

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم ادارة و التسيير الرياضي



## عنوان المذكرة

دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء الموارد البشرية  
بالمنشأة الرياضية  
دراسة ميدانية على مستوى مركب 18 فبراير بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- فنوش نصير

إعداد الطلبة:

- رحمانى محمد أيمن

- مودع محمد مهدي

# شكر و عرفان

بعد حمد الله و شكره شكرا كثيرا الصلاة و السلام على سيدنا محمد اشرف  
المرسلين و خاتم النبيين.

أتقدم بالشكر إلى استاذي الفاضل الدكتور فنوش نصير عرفانا بما قدمه  
لي من عون و نصح و ارشاد وتوجيه

فله مني جزيل الشكر والامتنان على مجهوداتهما الجبارة.

كما أشكر كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد،

الصفحة	العنوان
شكر وعرفان	
أ	مقدمة
الجانب التمهيدي: الإطار المنهجي	
4	✓ الإشكالية
5	✓ فرضيات الدراسة
5	✓ أهمية الدراسة
5	✓ أهداف الدراسة
6	✓ أسباب اختيار الموضوع
6	✓ مفاهيم و مصطلحات الدراسة
12	✓ الدراسات السابقة و المشابهة
الجانب النظري	
الفصل الأول : تكنولوجيا المعلومات	
21	✓ تمهيد
22	✓ ماهية تكنولوجيا المعلومات

23	✓ مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات
24	✓ أقسام تكنولوجيا المعلومات
24	✓ فوائد تكنولوجيا المعلومات
25	✓ خصائص تكنولوجيا المعلومات
27	✓ مكونات تكنولوجيا المعلومات
31	✓ أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية
32	✓ أهمية تكنولوجيا المعلومات
33	✓ المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات
35	✓ وظائف تكنولوجيا المعلومات
36	✓ أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات
38	✓ دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية
40	✓ خلاصة
الفصل الثاني : الموارد البشرية	
42	✓ تمهيد
43	✓ مفهوم الموارد البشرية

43	✓ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
45	✓ أهمية إدارة الموارد البشرية
46	✓ أهداف إدارة الموارد البشرية
49	✓ نظريات إدارة الموارد البشرية
60	✓ وظائف إدارة الموارد البشرية
72	✓ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
74	✓ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات
75	✓ أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية
77	✓ خلاصة
الفصل الثالث : المنشأة الرياضية	
79	✓ تمهيد
80	✓ مفهوم المنشأة الرياضية
80	✓ لمحة تاريخية عن المنشآت وتطورها
82	✓ أنواع المنشآت الرياضية
83	✓ أهداف المنشآت الرياضية

84	✓ خصائص المنشآت الرياضية
84	✓ إدارة المنشآت الرياضية
86	✓ أسس تخطيط المنشآت الرياضية
88	✓ لوائح قانونية للمنشآت الرياضية
89	✓ نظرة عامة حول نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر
89	✓ النظام الداخلي والإداري للمنشأة الرياضية للحظائر المتعددة الرياضات
90	✓ استعمال المنشآت الرياضية العمومية للحظائر المتعددة الرياضات
94	✓ خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
97	✓ تمهيد
98	✓ الدراسة الاستطلاعية
98	✓ منهج الدراسة
98	✓ مجتمع الدراسة
98	✓ عينة الدراسة

## فهرس الموضوعات

99	✓ أدوات جمع البيانات
99	✓ مجالات الدراسة
100	✓ الأدوات الإحصائية
101	✓ خلاصة
الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج	
103	✓ تمهيد
104	✓ عرض و تحليل النتائج
126	✓ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
129	✓ توصيات و اقتراحات
131	✓ خاتمة
133	✓ قائمة المصادر و المراجع
I	✓ فهرس المحتويات

مقدمة



يعد العنصر البشري من أهم العناصر عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، فهو يعتبر مفتاح من مفاتيح نجاح المنشأة التي تعمل على الاستفادة من مواردها من خلال العمل على تطويرهم وتوجيههم وتدريبهم والاهتمام بهم والعمل على تنمية كفاءاتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهدافها بفعالية.

حيث شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة معلوماتية هائلة أدت إلى فتح آفاق واسعة لتطوير مختلف و الإدارات و المنشآت الرياضية وتحديد أساليب آلية العمل فيها من أجل إنجاز مختلف الوظائف والخدمات بصورة أكثر تطوراً ومن أبرز هذه التطورات الثورة التكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات والتي تعرف بتكنولوجيا المعلومات وذلك بالإعتماد المتزايد على استخدام أحدث الوسائل والتقنيات و توظيفها بقوة في مختلف المنظمات لدرها الكبير في مختلف الجوانب الإدارية وهذا لما توفره من سرعة في إنجاز الأعمال والحصول على خدمات دقيقة في الوقت و الشكل المناسبين . (قادري سارة، 2018، ص2)

ونتيجة لهذه التغيرات والتطورات الهائلة التي طالت كافة المؤسسات والتي تفاعلت العديد من العوامل لخلق هذه التحولات وعلى رأسها الثورة التكنولوجية نجد المؤسسات من بينها المنشآت الرياضية تشهد مبادرات كثيرة تهدف إلى التعامل مع هذه التطورات التي فتحت أبواب عديدة لتحسين وتفعيل إدارة الموارد البشرية.

وقد أسهمت دراسات عديدة في رصد هذا الاتجاه مبينة دور استخدام التكنولوجيا في تطوير الموارد البشرية وطريقة إدارتها وتحسين أدائها وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، مما يعكس الدور الإيجابي الكبير لها ولا يتوقف رفع مستوى الموارد البشرية عند حد التأهيل فحسب بل تستمر البرامج التدريبية على وجه الخصوص لكي لا تحدث سقطات أو عدم استيعاب جيد لتكنولوجيا الحديثة المطبقة أثناء العمل ولا شك في أن استخدامها يلعب دوراً في تغيير بيئة العمل ونمط القيادة في المنظمات وبيئتها الهيكلية ووظائف الأفراد وإجراءات العمل وطرق مراقبة الموظفين وإدارة المعلومات في العمل وقد أسهم استخدام التكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى العاملين وطريقة أدائهم كما وحقق استخدام التكنولوجيا تقدماً واضحاً من جراء استخدام العاملين لها في الاستفادة من البرامج التدريبية المطروحة في تطوير أداء الموارد البشرية واعتماد المراسلات الالكترونية وغيرها في الإدارة. (يوسف محمد عفيف، 2016، ص1، 2)

وقد أظهرت الإنتاجية العالية للموظفين الفروق الواضحة قبل استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وبعدها وتسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.

الجبانتب

التمهيدى

تسعى جل المنظمات إلى تحقيق النجاح في أعمالها و أنشطتها و ذلك لبناء مركزها بين المنظمات الأخرى، و تحسين أدائها باستمرار في ظل البيئة التي تعمل فيها فهي تشكل نظاما بيئيا فرعيا يضم عدة إدارات و المؤسسات مختلفة من بينها إدارة الموارد البشرية و التي تعتبر من أهم الوظائف لتركيزها على أهم عنصر و هو "العنصر البشري" و الذي يعتبر أثمن مورد لديها و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية ، فالمنظمة تعمل على الاستفادة من موردها و ذلك من خلال العمل على تطويرهم و تدريبهم و تنمية كفاءتهم و قدراتهم لمساهمة هذا الأخير في تحقيق أهدافها و ربحها.

و باعتبار تكنولوجيا المعلومات من أهم التطورات و التغييرات التي وجدت في بيئة الأعمال و التي فتحت آفاق واسعة لتطوير و تحسين المنظمات و تجديد أساليبها و آلية العمل فيها من أجل إنجاز مختلف الوظائف و الخدمات بصورة أكثر تطورا و فعالية، فما يشهده العالم من تحولات تقنية متسارعة و التطورات الهائلة في مجال أجهزة الحاسوب و البرمجيات و أجهزة الاتصالات و وسائلها و الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو و ينتقل بسرعة و سهولة و يسر، الأمر الذي جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في المنظمات و المنشآت الرياضية و أصبح يتطلب من هذه الأخيرة على إختلاف أنواعها و أحجامها مواكبة هذا التقدم الهائل فهي بهذا تضطر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تسييرها لمواردها البشرية بما يتماشى مع متطلبات العصر، هذا ما جعل المؤسسة او المنشأة في ظل هذه التحولات تغير إستراتيجياتها و سياساتها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء لضمان إستمراريتها و بقاءها وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة . (قادري سارة، 2018، ص5)

فتكنولوجيا المعلومات أصبحت من الموضوعات المهمة والتي لها تأثير على منظمات الأعمال، من خلال تأثيرها على الإستراتيجية العامة في ظل البيئة التنافسية.

ومن هنا تظهر معالم إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

هل استخدام تكنولوجيا المعلومات لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنشأة الرياضية ؟

**التساؤلات الفرعية :**

- هل الاعتماد على البرمجيات و قواعد البيانات يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية؟
- هل الاعتماد على الاتصالات السلكية و اللاسلكية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية ؟
- هل اعتماد على التشغيل الآلي للمكاتب واستخدام مواقع الواب يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

الفرضيات الفرعية :

- الاعتماد على البرمجيات و قواعد البيانات يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

- الاعتماد على الاتصالات السلكية و اللاسلكية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

- إن تشغيل الآلي للمكاتب واستعمال مواقع الويب يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية :

- إبراز العلاقة بين أداء الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات في المنشآت الرياضية

- محاولة إبراز دور التكنولوجيا في التنمية البشرية بصفة خاصة و إدارة الموارد البشرية بصفة عامة مما يؤدي إلى الوصول إلى كفاءات محورية

- معرفة الدور الفعال الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات داخل المنشأة

- تكمن أهميته في إثراء موضوع تكنولوجيا المعلومات الذي أصبح له مكانة في المؤسسات حاليا

- تسمح بفتح المجال أمام دراسات أخرى في هذا الميدان

الأهمية العملية :

- توضح الأساليب الإدارية الحديثة فيما يختص باستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المنشأة

- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء الموارد البشرية و تطورها بشكل عام

أهداف الدراسة :

- التعرف مدى مساهمة البرمجيات و قواعد البيانات في تحسين أداء موارد البشرية داخل المنشأة الرياضية

- معرفة مدى مساهمة الاتصالات السلكية و اللاسلكية في تحسين أداء موارد البشرية داخل المنشأة الرياضية

- إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في مجال الموارد البشرية

أسباب اختيار البحث :

أسباب ذاتية :

- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات و التوجهات التي يشهدها عصرنا الحالي
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في الإطلاع عليها
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص
- كثرة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحياة اليومية

أسباب موضوعية :

- تزايد الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في التأثير على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية.
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات نحو تبني تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية.
- إلزامية استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواكبة العصر الحديث في تطوير المنشآت.

المفاهيم و المصطلحات :

### 1. التكنولوجيا:

لغة: تقانة، تكنولوجيا: لغة التقنيات، علم تطبيقي. طرائق وقواعد مستعملة في التصنيع، أساليب فنية هادفة للتطوير. (القاموس المنجد، 1986، ص1551)

إن كلمة التكنولوجيا كلمة لاتينية وتتكون من: (السيد مصطفى أحمد أبو الخير، 2007، ص11)

**Teche**: بمعنى الفن، الصناعة.

**Ogos**: بمعنى الدراسة والعلم

اصطلاحا:

تعرف التكنولوجيا على أنها: "مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والأدوات، والوسائل المادية، والتنظيمية، والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية على مستوى الفرد والمجتمع." (محمود علم الدين، 1990، ص18). وعرفها وليام وأجبرن بأنها " دراسة الوسائل الفنية التي تشمل موضوعات الثقافة المادية جميعها." (محمد الدقس، 1999، ص43)

ويعرفها "محمد عاطف غيث" على أنها "المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والاتصال الملائمة لإنتاج السلع والخدمات".

(محمد عاطف غيث، 1993، ص484)

وعرفت بأنها " فن الإنتاج، أي العمليات المادية اللازمة له وتطلق على المبادئ العلمية والمخترعات التي يستفاد منها الإنسان في تطوير الجهود الصناعي فتشمل مصادر القوى والعمليات الصناعية وما يمكن أن يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج، وباختصار كل ما يفيد الإنتاج ويرفع من شأن السلع والخدمات" (إبراهيم مذكور، 1970، ص176)

كما عرفها " محمود علم الدين " بأنها " : الجانب التطبيقي للعلم، فمصطلح التكنولوجيا في نظر العلوم العلمية وسيلة لتحويل النظريات العلمية إلى اختراعات وابتكارات تزيد الإنتاج وتقلل تكلفته، ولا تقتصر التكنولوجيا على ذلك فقط بل تشمل تسخير العلم في السيطرة على جميع المجالات الحياة الإنسانية والطبيعية، وينظر الفلاسفة إلى التكنولوجيا على أنها مرادفة للراحة والرفاهية."

