدراسات¹.

4-7 بنوك المعلومات: وهذا النوع ظهر حديثا والذي يتم من خلاله تجميع اكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها؛

4-8 الانترنت: وهي البيانات والمعلومات التي تجمعها وتنظمها وتجهزها المؤسسات من كافة أنحاء العالم وتعرضها على مواقعها على شبكة الانترنت الدولية ليتسنى للجميع تداولها والاستفادة منها².

5- دور المعلومات: تساهم المعلومات داخل المؤسسة بعدة أدوار ووظائف لكي تستطيع من خلالها إنجاز الوظائف الإدارية ومن أهم هذه الأدوار ما يلي:

¹المين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة . مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، (2003/2004)، ص.55.

²إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص.26.

5 – 1 المعلومة أساس القرار: تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة، كما أن توفر المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي تواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في أخطاء؛

5 – 2 المعلومة عنصر تسيير واتصال: كل عملية تسيير يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها كما أن المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة وليس هذا فقط وإنما تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها، فالمعلومات تسمح بالتكيف مع المحيط والتعامل مع متغيراته¹.

5 – 3 المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية: يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفرادها، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها، فالتسيير الحسن لتدفقات المعلومات يكسب المؤسسة فعالية وقدرة على المنافسة؛

5 – 4 المعلومة عامل تحفيز واشترك: بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقارير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، لذا فهي تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه وهي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق والحدود المسموح بها، وهي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد، فالمناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون غالبا مرتبطا بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يندمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات وخبرات الإدارة وأهدافها المرجوة فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المؤسسة، وتسمح بإنشاء فرق متنافسة وتحسين الروابط بينهم².

5 – 5 المعلومة أساس التنظيم: إن التنظيم كوظيفة إدارية أساسية يعتمد على معلومات تحدد طبيعة الهيكل الإداري والتنظيمي المطلوب للمؤسسة، وكذلك معلومات تساعد على توزيع الأعمال والواجبات بين الأقسام الإدارية المختلفة، وأيضا فإن التنظيم يحتاج إلى معلومات وافية تساعد في تحديد أوجه النشاطات الواجب القيام بها بالمؤسسة لغرض تحقيق أهدافها، وتنظيم تلك النشاطات في مجاميع وظيفية مستقلة من ناحية، ومرتبطة من ناحية أخرى بحيث تكمل بعضها البعض؛

¹ العيد فراحتية، مرجع سابق، ص.24.

² قروش عيسى، مرجع سابق، ص.59.

5 – 6 المعلومة أساس عملية التوظيف: فالتوظيف يحتاج إلى معلومات تفصيلية ودقيقة عن الحاجات الفعلية للقوى البشرية التي تحتاجها المؤسسة، وعن نوعيتها وتخصصها ومواصفاتها، وعن المعاهد والمؤسسات التعليمية والتدريبية التي تقوم بتأمين وتأهيل القوى والموارد البشرية؛

5 – 7 المعلومات الخاصة بعملية التمويل: وهي وظيفة تأمين الموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة، فهناك حاجة للمعلومات الخاصة بالموازنات السنوية للمؤسسة، ومعلومات عن أساليب وأوجه الصرف المختلفة، وكذلك معلومات عن مصادر التمويل التقليدية وتنميتها وتطويرها فضلا عن التحدي والتفتيش عن مصادر إضافية جديدة؛

5 – 8 المعلومة وعملياتي الإشراف والرقابة: تحتاج وظيفة الإشراف ووضع أساليب الرقابة إلى معلومات وافية التي تقود إلى أساليب علمية مؤثرة في عملية الإشراف والرقابة الصحيحة؛ وكذلك معلومات لوضع مؤشرات تقييم الأداء والانجاز، والمقاييس المؤثرة المطلوبة لذلك، ومعلومات أخرى تساعد في تحديد وتشخيص المبادرات والإبداعات ورعايتها، لهذا فإن وظيفة الإشراف والرقابة بحاجة إلى معلومات تساعد في تشخيص الأخطاء والانحرافات وطرق معالجتها¹.

6- جودة المعلومات: تتحدد جودة المعلومات من خلال ثلاث عوامل أساسية وهي: منفعة المعلومات بالنسبة لنتخذ القرار، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، والأخطاء والتحيز، وفي ما يلي شرح لمختلف هذه العناصر.

6-1 منفعة المعلومات: يقول أندروز (Andrus) أن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها، وهذه المنفعة تتمثل في عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة استخدامها، وقد قام أندروز بتحديد أربع منافع للمعلومات:

- منفعة شكلية: كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية؛
- منفعة زمنية: يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا كلما توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها؛
- منفعة مكانية: يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة، ولذا فإن طريقة الاتصال المباشر (On line) بالحاسب الآلي تعظم من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات؛

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. دار الوراق، عمان، الأردن، 2002، ص ص. 74-75.

- **منفعة تملك:** يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات في أرجاء المؤسسة وحيث أن الحصول على المعلومات يحتاج إلى تكلفة ولذا فإنه عندما تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمة هذه المعلومات فإنه يكون أمام المؤسسة بديلين:
- تستطيع المؤسسة زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من المعلومات؛
- تقليل التكلفة من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع المستمدة من هذه المعلومات¹.

6-2 درجة الرضا عن المعلومات: عادة من الصعب الحكم على ما تساهم به المعلومات في تحسين القرارات المتخذة، لذا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار، حيث تتحدد جودة المعلومات وكيفية استخدامها بواسطة صانعي القرارات، ليتخذ موقفا معينا، وكذلك بقدرتها على جعل متخذ القرار يصل إلى قرار أكثر فاعلية².

6-3 الأخطاء و التحيز: كثيرا من المسيرين يفضلون جودة المعلومة على الكمية المتاحة، فالجودة أهم من كم المعلومات ولاشك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات، وسبب التحيز في المعلومات يكون دائما محاولة الفرد أو المجموعة التنظيمية ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المؤسسة، وتكون مشكلة التحيز في المعلومات أن من يستقبل المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز وإلا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز لذا يمكن القول أن التحيز في البيانات والمعلومات من السهل علاجه إذا تم إدراكه ومعالجته، وعلى الجانب الآخر فإن الأخطاء تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء، وعادة ما توجد الأخطاء في المعلومات نتيجة ما يلي:

- عملية قياس غير دقيقة للبيانات واستخدام طريقة غير دقيقة في جمع البيانات؛
- الفشل في إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات؛
- فقد أجزاء من البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل؛
- الخطأ في عملية تسجيل البيانات؛

¹ محمد أحمد حسان، مرجع سابق، ص. 123-124.

² صبري فايق عبد الجواد أبوسبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص. 30.

- استخدام الملف الخاطئ لحفظ البيانات؛
- الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات؛
- التزوير المتعمد في البيانات، وفي أي نظام معلومات فإن مستقبل المعلومات لا يمكن أن يدرك أنهناك خطأ أو تحيزاً في المعلومات، والتي يمكن أن تؤثر على درجة جودة المعلومات، ولكن يمكن القول أن هناك عدة طرق يمكن أن تتبع للتقليل من الخطأ في المعلومات المتاحة للمؤسسة والتي منها:
- الرقابة الداخلية على المعلومات لاكتشاف الأخطاء فيها؛
- المراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات؛
- إضافة درجة محددة الثقة حول صحة المعلومات؛
- وضع قواعد خاصة بعملية القياس والتجميع و إعداد البيانات¹.

المطلب الثالث: ماهية نظام المعلومات

يعد بناء نظام المعلومات أمراً حيويًا وهامًا لعمل المؤسسة، حيث أصبح يقاس به مدى تقدم هذه المؤسسات بمدى جدتها في تطبيق هذه النظم، لذلك فالمشكل المطروح أمام المؤسسات هو كيفية استخدام وتفعيل هذه النظم بحيث تسمح لها بالتماشي مع التطورات الحديثة، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم نظم المعلومات، كما سنحاول التعرف على بعض الجوانب التاريخية لظهور هذا المفهوم، وبعدها سنعرض مختلف وظائفه وفي الأخير سنتطرق إلى ذكر مختلف أنواع نظم المعلومات.

1 مفهوم نظام المعلومات: لا يوجد تعريف واحد لنظام المعلومات، ولا يوجد نظام واحد لكل مؤسسة، فقد يختلف تعريف هذا المصطلح من مؤسسة إلى أخرى كما قد يختلف مضمونه حسب الأهداف المنتظرة منه، لذلك هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي تقدمت لنظام المعلومات ونذكر من بينها ما يلي:

عرف نظام المعلومات على أنه "مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع المعلومات وتقوم بالمعالجة والتخزين والنشر للمساعدة في اتخاذ القرارات والتنسيق والمراقبة داخل المؤسسة"². من مهام نظام المعلومات الاهتمام بجمع ومعالجة المعلومات و كذلك مساعدة المؤسسة للقيام بكافة المهام.

¹محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص.48-49.

²Kenneth Laudon et Jane Lauction, **Management Des Systèmes D'information.** (9 Edition), Pearson Éducation, 2006, France, p.13.

وعرف أيضا بأنه " أحد النظم الفرعية لنظام الإدارة، ومهمته توريد المعلومات الداخلية والخارجية، وكذلك نقل المعلومات المتعلقة بسير العمليات"¹. يتضح أن نظام المعلومات أصبح عمل إداري وهو من ضمن النظم الفرعية للإدارة، ومن المهام الرئيسية له هي نقل وإيصال المعلومات من مصادرها المختلفة وذلك لأغراض محددة.

ويرى (سعد غالب ياسين) أنه: يمكن فهم نظم المعلومات من خلال تفكيك المصطلح إلى عنصرين فرعيين هما النظم والمعلومات، فالنظام هو كل متكامل من مكونات أو عناصر، والمعلومات هي نتاج معالجة البيانات ، أي أنها بيانات تم تنظيمها ولها معنى وقيمة².

ويعرفه آخرون بأنه "عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل ومعالجة البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة بقصد تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد إدارة المؤسسة المعنية في أعمال التخطيط والرقابة وصناعة قرارات المؤسسة"³. يوضح هذا التعريف أن من مكونات نظام المعلومات موارد مادية كالألات و كذلك موارد بشرية ومتمثلة في الأفراد.

انطلاقا مما سبق واستنادا إلى مجمل التعارف السابقة يمكن أن نعطي تعريفا شاملا لنظام المعلومات على أنه " كيان قائم بذاته داخل المؤسسة ويتفاعل مع المحيط الذي يعمل فيه مكون من أجزاء متماسكة تضم الأفراد و المعدات والبرمجيات، التي تعمل على دعم المسيرين والعاملين من خلال توفير المعلومات المناسبة لهم مما يساعد على التسيير الجيد للمؤسسة "

2 مراحل تطور نظام المعلومات: مرت نظم المعلومات في تطورها بثلاث مراحل أساسية، حيث رافق كل

مرحلة تغير واضح في الدور الذي أصبحت تؤديه تلك النظم داخل المؤسسات، فيما يلي نذكر هذه

المراحل:⁴

¹ صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، مرجع سابق، ص. 37 .

² سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009. ص. 21.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور آلي. دار الحامد، عمان، الأردن، 2003. ص. 218.

⁴ مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة (chialiproplast) بسطيف. مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، (2009 / 2010)، ص. 25.

المرحلة الأولى: والتي شهدت أول ظهور للإعلام الآلي امتدت في 1955 إلى نهاية الخمسينات، وقد لوحظ أول استعمالات الإعلام الآلي خاصة في المهام المرتبطة بخزينة المؤسسة كحساب الأجر أو إدخال تعديلات فيما يتعلق بالمزايا الإجمالية للعمال، وكذا أنظمة المعاشات؛

المرحلة الثانية: شملت هذه المرحلة سنوات الستينات والسبعينات وفيها بدأت المؤسسات في استعمال الإعلام الآلي كنظام معلومات لأغراض الرقابة والتسيير؛

المرحلة الثالثة: والتي شملت سنوات الثمانينات والتسعينات حيث شمل نظام المعلومات كل النشاطات الأساسية للمؤسسة.

ولقد شهد نظام المعلومات تطورا عبر الزمن إلى أن تحولت المؤسسات إلى مؤسسات أعمال إلكترونية قائمة على الانترنت والتجارة الالكترونية، وهذا النموذج الجديد من المؤسسات يتميز بممارسات تجارية جديدة خلافا لمفهوم التجارة التقليدية التي تقوم على التبادل¹.

3- خصائص نظام المعلومات: هناك مجموعة من الخصائص المختلفة التي يجب أن يتسم بها نظام المعلومات، والتي منها ما يلي:²

3 – 1 الوجهة النفعية من النظام: تتمثل الوجهة النفعية من النظام في تحقيق الهدف أو الأهداف التي من أجله أنشئ وصمم النظام أي أن النظام المعلومات يجب أن يكون ذا نفع للمؤسسة التي ينشأ بها؛

3 – 2 المشاركة في التطوير: لا تنشأ نظم المعلومات في معزل عن مستخدميها أو المنتفعين منها، لذلك يجب أن يشارك المستفيد في تطوير النظام الذي يصمم من أجل خدمته؛

3 – 3 التكامل: يرتبط التكامل بالتكنولوجيا المستخدمة، وربط الأجهزة بالبرمجيات والنظم، وتكامل التطبيقات معا وإنتاج مخرجات مشتركة؛

¹كميليايزغش، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. -مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2008/ 2009)، ص.69.

²محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات العينية على الكمبيوتر. دار الشروق، القاهرة، 1993، ص.23.

3 – 4 المسارات المشتركة للبيانات: يجب أن تتدفق البيانات من خلال مسارات مشتركة غير متعارضة، حتى تسهل عملية النقل والاتصال، ويؤدي ذلك إلى تجنب التكرار والحشو في التخزين والتوزيع، كما يساعد في بناء الملفات الرئيسية التي تتبع منها مخرجات النظام من تقارير وكشوف وقوائم؛

3 – 5 النظم الفرعية: على الرغم من أن نظم المعلومات تعتبر أحد النظم الفرعية في المؤسسة إلا أنه يشمل أيضا على العديد من النظم الفرعية لتطبيقات البيانات أو لوظائف النظام؛

3 – 6 التخطيط ودورة حياة النظام: يجب أن يخط جيدا لنظام المعلومات، في إطار مشروع ذو خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، كما يعامل نظام المعلومات كأن له دورة حياة أي أن له نقطة بداية ونقطة نهاية، ويمر خلالها بعدة مراحل متسلسلة؛

3 – 7 وقت الاستجابة: وقت استجابة نظام المعلومات في الإجابة على ما يحتويه من استفسارات تعتبر خاصية مهمة، يجب مراعاتها في إطار التصميم والتطوير وما يشمل عليه من تكنولوجيا متطورة؛

3 – 8 نظم إدارة قواعد البيانات: تتسم النظم المعاصرة بضرورة توفير قواعد البيانات التي أصبحت شائعة ومألوفة في تداول كميات كبيرة من البيانات، وتتسم هذه الخاصية بإمكانية استخدام العديد من المستخدمين للنظام في نفس الوقت، مع استقلالية كل منهم عن الآخر، كما أن البيان الواحد يدخل مرة واحدة في النظام ويتفاعل ويترابط مع غيره من البيانات دون تكرار؛

3 – 9 تطبيق تكنولوجيا المعلومات المعاصرة: إن نظم المعلومات المعاصرة هي التي تستخدم تكنولوجيا المعاصر، من أجهزة كمبيوتر وبرمجيات وأجهزة المصغرات الفيديوية وأساليب الاتصال عن بعد، وكل ذلك يساهم في:

- توفير القدرة على أداء عمليات كثيرة بسرعة ودقة متناهية؛
- تخزين واسترجاع كم كبير من رصيد المعلومات في أنماط موحدة؛
- استخدام أساليب برمجة سهلة ومباشرة.

4وظائف نظام المعلومات: يشتمل نظام المعلومات لأي مؤسسة على خمسة وظائف أساسية وهي:¹

¹ إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2005/2004)، ص.26.

- 4 - 1 **تجميع البيانات:** يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها ثم إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات؛
- 4 - 2 **تشغيل البيانات:** أي معالجة البيانات من خلال مجموعة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى؛
- 4 - 3 **إدارة البيانات:** المقصود بها تنظيم إدارة عمليات التخزين من أجل التحديث؛
- 4 - 4 **رقابة وحماية البيانات:** أي استعمال مختلف أساليب الرقابة والأمان لتفادي الأخطاء عند إدخال البيانات ولتفادي التلاعب أو ضياع هذه البيانات؛
- 4 - 5 **إنتاج المعلومات:** وهي الوظيفة النهائية والتي تمثل إنتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدميها في صورة مفهومة ومفيدة.

5 أنواع نظم المعلومات

- نظرا لما تشهده المؤسسات في الوقت الحالي من تزايد احتياجاتها من المعلومات، فقد ظهرت عدة أنواع لنظم المعلومات بغرض تلبية الاحتياجات، لذا سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى بعض الأنواع على أساس المستويات الإدارية وكذلك سنتطرق أيضا إلى نظم المعلومات الوظيفية.
- 5-1 **أنواع نظم المعلومات على أساس المستويات الإدارية:** توجد أنواع متعددة لنظم المعلومات، ويعتمد كل نوع من هذه الأنظمة على نوع العمل الذي يؤديه النظام، وعلى المهام التي يقوم بها، وأهم أنواع نظم المعلومات المستخدمة في المنظمات هي:

أ. **نظم معالجة البيانات:** ويعنى هذا النظام بجمع المعلومات حول أنشطة المؤسسة المختلفة ومعالجتها وتخزينها، لحين الحاجة إليها، وتلخيصها وعرضها في شكل تقارير، والغرض من النظام هو الاحتفاظ ببيانات دقيقة وحديثة عن المؤسسة، وقد تم استخدام النظام في البداية في العمليات المحاسبية والفواتير والرواتب¹.

¹حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور آلي، مرجع سابق، ص.238.

- ب. **نظم المعلومات الإدارية:** وهو عبارة عن نظم توفر تقارير دورية، معروفة من قبل، للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وتساعد مثل هذه التقارير مسيري الإدارة الوسطى، على الرغم من إمكانية الاستفادة منها من قبل أطراف متعددة داخل المؤسسة¹، لذلك فهو نوع من أنواع نظم المعلومات التي تصمم لتزويد الإداريين في المنظم بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط المؤسسة، أو لمساعدتهم على صنع القرارات².
- ج. **نظم دعم القرارات:** تمثل نظم دعم القرار امتدادا لنظم المعلومات الإدارية، والتي تمد المسيرين بالأدوات والبيانات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات، وفي حين توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات الهيكلية الروتينية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، فإن نظم دعم القرار تساعد المسير في حل المشاكل غير الهيكلية وغير الروتينية، أي أنها تمد المسير بالأدوات التي يحتاجونها لخلق المعلومات الخاصة بهم³. وهناك من يرى بأنها نظم تفاعلية تعتمد على الربط بين الموارد الفكرية والذهنية للأشخاص وإمكانيات الحاسب الآلي، من أجل تقديم العون لمتخذ القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية في إطار حل مشكلات مهيكلة أو شبه مهيكلة بهدف تحسين نوعية القرارات عن طريق تحديد مجموعة من البدائل التي يتم على أساسها اختيار القرار المناسب للمشكلة المطروح⁴.
- د. **الأنظمة الخبيرة وأنظمة الذكاء الصناعي:** الذكاء الصناعي يمكن أن يعتبر حقل رئيسي للأنظمة الخبيرة وتعتبر هذه النظم أحدث تطور في نظم المعلومات، وأكثرها تقدما، وهي مبنية على أساس المعرفة، وقد ظهرت النظم الخبيرة وتطورت في مجال الذكاء الصناعي، ويقصد بالذكاء الصناعي أن لدى الحاسوب تشبيهات بالذكاء الإنساني، حيث أن الحاسوب يتصرف كما لو كان يفكر في المشكلة أو الموضوع، والنظم الخبيرة هي أنظمة المعلومات الحاسوبية يقوم الخبراء في مجال معين بتغذية الحاسوب بها، وتخزينها فيه بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها من قبل غير ذوي الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها لحل مشكل معين⁵.

¹ محمد صلاح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا. الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2004، ص.228.

² عبد الناصر أحمد جرادات وآخرون، دور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية في بنك الإسكان والتمويل". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 31، ع 1، 2009، ص.76.

³ نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة. الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005، ص.351.

⁴ محمد صلاح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات، دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع. عن الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، 2002، ص.34.

⁵ حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور آلي، مرجع سابق، ص.224.

- هـ. **نظم دعم التنفيذيين:** نظم دعم التنفيذيين هي تلك النظم التي تدعم التنفيذيين على طرق المساعدة بقصد صناعة واتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي وتساعدهم في تفاعلهم مع متغيرات الأعمال وربطها بما يحدث في البيئة الخارجية من خلال تجهيز المخططات وإعداد مخططات الاتصال التي تساعد على تحقيق غايتهم¹.
- و. **نظم أتمتة المكاتب:** ويعني هذا النظام استخدام الآلات والأجهزة في أداء مهام وأعمال المكاتب الإدارية والتي كانت تؤدي عادة بواسطة الإنسان، والهدف من ذلك انجاز العمل بسرعة وإتقان أكبر، وتحسين فعالية الاتصالات والمعلومات داخل المكتب وبين المكتب والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، ويشمل على برامج معالجة البيانات والبريد الالكتروني، والبريد الصوتي وشبكات الحاسب الآلي، والاجتماعات الهاتفية... الخ².

ومن بين الأسباب التي أدت إلى اهتمام المؤسسات بأتمتة المكاتب ما يلي³:

- فعالية الأتمتة في خدمة الأنشطة والوظائف الإدارية استجابة مع تزايد المعلومات التي تتدفق بشكل هائل وضخم، إضافة إلى تزايد العاملين المعتمدين على المعلومات عن الذين لا يعتمدون على المعلومات مما أدى إلى زيادة فعاليتها؛
- إن الأتمتة جزء من التغيرات المصاحبة لظهور الحاسب واستخداماته الواسعة في المجالات كافة، والتطور في تصنيع الحاسبات بتسارع مستمر مما سهل الاستفادة منها لانخفاض الأسعار؛
- إن الأتمتة تؤدي إلى رفع التعاون بين فرق العمل المختلفة مما يدعم العملية الإنتاجية ويساهم في رفع كفاءتها حيث لوحظ زيادة الإنتاجية بجانب رأس المال المستثمر في مجال الأتمتة أقل بكثير من الأعمال غير مؤتمتة؛
- كما أن لتزايد الاهتمام بأتمتة الأعمال الإدارية في ذات الوقت أسباب وعوامل أخرى متعددة منها ظهور عصر المعلومات والتطورات المتلاحقة في التقنيات الحديثة (الآلات، الأجهزة) والبحث عن وسائل فعالة

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. المكتبة الجامعية، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص.257.

² حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور آلي، مرجع سابق، ص.225.

³ ناصر بن منيف بن رزان العتيبي، الأتمتة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بالرياض. مذكرة دكتوراه في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2006/2007)، ص.14.

لزيادة الإنتاجية في العمل، والنمو المتزايد في أعداد العاملين بالإضافة إلى الاعتراف بقيمة المعلومات وأهميتها في اتخاذ القرار.

5-2 أنواع نظم المعلومات حسب المجالات الوظيفية: حيث تقوم هذه النظم بدعم المجالات الوظيفية الرئيسية للمؤسسة، ويمكن أن نميز في هذا النوع ما يلي:

أ. نظم معلومات الإنتاج: تختص نظم معلومات الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من

المخرجات في شكل سلع وخدمات ويتكون نموذج معلومات الإنتاج من المكونات التالية:¹

- تخطيط الاحتياجات من الموارد؛

- العمليات التحويلية (تحويل فعلي إلى منتجات وخدمات)؛

- الهندسة الصناعية (تعمل على اتصال وثيق مع التسويق عند تصميم المنتج)؛

- الشحن والاستلام. (العلاء - الموردين)؛

- المشتريان، رقابة الجودة.

ب. نظام معلومات التسويق: تعرف نظم المعلومات التسويقية على أنها " أحد النظم الفرعية داخل المؤسسة

والذي يختص بتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية وتخزينها وتشغيلها

واسترجاعها وإرسالها لمراكز اتخاذ القرارات للاستفادة منها في تخطيط ومراقبة القرارات التسويقية"². ومن

خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يركز على ثلاث عناصر رئيسية وهي:

- مدخلات النظام تتمثل في البيانات والمعلومات التي تأتي عموماً من البيئة التسويقية للمؤسسة؛

- البيانات والمعلومات المجموعة تدخل للنظام والذي هو عبارة عن مجموعة من الأفراد والتجهيزات؛

- مخرجات النظام تصبح جاهزة تحت تصرف مدراء التسويق للاستفادة منها في التخطيط والتنفيذ

والمراقبة³.

ويمكن توضيح مكونات نظم المعلومات التسويقية من خلال الشكل الموالي.

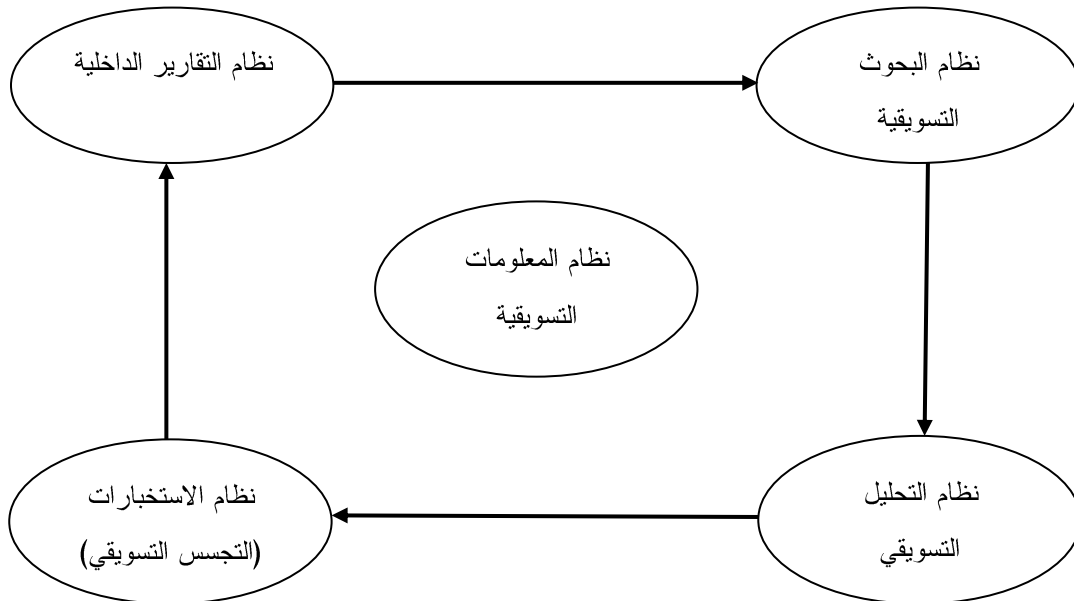
¹ فضيلة فني، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج بريكة .

مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2007/2008)، ص.65.

² صالح لخضاري، إشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرقات Altro سكيدو. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص.18.

³ نفس المرجع السابق، ص.18.

شكل رقم(9.2):عناصر نظام المعلومات التسويقي

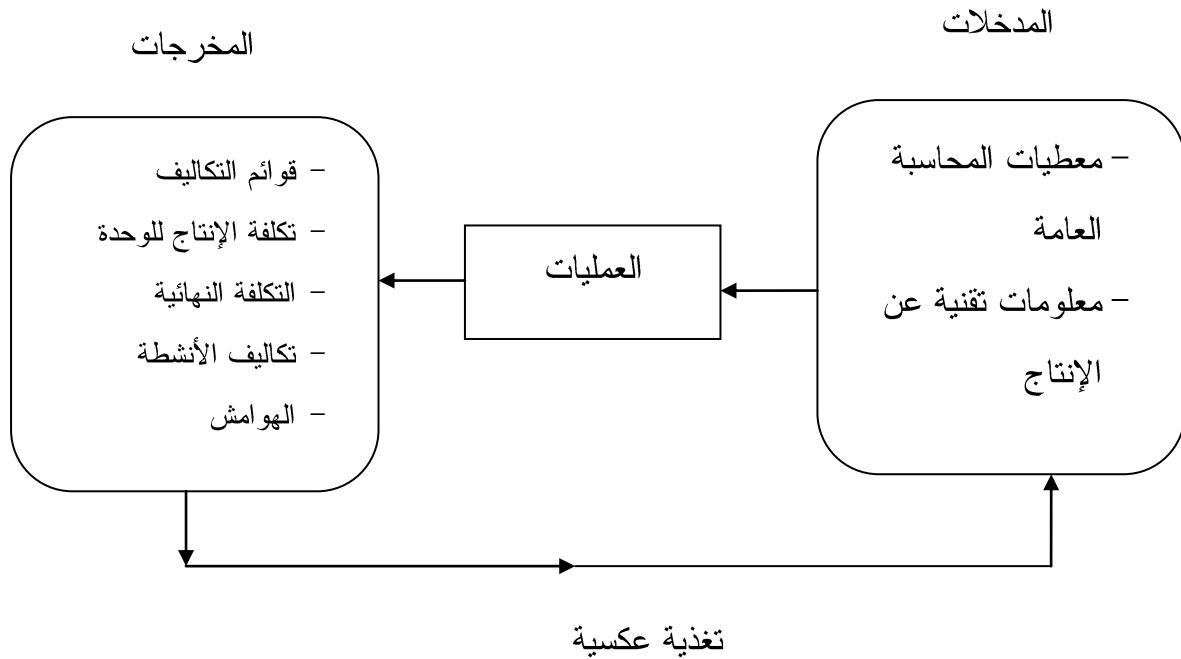


المصدر: صالح لخضاري، إشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرقات **Altro** سكيكدة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص.19.

ج. نظام المعلومات المحاسبية: وهو أحد النظم الفرعية في الوحدة الاقتصادية يتكون من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة، حيث يقوم نظام المعلومات المحاسبي بتسجيل ومعالجة البيانات المالية التي تتعلق بأصول وخصوم المؤسسة، داخل المؤسسة وبينها وبين المحيط، لذلك فهو يستخدم البيانات الموجودة في نظم معلومات أخرى¹. ولتوضيح نظام معلومات المحاسبة يمكن عرضه في الشكل المبسط كما يلي:

¹ ولد الغوث سيدي، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة توبالي الموريتانية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2009/2008)، ص.19.

شكل رقم (10.2): نظام معلومات المحاسبة



المصدر: لخذاري صالح، مرجع سابق، ص.22.

د. نظام معلومات التمويل: يشير هذا النظام إلى نظام المعلومات الفرعي المبني على الحاسب الآلي والذي يوفر المعلومات المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة ولأغراض اتخاذ القرارات، وتتوافر معلومات نظام المعلومات التمويلي في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة، ونماذج رياضية وغيرها من الصور، ويهتم العديد من الأطراف داخل وخارج المؤسسة بالنواحي المالية للمؤسسة، فالمسيرون على اختلاف مستوياتهم ومجالاتهم الوظيفية يتحملون مسؤوليات مالية معينة ويلتزمون بالإنفاق في حدود الميزانية المخصصة لأداء الأنشطة الموكلة إليهم ووجود نظام معلومات المالية يمكنهم من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤوليات على الوجه الأكمل¹.

هـ. نظام معلومات الموارد البشرية: تعمل نظم معلومات الموارد البشرية على تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع العاملين، لأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة وبما يساعد على تحفيزهم لتنفيذ مهامهم وعليه فإن نظم المعلومات الموارد البشرية يسهل تحديد متطلبات القوى العاملة من مهارات، ومستوى تعليمي وأصناف الوظائف وعددها بما يتفق وخطط المؤسسة طويلة الأجل، وعلى المستوى التكتيكي يساعد المسيرون على استقطاب العاملين وتعويضهم أما على

¹ عمر شابونية، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية (دور اختصاصي معلومات) دراسة حالة مؤسسة صوميك somik سونوتراك سكيكدة. مذكرة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، قسم نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، (2007/2008)، ص.101.

المستوى العملياتي فإن هذا النظام يشرف على الاستقطاب والإحلال في عمالة المؤسسة ، ويتم ذلك من خلال عدد الأنظمة الفرعية التي تخدم وظائف الموارد البشرية¹.

وبما أن العنصر البشري يحتل مكانة كبيرة داخل المؤسسة لما يقدمه من مجهودات فكرية وعضلية بهدف تحقيق أهدافها وجب على المؤسسة توفير نظام لتسيير هذا العنصر الهام، من خلال متابعة تطور أدائهم وجمع واستعمال مختلف المعلومات عنهم، الأمر الذي تطلب من المؤسسة توفير نظام خاص بالموارد البشرية قادر على جمع وتخزين وعرض كافة المعلومات المتعلقة بهم، لذلك سنحاول في المبحث القادم التعرف إلى هذا المفهوم وعرض مدى تأثيره على العنصر البشري.

المبحث الثاني: أساسيات حول نظام معلومات الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو الاستخدام والاستغلال الفعال والكفاء للأفراد العاملين لديها، وبما أن المورد البشري أصبح أهم مورد لدى المؤسسة، توجب عليها توفير معلومات كافية يمكن الوثوق بها، لتضمن حسن استغلاله وتفجر الطاقات الكامنة لديه في العمل، من خلال توفير حوافز مناسبة لرغباتهم وميولاتهم، لذا يعد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، وذلك من خلال توفير بيانات وحقائق تتعلق بالأفراد العاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها ومعالجتها من أجل الحصول على معلومات وتقارير التي تمكن المسيرين من اتخاذ قرارات سليمة تساعد على تفعيل استخدام العنصر البشري ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على بعض المفاهيم العامة حول نظام معلومات الموارد البشرية ومختلف أنواع ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية وأيضا مزايا وفعالية استخدام هذا النظام داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول نظام معلومات الموارد البشرية

لكل مؤسسة نظام يقوم بجمع وحفظ بيانات تصف المورد البشري، ويحول البيانات إلى معلومات وتقارير ليستفيد منها المستخدمين النهائيين لها، لهذا سوف نحاول في هذا المطلب إعطاء فكرة متكاملة عن مفهوم وأساسيات حول نظام معلومات الموارد البشرية.

¹انازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع دراسة في البنوك التجارية الأردنية. مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمشق، 2007، ص.49.

1 – مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: عرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه:

- " النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن الاستفادة منها في عملية صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات وغيرها"¹. يهتم هذا النظام بكل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ويساعد في صناعة القرارات المتعلقة بهم.
- " قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات المناسبة الخاصة بالموارد البشرية، ويوفر التسهيلات لإدماج البيانات وسهولة الحصول عليها بالرغم من أن القليل من نظم معلومات الموارد البشرية تعتمد على أجهزة الحواسيب الضخمة إلا أن هناك تطورا في المخرجات"². يعد هذا النظام قاعدة بيانات خاصة بموارد البشرية تمكن المستخدم من الاستفادة من مخرجاتها.
- "هو مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة"³. بين ذلك انه عبارة عن برمجيات تعتمد على الحواسيب للمساعدة في العمليات الإدارية المتعلقة بمختلف أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- " نظام آلي لجمع وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية"⁴. أي أنه يعتمد على الحاسب الآلي في عملياته.
- " مجموعة من البرمجيات والحواسيب بنوعها الصغيرة والكبيرة المستخدمة لإدخال البيانات وصيانتها وتحديثها واستخدام معلومات الموارد البشرية بهدف توفيرها للمستفيدين والموظفين العاملين في مختلف المجالات والمسيرين لتساعدهم في صناعة القرارات الاستراتيجية وتجنب النزاعات القانونية وتقويم السياسات والممارسات ودعم العمليات اليومية للمؤسسة"⁵. يوضح هذا التعريف أن من بين وظائف نظام معلومات الموارد البشرية الأساسية صناعة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وتجنب النزاعات بين الأفراد داخل المؤسسة وتقويم السياسات والممارسات ودعم العمليات اليومية بالنسبة للمؤسسة.

¹ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية. مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2006، ص.102.

² خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس مال الفكري دراسة استطلاعية لأراء متخذي القرارات في شركات صناعة التأمين الأردنية. المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، 2001، ص.07.

³ J.M.Peretti, **Tous DRH**, éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 2002, P.145.

⁴ عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الأردن. 2005، ص.266.

⁵ معراج هوارى، مصطفى الباهي، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للحديد والصلب،

(تاريخ الاطلاع: 2013/1/1)، العنوان الإلكتروني: http://iefpedia.com/arab/wp_content/uploads/2010/03/.

من التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف يوضح نظام معلومات الموارد البشرية على أنه: "عبارة عن مجموعة من المكونات والعناصر التي تعمل بصورة منظمة ومتكاملة مع بعضها البعض بهدف تزويد المسيرين بمختلف المعلومات التي تخص العنصر البشري وخاصة معرفة رغباتهم وحاجاتهم لأجل اتخاذ قرارات سليمة تؤثر بهم"

2 – مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

حتى وقت قريب لم تكن توجه الإدارة اهتمامها ببيانات الموارد البشرية مثلما فعلت مع باقي البيانات التي تتعلق بالموارد المادية والمالية، ولكن بعد أن توفرت المبادرات الحكومية والتشريعات التي تخص الفرد داخل المؤسسة مثل: فرص العمل المتساوي والأمن الوظيفي والتسيير الصحي وغيرها، التي اتخذت خلال مرحلة الستينات والسبعينات مثلت حافزا لرفع اهتمام الإدارة ببيانات الأفراد، لذا أصبحت المؤسسات تدرك أنها لا يمكنها الاحتفاظ بمختلف التقارير والبيانات المتزايدة المتعلقة بالموارد البشرية لديها دون مساعدة من النظم المعتمدة على الحاسب¹. لهذا يمكن القول أنه قد ارتبط تطور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بعنصرين أساسيين هما التطور في تكنولوجيا الحاسب والتشريعات الحكومية، وأهم المراحل التطورية لهذا النظام تتمثل في ما يلي:²

2 – 1 مرحلة السبعينات إلى التسعينات: قبل هذه المرحلة كانت معظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في

المؤسسات تحفظ في سجلات وتبويب وتنظم يدويا، وهنا كانت الإدارة تعاني من صعوبة استخدام المعلومات الواردة في السجلات عند الحاجة إليها بالسرعة المطلوبة، كما أن الأجهزة الحاسوبية كانت نادرة أو صعب الحصول عليها، حيث أن استخدامات الحاسوب في مجال إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة كان مقصرا على تحديد الأجور والرواتب، و مع انتشار الحواسيب الشخصية اتجهت اغلب المؤسسات إلى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية واتسعت تطبيقات هذه الأنظمة ليس فقط في تحديد الأجور والرواتب، وإنما في التخطيط للموارد البشرية وتحديد احتياجات المؤسسة من المورد البشري كما ونوعا وكذلك في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية وبرامج تقييم الأداء وبرامج التحفيز؛

¹ رايموند كليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2006، ص. 29.

² سعد صبير، نظم معلومات تنمية الموارد البشرية. المؤتمر القومي لتنمية الموارد البشرية، وزارة تنمية الموارد البشرية، جمهورية السودان، 2012، ص. 07.

2 - 2 مرحلة التسعينات إلى الوقت الحاضر: إن التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وانخفاض تكلفة الأجهزة الحاسوبية بشكل ملموس مقارنة بالماضي شجع العديد من المؤسسات المعاصرة إلى الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية، بل أصبح استخدام هذا النظام من قبل المؤسسات بمثابة أسلوب استراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية وزيادة الإبداع والابتكار، لهذا لم يعد أمام المؤسسات التي ترغب في النجاح في الوقت الحاضر إلى الاتجاه نحو حوسبة نظم معلوماتها الخاصة بالموارد البشرية، وكلما أسرع في ذلك أصبحت في وضع أفضل، ذلك لأن استخدام البرمجيات سيمكن المؤسسة من تخزين ومعالجة واسترجاع وإخراج المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشرية بسرعة ودقة أكثر ويقلل من الأعمال الورقية وعدد الموظفين فضلا عن توفير عنصر المرونة في عمليات المعالجة والتحليل الأمر الذي يقود في النهاية إلى قرارات إدارية أكثر فاعلية في مختلف أنشطة الموارد البشرية، لكن عملية التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب، ليس بالأمر البسيط إذ تتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة¹، حيث يمر التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب بخمسة مراحل كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3.2):جدول يوضح مراحل التحول من النظم اليدوية إلى النظام المحوسب في نظم معلومات

الموارد البشرية

المرحلة	محتوى الدراسة والتحلي
الأولى: دراسة الجدوى	<ul style="list-style-type: none"> - تشخيص المشكلات وتحديد بدائلها بدقة. - تحديد المعوقات الداخلية والخارجية المحتملة تأثيرها على استخدام المكنية. - تحديد الأهداف من المكنية. - تحديد متطلبات التشغيل. - القيام بالدراسة وتقديم التقرير الأولي.
الثانية: التصميم الدولي للنظام	<ul style="list-style-type: none"> - عرض تفصيلي مكتوب للصور المتوقعة للنظام. - تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف والمعوقات. - تقويم البدائل. - تقديم التوصيات.
الثالثة:	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المتطلبات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات، التشغيل، الأدوات

¹ عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص.272.

<p>المساعدة).</p> <ul style="list-style-type: none"> - دراسة أولية عن تحليل التكلفة والفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة. - اختيار التصميم (البديل) المناسب. - تقديم التوصيات. - إذا تمت الموافقة، يقدم عرضاً مفصلاً بمتطلبات النظام من الأفراد . 	<p>الدراسة الهندسية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأنظمة الفرعية. - اختيار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية 	<p>الرابعة: اختيار النظام ثم التنفيذ</p>
<ul style="list-style-type: none"> - قياس الأداء. - تقويم الأداء. - إجراء التعديلات الضرورية. - التنفيذ والمتابعة. 	<p>الخامسة: متابعة وتقييم النظام</p>

المصدر: عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. (ط.2) عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص.273 .

3 – أهداف نظام معلومات الموارد البشرية: تسعى المؤسسة من خلال نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق

جملة من الأهداف التي من بينها ما يلي:

- إعداد الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية؛
- تحليل الاحتياجات التدريبية؛
- تخطيط المسار الوظيفي ومسارات الترقية؛
- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية؛
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري؛
- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية¹.
- بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف؛

¹ سوريا زاوي، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العامل دراسة حالة المؤسسة الوطنية الصناعية الكوابل ENICAB بسكرة.مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2008/2007)، ص.26.

- وصف جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية خاصة بطبيعة الموظفين؛
- مراجعة وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية¹.
- متابعة وتحليل تحركات الأفراد؛
- يحتفظ ببيانات عن الوظائف والخبرات السابقة، الجزاءات، المكان درجات تقدير الكفاءة؛
- يساعد على تدعيم مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات؛
- يساعد في تحديد قيمة العنصر البشري كأصل من أصول المؤسسة².
- توفر لإدارة الموارد البشرية قاعدة من المعلومات المعتمدة على خدمات الحاسب الآلي؛
- تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المنشأة³.
- خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة وتقليص التعاملات بالسجلات الورقية والمعاملات اليدوية؛
- سهولة عرض البيانات عن كل الوظائف في المؤسسة وإجراء تقويم لها ووصفها للقيام باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب؛
- السرعة في انجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية والأنظمة الأخرى⁴.
- سهولة تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها لأغراض اختيار العاملين وتوظيفهم وتطوير قابليتهم؛
- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المؤسسة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وخزن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المؤسسة للرجوع إليها عند الحاجة⁵.
- تحديد احتياجات مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية من المعلومات والعمل على توفيرها؛
- تصميم مركز لمعلومات متكاملة لتلبية تلك الاحتياجات؛
- تحديد خصائص المعلومات التي تطلبها الجهات المستفيدة وبيان المعايير الواجب توافرها في كل منها؛

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. مكتبة الجامعية، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص.382.

² عاطف حبرطة عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية. شركة ناس للطباعة، القاهرة، 2002، ص.255.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية " مدخل تطبيقي معاصر". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.414.

⁴ سعيد صبير، مرجع سابق، ص.8.

⁵ منتدى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، نظام معلومات الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع: (2013/01/02)، العنوان الإلكتروني:

<http://Kenanonline.com/users/ahmedkordy/tags/posts>.

- تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات؛

- وضع توثيق متكامل للنظام¹.

4 – أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: أصبح نظام المعلومات الموارد البشرية ذو أهمية كبرى للمؤسسات نتيجة للتقدم الهائل في التكنولوجيا والتنافس المستمر بين المؤسسات لذلك تكمن أهميته في الآتي:

- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة التغيرات بكفاءة؛

- تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى؛

- يحقق العلاقة الجيدة بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المؤسسة ومن أهمها معلومات حول تقويم الأداء².

- يحقق التفكير بروح المسؤولية؛

- يساعد على فهم طبيعة وأبعاد العلاقات الوظيفية والتنظيمية؛

- يساعد على فهم النتائج النهائية المطلوبة لكل فرد³.

- يقلل ويختصر الوقت؛

- يساعد في تقليل الأخطاء التي تحدث من تكرار كتابة واستخدام المعلومات؛

- القضاء على الأحجام المترامية من المعلومات المحفوظة في سجلات طول سنوات عمل المؤسسة⁴.

- يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من مساعدة الإدارة على إعداد التقارير اللازمة وتقديمها للجهات المختصة، سواء إلى الإدارات الداخلية أو الجهات الحكومية في الوقت المناسب؛

¹ فاطمة محمود رزق زعرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص.74.

² محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.112.

³ إلياس بوجمادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الاقتصاد للمؤسسة. تاريخ الاطلاع (2013/01/02) ، العنوان الالكتروني:

<http://www.alqalas.com.kw/final>

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.350.