(محمود علم الدين، 1990، ص12)

**التعريف الإجرائي:** التكنولوجيا تشمل مختلف الابتكارات والاختراعات التي تمس مختلف المجالات، وهي عبارة عن وسائل وأدوات مادية التي يستخدمها الإنسان للقيام بأعماله بسرعة ودقة أكبر.

## 2. المعلومات

**لغة:** مُشتقة من الفعل علم، وتدل على الإحاطة بواطن الأمور والوعي، والإدراك

### اصطلاحا:

تعرف المعلومات بأنها: "هي بيانات محددة ترتبط مفاهيمها بالإنسان أو الحاسوب، أو مختلف وسائل توثيق المعلومات، ويمكن أن تكون أرقاما، ورموز، أو كلمات ..، وهي حقائق أو بيانات يمكن أن تكون كميات أو أرقاما". (محمود علم الدين، 1990، ص17)

كما تعرف " على أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها."

(زايد مراد، 2013، ص112)

وتعرف المعلومات على أنها " البيانات التي تم إعدادها تقدم في شكل جداول أو رسومات بيانية أو مؤشرات تجمع، وتكون غالبا ناتجة عن عمليات حسابية حيث تتحدد جودة المعلومة بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا". (محمد صالح سالم، ص 51)

هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لإستعمال محدد لأغراض إتخاذ القرارات أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها، أو تفسيرها، أو تجميعها في شكل ذا معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل. (المزاهرة، 2014، ص29)

وتعرف أيضا " المعلومة هي منتج موجه للإستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة يشك موردا هاما للمؤسسة. (القري، 2014، ص18)

### التعريف الإجرائي:

المعلومات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة وذات معنى للإستفادة منها بشكل أكثر نفعا للفرد

### 3.تكنولوجيا المعلومات:

تنوعت وتعددت التعريفات ولذلك سندرج مجموعة منها:

- تعرف على أنها : " البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية." (محمود علم الدين، 1990، ص27)

- كما عرفت على أنها: " مجموعة الوسائل التي تساعد المسيرفي تجميع المعلومات، وتخزينها، تحليلها، وتوزيعها، ونشرها لتحسين الأداء ويتمثل دور للمسير في مدى إمكانية استخدام هذه الوسائل في تحسين وتطوير نشاطات ووظائف المؤسسة". ( أحمد قايد نور الدين،ص15)

- وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها تلك الدراسة أو التصميم أو التطوير أو التطبيق أو الدعم أو إدارة أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب وتطبيقات ب ارمج وأجهزة الحاسوب كذلك معالجة كل شيء يتعلق بالحاسبات ويتضمن ذلك خزن البيانات وإدارة قاعدة البيانات وكل الوظائف الأخرى المتعلقة بخزن البيانات وحمايتها ومعالجة المعلومات بشكل أمن إضافة إلى تصميم البرامج التي تدير أجهزة الحاسبات وعملية الشبك على الشبكات. (الصميدي،2012، ص122-123)

- هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة. (السالمي، 2014، ص19)

- وتعرف على أنها كل أشكال التكنولوجيا المطبقة لمعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات في شكل إلكتروني والمعدات المادية المستخدمة لهذا الغرض تتضمن الحاسبات الآلية ومعدات الإتصال والشبكات وأجهزة الفاكس. (فرغي، 2007، ص26)

### التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا وهي مجموعة من الأجهزة والوسائل والتي تستخدم لجمع البيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاع المعلومات باستخدام برمجيات متعددة وتوصيلها عبر نظم الاتصالات المختلفة.

### 4. المورد البشري:

لقد تعددت واختلفت مفاهيم المورد البشري بحكم التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر ما يلي:

- الموارد البشرية هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد.

(محمد رفيق الطيب، 1995، ص 5)

- وتعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم في المؤسسة. (بلوط، 2002، ص 17)

- كما وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات. (بلوط، 2002، ص 17)

- ويعرف أيضا بأنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحول والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. (رواية، 2003، ص 29)

### التعريف الإجرائي:

ومنه نستنتج أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد العاملين الذين يتمتعون بكفاءات ومهارات وقدرات والذين يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 5. إدارة الموارد البشرية :

تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدّة وظائف متناغمة فيما بينها، كالتخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى.

(عماد صفوك جلود الرويلي، 2014، ص 60)



وفيما يأتي بعض التعريفات التي تمّ التوصل إليها:

1. **تعريف فرنش french:** والذي عرفها بكونها عملية إختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة

2. **تعريف سيكولا SIKULA :** وقد أورد تعريفاً أكثر توسعاً حيث قال بأن الموارد البشرية هي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.

(الكرخي، 2014، ص 22)

3. **تعرف فليبو FLIPPO :** إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف العمال و المنشآت.

(حفيان، 2014، ص28)

4. **يعرفها ASWATHAPPA:** إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على إستقطاب وإختيار و تدريب و تطوير الأعضاء في المنظمة ، و تهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات.

(جودة، 2010، ص20)

5. **عرّفها د. مصطفى نجيب شاويش :** أنّها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المُحدّدة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

(بوهنة زينب، 2013/2014، ص17-18)

6. **عرّفها Belanger L. على أنّها :** مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول، والتطوير، والحفاظ على المورد البشري؛ بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة مُنتجة، ومُسْتَعْرَة، وراضية. (رقام ليندة، 2015/2014، ص5-6)

7. **يجد عباس أنّها:** الأنشطة المُكتسبة من خلال الاستمرارية في تنمية عملية الاهتمام بالموارد البشرية، والتي تُشكّل استراتيجية شاملة، قوامها التوظيف، والتطوير، والتخطيط، وتقويم الأداء، وإظهار أهميّة العلاقات الوظيفية. (عماد صفوك جلود الرويلي، 2014، ص61)

8. كما يمكن تعريفها بأنها القرارات و الأفعال ، التي تعنى بإدارة الموظفين في كل المستويات في العمل و تلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الإستراتيجيات الموضوعة لخلق و إستدامة الميزة التنافسية للمنظمة. (المعاينة، 2013، ص20)

9. ويقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون الأفراد منذ إلتحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف و تقييم الوظائف و تخطيط القوى

العاملة والإختيار والتعيين ، و التدريب ، و النقل ، و الترقية و بوضع نظم الاجور و الحوافز و تقييم أداء العاملين و تهيئة ظروف العمل ، و الإهتمام بالجانب السلوكي لكي تحقق الإستقرار في القوى العاملة و زيادة رضائهم عن العمل و بالتالي زيادة الإنتاج. (سيار ، 2014، ص12)

10 . إدارة الموارد البشرية هي: الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية ، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (عباس ، 2011، ص22 )

### التعريف الإجرائي

وعليه نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تعمل على توفير القوى العاملة للمنشآت وعلاقتهم داخل المنظمة، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وذلك عن طريق تدريبهم وتنميتهم وتحفيزهم وذلك حتى تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بفعالية.

### 6 . المنشآت الرياضية :

#### التعريف الاصطلاحي:

- تعرف على " أنها: " ذلك الواقع المادي المؤسسي الذي تعهد إليه الرياضة "

(أمين أنور الخولي، 1995، ص3)

- وتعرف أيضا على " أنها: " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة."

(حسن أحمد الشافعي، 2001، ص 17)

- المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه، بحيث يعتمد تسيير نشاطات الرياضية وتطويرها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها. (نايت إبراهيم محمد، 2011/2012، ص13)

#### التعريف الإجرائي :

هي الهياكل والبيئات التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي بكافة أنواعه، بما في ذلك من معدات وتجهيزات ضرورية. حيث يجب أن تكون المنشأة الرياضية قائمة على أسس ومعايير دولية وأن تتماشى مع التطورات الحديثة، وتعتبر الأساس في ممارسة النشاط البدني الرياضي وتأثر على مردوده.

الدراسات السابقة :

### 1. الدراسة الاولى:

وجاءت تحت عنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" التي اجرتها الطالبة قادري سارة في جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية لنيل شهادة الماستر سنة 2018/2017

تمحورت دراستها حول الإشكالية المتمثلة : هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تحسين إدارة الموارد البشرية؟ و التي قدمت فيها الفرضيات التالية :

**الفرضية العامة :** لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تحسين إدارة الموارد البشرية

### الفرضيات الفرعية :

1. تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية
2. الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين
3. تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة

### منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف العام من الدراسة ، عبر عرض النتائج ثم تحليلها وتفسيرها واختبار مدى صحة الفرضيات

### مجتمع الدراسة :

حصرت الباحثة مجتمع الدراسة في جميع مفردات أو وحدات الظاهرة قد يكون المجتمع سكان مدينة معينة أو الأفراد الذين يعملون بحرف معينة أو وحدات سلعة معينة أو وحدات سلوكيه معينة حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (30) عامل.

### أدوات الدراسة :

اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث تتضمن الاستمارة(33)سؤال وقد تم صياغة أبعاد الاستمارة على أساس المحاور التالية:

**المحور الأول:**البيانات الشخصية متعلقة بالسن والجنس المستوى التعليمي ...إلخ

**المحور الثاني:**تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية

**المحور الثالث :**الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع اداء العاملين

المحور الرابع: تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة

نتائج الدراسة :

في ضوء الفرضيات المطروحة توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة صدق الفرضية الأولى، وذلك من خلال دورها الفعال في تحسين أنشطتها واعمالها، نتيجة لما توفره هذه التكنولوجيا من سرعة ودقة وسهولة الحصول على المعلومة بكفاءة عالية.
- أثبتت الدراسة أيضا صحة الفرضية الثانية، فالوسائل والأجهزة الحديثة لها أهمية و دور كبير في رفع أداء العاملين وذلك من خلال مساعدتهم في أداء المهام والخدمات في وقت قصير إضافة إلى ما توفره من جهد في إنجاز الأعمال ومساهمة هذه الأخيرة في زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- كما أثبتت الدراسة صحة و صدق الفرضية الثالثة فأن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء و الاستمرارية إضافة إلى أنها تساهم في تطوير كافة أقسام العمل لما تمنحه من سرعة في تنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء وكذلك تحسين نوعية وجودة الخدمات.

### 2. الدراسة الثانية:

وجاءت تحت عنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية" وهي دراسة ميدانية في مصحة الفارابي بجامعة باجي مختار عنابة - الجزائر لنيل شهادة الماستر من إعداد الباحثة الهام باسي

تمحورت دراستها حول إشكالية رئيسية تمثلت في : ما دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة :

وقصد الإجابة عن هذا التساؤل تمت صياغة الفرضيات التالية:

- كلما كانت دوافع / دواعي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كثيرة كلما أدى ذلك الى زيادة إستعمال الشبكات.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عدة مجالات يؤدي الى الإعتماد على عدة برمجيات.
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجال الموارد البشرية يطور من إدارتها

منهج الدراسة :

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف العام من الدراسة، عبر عرض النتائج ثم تحليلها وتفسيرها واختبار مدى صحة الفرضيات.

### عينة الدراسة :

إستندت الدراسة على آراء مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية بمصحة الفارابي البالغ عددهم 26 عامل، وتم توزيع استبيانات بقدر عدد الموظفين الذين ينطبق معهم موضوع الدراسة، وعلى هذا الأساس تمت المعالجة الإحصائية و إختبار مدى صحة الفرضيات بناءا على ذلك.

### أداة الدراسة:

إشتمل الإستبيان على نوعين من الأسئلة موضحة كما يلي:

**الجزء الأول:** اشتمل على أربعين سؤال مغلق تدور حول تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**الجزء الثاني:** اشتمل على تسعة عبارات بها عدة إختيارات وعلى المجيب إختيار الأنسب منها.

### نتائج الدراسة :

في ضوء الفرضيات المطروحة توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن المصحة تعتمد بدرجة عالية على تكنولوجيا المعلومات في مختلف أنشطتها، إلا انها لا تقوم بتكوينات في هذا المجال بالرغم من توفر مخصصات مالية.
- إتضح أن المصحة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية عبر الإعتماد على البرمجيات والشبكات.
- أن إستخدام الشبكات يحسن من دور تكنولوجيا المعلومات
- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عدة مجالات يؤدي إلى الإعتماد على عدة برمجيات. أن الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحسن من أدائها و يعمل على تطويرها من خلال جعلها خلائقة للقيمة.

### الدراسات المشابهة :

#### 1 -الدراسة الاولى:

جاءت تحت عنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية ف المؤسسة" وهي دراسة ميدانية بمؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعرييج من إعداد الطالبة بن ضياف حنان مذكر مقدمة لنيل شهادة ماستر 2013 / 2014

تمحورت دراستها حول إشكالية رئيسية تمثلت في : ما تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

فرضيات الدراسة :

- يؤثر استخدام الحاسب الآلي على العملية التكوينية داخل المؤسسة.
- استخدام شبكة الإنترنت /الإنترنت يؤثر على تفعيل العملية التوظيفية في المؤسسة.
- يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على تفعيل القرارات داخل المؤسسة.

منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة :

تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة موظفي إدارة الموارد البشرية، حيث حدد أفراد العينة ب 70 فردا لدى موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الذين وزعت استمارات الاستبيان عليهم .

أداة الدراسة :

في هذه الدراسة استخدم الباحث اكثر من أداة واحدة و التي شملت المقابلة و الملاحظة و الاستمارة من أجل جمع المعلومات المراد الوصول اليها .

وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس مضمون الإشكالية والفرضيات أين تضمنت 32سؤالا موزعنا على أربعة محاور .

- المحور الأول: تضمن البيانات السوسيو مهنية للمبحوثين وتحتوي على أربعة أسئلة.

- المحور الثاني: وتضمن أسئلة حول الفرضية الأولى والتي تدور حول استخدام الحاسب الآلي وتأثيره على تضمين العملية التكوينية بالمؤسسة، ويحتوي على اثنا عشر سؤالا من السؤال رقم 05 إلى السؤال رقم 16.

- المحور الثالث: ويتعلق بتأثير استخدام الانترنت/الانترنت على تثمين العملية التوظيفية في المؤسسة وتم فيه اعتماد ستة أسئلة، من السؤال رقم 17 إلى السؤال رقم 23.

- المحور الرابع: وقد تمحورت أسئلته حول تأثير استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على تفعيل القرار داخل المؤسسة، وخصص له تسعة أسئلة من السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 3.

نتائج الدراسة :

- يعتبر الحاسب الآلي أحد أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- يعتبر التوظيف الإلكتروني من أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصال

### 2. الدراسة الثانية:

و جاءت تحت عنوان "تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية" -دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2007 من إعداد الطالب عبد الرحمان القري، تمحورت إشكالية المذكرة حول التساؤل: ما أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية؟

### فرضيات الدراسة :

- تتميز القوى العاملة في ظل التطورات الجديدة بتكوين أعلى منه في الفترات الماضية
- تساعد تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث : التكلفة، السرعة، المردودية، بالإضافة إلى أنها تحسن المسارات الوظيفية للعاملين على قدر تكوينهم في هذا المجال
- تعدل المؤسسة محل الدراسة من إحتياجاتها بشكل مستمر حسب التطورات التكنولوجية الحاصلة

### منهج الدراسة :

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي الوصفي بإعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث، والتي تقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل إليها

### أدوات الدراسة :

إعتمد الباحث على ثلاث أدوات وهي:

**الاستبيان :** يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة حيث مرت عملية صياغة أسئلة الإستمارة بمجموعة من الخطوات أهمها :

- تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات و أسئلة الدراسة تتكون الإستمارة في قسمها الأول من مجموعة من الأسئلة التي توضح خصائص الافراد من سن، مستوى تعليمي، منصب إداري و عدد سنوات الخبرة، و قد تمت صياغة أبعاد الإستمارة على أساس المحاور التالية:

**المحور الأول:** خصائص القوى العاملة في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال داخل الجامعة.

المحور الثاني : أثر إستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية وعلى المسارات الوظيفية في جامعة محمد بوضياف.

المحور الثالث: إحتياجات إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية الجديدة وتم صياغة مجموعة من الأسئلة تمثلت في 29 سؤالاً والتي تعكس وتفصل الأبعاد التي تم تحديدها.

### المقابلة:

كانت المقابلة شخصية على شكل حوار مع مدير إدارة الموارد البشرية للجامعة بإعتباره المسؤول الأول على إدارة المصلحة و إطلاعها على جميع التقارير المتعلقة بأنظمة المعلومات و تسيير الموارد البشرية، حيث جرت هذه المقابلة على شكل عملية طرح أسئلة من طرف الباحث و تقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس بغرض التأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها في الإستمارة، و لمعرفة تفاصيل و تفسيرات بعض الأسئلة التي لا يمكن طرحها في الإستبيان نظراً لتعقيدها أو أنها تتطلب وقت من المبحوث لإجابة عليها.

### الملاحظة:

إستخدم الباحث الملاحظة إلى جانب كل من الإستمارة والمقابلة المباشرة بغرض تفحص الجوانب المبحوث عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير مصطنعة. وقد إعتد هذه الأداة أكثر من غيرها في الحكم على الأشياء.

### نتائج الدراسة:

في ضوء الفرضيات المطروحة توصل الباحث الى النتائج التالية:

توصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل جانبين هما:

- أولاً: الإهتمام بالموارد البشري في المؤسسة وترقية هذه الوظيفة حسب إستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ثانياً: تم الإستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الإشكالية وكذا صياغة الفرضيات إضافة إلى الحصول على بعض المراجع المناسبة للموضوع ، كما وساعدت الدراسات السابقة هاته الدراسة في الإستفادة من بعض النتائج التي تم التوصل إليها وأيضاً بعض التوصيات.

### 3. الدراسة الثالثة :

جاءت بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" بجامعة وهران 2 - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت - و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2014/2015 من اعداد الطالبة طويهي فاطمة



تمحورت دراستها حول إشكالية رئيسية تمثلت في : ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة ؟

فرضيات الدراسة :

• يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وفقا لـ:

- الجنس

- الأقدمية في الوظيفة

- المستوى التعليمي.

- الدرجة الوظيفية

• تعد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت.

تسعى المؤسسة الجزائرية إلى تبني أساليب الإدارة الإلكترونية لاكتساب المورد البشري المؤهل وتحقيق الميزة التنافسية في دنيا الأعمال.

منهج الدراسة :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق الاهداف المسطرة في الكشف عن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري

عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في 189 عاملا من شركة انتاج الكهرباء لتيارت (SPE TIARET) من أصل 230 عامل بنسبة 82.17%، و تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة و 58 سنة وذلك بمتوسط 38 سنة ، في حين أقدميتهم كحد أقصى 26 سنة وكحد أدنى سنة و احدة و بمتوسط 10 سنوات.

أداة الدراسة :

استخدم الاستبيان بالإضافة الى البطاقة الفنية التي اعددها الباحث للمؤسسة كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

### نتائج الدراسة :

- تحسين بيئة العمل وهذا النوع من التكنولوجيات المتطورة على مستوى الشركة خفف الضغوط العدة المترتبة عن الأعمال اليومية المتكررة والروتينية
- تطوير أساليب التنظيم وتقليل المستويات الإدارية وسهولة الاتصال الأفقي، باعتبار يكسب كل عامل حق التواصل بالقادة مباشرة دون وسيط، من خلال جعل الإدارة إلكترونية بحتة وتجهيزها بكافة متطلباتها من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- كانت بمثابة الانطلاقة الفعالة التي إنطلقت منها في هذا البحث
- ساعدتني كثيرا على تحديد وصياغة مشكلة الدراسة
- كما ساعدتني في تحديد إجراءات البحث وتحديد المنهج العلمي المناسب وعينة البحث وأدوات جمع البيانات و الأسلوب الإحصائي المناسب
- كما ساهمت في تصميم استمارة الاستبيان وتحديد المحاور الأساسية
- كما ساعدتني في معالجة البيانات وتفسير النتائج
- كما ساهمت في تعريف الباحث بالمراجع العلمية الخاصة بالإدارة والتسيير التي يمكن الرجوع إليها والاعتماد عليها.

الجبائيب

النظري

الفصل الأول:

تكنولوجيا المعلومات

تمهيد:

يشهد العالم اليوم ثورة في كل المجالات، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تسخير مختلف التقنيات والوسائل المتطورة، في مجال تنفيذ كل الأنشطة التسييرية المتعلقة بالاتصالات، بالتالي أصبح العالم وعلى الرغم من اتساع رقعته الجغرافية، يعيش وكأنه قرية صغيرة وهذا من خلال استخدام التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال، التي أحدثت تغيير جذري في نظام الاتصال والمعلومات، وساهمت بذلك في إدماج وارتباط مختلف الأطراف العلمية في منظومة مالية وإعلامية ومعلوماتية واحدة.

لهذا سوف نتعرف في هذا الفصل على ماهية تكنولوجيا المعلومات من خلال، تعريفها، مراحلها، أقسامها، خصائصها، ثم نتطرق إلى مكوناتها، أهميتها وأخيرا دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية.

### 1- ماهية تكنولوجيا المعلومات:

تعريف تكنولوجيا المعلومات:

مفهوم التكنولوجيا:

و يجب التمييز بين التقنية "Technique" و التكنولوجيا "Technologie".

• **التقنية** : هي كيفية التصرف، طريقة، وسيلة، أو فعل مجسد عن طريق تجميع خاص لعناصر (مورد، معرفة، حركة يد عاملة، الخ ) و التي تسمح بتحويل و تحويل فقط للمواد الأولية إلى منتج، فالتقنية تعمل على مزج عناصر المعرفة الخاصة بميدان ما بغية اتخاذ شكلها النهائي كمنتج. (الطيب داودي، 2007)

• **لتكنولوجيا** : يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية؛ فهي مجموع المعارف العلمية والتقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمتان، و تنتشر بفعل انسياق السريان العادي أو التقليد. (رتيبة حديد ونوفل حديد، 2005)

كما تعرف التكنولوجيا على أنها : "عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي".

(عبد الفتاح بوخمخ، 2005)

**تكنولوجيا المعلومات** : لم تحض تكنولوجيا المعلومات كغيرها من المصطلحات الجديدة خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعاريف وتتنوع تبعاً لرؤية كل واحد لها، لذا سندرج عدة تعاريف حتى تبرز لنا أوجه الاختلاف والاتفاق فيما بينها.

**التعريف الأول**: « تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة» .

(مراد رايس، 2005-2006، ص 28)

**التعريف الثاني ( تعريف منظمة اليونسكو )** : " و هي تطبيق التكنولوجيا الالكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر. " (فاطمة الزهرة غربي، 2007)

**التعريف الثالث:** « جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات ». (سعاد بومايله وفارس بوباكور، 2004، ص205)

من خلال التعريف السابقة نستنتج عنصرين هامين:

**الأول:** أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات.

**الثاني:** التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة (المعلوماتية)، وعملية البث (الاتصال)

### 2- مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

لقد مر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال بثورات عديدة ومتراصة والتي يمكن إيجازها في خمس مراحل أساسية:

#### - ثورة المعلومات والاتصال الأولى:

وتتميز هذه المرحلة باختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها وبظهور الحروف التي عملت على إنهاء عقد المعلومة الشفهية والتي كانت تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية. (إيمان فاضل السامرائي، 2004، ص119)

#### - ثورة المعلومات والاتصال الثانية:

والتي تميزت بظهور الطباعة بأنواعها المختلفة، ابتداء من الطباعة الحجرية الثابتة، إلى الحروف المعدنية الثابتة، وبعد ذلك الطباعة المعدنية المتحركة (عامر إبراهيم القنديلجي، 2002، ص89) ، حيث ساعدت هذه المرحلة على نشر المعلومات والاتصالات عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها عبر مواقع أكثر اتساعا.

#### - ثورة المعلومات والاتصال الثالثة:

وتتميزت بظهور أنواع وأشكال مختلفة من مصادر المعلومات كالمسموعة والمرئية (الهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص والأشرطة الصوتية) والأجهزة اللاسلكية وذلك إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية حيث ساهمت هذه المصادر في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات. (إيمان فاضل السامرائي، ص118)

### - ثورة المعلومات والاتصال الرابعة:

تميزت هذه المرحلة باختراع الكمبيوتر وتطوير -عبر مراحل وأجيال مختلفة- كافة مميزاته وفوائده وأثاره الايجابية على حركة المعلومات عبر وسائل الاتصال التي تكون مرتبطة به.