- يحسن نظام معلومات الموارد البشرية الأداء في الإدارات وقراراتها ونتائجها بناء على ما يتوفر من المعطيات الصحيحة من البيانات والمعلومات أول بأول وخاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين وتدريب العاملين وتقييم أدائهم¹.
- يمكن من مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليل هذه التغييرات بما يفيد التشغيل؛
- يخدم نظام معلومات الموارد البشرية الموظفين في المؤسسة من خلال توفير تكامل عناصر نظام المعلومات والاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر².
- يحسن نظام معلومات الموارد البشرية من ثقافة العمل والعمل بشفافية أكبر بالاستعانة بالنظام، وتفيد إجراءات وسياسات المؤسسة بصورة متكاملة ومتناسقة؛
- يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بحفظ المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المدخلة من استمارة العمل الالكترونية في قاعدة بيانات المؤسسة³.
- يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من التعرف على حاجات ورغبات الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل يتوافق مع دوافعهم وانتاجاتهم؛
- من خلال نظام معلومات الموارد البشرية يمكن للمؤسسة أن توجه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى⁴.
- يوفر المعايير التي عن طريقها تستطيع المؤسسة تطوير أساليب الرقابة على الأفراد العاملين وتحديد الأجور المناسبة لهم وفقا للأداء المقدم من قبلهم دون الاعتماد على المحسوبية والآراء الشخصية، والذي من شأنه أن يقلل من تدمير العاملين، وكذلك يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة رضاهم على المناخ التنظيمي السائد، وبالتالي سوف ينعكس إيجابا على المؤسسة والذي يمكن ملاحظته من خلال زيادة الإنتاجية؛
- يجنب الآثار السلبية لبعض القرارات الخاطئة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية نتيجة لنقص المعلومات عن المورد البشري المتاح؛

¹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص. 210.

² منتدى الباحث عن المعرفة، نظم معلومات الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع: (2013/01/02)، العنوان الإلكتروني:

<http://aboutried2010.mam9.com/t60-topic>.

³ سعيد صبير، مرجع سابق، ص. 08.

⁴ يوسف حجي الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. مؤسسة الوراق، عمان، 2005، ص. 553.

- يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من الحصول على المعلومات والحفاظ عليها من التلف أو الضياع أو العبث¹.

5 – مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: يتكون نظام معلومات الموارد البشرية كأى نظام معلومات من: مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية، وفيما يلي شرح لهذه المكونات.

5 – 1 المدخلات: وهي عبارة عن جميع البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة، وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربع أنواع وهي:

أ. **البيانات المتعلقة بالموظفين:** وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها وتاريخ التحاق الموظف بها والتدرج الوظيفي وتقييم الأداء والإعارة والانجازات والعقوبات وغيرها؛

ب. **البيانات المتعلقة بالوظائف:** وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها وموقعها التنظيمي والتعديلات التي تطرأ عليها؛

ج. **بيانات إدارية:** وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛

د. **بيانات متعلقة بسوق العمل:** مثل البيانات عن المؤسسات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسة وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو متوفر حالياً وغيرها².

5 – 2 العمليات: وهي الأنشطة التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد وتشمل العمليات الخطوات التالية: - تسجيل ورصد وتخزين البيانات؛ - تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات؛ - تحليل وتفسير البيانات³.

¹صوريا زاوي، مرجع سابق، ص.26.

² عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص.266.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص.384.

5 – 3 مخرجات: تتمثل هذه المخرجات بالتقارير والمعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية والتي تتلخص هذه التقارير في ما يلي:¹

أ. تقارير هياكل العمل: حيث يعد نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الأساسية لتحديد هياكل العمال وذلك من خلال استرجاع مختلف التقارير التي تقسم مجتمع العاملين طبقاً لمؤهلاتهم ووظائفهم وطبقاً لمستوياتهم الوظيفية؛

ب. تقارير إحصائية عن القوى العاملة: وتتمثل هذه التقارير في:

• تقارير إجمالي الموقف الحالي للعمالة على مستوى المؤسسة:

- تقارير العمالة الداخلة إلى المؤسسة؛

- تقرير تحليل القوى العاملة وفقاً لنوع الراتب؛

- تقارير مقارنة عدد العاملين على فترات زمنية؛

• تقارير عن الرواتب وأجور الموظفين في المؤسسة: وتتمثل في:

- تقرير عن إجمالي الرواتب والأجور للمؤسسة ككل؛

- تقرير للرواتب والأجور لكل إدارة من إدارات المؤسسة وتظهر فيه بيانات مثل: (عدد العاملين بالإدارة،

الرواتب المستحقة، البدل الإضافي بأنواعه، إجمالي المستحقات، إجمالي الخصومات، وصافي المستحق) وقد

يعد هذا التقرير كل شهر أو كل سنة؛

- تقرير إجمالي التأمينات الاجتماعية التي يدفعها العاملون والمؤسسة بشكل دوري كل سنة؛

- تقرير إجمالي المبالغ المدفوعة للعاملين عن الأوقات الإضافية خارج فترة العمل وذلك لاتخاذ قرار باستمرار

أو تعيين جديدة إذا وجد أن تكلفة العمل الإضافي عالية.

كما نرى أن مختلف أنواع التقارير الصادرة من نظام معلومات الموارد البشرية تفيد المستخدمين (المستفيدين)

من معلومات التي يحتاجونها حول المورد البشري في المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لذا يمكن توضيح أهم

مخرجاته في ما يلي:²

¹ علي ميثا و آخرون، دور نظم معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 30، ع 2، 2008، ص.10.

² سعد غالبياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج، الأردن، 2005، ص.87.

- معلومات حول تخطيط الموارد البشرية؛

- معلومات عن أداء العاملين؛

- تقارير معلومات حول استقطاب واختيار العاملين؛

- معلومات عن البرامج التدريبية؛

- معلومات حول نظم الأجور ، المكافآت والحوافز؛

- معلومات عن تنمية الموارد البشرية؛

5 – 4 التغذية العكسية: وهي معلومات تحمل رسالة إرشادية عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير

النظام ومدى تطابق انجازاته ومخرجاته بالمخطط، وتلعب هذه المعلومات الراجعة دوراً أساسياً في نظام

معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة

الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون

الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام؛

5 – 5 التحكم: وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث

أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة؛

5 – 6 الذاكرة التنظيمية: وهي الوعية الذي تخزن فيه مخرجات ومدخلات النظام وتختلف أشكال وأنواع

ذاكرة أنظمة المعلومات فقد تكون :

- الوعية الورقي: يتمثل في الملفات والمستندات الورقية أي استخدام الأوراق؛

- الوعية الفيلمي المصغر: ويشمل الميكرو فيلم، والميكرو فيش؛

- الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية التي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من المستندات والوثائق¹.

ومما سبق يتضح أن نظام معلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن من معالجة البيانات التي يحصل

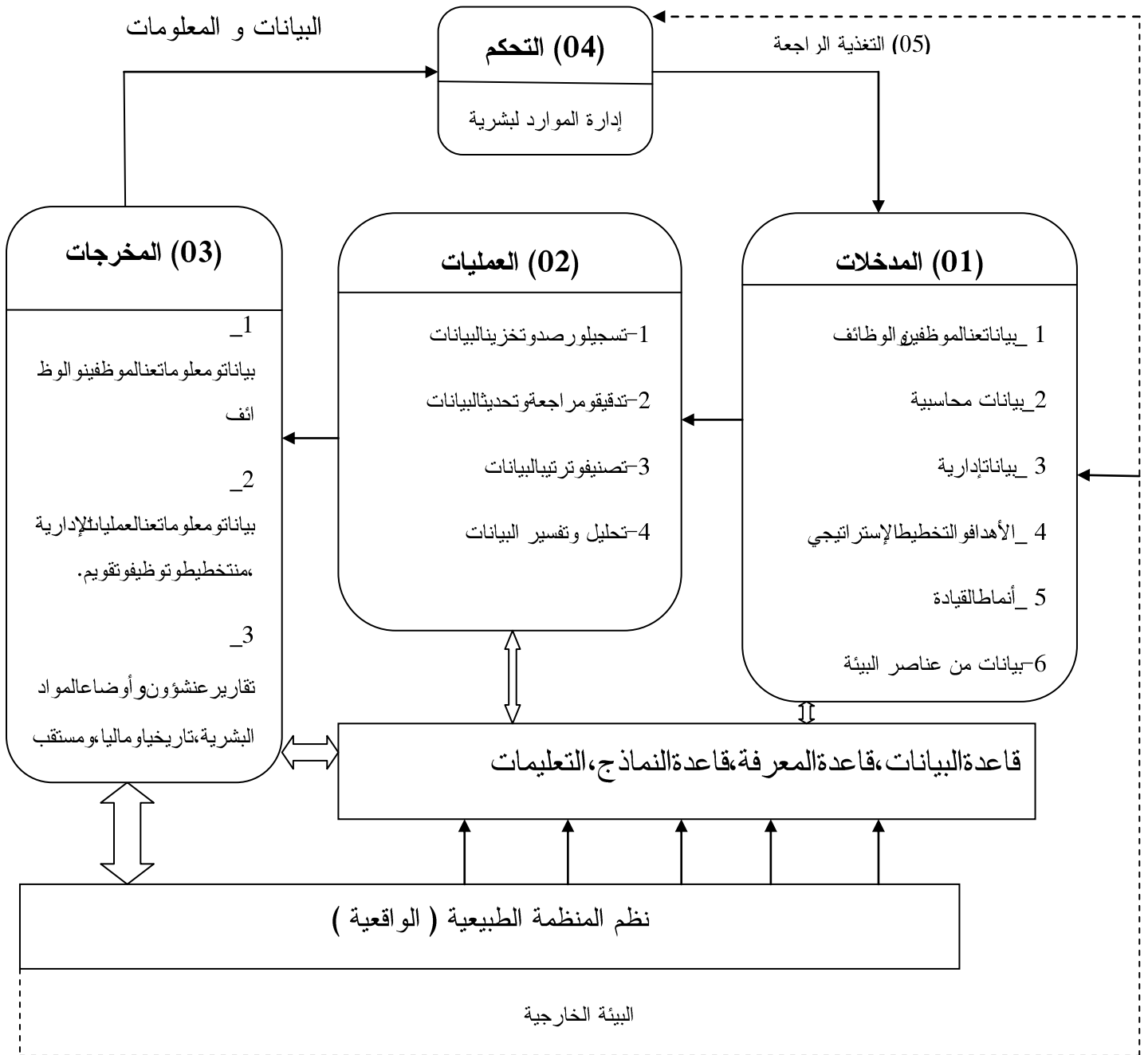
عليها والتي تتعلق بالعاملين والوظائف وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لأغراض مختلفة تخص الموارد

البشرية². كما هو موضح في الشكل رقم (12.2) كنموذج لنظام معلومات الموارد البشرية.

¹ مؤيد سعد السالم، مرجع سابق، ص، 385.

² أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص.40.

الشكل رقم (11.2): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية. (ط.3)، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص.291.

6 - موارد نظام معلومات الموارد البشرية: يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة من الموارد المادية والموارد البشرية وذلك كما يلي:

6 - 1 المكون البشري: يشكل الأفراد أحد المكونات الأساسية، حيث يقع على عاتقهم إدارة النظام من حيث إعداده وتصميمه ومن ثم تشغيله واستخراج المعلومات المطلوب تقديمها إلى الجهات التي يمكن أن تستفيد منها، ويشمل أفراد نظام معلومات الموارد البشرية على:

- أ. الأفراد العاملين في المؤسسة بكافة درجاتهم الوظيفية: والذي تقع على عاتقهم القيام بكافة أعمال الموارد البشرية من تسجيل وتبويب وتلخيص وعرض للبيانات المعلوماتية البشرية والمساعدة على برمجتها على الحاسوب والتأكد من دقة ذلك بصفة دورية ومستمرة؛
- ب. الأخصائيون: وهم الأفراد الذين يحلون ويصممون ويشغلون نظام معلومات الموارد البشرية، فالمحللون يقومون بتصميم النظام بالاستناد إلى الاحتياجات المعلوماتية للمستفيدين النهائيين؛
- ج. المبرمجون: الذي يقع على عاتقهم إعداد النظام بناء على المواصفات التي يقدمها محلل النظم، أي القيام بعمليات البرمجة التي يستلزمها عمل الحاسوب؛
- د. المستخدمون النهائيون: هم الأفراد الذين يستخدمون نظام معلومات الموارد البشرية ويمكن أن يكونوا مديرين، محاسبين، بائعين، زبائن، و أي أفراد آخرين ضمن جهات لها علاقة بنظام معلومات الموارد البشرية¹.

وتكمن أهمية المكونات البشرية لنظام معلومات الموارد البشرية إلى ما يلي:²

- ندرة هذه المستلزمات كما ونوعا بحيث أصبحت هذه الندرة ظاهرة عامة تعاني منها جميع المؤسسات في مختلف أنحاء العالم بما في ذلك الدول المتقدمة؛
- زيادة التكاليف المترتبة على اختيار وتدريب العاملين الجدد فضلا عن تكاليف الأخطاء في الاختيار والتعيين، فتسارع التطورات في ثقافة المعلومات جعلت من مهمة التدريب وإعداد الكادر العامل مسألة بالغة الصعوبة والتعقيد إلى جانب التكاليف العالية جدا؛
- الحاجة المتزايدة إلى العاملين ذوي المهارة والخبرة فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسبات وتقنيات الاتصال نجمت عنها ظهور الحاجة إلى مستلزمات بشرية متدربة وتمتلك خبرات ومهارات جيدة في مجال نظام المعلومات؛

¹ سهيلة حناشي، اثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة تريبود للتجهيزات المخبرية، نقاوس، باتنة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2008/2009)، ص.72.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص.141.

- الزيادة المضطردة في رواتب ومكافآت الأفراد العاملين في نظام معلومات الموارد البشرية، إذ يعد من الشرائح عالية الدخل في المجتمعات المتقدمة في الوقت الذي تستمر فيه الأجهزة والمعدات والبرمجيات بالانخفاض المستمر.

6 – 2 المكون المادي: ويقصد به جميع الآلات والأجهزة المكونة للنظام والمتمثلة في الحاسوب ولواحقه والتي تستخدم في معالجة البيانات، كما تشمل محطات العمل والشبكات المعلوماتية ومختلف التجهيزات ووسائل الاتصال، كما يمكن أن يشمل هذا المكون على كل العناصر غير المعلوماتية، كالمكاتب، الأماكن المناسبة للعمل وحفظ التجهيزات¹.

حيث عرفت جمعية نظم المعلومات الأمريكية الحاسوب بأنه: "نظام يقوم على أساس استخدام الحاسبة الالكترونية في جمع وتنظيم وعرض وإيصال المعلومات ومختلف الأنشطة في المؤسسة²."

6 – 3 المكون المجرد: ويشمل هذا العنصر على كافة البرامج والتعليمات التي تدير النظام، ولا يقصد هنا فقط البرامج التي تدير وتوجه المكونات المادية للحاسوب، ولكنها تشمل أيضا مجموعة التعليمات التي تحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات، وبهذا يمكن النظر إلى هذا المكون وفق ثلاث محاور أساسية:

- أ. **برمجيات النظم:** وهي التي تسمح لنا باستغلال الحاسوب، والتي يستحيل في غيابها تشغيل الحاسوب والتي تسمى برامج التشغيل مثل: Unix، MS-DOS، Windows وغيرها؛
- ب. **البرمجيات التطبيقية:** وهي برامج يتم من خلالها تنفيذ التطبيقات المختلفة من قبل المستخدم النهائي ومن أمثلتها: نظام مراقبة المخزون، نظام الأجور، معالج النصوص؛
- ج. **الإجراءات:** وتشمل التوجهات التشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظام معلومات الموارد البشرية ومن أمثلتها التوجهات الخاصة بملء الاستمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة³.

¹عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، الأكاديمية العربية انجلترا، 2010، ص.54.

²محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص.207.

³عزيزة عبد الرحمان العتيبي، مرجع سابق، ص.55.

- 6 – 4 قاعدة بيانات الموارد البشرية: وهي مجموعة من الملفات المرتبطة مع بعضها البعض بصورة منطقية ومخزونة بطريقة منظمة تسهل وصول البرامج التطبيقية إليها بهدف معالجة البيانات، ويمثل وجود قاعدة بيانات ضمن نظام معلومات الموارد البشرية أمراً هاماً، حيث أن ذلك يساعد على تحقيق الفوائد التالية:¹
- تحتوي قاعدة بيانات الموارد البشرية على كافة البيانات التي لها علاقة بكافة أنشطة المؤسسة التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة فيها، مما يؤدي إلى سهولة الوصول إلى أي بيانات ينبغي معالجتها بصورة مباشرة وسريعة؛
 - إن وجود البيانات ضمن قاعدة بيانات بصورة موحدة سوف يؤدي إلى تكرار عملية حفظ البيانات، الأمر الذي يساهم أيضاً في تخفيض تكاليف حفظ البيانات نظراً لعدم الحاجة إلى تكرار الملفات ذات البيانات المتشابهة؛
 - المساهمة في تحقيق حالة التكامل بين النظم الفرعية للمعلومات في المؤسسة من خلال إمكانية إمداد وتبادل البيانات فيما بينها من خلال مصدر موحد متمثل بقاعدة البيانات الأمر الذي يساهم بتقليل الوقت والجهد المبذول في ذلك؛
 - سهولة تجميع البيانات ومعالجتها من قبل المستخدمين وخاصة من داخل المنظمة الأمر الذي يساهم في تقسيم المعلومات بسرعة وبالتالي زيادة كفاءة القرارات التي يمكن أن تتخذ بناء عليها.

المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية داخل المؤسسة

تستطيع المؤسسة من خلال تطبيقها لنظام معلومات الموارد البشرية أن توفر لنفسها المعايير التي تطور أساليب الرقابة على الأفراد العاملين وتحدد الأجور المناسبة لهم وفقاً للأداء المقدم من قبلهم دون الاعتماد على المحسوبية مما يقلل من تدمير العاملين وفي نفس الوقت يرفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ككل لذلك سنحاول في هذا المطلب التعرف على وظائف نظام معلومات الموارد البشرية وأنواع النظم الفرعية له وكذلك تطبيقاته داخل المؤسسة ومراحل تصميمه ومجالات تطبيقه في الآتي.

- 1 – وظائف نظام المعلومات الموارد البشرية: يصمم نظام المعلومات الموارد البشرية لأداء وظائف محددة، والتي من أهمها:

¹سهيلة حناشي ، مرجع سابق ، ص 74.

- وضع الخطط الاستراتيجية والإجمالية والتقديرية لقوة العمل من خلال مقارنة حاجات المؤسسة من القوة العاملة مع المعروض منها من داخل المؤسسة وخارجها وعرض البدائل لمعالجة المفروقات؛
- بناء ملفات شخصية خاصة بكل عضو في المؤسسة يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل، نوع، الوظيفة، التدريب، العقوبات، والترفعات، .. وغيرها؛
- وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية يوضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث متوسط العمر معدل الشهادات، القدم الوظيفي، طبيعة المهارات؛
- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة مبينا فيه متطلبات كل وظيفة والمهارات التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقدمة ذلك يجري حصر المهارات والتقنيات المتواجدة، ومدى مقابلاتها مع الوظائف المتاحة¹.
- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية مثل: صكوك التعيين والانجازات وتسجيل الغيابات والنقل والترفع وغيرها من النشاطات الدورية الروتينية؛
- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية باستخدام قاعدة بيانات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها الشركة ومعدلات أداء العاملين، أو حساب نسبة تكاليف الأيدي العاملة في المنتج النهائي وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية².
- حصر وتسجيل الوقائع الوظيفية ورصدها في شكل بيانات وحقائق مفصلة وذلك بربط النظام بمصادر البيانات من النماذج والسجلات المستخدمة في شؤون الموظفين، مثل نماذج طلبات التعيين وسجلات الموظفين وتشكيلات الوظائف وقرارات الترقيات ومسيرات الرواتب وبيانات الانجازات؛
- تدقيق البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تمهيدا لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة شؤون الموظفين، ويتم التدقيق والتصنيف والتحليل إما يدويا أو آليا، وذلك حسب نوع النظام المستخدم؛
- استخراج معلومات بصورة واضحة بحيث يسهل فهمها وتفسيرها، وتكون غالبا على شكل ملخصات للبيانات وإحصائيات جاهزة للاستخدام في شتى مجالات شؤون الموظفين ويتم حفظها وتخزينها في ذاكرة النظام

¹ سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما) "إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية". مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص.292.

² رائد عبد القادر حامد، إنعام عبد الجبار سلطان، توظيف تقانة المعلومات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الشبكة دراسة حالة في المعهد التقني - يننوى. مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، مج 9، ع 1، العراق، 2012، ص.121.

حيث يلجأ إليها متخذو القرارات، للاستفادة منها في اتخاذ قرارات سليمة تضمن كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري في الإدارة¹.

- المساعدة في إعداد سياسة تدريبية وذلك من خلال تحديد احتياجات الأفراد التدريبية من تقارير الكفاءة والتقديرات الخاصة بالعاملين بالإضافة إلى حركة التنقلات والنقل من قسم لآخر؛
- المساعدة في إعداد سياسة التعيين والتوظيف وذلك من خلال تحديد المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة والتي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة من حيث المؤهل العلمي، نوع ومدى الخبرة، الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر...؛

- المساعدة في تحديد شروط العمل التي تحقيق السلامة، ووسائل الأمان الضرورية وذلك لتلافي الأحداث؛
- المساعدة في إعداد هيكل الرواتب والأجور للمؤسسة؛

- تقديم المعلومات المتعلقة بكافة الموظفين مما يسمح للإدارة العليا من اتخاذ القرارات بالشكل الصحيح والتوقيت المناسب ولذلك لا بد أن تكون المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تتصف ببعض الخصائص وهي: التوقيت المناسب، الدقة، الإيجاز، وثيقة الصلة، الشمولية، وبالتالي فإن غياب أي خاصية من الخصائص السابقة يخفض من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية ويعقد من عملية صنع القرارات وعلى العكس إن وجدت كل هذه الخصائص فإنها ستعزز من سهولة ودقة عملية صنع القرار².

وبناء عليه فإن كل هذه العناصر والوظائف لنظام معلومات الموارد البشرية تتكامل مع بعضها البعض وتتفاعل مع البيئة الخارجية للنظام لتؤدي دوراً أساسياً في دعم سياسة وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وصولاً إلى حسن استخدام المورد البشري بما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة .

- 2 – النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:** يضم نظام معلومات الموارد البشرية مجموعة من النظم الفرعية والتي تتعدد تطبيقاتها، حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، وأهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها في ما يلي:

- 2. 1 نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية:** يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجات من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في تقدير الرواتب والتخطيط وتحليل وتقييم الوظيفة وأنواع القوى العاملة أو الهيكل التنظيمي؛

¹ أمل لإبراهيم أبو رحمة، مرجع سابق، ص.42.

² علي مينا وآخرون، مرجع سابق، ص.13.

2 – 2 النظام الفرعي للتكوين: يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المؤسسة سابقاً، والأفراد الذين استفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها؛

2 – 3 النظام الفرعي للتقييم: يضم هذا النظام المعلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جداً لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات؛

2 – 4 نظام الاستخبارات للموارد البشرية: وهو نظام يختص بتوفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بمجال الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛

2 – 5 نظام معلومات البيئة الخارجية: يختص هذا النظام في توفير معلومات من البيئة الخارجية والمتعلقة أساساً بمعطيات سوق العمل وما يتوفر فيه من كفاءات بشرية؛

2 – 6 نظام المعلومات الاجتماعي: ويضم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعامل (زوج، أولاد... وغيرها)، والتي على أساسها يتم منحه بعض المنح والعطل أو زيادات تكريماً من طرف المؤسسة للعامل¹.