(غسان قاسم اللامي، 2007، ص118)

### - ثورة المعلومات والاتصال الخامسة:

حيث تميزت هذه المرحلة بالتزاوج والترابط بين تكنولوجيا الكمبيوتر المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات بأنواعها المختلفة، وصولاً إلى شبكات المعلومات وعلى رأسها شبكة الانترنت. (غسان قاسم اللامي، 2007، ص167)

### 3- أقسام تكنولوجيا المعلومات:

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطوراً كبيراً وذلك من سنة إلى أخرى بل ومن يوم إلى آخر، حيث إتسع هذا التطور حتى أصبح يضم مجالات و أقسام عديدة نذكر منها :

**3-1- صناعة المحتوى المعلوماتي :** وتتمثل هذه الصناعة في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين و المؤلفين وغيرهم.

**3-2- صناعة بث المعلومات :** وتتم بواسطة شركات الاتصال و البث التي تتم من خلالها توصيل المعلومات من أماكن تواجدتها إلى مستخدميها.

**3-3- صناعة معالجة المعلومات :** وتقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال كما تشمل هذه الصناعة على منتجي البرمجيات. ( حاج عيسى آمال، 2003، ص110)

### 4- فوائد تكنولوجيا المعلومات:

- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين.

- تسمح بالتواجد في كل مكان.

- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.

- العمل على تقليص الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية.

- تمثل أداة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.



- تعطي التفاعل مع تحركات المتنافسين بمسايرة تطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج والتوزيع
- تساعد على الابتكار والتجديد وكذا التفاعل من تحركات المتنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائم مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية وإيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة وأقل ثمنا.
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه.
- تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وتساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات و توفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالاً فسيحاً لتعامل فيما بينها.
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية.
- تمثل وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية. (إبراهيم بختي، 2003)

### 5- خصائص تكنولوجيا المعلومات:

تتميز تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من الخصائص أهمها: (مراد رايس، 2005-2006، ص29)

- 5-1- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها بالحصول على ما يلزمه من معلومات و معطيات في وقت قصير مهما كان موقعها الجغرافي.
- 5-2- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة
- 5-3- **إقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
- 5-4- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

- 5-5-التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسال في نفاس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلاق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- 5-6-اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- 5-7-رفع الإنتاجية : تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم إستعمالها بشكل جيد و فعال.
- 5-8- المرونة : تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد إحتياجاتها لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلف العمليات المعقدة مثل الإتصال عن البعد أو القرب .....الخ.كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الإستعمال؛
- 5-9- النممة **la miniaturisation**: ويقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها.
- 5-10-اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كمال الأحوال، فالإمكان لأبي جهة أن تعطلها على مستوى العالم
- 5-11-قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصانع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- 5-12-قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثال الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال ...الخ.
- 5-13-قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- 5-14-اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فارد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد إلى شاخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة؛

5-15- الشبوع والانتشار: وهاو قابلية هذه الشابكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غيار محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛

5-16- العالمية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسامح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيًا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

### 6- مكونات تكنولوجيا المعلومات:

تتأثر كفاءة وفعالية نظام المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية المستخدمة والقدرة على إدارتها وتشغيلها وتتمثل هذه المكونات في المكونات المادية، البرمجيات، الشبكات، قاعدة البيانات والأفراد.

#### \* المكونات المادية:

تتمثل المكونات المادية أو أجهزة الحاسوب عموما في ثلاث وحدات أساسية وهي:

#### أ) الوحدة المركزية:

وتتكون هذه الوحدة من الوحدة الأم La carte mère والمعالج Processeur، الذي يعتبر عقلا لكمبيوتر حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية والمنطقية، إضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية La mémoire centrale التي تكمن وظيفتها في تخزين تعليمات البرامج و المعطيات قيد المعالجة، ونجد التي تربط بين مختلف أجزاء الوحدة المركزية. Les bus كذلك بالوحدة المركزية أسلاك التوصيل.

#### - التكوين الداخلي: نجدها تتكون من:

\* وحدة الحساب و المنطق: وهي تستخدم في أداء جميع العمليات الحسابية مثل الجمع الطرح.....وكذلك العمليات المنطقية.

\* وحدة التحكم: يمكن تشبيهها بالجهاز العصبي في الإنسان، حيث تقوم وحدة التحكم بالتنسيق بين الأجزاء الأخرى لنظام الحاسوب، إضافة إلى أنها تقوم بقراءة البرامج و توجيه المكونات الأخرى نحو أداء المهام (المطلوبة وفقا للتعليمات التي تم تحديدها بواسطة البرنامج المنفذ. (نبيل محمد مرسي، 2005، ص99)

الجدير بالذكر انه يطلق على وحدة الحساب و المنطق و وحدة التحكم اسم "المعالج" الذي هو عبارة عن دائرة متكاملة متطورة جدا تثبت على البطاقة الرئيسية ويقوم بتنفيذ كافة المهام في الحاسوب من عمليات حساب ومقارنة وكذا توزيع المهام على باقي الأجهزة.

\*الذاكرة المركزية: هي الوحدة التي تخزن فيها المعلومات، وهي تحتوي علي قسمين:

### 1- الذاكرة الحية:ذاكرة الوصول العشوائي (RAM) :

هي ذاكرة كهربائية سريعة تخزن فيها المعلومات التي هي قيد الاستخدام (ذاكرة قصيرة الأمد)، وتنفذ محتواها بعد توقيف الحاسوب.

عمليا: هي جدول كبير من الخلايا الثنائية التي يكون لكل منها اختزان رقم ثنائي واحد (bit)، حيث يمكن لكل ثمانية خلايا من الذاكرة تمثيل شكل من أشكال البيانات التي يطلق عليها بايت (byte) أي حرف، وتقاس سعة الذاكرة عادة بالكيلو حرف حيث : 1 كيلو بايت = 1024 بايت.

1 ميغا بايت = 1024 كيلوبايت

1 جيجا بايت = 1024 ميغا بايت

وهناك ثلاث مساحات في الذاكرة هي:

\* الذاكرة التقليدية: **conventionnel memory**: والتي يتعامل معها نظام DOS.

\*الذاكرة الممتدة: **Extended Memory**: والذي يفضل نظام النوافذ التعامل معها.

\* الذاكرة الموسعة: وهي تتميز بأنها لا تحتفظ بالبيانات عند انقطاع التيار الكهربائي، الحجم اقل من القرص الصلب.

2- الذاكرة الميتة: هي عبارة عن الذاكرة للقراءة فقط تخزن فيها المعلومة الحساسة تقاديا لتغييرها من طرف المستعملين مثل: برامج إطلاق الحاسوب، وتكتب هذه الذاكرة مرة واحدة عند تصنيعها من طرف المصنع.

(منال محمد الكردي، 2003، ص 114-117)

### ب- أجهزة الإدخال:

وهي تمثل حلقة الوصل بين مستخدمي الحاسوب والحاسوب نفسه، فمن هذه الوحدات يستطيع مستخدم الحاسوب إدخال البيانات، وتتولى هذه الوحدات تحويل الحروف والأرقام والرموز التي يدخلها المستخدم إلى ما يناظرها من الشفرات الثنائية وفقا لنظام التكوين المستخدم في الحاسوب (ثم إرسالها إلى الذاكرة) ومن أهم أجهزة الإدخال نذكر ما يلي:

\***لوحة المفاتيح:** لإدخال الحروف والأوامر، وهي تحتوي على عدد من المفاتيح مقسمة كالتالي:

مجموعة الوظائف: F1, F2.....

مجموعة الحروف والأرقام.

مجموعة التحرير.

مجموعة النظام.

وترتب المفاتيح كما هو متبع في الآلة الكاتبة هي الأكثر انتشارا و يطلق عليها اسم QWERT باللغة الانجليزية، باللغة الفرنسية AZERT.

\***الفأرة:** تعتبر بديل عن لوحة المفاتيح في إدخال الأوامر وخاصة الصور، و هي عبارة عن جهاز تحكم إلكتروني في حجم قبضة اليد، يقوم بإرسال إشارات إلكترونية إلى الحاسوب ذلك بتحريك مؤشر الشاشة curseur وتمتلك الفأرة عادة مفتاحان أو ثلاثة مفاتيح يؤدي كل منهما وظائف محددة عند الضغط عليه.

ومن أجهزة الإدخال أيضا نذكر ما يلي: قارئ البطاقات المثقبة، القلم الضوئي، الشاشة الحساسة للمس، أجهزة قارئ الشرائط الممغنطة، الأقراص المرنة، عصا التحكم اليدوي، الماسح الضوئي.

### ج- أجهزة الإخراج:

يتيح الحاسوب إمكانية الحصول منه على المخرجات بصورة عديدة فقد تكون هذه المخرجات مطبوعة مرئية، مسموعة، مصورة على المايكرو فيلم، ومن أكثر وحدات الإخراج استخداما نجد:

\***الشاشة:** تستخدم لعرض المعلومة في صورة يمكن رؤيتها، وهناك نوعان من الشاشة "cathodic ray tube

"CRT", "LCDliquid crystal display".

وتتميز الشاشات بطول قطرها بالبوصات حيث: 1 بوصة = 2.54 سم، و توجد شاشات، 14، 15، 16، 17، 18، 21، 24.

\* **الطابعة:** تقوم بإظهار النصوص والصور على الورقة، وهناك نوعان من الطابعات:

\* **طابعة نصوص:** تستخدم في الحصول على نسخة مطبوعة من النتائج، و يوجد العديد من طابعات

النصوص منها: الطابعات السطرية، طابعة السلسلة، طابعة الليزر....

\* **طابعة الرسم:** و يطلق عليها اسم الراسم، وهي تستخدم في إخراج النتائج في صورة رسوم أو صور بيانية

د- أجهزة الإدخال والإخراج:

\* **القرص الصلب:** هو أكبر حامل للمعلومة، حيث يقوم بخزن المعلومة التي ترد إليه من قبل المستخدم وهي عملية خزن ثابتة.

\* **قارئ الأقراص المرنة:** يقوم بقراءة القرص الذي عليه البيانات، و يوجد منه نوعان: قارئ 3.5inch، 5.3inch ويرتبط هذا القارئ مع البطاقة الرئيسية عن طريق الكوابل الشريطية.

\* **قارئ أقراص الليزر:** يقوم عادة بقراءة المعلومة المتوفرة على القرص المتراصة نوع اقرأ ما في الذاكرة ويتميز أو القرص الموسيقي CD، وكذلك الأقراص التي تسمى multimed، ويتميز قارئ الأقراص الليزر باستطاعته الوصول إلى المعلومة المشفرة الموجودة في القرص بسرعة، وبأن أحجام المعطيات الضخمة أعطت المستخدمين حرية واسعة في استخدام كميات كبيرة من البيانات. (منال محمد الكردي، 2003، ص124-128)

\* **المعدل: modem:** وهو يعمل عبر خطوط الهاتف مصممة للصوت عن طريق تحويل البيانات إلى نبرات من طبقات صوتية مختلفة، و يتميز بأنه قليل التكلفة، و أنه عندما يرغب المستخدم تحديثها، أو وضع معيار جديد فلا يتطلب ذلك سوى تحميل برنامج جديد. (عامر إبراهيم قنديلجي، 2002، ص190-192)

\* **البرمجيات:**

1- **تعريف:** هي مجموعة من التعليمات والأوامر المعدة من قبل الإنسان، و هي التي توجه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض أداء مهمة معينة. ( يحيى مصطفى حلمي، 1990، ص176)

أو هو اصطلاح عربي يطلق على جميع أنواع البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته وكذلك

تطلق على البرامج الخاصة باستخدامات وتطبيقات المستفيد، فعن طريق البرمجيات يستمد الحاسوب أساس عمله.

2- أنواع البرمجيات: يوجد نوعين أساسيين من البرمجيات:

1- برامج النظام: هي مجموعة البرامج العامة و التي تقوم بإدارة موارد الحاسوب و هي تتوزع الى:

أ\* برامج تطوير النظام: وهي تضمن جميع تقنيات و أدوات هندسة البرمجيات باستخدام الحاسوب، مترجمات ومفسرات لغات البرامج، أدوات البرمجة المختلفة.