2 – 7 نظام معلومات التوظيف: ويقوم بـ:

أ. استقطاب ومتابعة المترشحين للوظائف: تفيد متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة بالمؤسسة في تأمين المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف وتحديد الأفراد المناسبين لشغلها، ويجب أن يتوفر في نظام استقطاب ومتابعة المترشحين ما يلي:

- استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف مثل: الاسم، المؤهل، السن، الخبرة... الخ؛
 - احتواء كل الأحداث التي تضمنها عملية التوظيف كالمقابلات، الاختبارات وغيرها؛
 - مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للوظيفة؛
 - تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب مثل تزويده بالبيانات التي تساعد على جدولة المقابلات واستخراج التقارير؛
 - المساعدة في تقييم استراتيجية الاستقطاب كتحديد أي الوسائل المساهمة في الحصول على أفضل الكفاءات؛
 - المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة مثل المهارات والخبرة؛
- ب. تكافؤ فرص العمل: حيث تقوم الإدارة بإعداد تقارير عن العاملين وتشمل بيانات عنهم تقدمها للأجهزة الحكومية المختصة، لتحقيق فرصة تكافؤ العمل أمام جميع الأفراد الراغبين فيه؛

¹ فيصل حمد عبد القادر القردوح، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء نبعغاز بالبحري. مذكرة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص.71.

- ج. إنشاء قاعدة بيانات العاملين الأساسية: يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية، والتي يتم تكوينها من ملفات وسجلات العاملين حيث يمكن استخدام هذه القاعدة في العديد من الأغراض، منها إدارة الأجور والترقيات والتنقلات وإدارة المسارات الوظيفية؛
- د. استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات: تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف كتحسين مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة؛
- 2 - 8 نظام معلومات إدارة الأداء: حيث يتم تخزين بيانات تقييم الأداء وإنتاجية العاملين وسلوكياتهم في قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة لتقييم ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له.
- 2 - 9 نظام معلومات التدريب والتنمية: يستخدم نظام المعلومات بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، ومحتوى البرامج التدريبية، وإعداد ميزانية العملية التدريبية وغيرها، ويمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسية منها:
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - تقييم فعالية العملية التدريبية؛
 - تحديد الأفراد المؤهلين للترقية والنقل؛
 - تحديد نوع البرامج التدريبية وفرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب؛
- 2 - 10 نظام معلومات التعويضات: تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب التالية:
- إعداد قوائم الأجور والمرتبات؛
 - تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها؛
 - مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في المؤسسات الأخرى؛

- تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التمييز في الأداء¹.

2 – 11 النظام الفرعي لأبحاث الموارد البشرية: يجمع النظام الفرعي لأبحاث الموارد البشرية بيانات عن طريق أبحاث خاصة لمشروعات ، ومن أمثلة هذه الأبحاث: (دراسات التعاقب ، تحليل وتقويم العمل، ودراسات الشكاوي).

أ. **دراسات التعاقب:** تؤدي هذه الدراسات بغرض تحديد الأفراد الموجودين في المؤسسة والمترشحين لمناصب ستصبح متاحة، وتريد الإدارة العليا معرفة من يمكن اعتبارهم المؤهلين للترقية إلى هذا المنصب؛
 ب. **تحليل وتقويم العمل:** ويدرس كل عمل في مجال وظيفي بغرض تحديد المعرفة والمهارات اللازمة له؛
 ج. **دراسات الشكاوي:** ويتم فيها تتبع شكاوي العاملين ، ودراسات أسبابها، وفي كل هذه الأمثلة توجد حاجة إلى هذه المعلومات لقاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية.

2 – 12 النظام الفرعي لذكاء الموارد البشرية: يجمع هذا النظام بيانات مرتبطة بالموارد البشرية من بيئة المؤسسة، وتشمل عناصر البيئة التي توفر هذه البيانات: الحكومات، الموردين، اتحادات العمال، ومجتمع التمويل والمنافسين².

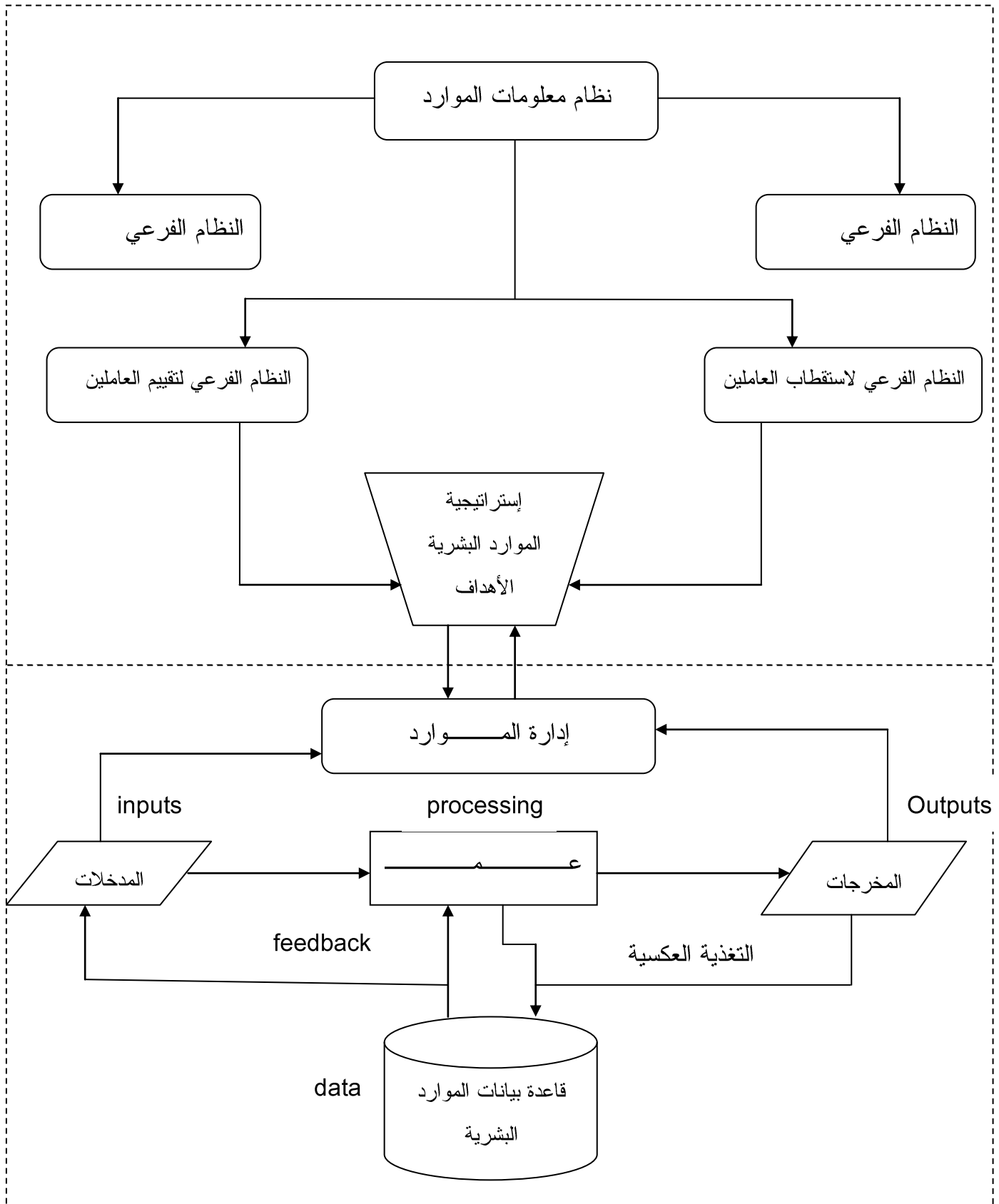
وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن جميع المعلومات التي تقدمها النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية تعتبر على درجة عالية من الأهمية لإدارة الموارد البشرية وذلك لصلة هذه المعلومات باحتياجات الإدارات وتأكيدا بضرورة تحسين كفاءة وفعالية المورد البشري، ولتوضيح ذلك نقدم الشكل رقم (14.2) يبين مدى صلة النظم الفرعية لنظام الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية، وإمكانية اعتبارها بنية متكاملة تسعى لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة .

¹ تومي ميلود، زاوي صورية، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص.5-8.

² الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، نموذج لنظام معلومات الموارد البشرية ، تاريخ الاطلاع :

http://www.Abaae.com.uk/vp/، الموقع: (2013/01/09)

الشكل (12.2): النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج، الأردن، 2005، ص. 88.

3 – مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية: تحتوي عملية تطوير نظام معلومات الموارد البشرية على أربعة مراحل أساسية وهي مرحلة التحليل، ومرحلة التصميم ومرحلة تنفيذ و التقييم، وفيما يلي عرض هذه المراحل:

3 – 1 مرحلة تحليل نظام معلومات الموارد البشرية : يكمن الهدف من هذه المرحلة في تحديد نوعية البيانات والتقارير التي يحتاجها مستخدم النظام، حيث يتم إجراء مقارنة بين الفوائد المحققة من نظام معلومات الموارد البشرية الجديد وتكلفة تقييم واستخدام هذا النظام، وتشمل عناصر التكلفة في هذه الحالة: الأفراد، الوقت، المواد والبرامج الجاهزة والمعدات وكافة عناصر التكلفة الأخرى المرتبطة بتأسيس النظام، وإضافة إلى ما سبق توجد العديد من الاعتبارات الأخرى التي يجب دراستها في تحليل الحاجة لنظام معلومات الموارد البشرية وهي:

- مدى ملائمة حزم البرامج الجاهزة لخبرات قاعدة العاملين؛
- مدى القدرة على تطوير وتحسين فعالية النظام في مراحل لاحقة؛
- تكاليف الصيانة السنوية؛
- مدى الزيادة في الكفاءة ووفرة الوقت؛
- مدى التوافق مع الأنظمة المستخدمة حالياً؛
- مدى إمكانية توافر الدعم الفني؛
- مدى الحاجة لتحقيق التوافق مع المتطلبات الخاصة للمنظمة؛
- مقدار الوقت للتنفيذ؛
- الوقت المطلوب للتدريب على استخدام النظام¹.

3 – 2 مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية : يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين، وأن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة والضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، والمنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل، حيث يتم جمع كل المعلومات المطلوبة، التي تمكن من تصميم نظام معلومات الموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات

¹جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.527.

الإدارة من المعلومات وبذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلبات تخزين واسترجاع البيانات واختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

3 – 3 مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته، فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الالكترونية وما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاومون إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذ ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم، وما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك، ويجدر بمسيري إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق والتخوف لدى العاملين، والتي قد ترافق مرحلة تنفيذ النظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، ومساهماتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً، ويحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد¹.

3 – 4 مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية: يمكن التحقق من مدى فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية الجديد من خلال عدة مؤشرات وهي:

- وفرة الوقت، - وفرة التكلفة، - مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات، مدى التحسن في مجال خدمة العملاء، - مدى الحصول على المعلومات التفصيلية بشأن سياسة الموارد البشرية².

فاعتماداً على الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، التي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية، والوسائل المستخدمة لذلك ففي سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة، يجب أن يزود نظام معلومات الموارد البشرية هذه الخطة بكل ما تحتاجه من معلومات بدقة متناهية وفي الوقت المناسب ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فاعلية هذا النظام إلا بقيامها بمرحلة تقييم نظام المعلومات للموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، والتكلفة التي تتحملها المؤسسة من أجل هذه المعلومات،

¹ عبد القادر متلاي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة (poval / spa) وحدة المضخات بالبرواقية.

تاريخ الاطلاع : (03/01/2013) الموقع : http://iefpedia.com/arab/wp_content/uploads/2010/03.

² جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص. 542.

ومدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها بغرض اتخاذ قرارات مناسبة بشأن الاستمرار في تطبيقها أو تعديلها أو إلغائها؛

وعندما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف بترسيخ التغيير، لأن غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابق لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية¹.

المطلب الثالث: مميزات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

عندما تقرر المؤسسة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية فإنه يتوجب عليها تحقيق بعض المتطلبات والشروط التي تمكنها من الحصول على بعض المزايا والفوائد نتيجة استخدامه، كالحصول على المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت المناسب للاستفادة منها، ولكن على الرغم من أهمية تواجد نظام معلومات الموارد البشرية إلا أنه توجد بعض المعوقات والعوامل التي تحد من فعاليته وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المطلب.

1 – متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية: حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:²

1 – 1 المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

- تحديد أهداف وغيابات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية؛
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك؛

¹ عبد القادر شلال، مرجع سابق، ص.7.

² محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة . مجلة الجامعة الإسلامية، مج 6، ع 2، 2008، ص.750.

- مشاركة الإدارات الرئيسية في المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية في إعادة وتصميم النظام؛
- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المؤسسة أو خارجها؛
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفعالية أدائه؛

1 - 2 المتطلبات التكنولوجية: وتتمثل في:

- توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المؤسسة؛
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال؛
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام؛
- تكامل البيانات (الملفات والسجلات والوثائق) من أجل استخدامها أكثر فاعلية؛

1 - 3 المتطلبات الاقتصادية : ومن أهمها:

- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يساهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم؛
- العمل على تخفيض التكاليف؛
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية؛
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

1 - 4 المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمؤسسة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول على البيانات والحقائق؛
- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين؛
- توفير روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه؛
- سهولة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

2 – مزايا نظام معلومات الموارد البشرية: يساعد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تدفق المعلومات وخاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، وهذا بدور سيؤثر إيجاباً على أداء وتنافسية التنظيم حيث يساعد على خلق القيمة، ويمكن إبراز أهم فوائده وآثاره الإيجابية في الآتي:¹

2 – 1 **تقليص الآجال والوقت:** وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، حيث أمكن اليوم الاطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحديد التقارير والمراسلات في وقت وجيز جداً؛

2 – 2 **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، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد؛

2 – 3 **جودة القرارات:** لقد ساعد نظام معلومات الموارد البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا ما من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا مؤثر على جودة النظام وفعاليتته داخل التنظيم خاصة وظيفة الموارد البشرية؛

2 – 4 **العمل الجماعي:** وهو مصطلح حديث ظهر مع ظهور تكنولوجيا المعلومات وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل المؤسسة وهو يشير إلى: برامج تمكن مجموعة مستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائياً، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج والبنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل بأقصى كفاءة.

وهذا من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحث والتطوير، كما تمكن هذه البرامج في عقد الاجتماعات عن بعد وتفعيل عملية الاتصال الداخلي، وفي الوقت الحقيقي وتقليل تكاليف التنقل والإيواء وغيرها وهذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة؛

¹ مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك الأغواط "DML" (2004/2005).
مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، (2005/2006)، ص. 131.

2 – 5 **تثمين الرأس مال البشري:** لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد والتكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا ما يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين؛

2 – 6 **تدفق العمل:** لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر مع تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم معلومات المحوسبة، ولكن يمكن القول أنها: برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها، وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح ، فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم ، ويقبل تطبيقات متنوعة؛

إذن فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها أتمتة الإدارة حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الحواسيب الالكترونية، ووظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم والتي تساهم استراتيجيا في تحقيق الأهداف المسطرة، خاصة وأن تعاملها يكون مع كل أجزاء التنظيم، وهذا لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أي إدارة أو تنظيم ويحقق تدفق العمل المزايا التالية:

- تمكنا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة؛
- عدم ضياع المعلومات والوثائق؛
- إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد من طرف العديد من الأشخاص؛
- سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد؛
- متابعة سريان العمل ومعرفة نقاط الخلل فيه، هذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية... وغيرها.

3 – **العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية:** من بين العوامل التي تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب ما يلي:

- عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة؛
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات؛
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية؛
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير؛
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا؛

- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته؛
- استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها؛
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية؛
- مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية؛
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة¹.
- قلة الأفراد المتخصصين في التقنية؛
- وجود فجوة رقمية بين الأفراد المتخصصين في مجال التقنية وآخرين من متخذي القرار في المؤسسة؛
- النظرة السلبية لمفهوم نظم المعلومات من حيث نقلها للعنصر البشري؛
- عدم وجود أنظمة قوانين أمنية تسير نظم المعلومات أو يكون هناك تساهل في تطبيقها إن وجدت².

المبحث الثالث: دور مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد

أصبح نظام معلومات الموارد البشرية من الأساليب الحديثة التي تساعد وتدعم الإدارة في مختلف نشاطاتها من تخطيط ورقابة واتخاذ قرار حتى في عملية التحفيز، وذلك بفضل قدرته على التعامل مع كم كبير من المعلومات المتعلقة بالموارد البشري وقدرته أيضا على جمعها وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها، لهذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الفرد ومدى الاهتمام به لتحسين أدائه.

المطلب الأول: مجالات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا مهما داخل المؤسسة خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة تستخدمها في مختلف أنشطتها، ومن أهم المجالات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام مخرجات أنظمة المعلومات ما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية: تعرف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها " أحد الأنشطة والممارسات الأساسية

التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة

¹ محمد إبراهيم الدهنون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مرجع سابق، ص. 752.

² سعيد صبير، مرجع سابق، ص. 16.

المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها " ¹، وهناك من يركز على أنها منهج الاستخدام الرشيد للموارد البشرية، من حيث أنها العملية التي يتم عن طريقها المحافظة على الاستخدام الكامل للقادرين من الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة، واستخدام القوة البشرية على النحو الكفء ².

إذ يمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاث أركان أساسية وهي: ³

- تقدير عدد طالبي العمل مستقبلاً من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المؤسسة وأدائها الكلي؛
- تقدير مدى قدرة المؤسسة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل، والذي يشمل على معرفة وتحديد عدد الأفراد المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية، ونوعيتها وتخصصاتها وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب؛
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المؤسسة، لمعرفة فيما إذا سيكون لديها فائض أو نقص في هذه الموارد.

إن نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يتحقق بوجود بيانات ومعلومات كافية وملائمة وتتصف بالدقة وفي الوقت المناسب، ومن هنا يتضح الدور الذي يقوم به نظام معلومات الموارد البشرية في توفير البيانات والمعلومات التي تضمن تحقيق الفعالية الكلية لمجال تخطيط الموارد البشرية وبالتالي الأداء الكفء في المجالات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتنقسم المعلومات التي يوفرها النظام كما يلي: ⁴

- **المعلومات المتعلقة بالوظائف:** وتشمل على: عدد الوظائف، أرقامها، طبيعة الوظيفة (دائمة، مؤقتة...)، الوحدات التي تتبعها الوظائف، مستويات الوظائف، المؤهلات اللازمة لشغلها؛

¹ عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - مدخل إستراتيجي - دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص.229.

² عاشور عمر المسماري، تخطيط القوى العاملة والتعليم وسوق العمل. منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، 2008، ص.12.

³ عمر وصفي عقيقي، مرجع سابق، ص.230.

⁴ أمل إبراهيم أبو رحمة، مرجع سابق، ص.73.

- المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية: وتشمل: عدد الموظفين، طبيعة خدمتهم (دائمة، مؤقتة...)، مؤهلاتهم العملية، المراتب التي يشغلونها، مستويات رواتبهم، توزيعهم على أساس الجنس، أعمارهم، تواريخ التعيين ومدة خدمة كل منهم؛
 - المعلومات المتعلقة بداركي الخدمة: عددهم وطبيعة خدمتهم، تواريخ تركهم الخدمة، مدة الخدمة عند إنهاء خدمتهم، أسباب ترك الخدمة، مراتبهم ورواتبهم، الجنس، التعليم، المهارات؛
 - المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة: عددها وطبيعتها، الوحدات التي تتبعها، هل تم الإعلان عنها، هل يمكن شغلها من داخل المؤسسة، مدة شغورها؛
 - المعلومات المتعلقة بالتعيينات الجديدة: عدد المعنيين، طبيعة الوظائف التي يتم تعيينهم عليها، تاريخ التعيين، العمر عند التعيين، المرتبة الراتب، مستوى التعليم والمهارات مصدر التعيين؛
 - المعلومات المتعلقة بالترقيات: وتشمل على: عدد الترقيات، طبيعة الوظائف التي يتم عليها الترقيات، تاريخ الترقية، أسباب ومبررات الترقية، المراتب التي تتم الترقية إليها، المراتب التي تتم الترقية منها، مستويات التعليم والمهارات للذين تتم ترقيتهم، الجنس العمر مدة الخدمة.
- لذا فإن نظام معلومات الموارد البشرية بتوفيره لتلك المعلومات يؤدي دورا هاما في تمكين المسؤولين في المؤسسة من اتخاذ قرارات سليمة وصائبة تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، ولاشك أن ذلك سوف ينعكس على أداء الموارد البشرية في مختلف مجالات وأنشطة الموارد البشرية، بما يحقق أهداف المؤسسة بصفة عامة، ومن بين ما تساعد أنظمة تخطيط الوارد البشرية على التعرف عليه ما يلي:¹
- الإدارات أو الأقسام التي تحتوي على أعلى نسبة تركيز في العاملين ذوي السن المرتفع ويقتربون من الإحالة على التقاعد؛
 - نوعية الوظائف التي يوجد بها عدد محدد من العاملين المؤهلين للترقية؛
 - نوعية الوظائف أو الوحدات الإدارية التي توجد بها مجموعات من العاملين الذين يفتقدون إلى المهارات الأساسية؛

¹جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.546.

- تحديد الاحتياجات من العمالة المقبلة في ضوء حجم عبء العمل والتوسعات والتغيرات التنظيمية؛
- حساب معدل دوران العمل؛
- يساعد في إعداد خطط النقل بين الأقسام من خلال معرفة الوظائف الخالية من الأقسام التي بها عمالة زائدة؛
- تحديد عدد العاملين المطلوبين في كل وظيفة.
- ❖ يهتم هذا البعد بالجوانب التالية:
- الجوانب الكمية والنوعية للموارد البشرية؛
- التغيرات التي تحصل على خصائص العمل؛
- معلومات عن المسار المهني؛
- وصف ومواصفات الوظائف؛
- نوعية المهارات التي تمتلكها المؤسسة.

2. توظيف الموارد البشرية: تشتمل عملية التوظيف على ثلاث مراحل أساسية وهي:¹

- الاستقطاب: وهو نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
- الاختيار: وهي عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المؤسسة؛
- التعيين: وهو عقد بين المؤسسة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلاء معين، ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المؤسسة ويبلغ كل من الإدارة والمعنيين وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني بالتعيين.

¹ يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل-. دار الوراق، عمان، الأردن، ص.186.

لهذا يتطلب نشاط توظيف الموارد البشرية معلومات دقيقة وصحيحة وفي الوقت المناسب، مما يؤكد على الدور المهم لنظام معلومات الموارد البشرية، حيث يمكن الاستفادة منه كما يلي:

أ. استقطاب المترشحين:

- استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف مثل: الاسم، المؤهل، السن، الخبرة... الخ؛
- مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي يجتازها مثل التزويد بالبيانات التي تساعد على جدولة المقابلات واستخدام التقارير؛
- تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب مثل التزويد بالبيانات التي تساعد على جدولة المقابلات واستخراج التقارير؛
- المساعدة في تقييم إستراتيجية الاستقطاب مثل تحديد أي الوسائل التي تساهم في الحصول على أفضل الكفاءات؛
- المساهمة في ترقية المتقدمين لشغل الوظائف من خلال المراجعة الأولية للبيانات ومدى ملائمتها لأغراض التوظيف؛
- المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة مثل المهارات والخبرة والخلفية التعليمية¹.
- تقييم مصادر الاستقطاب الداخلية أو الخارجية، ويتطلب ذلك الحصول على معلومات دقيقة ووافية عن الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق الترقية داخل المؤسسة كما يتطلب الحصول على بيانات وحقائق تفصيلية عن سوق العمال كمؤشرات عرض العمالة، وعدد تخصصات الخريجين من المدارس والمعاهد ومراكز التدريب المختلفة؛
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ولا بد أن يشمل الإعلان على البيانات والمعلومات الأساسية عن الوظائف المعلن عنها، والشروط التي يجب أن تتوفر في المتقدمين لشغلها².