ب\* برامج إدارة النظام: وهي تضمن شريحة واسعة من البرامج المهمة مثل: نظام التشغيل، نظم إدارة قاعدة البيانات، برامج حماية موارد النظام.

2- برامج التطبيقات: وهي تتوزع إلى:

أ\* برامج التطبيقات الخاصة: وهي تضم الحزم البرمجية المرزومة للتطبيقات الخاصة في مجالات أنشطة الأعمال كالمحاسبة، التحليل المالي، إدارة علاقة الزبائن.

ب\* برامج التطبيقات ذات الهدف العام: وهي تشمل برامج معالج النصوص، برامج البريد الالكتروني بالإضافة إلى برامج دعم العمل الجماعي. (سعد غلب ياسين، 2005، ص144)

7- أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية :

يمكن التطرق إلى أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية من باين جانب التسيير وما تقدمه للمسير وكذا للرفع من الأداء فيما يخص التوظيف، التكوين وطرق التسيير هذه الموارد و جانب آثارها الايجابية والسلبية خاصة على العامل، فن الناحية الايجابية فنجد تكنولوجيا المعلومات تستعمل على عدة مستويات أهمها سجلات الأفراد بحيث يمكن أن توضع هذه السجلات في قاعدة معطيات واحدة عوض عدة سجلات والتي قد تكون بها تكرار لبعض المعطيات.

نجدها كذلك تستعمل خاصة في مستوى المرتبات والأجور بحيث تطبق المعالجة الآلية للمعطيات من خلال السجلات المتمثلة في معدلات الأجور، عدد ساعات العمل، الخصومات، وغيرها من المتغيرات الخاصة بالأجرة إضافة إلى هذا فإنه يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إعداد الميزانية الاجتماعية التي تلخص المعطيات الرقمية الرئيسية والتي تسمع بتقييم وضعية المؤسسة في المجال الاجتماعي.

أما من الناحية السلبية فقد أثبتت دراسة أن زيادة قدرة المعالجة ب 10 % فقط لدى الحاسوب تقضي على 1.8 % من مناصب العمل في المكاتب ب 1.2 % من مناصب الإطارات كما يقضي إدخال الرجل الآلي في صناعة السيارات على مناصب العمل بنسبة 27 % إلى 30 % أما من الناحية الايجابية فتساعد العامل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في حينها باستخدامه لبرمجيات وشبكات معينة. (محمد بوتين، ص13)

### 8- أهمية تكنولوجيا المعلومات:

لقد أثرت الثورة الرقمية على الحياة الإنسانية بصورة لا يمكن إغفالها وأحيانا يصعب مواكبتها، وقد تحكمت في نمط الحياة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية وأصبح التطور الإقتصادي مرتبط إلى حد كبير بقدرة الدول على مسايرة هذا التطور السريع. وقبل التطرق إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات لابد أن نوضح ماهية هذه التكنولوجيا، ورغم أنه يصعب تحديد تعريفا مناسباً لها إلا أنه قد اتفقت الغالبية أنها ذلك الانفجار المعرفي الضخم المتمثل في الكم الهائل من المعرفة، وهي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحسابات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصالات. وتلك التطورات التي بدأت في الربع الأخير من القرن العشرين، والتي اتسمت بالسرعة والإنتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة إلى الجماهير داخل المجتمع الواحد أو بين المجتمعات، وهي تشمل ثلاث مجالات:

أولاً: ثورة المعلومات.

ثانياً: ثورة الإتصال التي بدأت بالإتصالات السلكية واللاسلكية، وانتهت بالأقمار الصناعية والألياف البصرية. وأخيراً: ثورة الحسابات الإلكترونية التي امتزجت بوسائل الإتصال واندمجت معها والإنترنت أفضل مثال على ذلك. وتحت شعار ( مابعد 2015) صرح بان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة في يوم الإثنين 9 سبتمبر 2013 في رسالة إلى القمة العالمية للشباب ، والتي بدأت أعمالها في سان جوزيه بكوستاريكا والتي تهدف إلى إخراج الشباب في رسم جدول أعمال التنمية بعد 2015 (إن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي التي يقوم عليها الشباب ، تلعب دوراً مهماً في مكافحة الفقر ودفع التنمية في جميع أنحاء العالم .) كما أضاف بان كي مون (أن الشباب، ربما أكثر من غيرهم، يفهمون كيف تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في صنع الفارق في حياة الناس. وأضاف، رأينا في السنوات الأخيرة كيف ساعدت مواقع التواصل الاجتماعي التي يقوم عليها الشباب في نشر الأفكار وتوليد قوة الدفع من أجل التغيير، من ربط المدارس في القرى بالمعلومات والمعارف على شبكة الإنترنت إلى توفير خدمة التطبيق عن بعد وتقديم



معلومات عن الأحوال الجوية للمزارعين، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر حياة أفضل للمجتمعات الريفية.. بحسب الامين العام بان كي مون) وحث الأمين العام الشباب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإثراء حياتهم ومجتمعاتهم وشحذ قوتهم لتسريع التقدم في التعليم والتشغيل وخفض الفقر. ومن هنا يمكننا إدراك قيمة تكنولوجيا المعلومات، ولا عجب في ذلك فقد كانت تكنولوجيا المعلومات السر وراء ثورات الربيع العربي، كما تمكنت أيضا من شحذ عزيمة الناس وتوحيد صفوفهم، وقد ساعد تطور هذه التكنولوجيات في كشف الكثير من الحقائق وفتح أعين البشرية على حقائق خفية غابت عنهم لسنوات. لقد أصبح العالم اليوم يشبه قرية صغيرة، يستطيع أي شخص الوصول إلى أي مكان فيها بشكل سريع وسهل وذلك نتيجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وعلى رأسها شبكة الانترنت، والتي تساعد على العمل والتعلم الجماعي وكذلك في الاتصال السريع بالعلم والمعرفة وبأقل تكلفة، فهي توفر الكثير من الجهد والمال والوقت ايضا. كما لا يمكن إغفال أهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم ، والتي تفتح العديد من الآفاق امام الطالب الذي لم يعد بحاجة لطرق الشرح والمذاكرة التقليدية كما تفيد أيضا الدارسين عن بعد، والذي سيعكس قدرة الطالب على تنمية قدراته الفكرية والذهنية، فهي تلعب دوراً هاماً في دفع عجلة التعليم والمعرفة في شتى العلوم نحو آفاق جديدة وطرق حديثة في اكتساب المعرفة والاستفادة منها بالطرق والظروف المختلفة، فمن الممكن الآن الإستفسار عن المعلومة في مختلف الظروف والأوقات ومن مصادر شتى، فالمعرفة أصبحت عالمية بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

(<https://sites.google.com/site/rooooobywardacom/altknwlwjya-fy-hyatna-1>)

### 9- المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات:

أثر التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والذي حدث في العقدين الأخيرين من القرن الماضي وبداية القرن الحالي على منظمات الأعمال بصورة كبيرة وتتمثل أهم المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

#### 1- زيادة المبيعات والأرباح:

حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها المنتظمة في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف و الذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

### 2- الحصول على مزايا تنافسية:

حيث تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية و الحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج و تطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

### 3- تخفيض التكاليف:

يمكن القول بأن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، فالمنظمات تقوم بأداء الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية لتخفيض التكاليف ومن ناحية أخرى فإن المنظمات الصناعية توفر مبالغ طائلة من خلال استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون، كما تستخدم بعض المنظمات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب

### 4- تحسين الجودة:

إن أهم أسباب استخدام تكنولوجيا المعلومات تحسين مستوى جودة المخرجات، و التصميم بمساعدة الحاسب الآلي Computer Aided Design " خير مثال على ذلك. فالمهندس يستخدم محطات العمل Work " Station أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي Terminal " لعمل رسومات هندسية و يقوم بتخزين هذه الرسومات في ملف بالحاسب الآلي، و يستطيع استرجاع هذه الرسومات لإجراء أي تعديلات عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها، وهذا النظام يوفر المجهود المبذول في التصميم و من ثم يقلل الحاجة إلى مهندسين آخرين.

و من الأمثلة الأخرى لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الجودة ما يعرف بـ " التبادل الإلكتروني للبيانات Electronic Data Interchange " EDI " حيث تستخدمه المنظمات للإتصال بالمنظمات الأخرى إلكترونياً حيث تستطيع المنظمة إصدار أمر إلى المورد إلكترونياً، حيث يستلم المورد هذا الأمر أو الطلب إلكترونياً ثم تتم بقية إجراءات الصفقة بإستخدام الإتصالات الإلكترونية و استخدام نظام تبادل البيانات إلكترونياً يساهم في تحسين الجودة عن طريق تقليل فرص الخطأ بسبب تخفيض و إختصار إجراءات عقد الصفقات.

و بالإضافة إلى المزايا الرئيسية السابقة لتكنولوجيا المعلومات توجد العديد من المزايا الإضافية الأخرى لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات منها:

- تحسين الإنتاجية و كفاءة العمليات التشغيلية.

- زيادة القدرة على الخلق و الإبتكار.

- مواجهة التهديدات الخارجية.
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
- دعم و تحسين عملية إتخاذ القرار.
- تحسين و تنشيط حركة الإتصالات بالمنشأة.
- صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنظمة. (فرغلي، 2007، ص ص 33-35 )

### 10- وظائف تكنولوجيا المعلومات:

يتوافر المئات والآلاف من الوظائف التي تقع تحت مسمى تكنولوجيا المعلومات، ومن الأمثلة عليها ما يأتي:

\* **مدير:** تعتبر وظيفة مدير تقنية المعلومات من أكثر الوظائف طلباً؛ نظراً لازدياد الشركات التي تعتمد بشكلٍ متزايدٍ على أنظمة المعلومات والتكنولوجيا، ويمكن لمديري تكنولوجيا المعلومات الحصول على مناصب مسؤولي المعلومات، بالإضافة إلى إشرافهم على جميع الاحتياجات التكنولوجية على نطاق الشركة.

([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com))

\* **محلل:** يُعرف المحلل باسم المطور، أي الشخص الذي يقوم بتصميم نظم المعلومات، ومعرفته لكيفية ترقية البرمجيات وكيفية عمل الأجهزة.

\* **مهندس:** يستطيع مهندس البرمجيات تطوير واختبار وتنفيذ برامج وتطبيقات في النظام، ويجب أن يمتلك العديد من خبرات البرمجة، والإلكترونيات، والرياضيات. ([www.money.howstuffworks.com](http://www.money.howstuffworks.com))

\* **نظم المعلومات:** تعتبر نظم المعلومات مجموعةً متكاملةً من مكونات جمع وتخزين وتوفير المعلومات والمعرفة والمنتجات الرقمية، كما تستخدم هذه المنظومة من قبل العديد من الشركات والمنظمات من أجل المساعدة في تنفيذ وإدارة عملياتها والتفاعل بين العملاء والتنافس في السوق، ولعمليات الحسابات المالية، وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى استخدامها للوصول إلى الإنترنت، كما تُستخدم نظم المعلومات من قبل الحكومات المختلفة من أجل توفير خدمات للمواطنين، بالإضافة إلى أنها تستخدم في تسليم السلع الرقمية، مثل: الكتب الإلكترونية، والبرمجيات، والألعاب، والشبكات الاجتماعية، كما تستخدم نظم المعلومات من قبل الأفراد، للتواصل على شبكات التواصل الاجتماعي ([www.money.howstuffworks.com](http://www.money.howstuffworks.com))، والخدمات

المصرفية، والتسوق، والترفيه وغيرها. ([www.britannica.com](http://www.britannica.com))

### 11- أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات :

أوضح TURBAN أن هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات تتمثل في ما يلي:

#### 1- تعقد و تقلب بيئة الأعمال :

إن البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا و تقلبا، فالتقدم في الإتصال و التكنولوجيا خلق العديد من التغيرات فضلا عن التغيرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسية و الإقتصادية، مما جعل المنظمات تقوم بالأنشطة الهادفة إلى تحسين و حماية عملياتها كإعادة الهندسة، تحسين عملية التنبؤ، بناء تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى و ذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات كأداة مدعمة لكل هذه الأنشطة لضمان بقاء المنظمة و إستمرارها في بيئة تتميز بالتعقد و عدم الإستقرار.

#### 2- المنافسة القوية و الإقتصاد العالمي:

أدت الضغوطات التي تمارسها المنظمات الدولية و كذلك من التكنولوجيا المتقدمة إلى حدة المنافسة العالمية، وهذه الأخيرة التي أصبحت لا تركز فقط على الأسعار و إنما على الجودة، مستوى الخدمة، سرعة التسليم و تقديم منتجات حسب طلب العميل، وفي هذا الإطار تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات العالمية في الحصول على مزايا متعددة كتحسين الإنتاجية، رفع مستوى الخدمة و زيادة الربحية. وهذه العناصر تمثل مدخلا للتعامل من المشاكل و فرص العولمة .

#### 3-المسؤولية الإجتماعية:

لا شك أن التفاعل بين المنظمات و المجتمع لا ينقطع، و أصبحت المنظمات في الأونة الأخيرة أكثر إدراكا لهذا التفاعل و أهميته ، حيث تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الإجتماعية كالرقابة البيئية، الصحة و السلامة المهنية، تكافؤ الفرص و مراعاة حقوق المستهلك.

و تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تدعم أنشطة المسؤولية الإجتماعية حيث تمكن المنظمات من إستخدام نظم دعم القرار "DSS DECISIONS SUPPORT SYSTEMS" لمراقبة برامج تكافؤ الفرص، كما يمكن إستخدام النظم الخيرة "Expert Systems" لتحسين الرقابة البيئية

### 4- الطبيعة المتغيرة للقوى العاملة :

أصبحت القوى العاملة متنوعة، كما أن تركيبها تتغير بسرعة فهناك عدد متزايد من السيدات والأطفال في سوق العمل، فضلا عن المعاقين، وذلك في كل المواقع، وأيضا هناك العديد من العمال الذين يعملون أكبر من طاقتهم، وتكنولوجيا المعلومات تساعد في تحقيق التكامل بين مختلف العمال داخل العمل .

### 5- توقعات المستهلكين :

أصبح المستهلك في عالم اليوم أكثر دراية و معرفة بالمتاح من السلع و الخدمات و جودتها، وهذا يؤدي بالمستهلك إلى طلب أفضل المنتجات من السلع و الخدمات و كذلك تلك المنتجات التي تنتج حسب طلب المستهلك.

ومن ناحية أخرى فإن المستهلكين يطلبون أيضا معلومات أكثر تفصيلا عن السلع و الخدمات التي يريدونها فهم يرغبون في معرفة الضمانات التي يحصلون عليها .

و المنظمات في حاجة إلى أن تصبح قادرة على توصيل المعلومات بسرعة لإشباع رغبات و حاجات المستهلكين، و من هنا ظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المنظمات في تحقيق ذلك الإختراعات و الإبتكارات التكنولوجية : في هذا الصدد نجد أن التكنولوجيا تلعب دورا متزايدا في التصنيع و الخدمات ، و إلى إرتفاع مستوى الجودة، ولذلك فإن التكنولوجيا تزيد من حدة المنافسة و العامل الذي يحقق هذا التأثير الشامل هو تكنولوجيا المعلومات .

### 6-الإختراعات و الإبتكارات التكنولوجية :

في هذا الصدد نجد أن التكنولوجيا تلعب دورا متزايدا في التصنيع و الخدمات، و إلى إرتفاع مستوى الجودة، ولذلك فإن التكنولوجيا تزيد من حدة المنافسة و العامل الذي يحقق هذا التأثير الشامل هو تكنولوجيا المعلومات

### 7- تغير هيكل الموارد:

حيث يرى Morris et al . أن هذا العامل أدى إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات ففي العصر الصناعي Industrial age ساد الإعتقاد بأن هناك أربع مواد رئيسية متاحة لمنظمات الأعمال هي الأفراد Men الألات و المعدات Machines المواد الخام Materials و الأموال Money أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس هو المعلومات و هذا بالطبع يعني أن المنظمات في حاجة للبدء في معالجة المعلومات كمورد as resource وإذا كانت المواد الأربعة التقليدية أصبحت الآن نادرة إلى حد ما فإن المعلومات ليست نادرة على الإطلاق

فهي موجودة في كل مكان بل إننا نواجه تحديا حقيقيا جديدا يتمثل في محاولة التوفيق بين هذا السيل من المعلومات.

### 8- العولمة :

من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات ، العولمة .حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات بمثابة المحرك لمنظمات الأعمال تجاه العولمة من خلال إستخدام الحاسبات الآلية و تكنولوجيا الإتصالات والثورة المعلوماتية كطاقة مولدة محركا للعولمة بكل ما تحمل من تقنيات جديدة و أساليب حديثة ، و ذلك عبر التجارة الإلكترونية و الطب الإلكتروني و التعليم الإلكتروني. (فرغلي، 2007، ص ص 28-32)

### 12- دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية:

إن الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات لا يقتصر أثره على وظيفة محدده فقط بل تشمل كل وظائف المؤسسة و من بينها إدارة الموارد البشرية، ويسمى إستعمال التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية قصد تحسينها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حيث تمس تكنولوجيا المعلومات كل وظائف إدارة الموارد البشرية بهدف تطويرها وخدمة أهداف المؤسسة، إذ تتغير المهام إلى الإلكترونية: التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، تسيير الأجور الإلكترونية، التدريب الإلكتروني...

ويمكن تحديد أهم التغيرات والتطورات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات لتحسين هذه الوظيفة في ما يلي:

- تضع معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات عوض عدة سجلات التي قد تتميز بتكرار عدة معطيات.
- تطبق المعالجة الآلية على مستوى الأجور من خلال إحتساب معدلات الأجور، عدد ساعات العمل، وكل المحددات التي تدخل في الأجر مما يؤدي إلى ربح الوقت وتقليل الأخطاء.
- تساعد المسير على إقتناء الموارد البشرية المؤهلة بالرجوع إلى قاعدة البيانات.
- الإعتماد على الشبكات يسهل من إجراءات التوظيف ويسرعها ويقلل من تكاليفها.
- الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التدريب يقلل من الوقت والإجراءات المتعلقة به، الشيء الذي يحفز المؤسسة على القيام به لمواكبة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية.
- تمكن من الحصول على معلومات الموارد البشرية دون اللجوء إلى الإدارة (دون اللجوء الى الإدارات الوسطى) .
- الشبكات خاصة الانترنت منها تشجع على تبادل المعارف و تدعيم الإبتكار و التعلم.

- تعمل على تكثيف الإتصال بين مختلف الفاعلين، كما تعمل على تشجيع التعاون والعمل الجماعي مما يطور ويضيف من قيمة ووظيفة الموارد البشرية. (قادري سارة، 2018، ص82)

مما سبق يبدو جليا أن لتكنولوجيا المعلومات دورا حيويا في إحداث تغييرات على الموارد البشرية، من خلال تقليل التكاليف، زيادة الإتصالات، تسهيل إجراءات العمل، تحصيل المعلومات الدقيقة والمفيدة واستعمالها في القرارات بإستقلالية، الشيء الذي بدوره يرفع من أدائها وبالتالي يحسن من إدارتها ويجعلها خلاقة للقيمة.

### خلاصة:

غيرت تكنولوجيا المعلومات كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات حيث تجلت ثورة تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقت جديدة من الإبداع والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته.

لذلك فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصا جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال.



الفصل الثاني:

موارد بشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المحاطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج. (مصطفى نجيب شاوش، 2005، ص15)

إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

### 1- مفهوم الموارد البشرية:

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرا وانطلاقا من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية.

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع".

(مدحت أبو النصر، 2007، ص62)

وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة" (مدحت أبو النصر، 2007، ص62)

فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع". (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، ص31)

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

### 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجيا، وسوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

#### 2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية:

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة

العامل نظرا إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

### 2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":

يعد فريدريك تايلور **Friderick Taylor** الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه **Look ،Gantt،Gilberth ،Lillian ،Frank**، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعمالين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمالين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، ص24)، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري). (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص23، 22

### 2-3- المرحلة الثالثة "الحرب العالمية الأولى":

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص23، 22)، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

### 2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى":

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل.

وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقا جديدا لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص23، 22)

2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية" :

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها **التون مايو Elton Mayo**، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص 22،23)

2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا" :

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، وتوسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص 22،23)

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة، و يمكن إرجاع هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل، تأتي في مقدمتها:

1. علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية.
2. التوسع الكبير في حجم المنشآت، الذي ترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها و هذا أدى إلى زيارة مشاكل القوى العاملة، مما ترتب عليه ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال و ترعى شؤونهم.

3. زيادة وعي و ثقافة العاملين، و الذي ترتب عليه زيادة رغبة و طموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم، و جعل من الأهمية بمكان إيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء و المتخصصين، تقوم بدراسة سلوكا لأفراد، و رسم السياسات التي تتعامل مع قضايا و شؤون العاملين.
4. ظهور النقابات العمالية كجهة تتبنى المطالب بتحسين ظروف العاملين الإقتصادية و الاجتماعية أعطى إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، بإعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في الحوار و التفاوض مع النقابات و خلق جو تعاوني و فعال معها.
5. تتبنى المنظمة و من خلال ادارة الموارد البشرية تنفيذ برامج عدة ، كالرعاية الصحية ، و التقاعد، و تقديم العديد من المزايا النقدية و العينية ، و هذا بدوره يؤدي إلى تحفيز العاملين و دفعهم إلى المزيد من العطاء و الإنتاج.
6. تتأثر المنظمات و بشكل واسع و كبير بالقوانين التي تصدرها الدولة ، و التي تنظم علاقة المنظمات بالعاملين، و هذا بدوره يتطلب إستيعابا و فهما كاملا لهذه القوانين و اللوائح و كيفية تطبيقها ، و الجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمة هي إدارة الموارد البشرية (العريقي، 2012،ص14)

#### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد و المتمثلة بـ (التكاملية و الإجتماعية و الأخلاقية و المرونة) و أهداف المنظمة القصيرة الأجل و المتمثلة بـ (التنظيمية و المهنية) إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق إستخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل و إدارة التغيير و الإستقطاب و الإختيار و التدريب و التطوير و الإتصال الفعال و هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها أهمها:

1. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
2. توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
3. زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين الى أعلى قدر ممكن
4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة
5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
6. إدارة و ضبط عملية <التغيير >لتعود بالنفع على كل المنظمة و الموظف.

7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة، حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين و أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة. كما نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

أ. الأهداف على مستوى المنظمة:

❖ إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة ،عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد ، و ينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة أهداف منها، تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف و التنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة.

❖ رفع كفاءة العاملين: عن طريق التدريب و التوجيه بناء على أسس علمية تكييف و إدماج الأفراد العاملين و تقليل الفجوة بينهم و بين المنظمة و المجتمع.

❖ إستراتيجية التكامل : أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة

❖ الولاء : و يقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة و الإخلاص لها

❖ المرونة : و تهتم بعملية التكيف و القدرة على إدارة التغيير

❖ الجودة : و يقصد بها جودة العاملين و الخدمات التي تقدمها المنظمة و صورتها الذهنية

❖ التنبؤات : وضع التنبؤات بإحتياجات المنظمة من القوى العاملة

❖ الخطط : وضع خطط القوى العاملة و الإشراف على تنفيذها

ب. الأهداف على مستوى المجتمع:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

✓ إستخدام و تشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة و وفقا لكفاءاتهم

✓ تتيح الفرصة للمجتمع للتطور و النمو في جميع جوانبه

✓ غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الإجتماعية في هذا المجال كالتشريعات، والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

✓ وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم ، و بالتالي من مكاسبهم المادية.

✓ تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين و إنعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.