ب. الاختيار من المتقدمين:

- استقبال طلبات التوظيف وفرزها لاستبعاد من لا تتوفر فيهم الشروط الأساسية لشغل الوظائف المعلن عنها؛

¹جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.542.

²أمل إبراهيم أبو رحمة، مرجع سابق، ص.74.

- تحديد وسائل الاختيار وأساليبه الملائمة لطبيعة الوظائف المراد شغلها، وتشمل هذه الأساليب: المقابلات الشخصية، الاختبارات التحريرية والسنوية والعملية... الخ؛

- تقييم وترتيب المتقدمين لشغل الوظائف وترشيحهم للتعين حسب نتائج المقابلات والاختبارات¹.

ج. اتخاذ قرارات التعيين:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في هذه المرحلة حسب ما يلي:

- استقبال الموظفين الجدد؛

- تعريفهم بالمؤسسة وظروف العمل فيها؛

- تقديم المعلومات المطلوبة لأداء هذا العمل وتشتمل على معلومات حول المؤسسة وأهدافها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي؛

- تقديم معلومات متعلقة بظروف العمل مثل: أوقات الدوام الرسمي، الإجازات، الخدمات التي توفرها المؤسسة للعاملين كخدمات التعليم، التدريب، الخدمات الصحية، الاجتماعية... الخ².

❖ يركز هذا البعد على ما يلي:

- معلومات عن مصادر الموارد البشرية الداخلية والخارجية؛

- أصول القيام بعمليات المقابلة واختيار الموارد البشرية؛

- تحديد الشروط العامة لشغل تلك الوظائف؛

- تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة بخصوص التعيين.

3. التعويضات: قد تنطوي التعويضات على الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والإعانات والخدمات النقدية

والخدمات العامة والاجتماعية المقدمة للعاملين، وغيرها من الجوانب المتعلقة بتعويضات العمل، لذا فإن

قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن تعتمد لغرض بنائها على بيانات ومعلومات واسعة

¹ نفس المرجع السابق، ص.74.

² نفس المرجع السابق، ص.75.

وشاملة ترتبط بالعديد من الأنشطة المؤداة في المؤسسة، لكي يصل من خلالها إلى إمكانية تحقيق الاستفادة من تلك البيانات في عملية اتخاذ القرارات المتخذة بشأن التعويضات¹، وتشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات ما يلي:

- إعداد قوائم الأجور والرواتب؛
 - تقييم الوظائف أي تحديد الوزن النسبي للوظيفة وبالتالي المقابل المادي؛
 - مسح الأجور أي التعرف على مستويات الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين أو معدلات الدفع لنفس الوظيفة في المنظمات الأخرى؛
 - تصميم حفظ الأجور ومدى التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقيات أو التميز في الأداء².
- كما توجد حالياً برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتعويضات الكبرى أو العملاقة، كما ساعدت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافآت مثل نظام: (Système d'attribution de performance Russel) والذي يحتوي على مجموعة برامج تساعد صناديق التقاعد في حساب التعويضات وغيرها، ومن المنظور الإداري فإن هذه التطبيقات تساعد الإدارة في التعرف على مدى جاذبية المنظمة كمكان للعمل، ومدى سلامة سياسة الأجور، والمزايا الوظيفية وكذلك التعرف على مدى التأثير المتوقع لسياسات معينة للأجور، والمنافع الوظيفية على الأداء، كذلك يمكن للمديرين استخدام تقنيات الوظائف للتعرف على أي الوظائف التي تتسم بمعدلات دفع لها بالمغالاة أيها تحصل على أقل مما تستحق مما يساعد في إعادة التوازن لهيكل الأجور المطبقة³.

❖ يشمل هذا البعد على العناصر الآتية:

- معلومات عن العاملين الحاليين ومراكزهم الوظيفية؛
- مستويات أداء العاملين؛
- مستويات الأجور والرواتب؛

¹ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة، الأردن. 257.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص. 547.

³ سهيلة حناشي، مرجع سابق، ص. 78.

- مستويات الحوافز في المؤسسة.

4. التدريب: يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية¹.

ويهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- إعداد الموظفين لتولي مركز وظيفي شاغر، ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص؛
- رفع مستوى الأداء لدى الموظفين عن طريق تحسين نظم وأساليب العمل فيه؛
- تهيئة الموظفين لإتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة؛
- إعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل.

أصبح ميدان التدريب من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ونظراً لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم، وبرامج التدريب تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، ولقد استفادت عملية التدريب من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها تنمية قدرات العاملين كنظام للقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت والبرنامج المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، وبرنامج لتطوير مهارات اتخاذ القرارات، وإن كل هذه البرامج التي سبق ذكرها يمكن للتنظيم الاستفادة منها وتوفيرها للأفراد العاملين داخل التنظيم عبر الشبكة الداخلية، كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان وهذا ما من شأنه توسيع دائرة المعرفة والخبرات وتبادلها بين العمال عن بعد والاستفادة من خبرات الآخرين³.

وبصفة عامة يمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب الرئيسية التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية؛

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص. 271.

² أمل إبراهيم أبو رحمة، مرجع سابق، ص. 78.

³ مراد رايس، مرجع سابق، ص. 128.

- تقييم فعالية التدريب؛

- تحديد نوعيات البرامج ذات الأولوية أو الأهمية الخاصة؛

- تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل؛

- بناء فرق عمل مؤهلة لتحقيق الاستجابة لاحتياجات العملاء وتعديلات المنتج وحل مشكلات العمل وإنجاز المهام الخاصة¹.

❖ يركز هذا البعد على:

- أنواع البرامج التدريبية؛

- الوظائف المشمولة بالتدريب؛

- السياسات التطويرية؛

- أصول تقييم البرامج التدريبية.

5. تقييم الأداء: تعرف عملية تقييم الأداء على أنها " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في

الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له

المنظمة مسبقا"².

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى:³

- زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى الرؤساء والموظفين؛

- تحقيق الفعالية التنظيمية؛

- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية؛

- تحسين الاتصالات التنظيمية؛

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.46.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.336.

³ أمل إبراهيم أبو رحمة، مرجع سابق، ص.76.

- الموضوعية في القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

وبذلك فإن عملية تقييم الأداء تتطلب توفير معلومات عن الوظائف ومعايير الأداء المطلوبة لتنفيذ المهام والمسؤوليات، كما تتطلب معلومات عن الموظفين ومهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم والجوانب السلوكية في أدائهم الوظائف، حيث يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية القيام بتخزين بيانات العاملين فيما يتعلق بتقسيمات الأداء والإنتاجية وسلوكيات العمل والجزاءات في قواعد خاصة للبيانات، كذلك فقد تم استخدام حاسبات شخصية في متابعة الأداء الفعلي والإنتاجية للعاملين في مجال الخدمات، كما تساعد تطبيقات إدارة أداء المديرين في تحقيق الملائمة بين أنظمة تقييم الأداء وطبيعة الوظائف أو السمات المميزة لها، الأمر الذي يساعد في تطوير الأداء والتغلب على العديد من مشكلاته¹.

❖ يهتم هذا البعد بالمسائل التالية:

- أساليب تقييم الأداء؛
- أهداف تقييم الأداء؛
- مستويات أداء العاملين الحالية والمتوقعة؛
- استخدامات نتائج تقييم الأداء.

المطلب الثاني: مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد

يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يحقق التحفيز للأفراد، من خلال النقاط التالية:²

- تعديل سياسات الأجور والحوافز المتبعة؛
- منح حوافز تتلاءم مع احتياجات الموظف الذي يهدف إلى تحقيقها والتي تتناسب مع قدراته ومهاراته؛
- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل؛
- الثقة بالإدارة، نتيجة وفائها بوعودها؛

¹ سهيلة حناشي، مرجع سابق، ص.77.

² سوريا زاوي، مرجع سابق، ص.87.

- خلق روح التعاون بين الأفراد من خلال الحرص على أن يكون العامل في جماعة متناسقة؛
- نشر معلومات عن المهارات المطلوبة من الموظفين، والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، والمكافآت التي يمكن للفرد تحقيقها من ذلك، مما قد يلغي أي تأثيرات للمعلومات التي يشوبها الغموض التي قد تصدر من زملاء العمل، وتحقق زيادة استقرار الفرد دال المؤسسة، وزيادة ولائه بها.

الخلاصة:

من خلال استعراضنا إلى هذا الفصل تعرفنا على ماهية نظام معلومات الموارد البشرية والدور الكبير الذي يقوم به من جمع لبيانات تتعلق بالموارد البشرية ومعالجتها ومن ثم يقوم بإنتاج معلومات دقيقة تساعد كل من إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة موظفيها، وكذا مساعدة الفرد على فهم كل المهام الموكلة إليه، فقد أصبح تواجد نظام معلومات الموارد البشرية أمرا ضروريا بسبب تعدد أنشطة الموارد البشرية و كذلك تعدد رغبات وطموحات الموارد البشرية واختلافها من فرد إلى أخرى، وحتى تحقق المؤسسة النجاح فعليها أن تحسن استغلال و تسيير هذا المورد، فقد تغيرت النظرة إليه وأصبح المورد الذي تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما تم تسييره بشكل جيد، لما يتمتع به من قدرة على التفكير والإبداع والتجديد والتطوير، لذا فتواجد أنظمة متخصصة لتسييره ستساعد الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية أكثر.

تمهيد

يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن نستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشة وتحليل وتقييم النتائج وفقا لفروض البحث وفي الأخير سنحاول تقديم بعض الاقتراحات، مع تسليط ضوء على دور نظام معلومات الموارد البشرية في فیتحفيز موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، وعينة البحث بالإضافة إلى الأداة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها وأخيرا الوسائل الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة¹.

كما اعتمدنا على تقنية دراسة الحالة وهي طريقة لجمع المعلومات والبيانات بهدف فهم الوضع القائم للحالة، وقد يكون الهدف الأساسي من الدراسة ليس الوصول لحل مشكل بقدر ما هو تدريب الأفراد على التحليل والتفكير في أسباب المشكلة، ويمكن جمع البيانات بواسطة الملاحظة أو المقابلة مع المعنيين من الأفراد في المؤسسة و الاستبيان والاختبارات النفسية والمقاييس والبيانات المدونة في السجلات، مما يشير إلى أن دراسة الحالة ليست مرتبطة فقط بالأفراد وإنما أيضا بالجماعات ودراسة الحالة تؤكد على التحليل المتعمق للحالة، وحتى تستخدم دراسة الحالة بصورة فعالة يجب على الباحث أن يكون على دراية نظرية بموضوع الدراسة وقادرا على التمييز وعزل المتغيرات غير ذات الصلة والاقتصار على الملاحظات المطلوبة². وفي دراستنا هذه قمنا بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان-قنطرة- وذلك للكشف على الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أ. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

¹ محمد عبد العال التميمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق، عمان، الأردن، 2009، ص.238.

² نفس المرجع السابق، ص.259.

ب. الاستبيان: تتعد الأدوات التي يتوجب الاعتماد عليها لدراسة موضوع البحث إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير الاختيارات الجيدة للأدوات المستعملة، وعليه تم اختيار الاستبيان أداة لجمع المعلومات الضرورية لمحاولة التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، والذي يعرف على أنه " أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك" ¹. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(النوع، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، التحكم في الحاسوب.)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان، ويتكون من جزأين، الجزء الأول خاص بنظام معلومات الموارد البشرية و يحتوي على ثلاثة وعشرين (23) عبارة، أما الجزء الثاني فهو خاص بتحفيز الأفراد وهو يحتوي على ثمانية عشر (18) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس إجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (1.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد حرصنا أن تتمتع الأسئلة بمعيار صدق، وقد تم تصميمها وفقا لفرضيات البحث ومؤشرات الدراسة التي أخذت بعين الاعتبار مثل التسلسل المنطقي والأسلوب البسيط في صياغة الأسئلة.

أ. صدق أداة البحث

صدق الاستبيان يعني أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، والذي يعرف على أنه: " المدى الذي تقيس فيه الأداة الصفة المراد قياسها وبمعنى آخر هل أن أداة القياس تقيس الخصائص والصفات المراد قياسها؟" ². وسيتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

¹ عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء ، عمان، الأردن، 2009، ص.112.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص.175.

• **صدق الظاهري:** للتحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على (11) محكما من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في جامعة محمد خيضر بسكرة، ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات، وذلك للتأكد من مدى انتماء الفقرات إلى مجالاتها والتأكد من صياغتها اللغوية ومدى مناسبتها، وللتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذا الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى لأداة البحث. وبذلك اعتبرت الطالبة أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

• **الصدق التقاربي:**

يمكن قياس الصدق التقاربي من خلال معامل بيرسون والذي يقيس قدرة فقرات الدراسة على قياس المعنى المقصود للمتغير من خلال علاقة كل فقرة مع البعد الذي يحتويها، بحيث يتم قبول الفقرات التي يكون فيها معامل بيرسون بها فوق 50%.

الجدول رقم (2.3): الصدق التقاربي لتقارير حول تخطيط الموارد البشرية.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول تخطيط الموارد البشرية	الدالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.708 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.685 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.791 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة	**0.821 0.000	دالة إحصائية

	51	حجم العينة	
	**0.684	معامل بيرسون	الفقرة 05
دالة إحصائية	0.000	مستوى الدلالة	
	51	حجم العينة	

** مستوى الدلالة (0.01=a). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

* مستوى الدلالة (0.05=a).

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات البعد الأول تقارير حول تخطيط الموارد البشرية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 04، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 05، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (3.3): الصدق التقاربي لتقارير حول التوظيف.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول توظيف	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون	**0.791	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	51	
الفقرة 02	معامل بيرسون	**0.819	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	51	
الفقرة 03	معامل بيرسون	**0.722	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	51	
الفقرة 04	معامل بيرسون	**0.864	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	51	
الفقرة 05	معامل بيرسون	**0.809	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	51	

** مستوى الدلالة (0.01=a). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

* مستوى الدلالة (a=0.05).

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الثاني تقارير حول التوظيف دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 04، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 03، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (4.3): الصدق التقاربي لتقارير حول التعويضات.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول تعويضات	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.785 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.745 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.759 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.721 0.000 51	دالة إحصائية

** مستوى الدلالة (a=0.01). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

* مستوى الدلالة (a=0.05).

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الثالث تقارير حول التعويضات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 01، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 04، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (5.3): الصدق التقاربي لتقارير حول التدريب.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول تدريب	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.850 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.798 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.765 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.839 0.000 51	دالة إحصائية

** مستوى الدلالة (a=0.01). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الرابع تقارير حول التدريب دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 01، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 03، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (6.3): الصدق التقاربي لفقرات تقارير حول تقييم الأداء.

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول تقييم الأداء	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.752 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.860 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 03	معامل بيرسون	**0.834	دالة إحصائية

	0.000 51	مستوى الدلالة حجم العينة	
دالة إحصائية	**0.696 0.000 51	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 04
دالة إحصائية	**0.825 0.000 51	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 05

** مستوى الدلالة (0.01=a). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Sps V17.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الخامس تقارير حول تقييم الأداء إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 02، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 04، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (7.3): الصدق التقاربي لفقرات الحوافز المادية.

الفقرات	الإحصائيات	الحوافز المادية	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.827 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.679 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.866 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.877 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 05	معامل بيرسون	**0.510	دالة إحصائية

	0.000	مستوى الدلالة	
	51	حجم العينة	

** مستوى الدلالة (a=0.01). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

* مستوى الدلالة (a=0.05).

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات بعد (الحوافز المادية) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 04، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 05، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (8.3): الصدق التقاربي لفقرات الحوافز المعنوية.

الفقرات	الإحصائيات	الحوافز المعنوية	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.671 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.792 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.516 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.819 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 05	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.701 0.000 51	دالة إحصائية

** مستوى الدلالة (a=0.01). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

* مستوى الدلالة (a=0.05).

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات بعد (الحوافز المعنوية) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 04، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 03، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (9.3): الصدق التقاربي لفقرات الحوافز الذاتية.

الفقرات	الإحصائيات	الحوافز الذاتية	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.691 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.779 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.725 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.721 0.000 51	دالة إحصائية

** مستوى الدلالة (0.01=a). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

* مستوى الدلالة (0.05=a)

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات بعد (الحوافز الذاتية) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 02، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 01، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (10.3): الصدق التقاربي لفقرات الحوافز السلبية.

الفقرات	الإحصائيات	الحوافز الذاتية	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.599 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.626 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.892 0.000 51	دالة إحصائية
الفقرة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.605 0.000 51	دالة إحصائية

** مستوى الدلالة (a=0.01). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

* مستوى الدلالة (a=0.05)

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات بعد (الحوافز الذاتية) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 03، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 01، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

• **صدق المقياس:** تم حساب معامل صدق المقياس من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11.3)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.974) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. ثبات أداة البحث

يقصد بثبات الاستبيان " التأكد من أن البيانات التي ستجمع بواسطة هذه الأداة لها منطوق واحد واتجاه واحد"¹. أي أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وسيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(11.3): نتائج صدق الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.888	0.789	5	تقارير حول تخطيط الموارد البشرية	نظام معلومات الموارد البشرية
0.927	0.861	5	تقارير حول التوظيف	
0.861	0.743	4	تقارير حول التعويضات	
0.909	0.827	4	تقارير حول التدريب	
0.924	0.854	5	تقارير حول تقييم الأداء	
0.974	0.949	23	المجموع	
0.911	0.831	5	الحوافز المادية	تحفيز الموارد البشرية
0.863	0.746	5	الحوافز المعنوية	
0.836	0.700	4	الحوافز الذاتية	
0.789	0.623	4	الحوافز السلبية	
0.918	0.844	18	المجموع	
0.975	0.951	41	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.V17.

¹ عدنان حسين الجادري، مرجع سابق، ص.125.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.951) و هو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث و أبعادها مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: مجتمع عينة البحث

تعرف عينة البحث على أنها: " عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع، وعن طريق دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق على أفراد المجتمع " ¹.

ولتحقيق أهداف بحثنا سيكون مجتمع البحث المستهدف جميع الموظفين العاملين في مختلف أقسام وإدارات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والمقدر عددهم بـ 144 موظف وموظفة.

لكن بسبب تزامن عملنا الميداني مع عطلة فصلية للعمال، تم تقليص عدد المستجوبين إلى 60 موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر الزيارات الميدانية، واسترد منها 51 استبان فقط وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في تحليل البيانات التي جمعت، وفي ما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها والغاية من استخدامها:

- **النسب المئوية والتكرارات:** و ذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات.
- **اختبار ألفا كرونباخ:** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها².

¹أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة-مدخل لبناء المهارات البحثية-. ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2006، ص.381.

²نازم محمود محمد ملكاوي، مرجع سابق، ص.13.

- **الانحراف المعياري:** يعرف بأنه الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي¹. حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية².
- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة³.
- **معامل الالتواء:** وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحنى من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات⁴.
- **تحليل الانحدار:**أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع⁵.

المبحث الثاني: تقديم عام للوحدة الإنتاجية "مطاحن الزيبان القنطرة"

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

إن فكرة إنشاء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ترجع إلى وزارة الصناعات الخفيفة خلال المخطط الرباعي 74-76، الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية فتقدمت المؤسسة الاسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والمؤسسة الايطالية OCERIM التي اهتمت بالتجهيز، أما المخطط فقد درس من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الاسبانية، وفي 15 سبتمبر

¹ حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص.232.

² نفس المرجع السابق، ص.230.

³ نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام Spss. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.448.

⁴ محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. دار الصفاء، عمان، 2008، ص.138.

⁵ تازم محمود محمد ملكاوي، مرجع سابق، ص.14.

1978 تمت التجارب الأولى على آلات فارغة وفي 16 أبريل 1983 وهي مملوءة وعند نجاحها شرعت مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في الإنتاج في 02 ماي 1983، كانت الوحدة تسمى SEMPLAK وفي 1994 بدأ توسع الوحدة وفي 01 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة، أما في 02 أكتوبر 1997 تم إنشاء الشركة التابعة لمطاحن الزيبان "القنطرة" على شكل شركة مساهمة تابعة لمجمع الرياض سطيف، وهي أول مؤسسة جزائرية دخلت سوق البورصة¹.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 235.000.000 دج ابتداء من 1990 ليصل رأس مالها في سنة 2009 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق ووسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تتمتع بالاستقلالية في أداة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة أي أنها تتمتع بالشخصية المعنوية.

- **أنشطة المؤسسة:** للمؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين وهي كالاتي:²
 - الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد الدقيق)؛
 - الأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) بيعها كأغذية للمواشي.
- **الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة و ولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.
- **المساحة:** تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647 م² وهي تنقسم إلى قطعتين:
 - القطعة الأولى: مساحتها 530000 م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م² مبنية والباقي غير مبني.
 - القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م² تتكون من السكنات الوظيفية.

¹بناء على المعلومات من مصلحة الموارد البشرية
²بناء على المعلومات من مصلحة التموين الإنتاج

- الطاقة الإنتاجية: للمؤسسة طاقة إنتاجية تقدر بـ:

- 5900 قنطار في اليوم للقمح الصلب.

- 1500 قنطار لليوم للقمح اللين.

- سعة التخزين: كما أن للمؤسسة أبراج تخزين للمادة الأولية والمنتجات بسعة تخزين تقدر بـ:

- 125000 قنطار للقمح.

- 39000 قنطار من المنتج النهائي، والجدول التالي يبين مجموعة منتجات المؤسسة.

الجدول رقم (12.3): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان

المنتج	النوع	السعة
السميد	ممتاز	10-25 كغ
	عادي	25 كغ
	ثانوي	25 كغ
الدقيق	ممتاز	05-10-25-50 كغ
	عادي (الخباز)	25-50 كغ
النخالة	نخالة القمح الصلب	40-100 كغ
	نخالة القمح اللين	40-100 كغ
	النخالة المكعبة	40-100 كغ

المصدر: مصلحة التجارة.

- احتياطي المؤسسة من الماء:

- 3000 لتر من الماء يوميا.

- أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

- التسويق وأهم نقاط البيع: يتم تسويق هذه المنتجات عن طريق مجموعة من نقاط البيع وهي كالاتي:

- تأتي بسكرة في المقام الأول بـ ثلاث نقاط بيع؛ - واحدة في القنطرة؛ - واحدة في سيدي عقبة؛ واحدة في أولاد جلال؛ واحدة في ولاية باتنة؛ واحدة في ولاية جيجل؛ واحدة في ولاية خنشلة. حيث يسمح لهم بالفوترة للمستهلكين فقط.

- **العمالة بالمؤسسة:** تتوفر مؤسسة مطاحن الزيبان على مجموعة من العمال يختلفون من حيث المناصب والمهام حيث يتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (13.3): عدد العمال في المؤسسة

العمال	العدد
عمال بسطاء	46
فئة التحكم	72
إطارات	20
الإدارات السامية	06
المجموع	144

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهداف وسياسات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

1. أهداف المؤسسة:

- إن المؤسسة أمام منافسة قوية مع المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطاب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل في مايلي:
- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً؛
 - تغطية رغبة المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية؛
 - إدماج مطاحن الزيبان القنطرة في محيطها الاجتماعي لتقريبها أكثر من المستهلك وتمثين الخدمة المؤدية إلى الزبون وذلك تحت شعار " ترقية ثقافة الإضافة إلى الزبون بكم ومعكم"¹.