✓ تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية الذي يتلقاه الأفراد العاملين

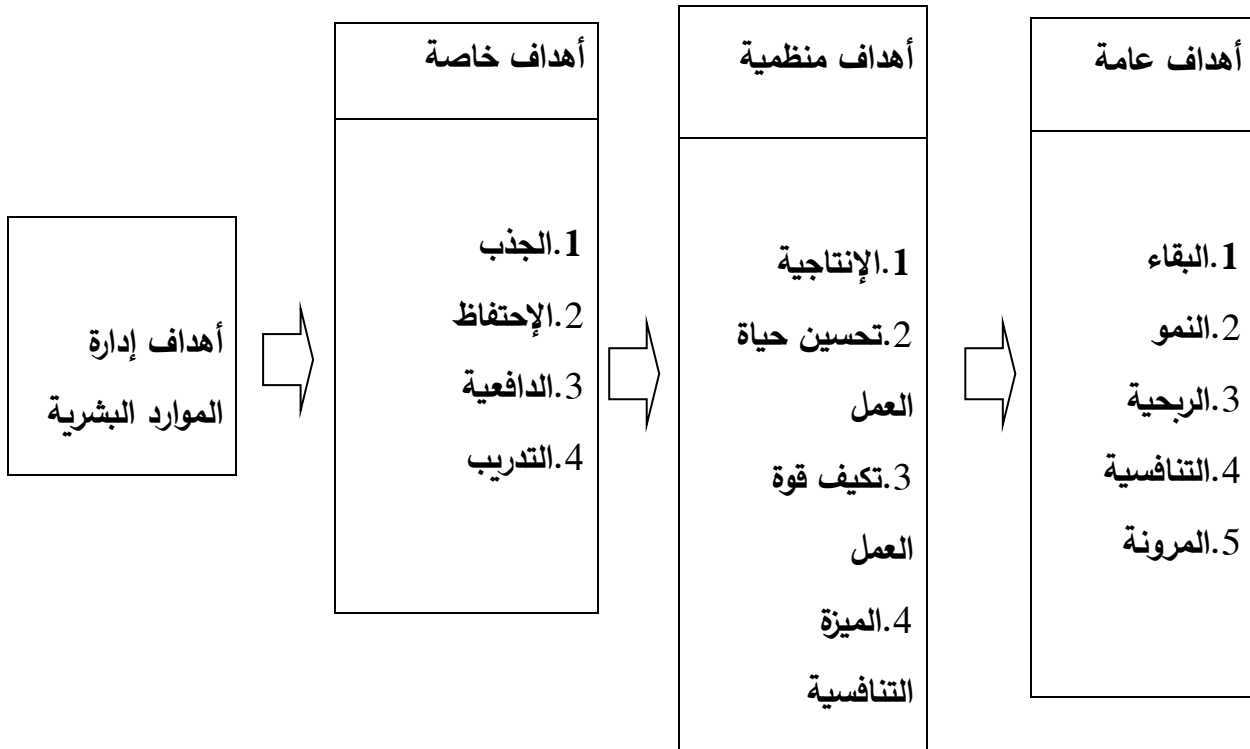
ج. الأهداف على مستوى العاملين :

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:

- جذب المرشحين و الإحتفاظ بالجيدين منهم.
- توفير ظروف و شروط عادلة للتوظيف.
- إقتراح السياسات و الأنظمة و اللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت الأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.
- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف و التنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة.
- رفع كفاءات العاملين عن طريق التدريب و التوجيه بناءا على أسس علمية.
- تكييف و إدماج الأفراد العاملين و تقليل الفجوة بينهم و بين المنظمة و المجتمع.

(الطائي، 2015، ص ص 43-46)

شكل (1): أهداف إدارة الموارد البشرية.



(النداوي، 2009، ص 42)



### 5. نظريات إدارة الموارد البشرية:

#### النظرية الكلاسيكية:

تعتبر النظريات من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي ، فقد عملت على تقنين المهام و الأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال إعتماها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة ، و لعل ما يثبت ذلك هو إشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل : تقسيم العمل، التسلسل الهرمي، نطاق الإشراف و وحدة الأمر لذلك سنحاول إستعراض أبرز هذه النظريات كما يلي:

#### 1- النظرية البيروقراطية : لماكس فيبر (1864 - 1920):

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى الوصف الجاهز الإداري للتنظيمات و كيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي (idéal) للتنظيم و الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري و العمل المكتبي.

و يعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبيا لما تتضمنه من معان متعددة، وفق الهدف من إستعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية يتكون من كلمتين bureau بمعنى مكتب و cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية و الإدارية في المكاتب الحكومية.

وتعدد معاني المفهوم في الإستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال:

- 1- قد تعني البيروقراطية تنظيما إداريا ضخما يتسم بخصائص و ميزات معينة.
- 2- و قد تعني مجموعة الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.
- 3- و قد تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري أو الحكومي.
- 4- و قد تعني البيروقراطية الدور rôle الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي و ذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.

5- يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية hierarchical في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعم.

و البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم ترجع في نشأتها التاريخية إلى تواجد أقدم حكومة عرفها التاريخ في الحضارات القديمة، منذ الحضارة المصرية القديمة ، حيث شهدت الإدارة المصرية خاصة في فترة ما بين (2900-247ق.م) تنظيما و تنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة ، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك.

و يرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية:

- 1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا و ثابتة و تنظيم القواعد و اللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية
- 2- توزع النشاطات و الأعمال اللازمة لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم بإعتبارها واجبات رسمية و بطريقة ثابتة و محددة.
- 3- توزع السلطة اللازمة للإجراءات والأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت و وفقا لقواعد واضحة و محددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف ، و نوع تلك السلطة.
- 4- هناك طرق و أساليب محددة للعمل و تنفيذ المهام و الواجبات و بالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام.
- 5- إن الخبرة المكتبية تحتاج إلى خبرة وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم فإنه يتطلب عادة كل نشاط و جهد الموظف حتى و لو كانت ساعات عمله محددة بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف و لا يمكن تأخير أداء أعمال خاصة.
- 6- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد و تعليمات للعمل و تتصف بالشمول و العمومية و الثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد و التعليمات التي يمكن للموظف تعلمها و فهمها ، كلما زد فهم الموظف لتلك القواعد و الإجراءات كلما إرتفعت خبرته و كفاءته.

### الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقد ، و لقد تركزت معظم محاولات تقويم و نقد النموذج في إبراز أن التنظيم البيروقراطي و إن كان يوفر الموضوعية و الرشد و الانضباط

و الدقة و السرعة و الإستقرار و الإستمرارية للجهاز الحكومي و للمنظمات التي تنتهج نمطه، إلا أن الإلتزام به يقود إلى آثار و نتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي إفترض ماكس فيبر أن هذا النموذج يحققها.

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج، والموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار المنظمة الواحدة، وقد أوضحت هذه التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والإستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضا إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذن آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

و لا شك أن إنتقادات بيتر بلاو للنموذج المثالي للبيروقراطية، جعلت دراساته للبيروقراطية تضم أفكارا تتسم كلها بقبول أثر العنصر الإنساني، و طبيعة العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي، كما أن إعتزافه بالتنظيمات غير الرسمية إلى جانب التنظيمات الرسمية يمثل إنحرافا أساسيا عن خط التفكير الرئيسي و عن مفهوم البيروقراطية المثالية عند ماكس فيبر. (الحلامة، 2010، ص ص 90-91)

### 2-نظرية مبادئ الإدارة ( تقسيم الإداري ) : لهنري فايول (1841-1925)

في نفس الوقت الذي إقتراح فيه "تايلور" مدخل الإدارة العلمية إقتراح العالم الفرنسي " فيلور هنري " مدخل مبادئ الإدارة و يهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف ممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال منظمات حكومية و قد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل الوظائف التخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة و إلى جانب الوظائف المدير حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل من اهم المبادئ ما يلي:

1. مبدأ تقسيم العمل : ويرى فيه فايول نوعا من التنظيم الطبيعي، و هو هدف الى وصول الى نتائج أكبر و أفضل ببذل الكمية ذاتها من الجهد.
2. مبدأ التناسب بين الصلاحية و المسؤولية : وتتمثل الصلاحية، برأي Fayol، بالحق بإعطاء الأوامر، وبسلطة الإمتثال لها، و هذا الحق، وهذه السلطة، ينبغي ان يترافقا مع المسؤولية، أي مع حق توقيع الجزاءات، سواء بإعطاء المكافأة أم بفرض العقوبات. (قطيش، 2013، ص55)
3. التأديب: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع تحول جهود العاملين و مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين بشرط أن تطبيق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.

4. وحدة الأمر : الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
5. وحدة الهدف : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك و محدد وواضح.
6. المصلحة العامة : الأولوية لصالح العام و ليس لصالح الفردية.
7. الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في إعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات أسعار السلع و الخدمات ، مستوى المعيشة ، و مستوى الأرباح الذي تتحقق المنظمة.
8. المركزية: تركيز سلطة إتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد ( غالبا الإدارة العليا).
9. تسلسل السلطة: توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلف كل حسب إختصاصاته ، وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
10. الترتيب :لزيادة درجة الكفاءة وتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان إستخدامها.
11. المساواة: كل العاملين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين والوائح بشكل عادل.
12. الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية : يجب أن تعمل المنظمة على الإحتفاظ بالعمال المتميزين.
13. المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد و الإبتكار.
14. روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون و روح الفريق بين العاملين ويلاحظ من إستعراض مجموعة المبادئ السابقة أن المحاور الأساسية التي تركز عليها تلك المبادئ هي الكفاءة وإدارة الموارد البشرية، والممارسة الإدارية. (زايد، 2003، ص14)

### 3- نظرية الإدارة العلمية:

من أبرز رواد هذه المدرسة المهندس الأمريكي المشهور فردريك تايلور Frederick Taylor و من رجالاتها المشهورين الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الذي إبتدع مفهوم العلمية الإدارية و إهتم بمبادئ التخصص والسلطة و إصدار الأوامر و كانت آرائه متكاملة مع آراء تايلور ، و هنري غانت و فرنك و ليليان جلبرت وقد قامت الإدارة العلمية على المرتكزات التالية:

- 1- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية :تعرف الكفاية الإنتاجية بأنها النسبة بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه. أي أنها النسبة بين النتائج والتكاليف. وقد إهتمت الإدارة العلمية في بدء عهدها بتحديد الكفاية الإنتاجية للعامل و الوحدة الإنتاجية.
- 2- البحث العلمي: أي اللجوء إلى الملاحظة و التجربة و خضوع العمل للبحث العلمي و المعرفة بدلا من الإعتماد على الآراء التقليدية القديمة.

3- القواعد و الأصول : للإدارة قواعد و أصول علمية فقد نادى تايلور بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين و قواعد و أصول واضحة يجب إكتشافها و إحلالها محل التخمين.

4- تقسيم العمل و تخصص به : ضروري أن يقسم العمل بين الإدارة و العمال فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط و الإشراف و التبسيط في طرق تشغيل العمال و الآلات و وضع هذه الطرق في صورة قواعد و أسس وأن هذا، في رأي تايلور، يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بربح وفير . (أبوحمدة، 2012، ص 47)

#### 4. نظرية العلاقات الإنسانية: 1868-1923:

من روادها التون مايو ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية. تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.

وبناء عليه إنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني وتنبؤ به والتحكم فيه ، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها ، وان شعور الفرد بإنتمائها للمجموعة هو الذي يحفز للبدل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الإجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل.

ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى إا اعترف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الإجتماعية والأسرية، وأن يشعرهم بالإهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق التفويض بعض السلطة إلى العاملين واشراكهم في إتخاذ القرارات التي تهمهم.

عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء.

لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة.

ولقد أثبتت الدراسات الميدانية والعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية.

ومن أبرز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية نلخصها في النقاط التالية

- الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره .
- من سماته التعاون وليس التنافس .
- ان إشباع حاجات الإنسان الإجتماعية مهم كأهمية إشباع حاجاته مادية.
- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.
- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار .
- تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين.
- إلا أن هذه المدرسة الإدارية لم تسلم هي الأخرى من النقد من حيث أن مقاصدها لم تأت بجديد ، و بأن هدفها هو زيادة الإنتاج أيضا ، و في إهمالها للتنظيم الرسمي ، إضافة إلى إهمالها للجوانب البيئية المحيطة بالمؤسسة ، و لقد أشار العديد من الباحثين إلى خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه، فلقد ذكر ( فيدلر) أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة ، فإن مؤسستكم أكثر نجاحا من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه.

كما قام مالكوم ماكنير الأستاذ بمدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد بهجوم واسع على مدرسة العلاقات الإنسانية فيمقال له بالستينات بعنوان too much human relatisons معبرا عن مخاوفه من أن تقود المبالغة في إعتبار مشاعر او مراعاة أحاسيسهم إلى زيادة التهاون و الإهمال في أداء المهمات.

(خيري، 2013، ص ص58-59)

### 5. النظرية السلوكية:

نتيجة للعيوب التي أظهرتها مدرسة العلاقات ظهرت المدرسة السلوكية ومن أبرز روادها دوجلاس ماجريجر و ابراهام ماسلو ، وقد حاولت هذه المدرسة أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوكيات الأفراد والإدارة المعتمدة أن الإنسان ليس سلبيا بطبعه ولا يكره عمله ، بل يحبه لأنه مصدر رضاه النفسي وبأن لدى الفرد القدرة على تحمل المسؤولية مثلما أن لديه الحماس والدافعية للعمل والأداء المتميز ، ولديه الرغبة للإستقلالية بالعمل وكرهيته للرقابة المباشرة من جانب رؤسائها .