¹وثائق المؤسسة.

2. سياسة المؤسسة:

إن القدرة الإنتاجية والوضع المالي للشركة التابعة لرياض سطيف مطاحن الزيبان هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال لـ:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركة (الزيبان، المساهمين، والمحيط...)؛

- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل المشاركين؛

- تكوين وتحسين مجموعة العمال؛

- الإصغاء في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج؛

- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج¹.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة².

1. الرئيس المدير العام: وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات

المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، ويعد المسؤول عن كل رؤساء المصالح، بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (النطاق الرسمي للمؤسسة).

- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).

- يترأس مجلس الإدارة.

- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

¹وثائق المؤسسة.

²بناء على معلومات من مصلحة الموارد البشرية.

أ. الأمانة العامة: تعد أمانة الرئيس المدير العام حلقة وصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، ومن بين مهامها:

- استقبال، وتسجيل وتوزيع البريد وإرسال البريد الصادر.

- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس وتحويلها إلى المدير.

- كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.

- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.

- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، زوار،...).

- كتابة الرسائل السرية والخاصة بالمدير.

- تقوم بعملية التصنيف والترتيب للوثائق الواردة والصادرة.

ب. مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم: تعد من أهم المصالح، كون هذه الأخيرة مسؤولة عن التسيير الداخلي للمؤسسة، ومن أهم مهامها:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: ويتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتمويل، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.

تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات وهي تتبع في ذلك طريقة بسيطة بضرب نسبة مؤوية محددة في الرقم أعمال السنة السابقة للسنة التقديرية.

- إعداد اللوح البيني للمؤسسة شهريا من تحليل النتائج: ويتم إعداده من أجل متابعة نشاط مختلف وظائف المؤسسة (التمويل، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.

- إعداد التقديرات الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال سنة.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.

- تحليل المعلومات.

- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.

ج. مدير مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية، من المهام ما يلي:

- إنشاء برامج أو إحداث التغييرات والتطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الاستثمارات، الإهلاكات...).

- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.

- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.

- المساهمة في الجرد السنوي.

- إدارة شبكة الإعلام الآلي.

د. محتسب رئيسي: تعد وظيفة الاحتساب وظيفية مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

ومن جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموعة التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

• مراحل مهام المحاسب:

- بعدما تتم المصادقة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المحاسب بالاعتماد على الرسائل الموجهة من طرف المديرية العامة للانطلاق في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم احتسابها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقبلية رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.
 - مرحلة الدراسة والتحضير: يقوم المحاسب بجمع الوثائق، المراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام بمهمته.
 - مرحلة تحضير وسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.
 - مرحلة التنفيذ: يعتمد المحاسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والمحددة عنده مسبقاً، فمثلاً عند الاتصال مع الأفراد يركز على الاستماع أكثر من توجيهه للحوار ويعتمد كذلك في حوارهم على الأسلوب القمعي كأن يطرح أسئلة عامة ويترك الأفراد يجيبون بحرية، ثم يطرح مركزه جزئياً وهكذا حتى يحصل على الإجابات الحقيقية للأسئلة المحددة، كما يمكن للمحاسب الاستعانة بالمختصين للاستشارة.
 - إعداد تقرير المحاسب: يختلف شكله من المؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في عناصر معينة وهي: اسم المحاسب، رقم الرسالة، تاريخ المهمة، عدد التوصيات، الأهداف، قائمة المرسل إليهم التقرير، اسم رئيس المصلحة.
- بالإضافة إلى: مقدمة، أهداف المهمة، تطوير المهمة، التوصيات.
- مرحلة المتابعة: أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات.
- هـ. مسؤول مصلحة التسويق والاتصالات: تعد هذه المصلحة هيئة مهمة في المؤسسة، ومن مهامها:
- دراسة إعداد الهيكلية للمؤسسة: أي البحث عن الهيكلية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - دراسة السوق: قبل أن تقبل المؤسسة على أي خطوة حاسمة كأن تقوم بفتح نقطة بيع، تغيير المنتج أو أحد خصائصه لابد من دراسة السوق أو بالأحرى دراسة سلوك المستهلك اتجاه هذا التغيير.
 - تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية.

- مسؤول عن الإشهار بمختلف أنواعه.
- تمثيل المؤسسة من ناحية الإعلام.
- و. **المستشار القانوني:** يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف مصالح المؤسسة، أما مهامه فتتمثل في:
 - التكفل بقضايا الشركة محل النزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين تترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة).
 - متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزائي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
 - متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين -CAAT- وكالة بسكرة وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.
- هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى المؤسسة:
 - تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
 - تمثيل المؤسسة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
 - تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- ز. **رئيس مصلحة النظافة والأمن:** تهتم هذه المصلحة بأمن ونظافة الوسائل العامة الموجودة داخل المؤسسة، كما تتفرع هذه المصلحة إلى:
 - **فرع الأمن:** يشرف عليه رئيس فرع الأمن وهو مسؤول عن أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن، ويمكن تقسيم مهامه إلى قسمين وهي:

- مهام خاصة بالأمن العام:

- حراسة المؤسسة ووسائل والآلات من السرقة أو التعدي.
- مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.
- إعطاء تأشيرة الدخول للشاحنات من أجل رفع المخزون.

- مهام خاصة بالأمن الصناعي:

- المحافظة على الآلات من الأخطار.
- رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثالا.
- الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات
- إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

• فرع النظافة: يوجد تحت إشراف رئيس فرع النظافة مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

- التنظيف الدوري

- مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

2. مسؤول الاستغلال: تشرف على عمليات التموين وتسيير المخزون والصيانة والإنتاج خصوصا من ناحية

الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المتوج، وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

أ. مصلحة التموين: تتكفل هذه المصلحة بتوفير المواد اللازمة لعمليات الإنتاج وذلك بشراء القمح بنوعيه

(صلب ولين) ووسائل التعبئة والتغليف كالأكياس بمختلف أحجامها وأنواعها وكذا المواد واللوازم التي تدخل

في عمليات الإنتاج.

ب. مصلحة تسيير المخزون: تهتم هذه المصلحة بتنظيم وتصنيف المخزونات حيث تقوم بتخزين المادة الأولية

وهي القمح بنوعيه الصلب واللين وكذلك اللوازم التي تدخل في عمليات الإنتاج، وتقوم بتخزين المنتجات

النهائية أيضا.

ج. مصلحة الصيانة: وتهتم هذه المصلحة بصيانة ومراقبة كل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل والتجهيزات

الخاصة بالمؤسسة.

د. **المخبز:** تتمثل مهمة المخبز في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد خصائص التحليلية وهذا من أجل:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- إمكانية التخزين.

ه. **مصلحة الإنتاج:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المادة الأولية؛
- تحضير وتنظيم القمح بنوعيه لطحنه؛
- استقبال الأكياس؛
- تخزين وتصنيف المنتج؛
- الصيانة الوقائية والفنية؛
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

1. **مسؤول الشؤون الإدارية والمالية:** وتشمل مهامه مصليحتين وهما:

أ. **مصلحة الموارد البشرية:** وتحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون وتراقب كل عمليات الفروع التي تحت مسؤوليتها، وبالتالي فإن هذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل والتسريح وكذا ملفات عقود التشغيل ومراقبة العمال من حيث الغيابات.

ب. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها ثلاثة فروع هي:

- فرع الاستغلال: يهتم هذا الفرع بجميع العمليات الخاصة بمصاريف المؤسسة من مشتريات (مواد أولية، مواد ولوازم... إلخ) وخدمات (الهاتف، الصيانة،... إلخ) ويقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بعمليات المصايف والمدفوعات؛

• العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بعمليات المصاريف والمدفوعات؛

• العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالتخزين؛

• المشاركة في إعداد البرامج المالية.

حيث يسدد فرع الاستغلال قيمة المشتريات أو الخدمات نقدا إذا لم تتعد 2500 دج أو عم طريق البنك أن كانت قيمة التسديد أكبر من ذلك.

- فرع الإدارات: يهتم هذا الفرع بجميع العمليات الخاصة بإرادات المؤسسة والناجمة عن عمليات البيع لمختلف المنتجات، ويقوم بالعمليات التالية:

• تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالإرادات؛

• العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بعمليات البيع؛

• المشاركة في إعداد البرامج المالية؛

• قبض المداخل النقدية ومتابعة التحويلات البنكية الواردة.

- فرع الاستثمارات: يقوم هذا الفرع بمتابعة العمليات الخاصة بتثبيتات المؤسسة بمختلف أنواعها من المباني، تجهيزات ووسائل إنتاج، ويقوم بالعمليات التالية:

• تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بعمليات الاقتناء والتنازل؛

• العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بعمليات الاقتناء؛

• إعداد جداول الإهلاكات ومتابعة قيمة الاستثمارات.

2. مسؤول التقنيات التجارية: ويندرج تحت مهامه مصلحتين وهما:

أ. مصلحة المبيعات: يتم في مصلحة المبيعات تحقيق الصفات التجارية وكذا تحديد الطلابيا ت، والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي تخرجت من المخزن يوميا، والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات، وتقوم باستقبال الزبائن وكذلك تحديد نوعية الزبون.

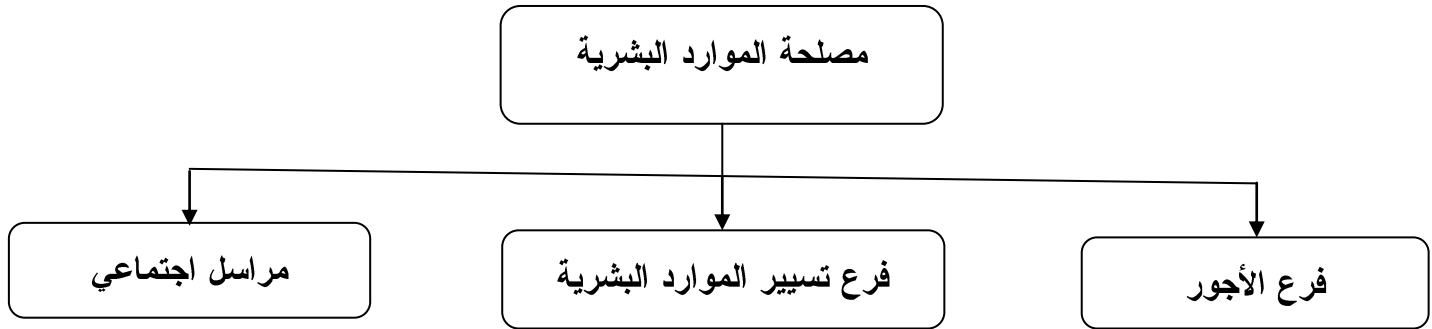
ب. **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

ج. **مصلحة الوسائل العامة للنقل:** وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال اللابيات إلى الزبائن. والملحق رقم (03) يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان.

المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملية داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بها ومتابعة مساهمهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات...).

شكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية.



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية.

1. **رئيس مصلحة الموارد البشرية:** وهو المسئول الأول في المصلحة ومن مهامه:

• تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.

- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

- المتابعة اليومية لملفات المستخدمين.
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.
- تطبيق منهجيات العمل وفق الإطار القانوني.
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.
- المحافظة على المناخ المهني للموظف وذلك بتوفير كل الإمكانيات والشروط اللازمة للعمل.
- متابعة الإحصائيات:

- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.
- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.
- مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص.
- تقييم عملية تكوين المستخدمين.

2. فرع تسيير الموارد البشرية: يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية توظيفه حتى

نهاية الخدمة، وهذا الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:

- إعداد، تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح والتمثلة في: الأمر بمهمة، قرار، شهادة عمل، رخصة الخروج...

- متابعة مستجدات ملفات الموظفين.
- مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.

- التكفل بالعطل، السنوية، المرضية، الاستثنائية.
- تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...).

- تحرير العقوبات على الموظفين بعد استجوابهم.

- استقبال وتوجيه العمال الجدد.

- مراقبة تنظيم التكوين التأهيلي لموظفي المؤسسة.

3. فرع الأجور: يقوم هذا الفرع بتمثيل حق العامل من خلال الأجر الذي يتقاضاه، ويتم ذلك كما يلي:

- تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

- جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من مصلحة الموارد البشرية).

- إدخال معطيات الأجور في قاعدة بيانات.

- طبع كشف الراتب.

4. المراسل الاجتماعي: يقوم بالهام التالية:

- إنشاء ترقيم للموظف في صندوق الضمان الاجتماعي.

- دفع ملفات المرضى أو حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

- استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

- العمل على متابعة ومراقبة ملفات الموظفين المتواجدين في صندوق الضمان الاجتماعي.

المطلب السادس: نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

إن نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الزيبان مثله مثل أي نظام آخر فهو يعمل وفق ثلاث مراحل أساسية والمتمثلة في المدخلات، العمليات التشغيلية (عملية التحويل)، المخرجات مع وجود عنصر التغذية العكسية وهي موضحة كالتالي:¹

1. المدخلات: تتمثل مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الزيبان في جميع البيانات

المتعلقة بالأفراد والوظائف المتاحة فيها، ويتم جمع مختلف هذه البيانات من كل مصلحة من مصالح

المؤسسة حيث تقوم هذه الأخيرة بإرسال بيانات ومراسلات في شكل تقارير عن مختلف العوامل التي تتعلق

بشؤون الأفراد العاملين فيها وبذلك فهي تمثل نظم فرعية لنظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة وتكون

¹بناء على المعلومات الملاحظة من الدراسة الميدانية.

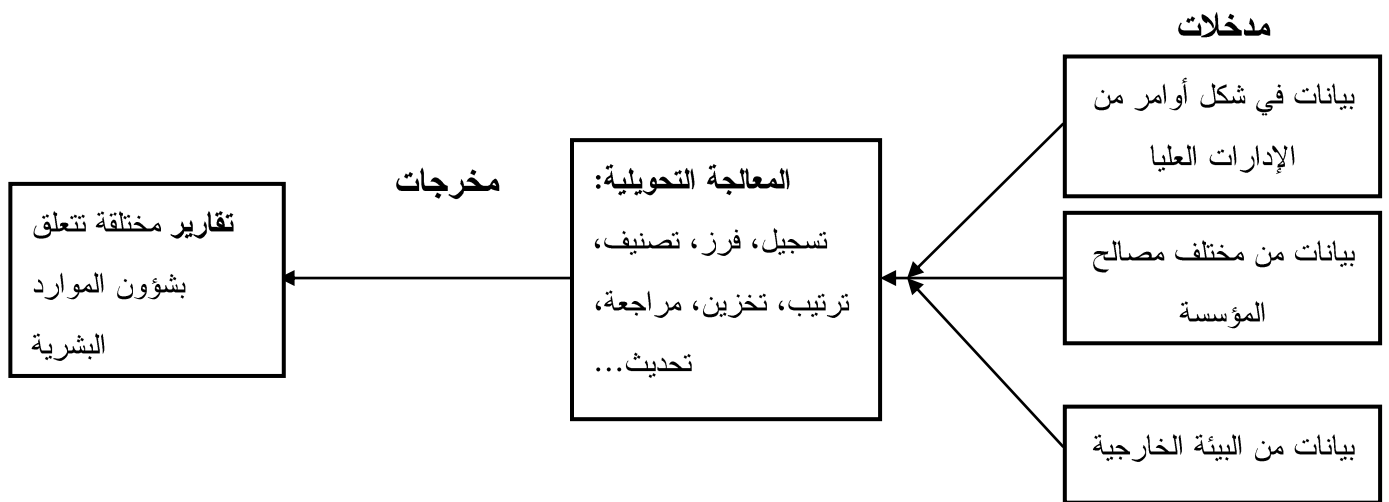
موزعة على كل مؤسسة، إضافة إلى مختلف الأوامر المتعلقة بالموارد البشرية الصادرة من الإدارة العليا، وأيضا مختلف البيانات المجمعة من البيئة الخارجية.

2. عمليات التحويل: تتم المعالجة لمدخلات نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية، والتي يتم فيها إجراء عمليات التسجيل، الفرز، التصنيف، معالجة والتخزين والمراجعة والتحديث المستمر وهذا بغرض تحويل البيانات إلى معلومات واضحة من أجل الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية.

3. المخرجات: وهي عبارة عن المحصلة الأخيرة التي تتحول لها البيانات جراء عمليات التحويل وتكون في صور معلومات وتقارير قابلة للاستخدام، وهدفها تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد وتعمل على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في النمو والتطور الوظيفي، إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على إنتاجية واستمرارية المؤسسة والمساهمة في تطويرها.

بالإضافة إلى المراحل الأساسية السابقة هناك عملية المراجعة المستمرة والتي يتم التعرف من خلالها على مدى تطابق إنجازات النظام ومخرجاته بما هو خطط له، وبذلك فنظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الزيبان مصمم ليتمكن من معالجة البيانات التي يحصل عليها والتي تتعلق بالموظفين والوظائف من عدة مصادر، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها لأغراض تتعلق بالشؤون الخاصة لمواردها البشرية .

الشكل رقم (2.3): نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، و عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب الخصائص الشخصية

جدول رقم (14.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	68.6%
	أنثى	16	31.4%
	المجموع	51	100%
العمر	أقل من 30 سنة	22	43.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	5	9.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	19	37.3%
	من 50 سنة فأكثر	5	9.8%
	المجموع	51	100%
المؤهل العلمي	متوسط	13	25.5%
	ثانوي	18	35.3%
	جامعي	20	39.2%
	المجموع	51	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فئة التحكم	7	13.7%
	أعمال تنفيذية	10	19.6%
	أعمال إدارية	15	29.4%
	إطارات	19	37.3%

%100	51	المجموع	
%39.2	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%2.0	1	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
%17.6	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
%41.2	21	15 سنة فأكثر	
%100	51	المجموع	
%11.8	6	ضعيف	التحكم في الحاسوب
%72.5	37	متوسط	
%15.7	8	مرتفع	
%100	51	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss V17.

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (68.6%) في حين بلغت نسبة الإناث (31.4%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ (43.1%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (37.3%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 50 سنة فأكثر) فقد بلغت (9.8%)، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة العمرية الصغيرة، وعلى المؤسسة أن تستفيد من مهارات هؤلاء الأفراد، وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تمتلك تنوعاً في فئات الأعمار والذي يعتبر عاملاً إيجابياً لها.

بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن (39.2%) من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو جامعي، بينما (35.3%) لديهم المستوى الثانوي، في حين أن (25.5%) لديهم المستوى المتوسط، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية مرتفعة بين المبحوثين وهو أمر جيد للمؤسسة، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك تمتلك مستوى كافي من المعرفة والعلم، وعليه فإن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة أصبحت تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

أما في ما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن (37.3%) كانوا من الإطارات، في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن فئة الأعمال الإدارية (29.4%)، و(19.6%) من المبحوثين ضمن أعمال فئة التحكم.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة نجد أن (41.2%) خبرتهم من (15 سنة فأكثر) و (39.2%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات)، في حين نجد أن (17.6%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) فقد كانت نسبتهم (2%) من مجموع أفراد عينة البحث، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة جيد ومرتفع، وهذا مؤشر على تراكم الخبرات لدى العاملين، وعلى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة استغلال هذه الخبرات والاستفادة القصوى من مهاراتهم وقدراتهم.

أما في ما يتعلق بمتغير التحكم في الحاسوب فقد وجدت أن نسبة (72.5%) من المبحوثين لديهم تحكم متوسط في الحاسوب، ونسبة (15.7%) من أفراد البحث لديهم تحكم مرتفع في الحاسوب، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين لهم تحكم ضعيف في الحاسوب (11.8%)، ومما سبق يمكن القول أن أغلبية المبحوثين متمكنون في الحاسوب وهذا عامل ايجابي للمؤسسة لأن تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية الذي يعتمد على البرمجيات والأجهزة الإلكترونية يتطلب ذلك، كما يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتمنية قدرات العاملين بها بشكل مستمر في مجال الحاسب الآلي حتى تتمكن من مسايرة التطورات الراهنة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "skewness" للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء محصورة بين (-3، 3) للمتغيرات جميعها.

جدول رقم (15.3): قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات نظام معلومات الموارد البشرية

المتغيرات	معامل الالتواء
تقارير حول تخطيط الموارد البشرية	-1.49
تقارير حول توظيف	-0.32
تقارير حول التعويضات	-0.91
تقارير حول تدريب	-0.71

تقارير حول تقييم الأداء	0.33-
-------------------------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج spss V17.

ويظهر من الجدول رقم (15.3) أن قيمة معامل الالتواء ضمن المجال (- 3 ، 3)، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

من خلال هذا المبحث نحاول تحليل وتفسير محاور الاستبيان من خلال تحليل عبارات كل محور.

1. تحليل وتفسير أبعاد كل محور

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان من خلال استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين نظام معلومات الموارد البشرية و تحفيز الأفراد، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالاً على مستوى منخفض من القبول، و من (2.5-أقل من 3.5) دالاً على مستوى متوسط، و من (3.5-5) دالاً على مستوى مرتفع و يظهر الجدولان (16.3) و (17.3) تلك النتائج كمايلي:

• تحليل وتفسير أبعاد محور نظام معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (16.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

نظام معلومات الموارد البشرية

الرقم	أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	أ. تقارير حول تخطيط الموارد البشرية	3.61	0.768	1	مرتفع
1	المعلومات التي تصلك حول المهام الموكلة إليك في وظيفتك تتسم بالوضوح التام.	3.65	0.934	4	مرتفع
2	تحتفظ المؤسسة بكل ما له علاقة بنوعية وعدد العمال.	3.67	1.033	3	مرتفع
3	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن عدد موظفيها وذلك بغرض تحديد احتياجاتها المستقبلية منهم.	3.69	1.104	2	مرتفع
4	تمتلك المؤسسة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين بها.	3.71	1.026	1	مرتفع

متوسط	5	1.110	3.35	توفر المؤسسة لموظفيها معلومات عن التغييرات التي ستحدث في وظائفهم.	5
متوسط	2	0.874	3.28	ب. تقارير حول التوظيف	-
متوسط	4	1.103	3.06	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.	6
مرتفع	2	1.046	3.51	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية عن الشروط التي يجب أن تتوفر في المترشح للوظيفة.	7
مرتفع	1	1.016	3.65	عند التوظيف يتحصل الموظف على كل المعلومات الكافية لأداء مهامه.	8
متوسط	3	1.120	3.16	تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف.	9
متوسط	5	1.106	3.04	تعتمد المؤسسة على نتائج الاختبارات لاختيار المترشحين للتوظيف.	10
متوسط	3	0.848	3.27	ج. تقارير حول التعويضات	-
متوسط	3	1.276	3.18	يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت المناسبة للعمال المتميزين.	11
متوسط	2	1.125	3.33	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم.	12
متوسط	4	1.066	2.94	يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث نظام التعويضات استجابة للمعلومات القادمة من البيئة التنافسية.	13
مرتفع	1	1.036	3.65	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول الموظفين الذين تعرضوا لحوادث عمل من أجل تعويضهم.	14
متوسط	4	0.881	3.18	د. تقارير حول التدريب	-
متوسط	1	1.078	3.27	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية لتحديد الاحتياجات التدريبية.	15
متوسط	4	1.181	3.08	يقوم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديث أساليب التدريب.	16
متوسط	2	1.020	3.20	يمكن لكل عامل أن يعلم بكل الدورات التدريبية في الوقت المناسب.	17
متوسط	3	1.059	3.20	توثق المؤسسة كل التطورات الناجمة عن التدريب لتحديد الأفراد المؤهلين للترقية.	18
متوسط	5	0.913	2.92	هـ. تقارير حول تقييم الأداء	-
متوسط	2	1.191	2.98	يتابع نظام معلومات الموارد البشرية مستوى أداء الموظفين المنجز مقارنة بما هو مخطط له.	19
متوسط	5	1.185	2.73	تهتم المؤسسة بتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار المبتكرة الخاصة بالعاملين.	20
متوسط	4	1.195	2.82	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نقاط قوة وضعف أداء الأفراد داخل المؤسسة.	21

متوسط	1	1.006	3.22	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء في كل ما يتعلق بشؤون العاملين.	22
متوسط	3	1.160	2.88	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية تقارير حول الموظفين الذين حسنوا من أدائهم.	23
متوسط		0.753	3.25	نظام معلومات الموارد البشرية كاملا	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps V17.

أ. **تخطيط الموارد البشرية:** من خلال الجدول رقم (16.3) نلاحظ أن بعد "تخطيط الموارد البشرية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.61) بانحراف معياري (0.768). ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.35-3.71)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.510-0.602)، وهذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في إيصال كافة التقارير التي تخص تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، أي أن المؤسسة تقوم بتوفير لموظفيها كافة المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث لهم في مسارهم المهني داخل المؤسسة على المدى الطويل.

ب. **تقارير حول التوظيف:** من خلال الجدول رقم (16.3) نلاحظ أن بعد "تقارير حول التوظيف" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.28) بانحراف معياري (0.874). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.04-3.65)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.016-1.106)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بنسبة مقبولة على أنلنظام معلومات الموارد البشرية دور مهم في إيصال المعلومات المتعلقة بتوظيف الأفراد، وبناءا على ما سبق نستنتج أن الموظفين داخل المؤسسة على دراية بكل ما يتعلق بوظائفهم والمهام الموكلة إليهم.

ج. **تقارير حول التعويضات:** حقق بعد "تقارير حول التعويضات" الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.27) بانحراف معياري (0.848). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول المتوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.94-3.65)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.066-1.276)، وهذا يدل على أن سياسة التعويضات المتبعة في مؤسسة مطاحن الزيبان تحظى بالقبول من قبل الموظفين، ويدل هذا أيضا على أن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يسعى لإيصال كافة المعلومات التي تخص التحفيز التي يمكن أن تقدم للموظف نتيجة تميزه في عمله أو تعويضات عن ما يمكن أن يحدث له من أخطار أثناء عمله.

- د. تقارير حول التدريب: حقق بعد " تقارير حول التدريب" الرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.18) بانحراف معياري (0.881). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول المتوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.08-3.27) وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.020-1.181)، وهي نتيجة مقبولة وتشير إلى أن مستوى المعارف والمهارات التي يمتلكها الموظفون داخل المؤسسة محل الدراسة معلوم بالنسبة لها، وهذا يسهل على نظام معلومات الموارد البشرية معرفة وتحديد الأفراد الواجب تدريبهم وتطوير كفاءتهم.
- ه. تقارير حول تقييم الأداء: حقق بعد " تقارير حول تقييم الأداء" الرتبة الخامسة وهو يمثل المتغير الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.92) بانحراف معياري (0.913). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول المتوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.73-3.22) وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.006-1.191)، وهذا يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أهمية المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية حول تقييم أدائهم.
- و. نظام معلومات الموارد البشرية كاملا: حقق محور " نظام معلومات الموارد البشرية " وسطا حسابيا للإجابات (3.25) بانحراف معياري (0.753). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة القبول المتوسطة، وهذا يدل على أن مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية مقبول من وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة حيث يعمل على إيصال كافة المعلومات التي تتعلق بهم داخل المؤسسة من تخطيط وتوظيف وتدريب وتعويضات وتقييم أداء في الوقت المناسب حتى تدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد.

• تحليل وتفسير أبعاد محور تحفيز الأفراد

جدول رقم (17.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تحفيز الأفراد.

الرقم	أبعاد التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	أ. الحوافز المادية	2.95	0.949	4	متوسط
24	تقدم المؤسسة أجر يناسب المجهود الذي يبذله.	2.49	1.317	5	متوسط
25	توفر المؤسسة حوافز سنوية تمنح لكافة العاملين.	3.37	1.131	2	مرتفع

متوسط	4	1.264	2.63	تمنح المؤسسة مكافآت للأعمال المتميزة.	26
متوسط	3	1.275	2.67	تتجدد المكافآت والتعويضات بحسب تقدم طريقة الانجاز.	27
مرتفع	1	1.148	3.63	تغطي المؤسسة كل تكاليف التدريب للأفراد العاملين بها مما يسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة منه.	28
متوسط	3	0.742	3.31	ب. الحوافز المعنوية	-
متوسط	4	1.146	3.08	تقدر المؤسسة جهود العاملين.	29
متوسط	5	1.085	3.06	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإبداعية.	30
مرتفع	1	0.885	3.76	الوظيفة التي أعمل بها تتناسب مع قدراتي.	31
متوسط	2	1.084	3.49	يشعر العامل بالأمن والاستقرار في العمل.	32
متوسط	3	1.053	3.18	تفسح المؤسسة المجال أمام الموظفين للترقية.	33
مرتفع	1	0.692	3.70	ج. الحوافز الذاتية	-
مرتفع	1	0.849	3.80	يشعر العامل بالمسؤولية الشخصية اتجاه كل المهام الموكلة إليه.	34
مرتفع	4	1.138	3.53	اختيار العامل للوظيفة التي يعمل بها قد يشعره بالفخر والسعادة.	35
مرتفع	3	1.002	3.73	استخدام الموظف لمهاراته المتنوعة في عمله يزيد من دافعيته لتحسين أداءه.	36
مرتفع	2	0.790	3.76	يشعر العامل أن كل ما يقوم به من عمل له أهمية للمؤسسة.	37
مرتفع	2	0.634	3.64	د. الحوافز السلبية	-
مرتفع	1	0.678	3.98	تصل للعامل إنذارات شفوية وكتابية في حالة مخالفته لمبادئ العمل.	38
مرتفع	2	0.631	3.96	توقف المؤسسة العامل عن العمل لمدة مؤقتة في حالة ارتكابه لأخطاء.	39
مرتفع	3	1.189	3.53	تلجأ المؤسسة لطرده العامل في حالة قيامه بأعمال خاطئة تضر بمصلحة المؤسسة.	40
متوسط	4	1.069	3.24	تعاقب المؤسسة كل من يحاول سرقة الأفكار الإبداعية لغيره.	41
متوسط		0.555	3.37	تحفيز الأفراد كاملا	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss V17.

أ. الحوافز الذاتية: من خلال الجدول رقم (17.3) نلاحظ أن بعد "الحوافز الذاتية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.70) بانحراف معياري (0.692). ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.80_3.53)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.138_0.849)، وهذا ما يدل على أن الأفراد في المؤسسة محل الدراسة محفزون ذاتيا أي أن ما يقدمونه في أعمالهم يشعرهم بالفخر ويشجعهم على بذل مزيد من الجهد.

ب. **الحوافز السلبية:** حقق بعد " الحوافز السلبية" الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.64) بانحراف معياري(0.634). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول المرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.10 - 3.98) وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.678_1.136)، ويعني هذا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بإرسال كل أنواع معلومات التي تتضمن الإنذارات إلى أفرادها في حالة ارتكابهم لأخطاء تضر بمصلحة المؤسسة، وهذا يدل على أن الأفراد يتحفزون لتحسين أعمالهم وبذل مزيد من الجهد حتى لا يفقدوا عملهم أو يتعرضوا لعقوبة.

ج. **الحوافز المعنوية:** حقق بعد " الحوافز المعنوية" الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.31) بانحراف معياري(0.742). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول المتوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.08 - 3.27) وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.885_1.085)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة مطاحن الزيبان تهتم بتحفيز أفرادها معنويا من خلال تقدير جهودهم و الثناء على ما يقدمونه من أداء والسماح لهم بإبداء آرائهم في بعض الأمور المتعلقة بالمؤسسة وهذا ما يشجعهم على البقاء و كذلك بذل أقصى ما عندهم من جهود لتحسين صورة المؤسسة.

د. **الحوافز المادية:** حقق بعد " الحوافز المادية" الرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.95) بانحراف معياري(0.949). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول المتوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.49 - 3.63) وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.148_1.317)، ويرجع السبب في ذلك لأن مؤسسة مطاحن الزيبان تتبع سياسة حوافز مادية ثابتة وتكون سنوية ويتحصل عليها جميع العاملين، وهذا بسبب كونها مؤسسة عامة لا يكن للمسير أن يتجاوز الاتفاقيات المعمول بها.

هـ. **تحفيز الأفراد كاملا:** حقق محور " تحفز الأفراد" متوسطا حسابيا قيمته (3.37) بانحراف معياري(0.555). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول المتوسطة، وهو أمر مقبول يؤكد أن موظفي المؤسسة تقدم لهم عدة أنواع من التحفيز لأداء أعمالهم بأحسن طريقة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بما أن النتائج تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال احتساب معاملات الالتواء للمتغير المستقل والمتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار، أما في ما يتعلق بوجود دور لنظام

معلومات الموارد البشرية في تحفيز موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان فإننا سنوضح ذلك في الجدول التالي من خلال حساب معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من المتغير المستقل نظام معلومات الموارد البشرية و المتغير التابع ككل والمتمثل في تحفيز الأفراد وسنقبل الفرضية التي تكون دالة إحصائياً. بحيث يتم قبول صحة الفرضيات التي يكون فيها معامل بيرسون يفوق 50%.

الجدول رقم (18.3): حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية والمتغير التابع تحفيز الأفراد.

الفقرات	الإحصائيات	تحفيز الأفراد
تقارير حول تخطيط الموارد البشرية	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.515 0.000 51
تقارير حول التوظيف	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.554 0.000 51
تقارير حول التعويضات	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.596 0.000 51
تقارير حول التدريب	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.631 0.000 51
تقارير حول تقييم الأداء	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.649 0.000 51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV17

**مستوى الدلالة (a=0.01).

يتبين من خلال الجدول رقم (18.3) أن جميع فرضيات الدراسة لديها دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.01)، حيث يتضح من الجدول ما يلي:

- بعد تقارير حول تخطيط الموارد البشرية يرتبط مع تحفيز الأفراد بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية $(0.01=a)$.

- بعد تقارير حول التوظيف يرتبط مع تحفيز الأفراد بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية $(0.01=a)$.

- بعد تقارير حول التعويضات يرتبط مع تحفيز الأفراد بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية $(0.01=a)$.

- بعد تقارير حول التدريب يرتبط مع تحفيز الأفراد بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية $(0.01=a)$.

- بعد تقارير حول تقييم الأداء يرتبط مع تحفيز الأفراد بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية $(0.01=a)$.

الجدول رقم (19.3): معامل الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية و تحفيز الأفراد.

الفقرات	الإحصائيات	نظام معلومات الموارد البشرية	تحفيز الأفراد
نظام معلومات الموارد البشرية	معامل بيرسون	1	0.670
	مستوى الدلالة		0.000
	حجم العينة	51	51
تحفيز الأفراد	معامل بيرسون	0.670	1
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	51	51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV17

** مستوى الدلالة $(0.01=a)$.

من خلال الجدول السابق نجد هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وتحفيز الأفراد، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.670) وهو دال إحصائياً عند مستوى $(0.01=a)$.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد دور معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية تحقيق التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول رقم (20.3) يبين ذلك.

جدول رقم(20.3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.984	5	1.397	7.848	*0.000
الخطأ	8.009	45	0.178		
المجموع الكلي	14.994	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV17

*مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)

معامل التحديد $R^2 = 0.466 \approx 0.47$

معامل الارتباط $R=0.683$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(20.3) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.848) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)، و يتضح من نفس الجدول وبالاغتماد على قيمة R^2 أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو نظام معلومات الموارد البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 47 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في تحفيز الأفراد و هي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك دور معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحفيز الأفراد.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، من خلال الاعتماد على الانحدار البسيط سنختبر صحة الفرضيات الفرعية التالية:

- دور التقارير حول تخطيط الموارد البشرية في تحفيز الأفراد.
- دورالتقارير حول التوظيف في تحفيز الأفراد.
- دورالتقارير حول التعويضات في تحفيز الأفراد.
- دورالتقارير حول التدريب في تحفيز الأفراد.
- دورالتقارير حول تقييم الأداء في تحفيز الأفراد.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور معنوي لتقارير حول تخطيط الموارد البشرية في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد دور معنوي لتقارير حول تخطيط الموارد البشرية في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (21.3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول تخطيط الموارد البشرية وتحفيز الأفراد.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.442	5	0.888	3.789	*0.000
الخطأ	10.551	45	0.234		
المجموع الكلي	14.994	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV17

*مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد $R^2 = 0.296 \approx 0.30$

معامل الارتباط $R=0.544$

يتضح أن معامل الارتباط بين تقارير حول تخطيط الموارد البشرية و تحفيز الأفراد يقدر بـ (0.544) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.30) وهذا يعني أن 30% من التغيرات التي تحل على التحفيز تفسرها التقارير حول تخطيط الموارد البشرية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (3.789)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور معنوي لتقارير حول تخطيط الموارد البشرية في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور معنوي لتقارير حول التوظيف في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد دور معنوي لتقارير حول التوظيف في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم(22.3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول التوظيف وتحفيز الأفراد.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.021	5	1.204	6.039	*0.000
الخطأ	8.973	45	0.199		
المجموع الكلي	14.994	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج. spssV17

*مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)

معامل التحديد $R^2 = 0.402 = 0.40$

معامل الارتباط $R=0.634$

يتضح أن معامل الارتباط بين بعد التقارير حول التوظيف و تحفيز الأفراد ككل يقدر بـ (0.634) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.40) وهذا يعني أن 40% من التغيرات التي تحل على التحفيز تفسرها التقارير حول التوظيف.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (6.039)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور معنوي لتقارير حول التوظيف في التحفيز عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد دور معنوي لتقارير حول التعويضات في التحفيز عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

H_1 : يوجد دور معنوي لتقارير حول التعويضات في التحفيز عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

جدول رقم(23.3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول التعويضات وتحفيز الأفراد.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.418	4	1.354	6.507	*0.000
الخطأ	9.576	46	0.208		
المجموع الكلي	14.994	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج. spssV17

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.361 \approx 0.36$

معامل الارتباط $R=0.601$

وجد أن معامل الارتباط بين بعد التقارير حول التعويضات و تحفيز الأفراد ككل تبلغ قيمته (0.601) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.36) وهذا يعني أن 36% من التغيرات التي تحل على التحفيز تفسرها التقارير حول التعويضات.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (6.507)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور معنوي لتقارير حول التعويضات في التحفيز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد دور معنوي لتقارير حول التدريب في التحفيز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد دور معنوي لتقارير حول التدريب في التحفيز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم(24.3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول التدريب وتحفيز الأفراد.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتحدار	6.668	4	1.667	9.211	*0.000
الخطأ	8.325	46	0.181		
المجموع الكلي	14.994	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV17

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.445 \approx 0.45$

معامل الارتباط $R=0.667$

وجد أن معامل الارتباط بين بعد التقارير حول التدريب و تحفيز الأفراد ككل تبلغ قيمته (0.667) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.45) وهذا يعني أن 45% من التغيرات التي تحل على التحفيز تفسرها التقارير حول التدريب.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (9.211)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور معنوي لتقارير حول التدريب في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد دور معنوي لتقارير حول تقييم الأداء في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد دور معنوي لتقارير حول تقييم الأداء في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (25.3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتقارير حول تقييم الأداء وتحفيز الأفراد.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.540	5	1.508	9.105	*0.000
الخطأ	7.453	45	0.166		
المجموع الكلي	14.994	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV17

*مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد $R^2 = 0.503 = 0.50$

معامل الارتباط $R = 0.709$

وجد أن معامل الارتباط بين بعد التقارير حول التدريب و تحفيز الأفراد ككل تبلغ قيمته (0.709) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.50) وهذا يعني أن 50% من التغيرات التي تحل على التحفيز تفسرها التقارير حول تقييم الأداء.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (9.105)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور معنوي لتقارير حول تقييم الأداء في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

وفي الأخير وتبعا لنتائج الفرضيات فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك دور معنوي لتقارير حول تخطيط الموارد البشرية في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- هناك دور معنوي لتقارير حول التوظيف في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- هناك دور معنوي لتقارير حول التعويضات في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- هناك دور معنوي لتقارير حول التدريب في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- هناك دور معنوي لتقارير حول تقييم الأداء في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

ثانيا: تفسير نتائج اختبار فرضيات الفرعية للدراسة

1. تفسير نتائج الفرضية الأولى:

من خلال النتائج السابقة وجدنا أن هناك دور معنوي لتقارير حول تخطيط الموارد البشرية في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ ، ويمكننا تفسير ذلك بأن المعلومات التي تصل للموظفين وتكون متعلقة بتخطيط الموارد البشرية باستخدام طرق علمية تعتمد على المعلومات المخزنة داخل قواعد المعلومات لنظام معلومات الموارد البشرية، والتي تحاول من خلالها المؤسسة الحصول على أفضل الموارد البشرية من ناحية الكفاءة والمهارات فهذا يدفع الفرد إلى بذل مجهودات إضافية من أجل الحفاظ على وظيفته، وتحفز على اكتساب معارف جديدة لأن المؤسسة تحاول من خلال ذلك مواكبة التطورات التي تحدث على الصعيد الخارجي، كما أن اهتمام المؤسسة بتخطيط للمسار المهني لموظفيها ومحاولة تطويره ورفعهم إلى مناصب أعلى و تقديم كل ما يمكن أن يحدث من تحديثات لوظائفهم مستقبلا تعد معلومات محفزة للفرد.

2. تفسير نتائج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج السابقة وجدنا أن هناك دور معنوي لتقارير حول التوظيف في التحفيز عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ ، يظهر هذا الدور من خلال عمل نظام معلومات الموارد البشرية في حالة توظيف فرد جديد فسوف تقدم له مختلف المعلومات التي تتعلق بوظيفته من مهام ومسؤوليات حتى يكون الفرد على خلفية واضحة لما يقوم به في المؤسسة، وهذا سيشعر الفرد بدافع للعمل كون أن المهام الموكلة إليه تتسم بالوضوح التام، وكذلك قد

يتحفظ الفرد لتحسين أدائه عند وصول معلومات تفيد بوجود مناصب شاغرة في المؤسسة، تتطلب شروطا معينة حتى يتمكن الفرد من التحاق بها، كما يمكن أن تصل للموظف معلومات تبين أن المؤسسة قامت بتوظيف أفراد ذوي مهارات وخبرات ومستويات تعليمية عالية، فهذه المعلومات تشجعه على تطوير قدراته ومهاراته وقد تدفعه لزيادة إنتاجيته واقتراح أفكار إبداعية داخل وظيفته حتى يشعر بأن ما يقدمه للمؤسسة ذو أهمية.

3. تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج السابقة وجدنا أن هناك دور معنوي لتقارير حول التعويضات في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، ويظهر هذا الدور من خلال سعي المؤسسة لإتباع خطط واضحة لسياسات الأجور والتعويضات والترقية المتاحة و المقدمة للعاملين، حيث يسعى نظام معلومات الموارد البشرية إلى إيصال هذه المعلومات للموظف حتى يتمكن من الإطلاع عليها ويسعى جاهدا إلى الحصول على الأجر الذي يحقق له الرضا ويشعره بالدافع للبقاء في المؤسسة و يعمل على تحقيق أهدافها العامة.

4. تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال النتائج السابقة وجدنا أن هناك دور معنوي لتقارير حول التدريب في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، ويكون ذلك من خلال مساهمة المعلومات الصادرة من نظام معلومات الموارد البشرية في إطلاع الفرد على مختلف الدورات التدريبية التي يحتاجونها بغية تطوير مهاراتهم في أداء العمل لأن المؤسسة تسعى جاهدا لمواكبة التطورات التي تحدث في محيطها الخارجي، ويعد الفرد من أهم المصادر التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لتطوير مركزها التنافسي في سوق العمل، لذا فوصول مثل هذه المعلومات في الوقت المناسب للفرد ستحفزه إلى أن يسعى إلى تنمية قدراته للتحقيق أفضل النتائج.

5. تفسير نتائج الفرضية الخامسة:

من خلال النتائج السابقة وجدنا أن هناك دور معنوي لتقارير حول تقييم الأداء في التحفيز عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، يسمح نظام معلومات الموارد البشرية من تمكين الموظف من متابعة أداءه ويطلع على مختلف المعلومات التي تتعلق بنقاط قوته وضعفه في أداء عمله، حتى يتمكن الفرد من تحسينها، كما يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتخزين المعلومات المتعلقة بتقييم الأداء ليتمكن الموظفون من الرجوع إليها وقت الحاجة، وأيضا يعمل النظام على تقديم التقارير حول الموظفين الذين حسنوا من أدائهم حتى يكون هناك نوع من التحفيز والمنافسة بين الأفراد الآخرين لكي يسعوا جاهدين للوصول إلى مستويات أداء عالية.

الخلاصة:

تعد مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من المؤسسات الوطنية التي تم خوصصتها، وتسعى جاهداً إلى مواكبة التطورات الجارية على المستوى الوطني والدولي، ومن خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على نتائج استبيان البحث توصلنا إلى أن المؤسسة واعية لأهمية تحفيز الفرد داخلها من خلال إتباع أساليب عدة، حيث أنه من بين ما يشجع الفرد على العمل إيصال معلومات صحيحة و سليمة وفي الوقت المناسب لها، وباعتبار أن نظام معلومات الموارد البشرية هو المصدر الرسمي الوحيد في المؤسسة للموظفين لإطلاعهم على مختلف شؤونهم، فقد أكدت نتائج الدراسة على أن نظام معلومات الموارد البشرية له دور في تحفيز الأفراد من خلال وصول المعلومة التي تزيد من رضاه عن المؤسسة، وتدفعه إلى تحسين أدائه وإنتاجيته، وتشجعه على تقديم أفضل ما عنده، وهذا ما أوضحتها إجابات أفراد العينة حيث تم رفض جميع الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن هناك دور معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

حولنا في هذه الدراسة التي جاءت بعنوان " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد " عرض مدى الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة من خلال سعيه إلى توفير المعلومات التي يحتاجها الأفراد سواء كانوا مديرين حتى يتمكنوا من صنع القرارات التي تسمح لهم من استخدام العنصر البشري بفاعلية ودفعه وتشجيعه على العمل، أو الموظفين ليتمكنهم من الحصول على المعلومة الصحيحة والمطلوبة التي تتعلق بأنشطتهم التي يمارسونها، لذا فإن سعي المؤسسة لتطبيق مثل هذا النظام يعد حلا فريدا لجعل الفرد محفزا للعمل أكثر، وبالتالي فإن تطبيقه كنظام لتحفيز يعني أن المؤسسة باتت تبحث في أساليب أكثر ابتكار لتحسين أداء أفرادها ورفع روحهم المعنوية، وبذلك تتحسن الصورة العامة للمؤسسة وتفتح لها آفاق جديدة لتطوير في عدة مجالات أخرى.

ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، تمكنا من التوصل إلى بعض النتائج التي نوجزها في العناصر التالية:

- أظهرت الدراسة بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة أن مستوى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية كان متوسطا، وفقا لمقياس الدراسة.
- أظهرت الدراسة بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة أن مستوى التحفيز لدى موظفي المؤسسة كان متوسطا، حيث يمكننا ترتيبها حسب الأهمية النسبية كما يلي: حوافز ذاتية، حوافز سلبية، حوافز معنوية، حوافز مادية.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية بأبعاده (تقارير حول تخطيط الموارد البشرية، تقارير حول التوظيف، تقارير حول التعويضات، تقارير حول التدريب، تقارير حول تقييم الأداء) في تحفيز الأفراد لدى موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- اهتمام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة بمتابعة المسار المهني للموظفين يشعره بالتحفيز، لأن الموظف يدرك أن مثل هذا التقدم في المسار المهني يصاحبه مزايا مادية ومعنوية أكبر والتي تعمل على تحقيق حاجاته إلى التقدير والاحترام.
- وصول معلومات تفيد أن المؤسسة تهتم بتخطيط المستقبل الوظيفي للموظف من خلال سعيها إلى توفير الوظيفة التي تتناسب مع قدرات وميولات كل فرد، سوف يؤدي ذلك إلى تحفيزه.

- وصول معلومات تؤكد للموظف أن هناك توافق ما بين ما يمتلكه من قدرات ومهارات تتناسب مع منصبه، تجعله محفزاً لتقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين عمله وتحقيق إنتاجية أكبر.
- من خلال التقارير التي تخص التوظيف يمكن للفرد أن يتعرف على الفرص الوظيفية المتاحة والتي يمكن أن تتناسب مع قدراته.
- عمل نظام معلومات الموارد البشرية على نشر معلومات لها علاقة بفرص الترقية أو فرصة تواجده معلومات وظيفية جديدة، تجعله محفزاً للوصول إلى مناصب أعلى.
- المعلومات التي تتعلق بتدريب الأفراد تؤدي إلى تحفيزه، حيث يدرك الفرد أنه من خلال البرامج التدريبية الحديثة سوف يتمكن من الحصول على مهارات ضرورية تساعده على أداء مهامه بكل سهولة.
- يعد نظام معلومات الموارد البشرية مصدراً مهماً لتوفير المعلومات ليتم الاستفادة منها في مختلف مجالات الموارد البشرية.

الاقتراحات والتوصيات:

- الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين في المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بنوعية المعلومة التي تصل للفرد ومدى سلامتها وصحتها.
- ضرورة تطبيق الأمن المعلوماتي في المؤسسة، لأن المعلومة لها دور في التأثير على نشاط الفرد والمؤسسة.
- العمل على تحديث نظام معلومات الموارد البشرية ومحاولة مسايرة التقدم في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تشكيل فريق عمل يتولى تنظيم ومتابعة نظام معلومات الموارد البشرية القائم، وفق أسس علمية سليمة.
- القيام بإرسال موظفي المؤسسة لدورات تدريبية بغية إدراكهم لأهمية الأجهزة والبرمجيات التي تستخدم في المؤسسة.
- يجب على المؤسسة أن تهتم بتوفير أجهزة وبرمجيات حديثة تتلاءم مع متطلبات مستخدمي الأنظمة.
- يجب على الموظفين بالمؤسسة الاشتراك بتطوير النظام، من خلال تقديم الاقتراحات المناسبة.
- توطيد العلاقة بين المؤسسة والجامعات والمعاهد للاستفادة من المعارف النظرية وخاصة الحديثة منها والعمل على تطبيقها.
- عقد اجتماعات وفتح الباب أمام الموظف قصد المساهمة في اتخاذ القرارات وتشجيعه الإبداع وهذا بغرض و تحسيسه بأهمية رأيه.

- ضرورة التوسع في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد على الحاسوب لتحقيق مزايا السرعة وتقليل الجهد والوقت والتكلفة.
- تطوير أساليب الاتصال بين الأفراد وخاصة الإلكترونية منها.
- الاهتمام بجانب الحوافز المادية في المؤسسة.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلباً على رضا العاملين و بالتالي يؤثر على أدائهم.
- الاهتمام بسماع آراء و أفكار و اقتراحات العاملين بخصوص أي شيء مهما كان تافه أو غير مهم و الأخذ بها على محمل الجد.
- عند التوظيف يجب أن يتم اختيار العامل على أساس الكفاءة والمهارة، لكي يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بغرض الحفاظ على وجود تواقبين إمكانيات وقدرات الموظف ومتطلبات العمل.

أفاق الدراسة:

إن تطرقنا لموضوع دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديد تصلح كبحوث مستقبلية كما يلي:

- ✓ دور نظام معلومات الموارد البشرية في تنمية الرأس مال الفكري.
 - ✓ دور نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز نظام الحوافز.
 - ✓ مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - ✓ مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين تسيير الموارد البشرية.
 - ✓ تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية.
 - ✓ تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الإبداع لدى العاملين.
- وفي الأخير نأمل أننا وفقنا في معالجة هذا الموضوع والذي كغيره من المواضيع التي لا تخلو من النقائص.

قائمة المراجع

مراجع عربية:

الكتب:

1. إبراهيم الظاهر، نظم المعلومات الإدارية -مدخل نظم - . دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
2. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية. دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
3. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات. علم الكتب الحديثة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
4. أحمد بن عبد الرحمان الشمري، عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة. مكتبة العبيكات، الرياض، 2004.
5. أحمد حسين علي حسين، دليل في تحليل وتصميم النظم. دار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
6. أحمد سيد مصطفى، الإدارة العصرية لرأس مال فكري. الناشر المؤلف، المعادي الجديدة، القاهرة، (بدون سنة نشر).
7. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية. مؤسسة حورس، جامعة الإسكندرية، 2006.
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
9. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات، المعلومات، القرارات". مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
10. أندرودي سيزلاني، مارك جي وألاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
11. إنعام علي توفيق الشهريني، تقويم نظم المعلومات "باستخدام بحوث العمليات". الوراق، عمان الأردن، 2009.
12. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة -مدخل لبناء المهارات البحثية-. ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2006.
13. إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2004، ص.31.
14. بشير العلق، الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم-. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
15. بشير العلق، مبادئ الإدارة. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
16. بن عيسى عنابي، سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية). ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (بدون سنة نشر).
17. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. (ط.3)، دار هومة، الجزائر، 2009.
18. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين-. دار الجامعة، الإبراهيمية، 2003.
19. جبر الدجرنيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
20. حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص.232.
21. حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور آلي. دار الحامد، عمان، الأردن، 2003.

22. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). دار حامد، عمان.
23. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرة النشر لجامعة قالمة، 2004.
24. خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة، عمان، 2002.
25. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999.
26. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال. إثراء للنشر، (بدون بلد للنشر)، 2008.
27. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة، الأردن.
28. دافيد رتثمان وآخرون، الإدارة المعاصرة. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.
29. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
30. رايموند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2006.
31. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة. دار الصفاء، الأردن، عمان، 2008.
32. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسري، الإدارة لمحات معاصرة. دار الوراق، عمان، الأردن، 2006.
33. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير). دار دجلة، عمان، الأردن، 2007.
34. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإدارية. دار الراية، الأردن، 2008.
35. زبيدي منير عبوي، نظم المعلومات التسويقية. دار الراية، عمان، الأردن، 2008.
36. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر، عمان، 2011.
37. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال - مهارات نظرية وتطبيقية - . دار قنديل، عمان، الأردن، 2008.
38. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
39. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج، الأردن، 2005.
40. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات. دار المناهج، عمان، الأردن، 2000.
41. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
42. سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نجم الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية "مدخل معاصر". دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
43. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج تنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
44. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية. (ط.3)، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
45. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية. مركز واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007.
46. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية "مفاهيم أساسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
47. سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. جامعة قناة السويس، القاهرة، 2009.
48. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال. دار وائل، عمان، الأردن، 2007.

49. صحتي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دار الحامد، عمان، 2002.
50. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي معاصر". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
51. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
52. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
53. طارق المجذوب، الإدارة العامة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
54. عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-. (ط.2)، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006.
55. عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الأردن. 2005.
56. عاشور عمر المسماري، تخطيط القوى العاملة والتعليم وسوق العمل. منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، 2008.
57. عاطف حبر طة عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية. شركة ناس للطباعة، القاهرة، 2002.
58. عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. دار الوراق، عمان، الأردن، 2002.
59. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. (ط.3)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
60. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري. دار أسامة، الأردن، 2008.
61. عبد الباري درة، زهير الصباغ، مروة أحمد، ياسر العدوان، إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
62. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية. دار الثقافة، عمان، الأردن، 2006.
63. عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشري. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
64. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
65. عبد الغفار حنفي، عبد السلام حنفي، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي. مكتب مطبعة الإشعاعات الفنية، الإسكندرية، 2002.
66. عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009.
67. عصام النداف، أيمن الشنطي، عمار شقر، تحليل وتصميم نظم المعلومات. دار البداية، عمان، الأردن، 2006.
68. علي الشرفاوي، العملية الإدارية (وظائف المدير). الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
69. علي عباس، أساسيات علم الإدارة. (ط.2)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
70. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية. دار الفجر، 2007.
71. عمر وصفي عتلي، الإدارة (أصول، أسس، ومفاهيم). دار زهراء، عمان، الأردن، 1997.
72. عمر وصفي عتلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - مدخل إستراتيجي-. دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
73. فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة. دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997.
74. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة، الأردن، عمان، 2007.

75. كمال محمد المغربي، الإدارة. دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
76. محفوظ جودة، حسن الزغبى، ياسر منصور، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - (ط.2)، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
77. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية "باستخدام بحوث العمليات". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
78. محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
79. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات "المفاهيم والتكنولوجيا". دار الإشعاع، القاهرة، 1987.
80. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق "دراسة نظرية وتطبيقية". مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
81. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية. مؤسسة حورس الدولية. الإسكندرية، 2006.
82. محمد الصيرفي، وظائف المدير الفعال. دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007.
83. محمد حسن محمد الحمدا، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار حامد، عمان، 2008.
84. محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. دار الصفاء، عمان، 2008، ص.138.
85. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة - علم وتطبيق - (ط.3)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
86. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012.
87. محمد سيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
88. محمد صلاح الحناوي، محمد فريد الصحن، نادية أبو الوفاء العارف، نبيلة عباس، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا. الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2004.
89. محمد صلاح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات، دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع . عن الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، 2002.
90. محمد عبد العال التعميمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق، عمان، الأردن، 2009.
91. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
92. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
93. محمد فالح الصالح، إدارة الموارد البشرية. دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
94. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. (ط.2)، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
95. محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات العينية على الكمبيوتر. دار الشروق، القاهرة، 1993.
96. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال. دار وائل، عمان، 2002.
97. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة). مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
98. مرغاد لخضر، راييس حدة، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. دار إتراك، القاهرة، 2006.
99. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. المكتبة الجامعية، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008.
100. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد. (ط.3)، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998.

101. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. مكتبة الجامعية، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009.
102. نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.448.
103. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-. دار المحمدية، الجزائر، 2003.
104. نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية "مدخل معاصر". دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
105. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة. علم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
106. نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة. الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005.
107. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
108. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت). دار الكنوز المعرفية العلمية، عمان، 2007.
109. يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات. مكتبة عين الشمس، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1998.
110. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل-. دار الوراق، عمان، الأردن، 2006.
111. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. مؤسسة الوراق، عمان، 2005.
- الرسائل الجامعية:
112. إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2005/2004).
113. أحمد رمانى، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاتصال التجاري دراسة حالة شركة طهراوي للفلاحة والتجارة العامة والأشغال الكبرى بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2008/2007).
114. إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الدفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2004.
115. أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2005.
116. باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
117. حمزة جوادي، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية. رسالة ماجستير في علم النفس العمل، غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.
118. حنان السبع، دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMS). مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.

119. حنان يحي الشريف، تأثير نظام المعلومات على جودة خدمات المؤسسات الصحية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر. مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
120. خالد فراح، دور نظم المعلومات في تحسين مبيعات المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
121. رأفت إسماعيل إبراهيم بدر، الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية. مذكرة ماجستير في التربية الإسلامية، غير منشورة، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
122. رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
123. سامية جودي، تطوير نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2009.
124. سعاد شادر، مساهمة الأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، (2003/2004).
125. سهيلة حناشي، اثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة تريبود للتجهيزات المخبرية، نقاوس، باتنة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2008/2009).
126. شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
127. صالح لخضاري، إشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرقات **Altro** سكيكدة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
128. صبري فايق عبد الجواد أبوسبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
129. سوريا زاوي، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية الصناعية الكوابل **ENICAB** بسكرة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2007/2008).
130. عارف بن ماضل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة الجوف. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
131. عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.
132. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية دراسة حالة المنائية لسكيكدة نموذجا. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55، 2008/2007.

133. عبد الله بن حمد بن محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مذكرة ماجستير في العلاقات والعلوم التربوية، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011/2010.
134. عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، الأكاديمية العربية انجلترا، 2010.
135. علي بن حسين يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل "الثانوية بالمملكة العربية السعودية" في ضوء تحديات إقتصاد المعرفة. مذكرة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
136. عمر شابونية، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية (دور اختصاصي معلومات) دراسة حالة مؤسسة صوميك somik سونطراك - سكيكدة. مذكرة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، قسم نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، (2008/2007).
137. العيد فراحتية، دور نظام معلومات التسويق في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه دراسة حالة شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، (2006/2005).
138. عيسى قروش، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
139. غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، (2002 / 2001).
140. فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة ماجستير في علوم، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
141. فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بومرداس، 2011/2010.
142. فاطمة محمود رزق زعرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
143. فضيلة فني، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج بريقة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2008/2007).
144. فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
145. فيروز بوزوين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف-. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.

146. فيصل حمد عبد القادر القردوح، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء نبعازي البحري. مذكرة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
147. كميليا يزغش، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2008/ 2009).
148. لزهري علمي، أهمية نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
149. لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، (2003/2004).
150. لوبيزة بوشعير، نظم المعلومات التسويقية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF). مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001.
151. ماهر سالم أبو هذاف، تقييم مدى كفاءة نظم المعلومات المحاسبية لدى شركات توزيع الوقود العاملة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير في المحاسبة التمويلية، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
152. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، مكة المكرمة، 2010.
153. محمد شنشونة، نظم المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2010 / 2011).
154. مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك الأغواط "DML" (2004/2005). مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، (2005/2006).
155. مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة (chiali profplast) بسطيف. مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، (2009 / 2010).
156. مشعان ضيف الله مقبل السلطاني الشمري، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارة التربية والتقييم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء أقسامهم. مذكرة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
157. منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء -سونلغاز، عنابة-. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010.
158. موسى بن بار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية التسعير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة وكالة السياحة والسفر "تيمقاد للسفر". مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
159. نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع دراسة في البنوك التجارية الأردنية. مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمشق، 2007.

160. ناصر بن منيف بن رزان العتيبي، الأتمتة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بالرياض. مذكرة دكتوراه في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2006/2007).
161. ولد الغوث سيدي، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة - مؤسسة توبالي الموريتانية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2008/2009).
162. يحي دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات اقتصادية في دعم متخذي القرار - حالة الجزائر. - مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006.

المقالات والمجلات:

163. بن طاطة عتيقة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية 27-28 فيفري 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
164. تومي ميلود، زاوي صورية، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
165. خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس مال الفكري دراسة استطلاعية لأراء متخذي القرارات في شركات صناعة التأمين الأردنية. المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، 2001.
166. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع 6، 2008.
167. رائد عبد القادر حامد، إنعام عبد الجبار سلطان، توظيف تقانة المعلومات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الشبكة دراسة حالة في المعهد التقني - يننوى. مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، مج 9، ع 1، العراق، 2012.
168. سعد صبير، نظم معلومات تنمية الموارد البشرية. المؤتمر القومي لتنمية الموارد البشرية، وزارة تنمية الموارد البشرية، جمهورية السودان، 2012.
169. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 27، ع 01، 2011.
170. عبد الناصر أحمد جرادات وآخرون، دور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية في بنك الإسكان والتمويل". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 31، ع 1، 2009.
171. علي ميثاء، نجم الحميدي، ماهر الضوياء، دور نظم معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 30، ع 2، 2008.
172. محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، مج 6، ع 2، 2008.

173. يونس الشوابكة، درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، مج 25، ع 10، 2011.

مراجع أجنبية:

174. J . M . Peretti , **Tous DRH** , éditions d'organisation , 2ème édition , Paris, France, 2002,P.145.
175. Kenneth Laudon et Jane Lauction, **Management Des Systèmes D'information.**(9 Edition), Pearson Éducation,2006, France, p.13.
176. Ludzing Von Bertalanffy, **Théorie Générale Des Systèmes.**Traduit Parjean-benoist chabrol, Dunod, Paris, 1993,p.37.
177. Rober Peir, **Traitement Des Information.** Edition Foucher, Paris, France, 1980, P.94.
178. Rouzeau Martine, **Economie D'entreprise. Organisation Gestion Stratégie.**Edition ESKA, Paris, France,1993, P.71.
179. Salvatore Mauguéu ,**Théories de la Motivation Au Travail.** Édition Dunod, Pris,2004,P.53.

المواقع الإلكترونية:

- http://iefpedia.com/arab/wp_content/uploads/2010/03. .180
- <http://abouried2010.mam9.com/t60-topic>. .181
- http://iefpedia.com/arab/wp_content/uploads/2010/03. .182
- <http://Kenanonline.com/users/ahmed wordy/tags/posts> .183
- <http://www.Abaae.com.uk/vp/> .184
- <http://www.alqalas.com.kw/final> .185

قائمة محكمي الاستبيان.

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	إسماعيل مناصرية	1
أستاذة مساعدة بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	بنوناس صباح	2
أستاذة مساعدة بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	جوهرة أفتي	3
أستاذة مساعدة بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	سناء جبيرات	4
أستاذ محاضر بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	شنشونة محمد	5
أستاذ محاضر بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	فاتح دبله	6
أستاذة مساعدة بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	فاطمة الزهراء نويجي	7
أستاذ محاضر بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	كمال منصورى	8
أستاذ مساعد بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	محمد قريشي	9
أستاذة محاضرة بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	وسيلة بن ساهل	10
أستاذة مساعدة بكلية علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة	وهيبة داسي	11



استبيان الدراسة

الأخ الكريم...، الأخت الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة، حول " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة " .

ونظرا لأهمية رأيكم وخبرتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتهم في إنجاز بحثنا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفق واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعليا. علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام لمساهمتمكم البناءة

إعداد الطالبة:

منال العيدي

القسم الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-النوع: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: متوسط ثانوي علي

4-مجال الوظيفة الحالية: أعمال فئة التحكم أعمال تنفيذية

أعمال إدارية إطارات

5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

6-التحكم في الحاسوب: ضعيف متوسط مرتفع

القسم الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان -قنطرة-، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. تقارير حول تخطيط الموارد البشرية						
1	المعلومات التي تصلك حول المهام الموكلة إليك في وظيفتك تتسم بالوضوح التام.					
2	تحتفظ المؤسسة بكل ما له علاقة بنوعية وعدد العمال.					
3	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن عدد موظفيها وذلك بغرض تحديد احتياجاتها المستقبلية منهم.					
4	تمتلك المؤسسة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين بها.					
5	توفر المؤسسة لموظفيها معلومات عن التغيرات التي ستحدث في وظائفهم.					
ب. تقارير حول التوظيف						
6	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.					
7	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية عن الشروط التي يجب أن تتوفر في المترشح للوظيفة.					
8	عند التوظيف يتحصل الموظف على كل المعلومات الكافية لأداء مهامه.					
9	تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف.					
10	تعتمد المؤسسة على نتائج الاختبارات لاختيار المترشحين للتوظيف.					
ج. تقارير حول التعويضات						
11	يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت المناسبة للعمال المتميزين.					
12	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم.					
13	يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث نظام التعويضات استجابة للمعلومات القادمة من البيئة التنافسية.					
14	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول الموظفين الذين تعرضوا لحوادث عمل من أجل تعويضهم.					

د. تقارير حول التدريب						
					15	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية لتحديد الاحتياجات
					16	يقوم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديث أساليب التدريب.
					17	يمكن لكل عامل أن يعلم بكل الدورات التدريبية في الوقت المناسب.
					18	توثق المؤسسة كل التطورات الناجمة عن التدريب لتحديد الأفراد المؤهلين للترقية.
هـ. تقارير حول تقييم الأداء						
					19	يتابع نظام معلومات الموارد البشرية مستوى أداء الموظفين المنجز مقارنة بما هو مخطط له.
					20	تهتم المؤسسة بتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار المبتكرة الخاصة بالعاملين.
					21	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نقاط قوة وضعف أداء الأفراد داخل المؤسسة.
					22	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء في كل ما يتعلق بشؤون العاملين.
					23	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية تقارير حول الموظفين الذين حسنوا من

المحور الثاني: تحفيز الأفراد

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تحفيز موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان -قنطرة-، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد التحفيز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. الحوافز المادية						
24	تقدم المؤسسة أجر يناسب المجهود الذي أبذله.					
25	توفر المؤسسة حوافز سنوية تمنح لكافة العاملين.					
26	تمنح المؤسسة مكافآت للأعمال المتميزة.					
27	تتجدد المكافآت والتعويضات بحسب تقدم طريقة الانجاز.					
28	تغطي المؤسسة كل تكاليف التدريب للأفراد العاملين بها مما يسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة منه.					
ب. الحوافز المعنوية						
29	تقدر المؤسسة جهود العاملين.					

					تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإبداعية.	30
					الوظيفة التي أعمل بها تتناسب مع قدراتي.	31
					يشعر العامل بالأمن والاستقرار في العمل.	32
					تفسح المؤسسة المجال أمام الموظفين للترقية.	33
ج. الحوافز الذاتية						
					يشعر العامل بالمسؤولية الشخصية اتجاه كل المهام الموكلة إليه.	34
					اختيار العامل للوظيفة التي يعمل بها قد يشعره بالفخر والسعادة.	35
					استخدام الموظف لمهاراته المتنوعة في عمله يزيد من دافعيته لتحسين أداءه.	36
					يشعر العامل أن كل ما يقوم به من عمل له أهمية للمؤسسة.	37
د. الحوافز السلبية						
					تصل للعامل إنذارات شفوية وكتابية في حالة مخالفته لمبادئ العمل.	38
					توقف المؤسسة العامل عن العمل لمدة مؤقتة في حالة ارتكابه لأخطاء تضر بمصلحة المؤسسة.	39
					تلجأ المؤسسة لطرد العامل في حالة قيامه بأعمال خاطئة.	40
					تعاقب المؤسسة كل من يحاول سرقة الأفكار الإبداعية لغيره.	41

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم معنا واهتمامكم بقراءة كل فقرات هذا الاستبيان وعلى إجاباتكم المتقنة.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