1- نظرية x و y للكاتب دوجلاس ماركر يجور:

هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة ، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور الجانب الإنساني في المنظمة الذي صدر في عام 1960 فلسفتين نظريتين حول طبيعة الإنسان ، وذلك إعتقادا على خبرته وممارساته الطويلة في الإستشارات الإدارية.

جدول رقم ( 1 ): مقارنة بين نظرية x و نظرية y

افتراضات نظرية x حول طبيعة الانسان	افتراضات نظرية y حول طبيعة الانسان
1- إن الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل.	1- معظم الناس يرغبون في العمل و يبذلون الجهد الجسمي و العقلي تلقائيا ك رغبتهم في اللعب و الراحة
2- الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية.	2- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.
3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يفعل	3- يمارس الفرد التوجيه الذاتي و الرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
4- يعتبر التهديد أو العقاب به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب و الحرمان و ليس حبا في العمل.	4- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات
5- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة و إشراف	5- يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الإبتكارية والإبداع في العمل

(العلامة، 2010، ص ص 90-91)

كما قدم إبراهيم ماسلو نظرية هرم أو سلم ( ماسلو) للحاجات حدد بموجبه الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية ووهي كالآتي:

### 1-الحاجات الفيزيولوجية:

وتتضمن هذه الحاجات كافة الحاجات الأساسية والبيولوجية لبقاء الجنس البشري وحفظ نوعه مثل حاجة الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والملابس ... إلخ وتأتي هذه الحاجات في أسفل سلم الهرمي وتحمل قاعدته الأساسية حيث أنها تشكل الأهمية الرئيسية في بقاء الكائن الحي واستمرارية وجوده في الحياة.

### 2-حاجات الأمن والطمأنينة:

وتأتي هذه الحاجات في المرحلة الثانية من الأهمية في سلم ماسلو حيث أنها تشير إلى ضرورة تأكيد الأمن والإستقرار والطمأنينة واستبعاد المخاطر التي قد يتعرض لها المرء ، كما أنه تناول بشكل كامل الحاجة المتعلقة بالأمن النفسي (سيكولوجي ) والمعنوي والمادي والإطمئنان على المستقبل وقد أشار الله سبحانه وتعالى إلى أهمية هذين الحاجتين بقوله تعالى ( فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وأمّنهم من خوف).

### 3- الحاجات الإجتماعية :

وتتناول الحاجات الإجتماعية جميع الحاجات الإنسانية التي تتولد من خلال التفاعل الإجتماعي مع الآخرين كحاجة الود والمحبة والألفة والتعاطف ... إلخ وتكوين العلاقات الإجتماعية كالأخوة، والصداقة والزمانة وغيرها من المشاعر الإنسانية التي تتم عن توافق والتفاعل بين الأفراد والمنظمات الإنسانية.

### 4-الحاجة لتقدير:

وتتناول هذه الحاجات رغبة الفرد وشعوره إزاء الآخرين بالإعتراف والفخر وموضع التقدير والإحترام و اعتراف الآخرين له بمكانة إجتماعية معينة تثير لديه الإفتخار بأنه في موقع تقدير متميز لدى الجماعة وتتبع هذه الحاجة من خلال شعور الفرد ذاتيا بضرورة إحترام الآخرين له.

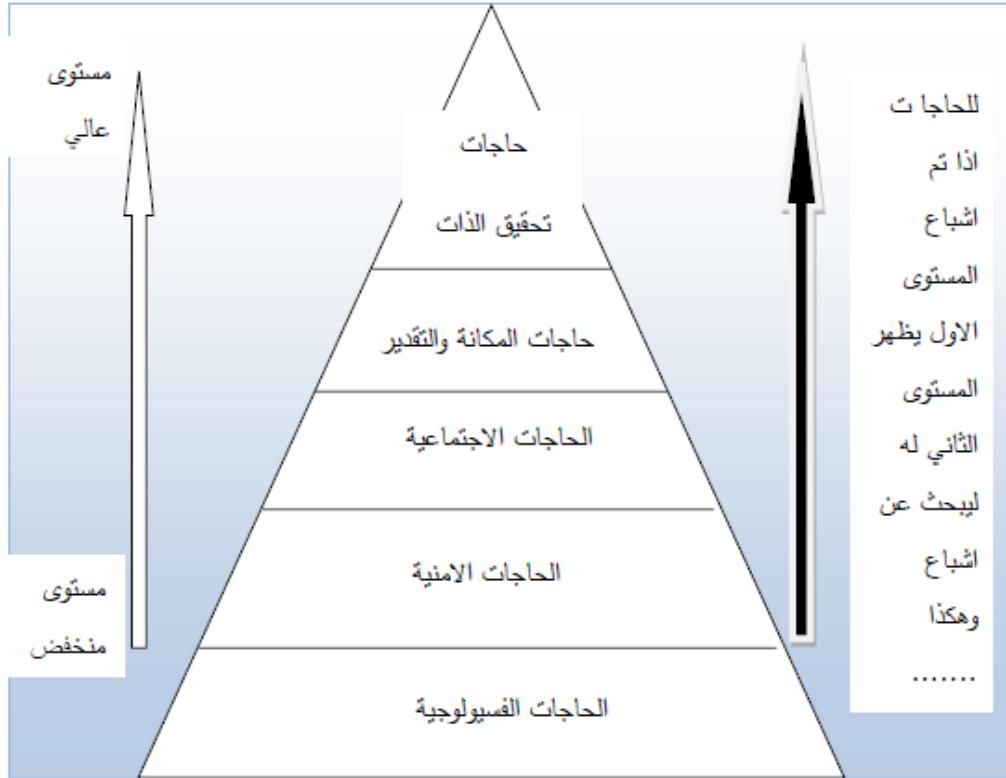
### 5-حاجة تحقيق الذات:

وتعد هذه الحاجة من أعلى الحاجات الظاهرة في سلم ماسلو وتعبّر عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز مستقل له من خلال مواهبه وقدراته وطموحاته التي يتطلع من خلالها لتكوين ذات إنسانية بدرجة مرموقة من العلو والسمو بين أقربائه وزملائه من الآخرين.



يتضح من خلال سلم الحاجات التي أظهرها إبراهيم ماسلو بأن الحاجات الإنسانية متباينة وما أن يشبع المرء حاجة إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها وليس هناك مرحلة تاريخية متناهية في تحقيق إشباع حاجاته انطلاقاً فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في إشباعها كلما توفرت أو إستحدثت الظروف الملائمة للرجبة في تحقيق الإشباع. (قادري سارة، 2018، ص46-47)

والشكل التالي يوضح تصنيف ماسلو لهرم الحاجات:



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص166

## 6. النظرية الحديثة:

### 1- نظرية النظم:

المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية ( تسويق - إنتاج - تمويل ) هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها مجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل.  
-نظرية النظام:

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض بإستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض

- المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات إستمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.

- من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء ، كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه. ويعتبر النظام الإداري ( المنظمة ) ADMINISTRATIF SYSTEM نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى

في المجتمع ،فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ، ويتكون النظام الإداري

من العناصر المترابطة فرعيا هي النظام الفني sub - system technical والمعلومات information sub - system والقوى البشرية HUMAN SUB - SYSTEM والنظام الإقتصادي المالي ECONOMIC AND FINANCIAL SUB - SYSTEM ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالألة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض ، ويتوقف نشاط هذه الألة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئة المتوفرة لها ، ومن ثم فإن نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية ، لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفق لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية:

### 1- المدخلات INPUT :

وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الإجتماعية والسياسية الخارجية.

### 2- العملية الإدارية PROCESS:

وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ و إتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحوي المدخلات إلى مخرجات.

### 3- مخرجات output :

وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في سلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على إختلافها لمجتمع المستهلكين والى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.

#### 4- التغذية العكسية (التغذية الراجعة) feedback:

وتعني كافة عمليات الإتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

وهكذا تتفاعل العناصر الأساسية الأربعة الأنفة الذكر بطريقة تلقائية دون إنقطاع أو توقف في أي منظمة. وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصورة مباشرة أو بالعين المجردة، إلا أن آثار هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تترك بالمنطق وبتحليل العلمي لمدى تقدم المنظمة وتطورها، أو مدى تدهورها و إنحطاطها الذي يؤدي إلى موتها البطيء، نتيجة عدم تفاعل البيئة الخارجية معها تفاعلا إيجابيا يمددها بالمدخلات وبتأييد الأدبي والسياسي والإقتصادي. (العميان، 2002، ص ص 49-50)

#### 7. النظرية اليابانية:

لقد لفتت التجربة اليابانية في البناء و التعمير و التصنيع أنظار العالم في السنوات الأخيرة ، و توفر الكتب والأبحاث على دراسة تلك التجربة. و منذ إنتهاء الحرب العالمية الثانية إستطاع اليابانيون أن يبنوا إقتصادا قويا ناميا ينافس الولايات المتحدة و دول أوروبا. وفي السنوات الأخيرة إرتفعت الإنتاجية في الصناعة اليابانية إلى ما يقرب من ثلاثة أضعاف الإنتاجية في الصناعة الأمريكية.

ويعزو عدد من الأبحاث هذا النجاح والتوفيق إلى عاملين أساسيين: الأساليب اليابانية في إدارة الموارد البشرية والعناية بها والثاني: البيئة العامة للإدارة اليابانية.

ومن أهم خصائص المدرسة اليابانية:

1- التوظيف مدى العمر (long- term employment) حيث تنادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة.

2- إتخاذ القرارات بالجماع (consensual decision making) و هنا يتم التأكيد على دور الجماعة في إتخاذ القرار.

3- المسؤولية الجماعية (group repositibility) وبما أن إتخاذ القرارات يكون بالإجماع ، فمن الضروري أن تكون المسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من شاركوا بإتخاذ القرارات.

4- نظام الترقية البطيء (slow promotion) فنظم الترقية مصممة لتعتمد على الأقدمية و ذلك بسبب الجدارة ثم أخذها بعين الإعتبار عند عملية التعيين.

5- عدم الإهتمام بالإختصاص في الحياة الوظيفية (Non- Specialization) حيث تتادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض. حيث أن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى إكتسابه مهارات متنوعة.

6- الإهتمام الكلي بالإنسان و أسرته إذ تتميز العلاقات داخل فرق العمل بأنها كعلاقة الأب بأفراد أسرته ،و حيث ينتج عن ذلك إلتزام العامل بالعمل بإتقان و إخلاص.

هذا العامل الأول وهو إدارة الموارد البشرية والعناية بالعاملين في التنظيمات. أما عن بيئة الإدارة اليابانية فإنها تعتبر مسؤولة كذلك عن نجاح التجربة اليابانية في التنمية و التصنيع فقد تم بناء اليابان بالتعاون بين الحكومة، و العمال، و رجال الأعمال، و المؤسسات المالية، و رغم ظهور الصراع بين هذه الفئات في السنوات الأخيرة، إلا أن الحكومة لا تزال تلعب دورا أساسيا في توجيه الإقتصاد الياباني، لقد إستمد تعظم التصنيع في اليابان معطياته من خلال القيم الثقافية للمجتمع الياباني و التي تعتمد على إعتبار نظام العمل و كأنه نظام الأسرة الواحدة.

ومن ناحية ثانية فإن اليابان تتفق فقط ما نسبته 1% فقط من الناتج الإجمالي القومي في الدفاع. كذلك فإن ثلث الإنفاق الحكومي يمول بالإفترض، لذلك فإن الضرائب في اليابان ليست ضرائب بأهظة، معنى هذا كله توفر سيولة و دخل لدى اليابانيين و وجود كثير من الحوافز الضريبية، مما يشجع على الإدخار ومن ثم الإستثمار في تجديرات تكنولوجية متميزة مردودها بعيد المدى. (ابراهيم درة، 2008، ص ص95-96)

6- وظائف إدارة الموارد البشرية: لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

### 6-1- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها".

(أحمد ماهر، 2007، ص225)

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.

(احمد ماهر، 2007، ص226)

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

### 6-2- استقطاب الموارد البشرية:

#### 6-2-1 مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة". (احمد ماهر، 2007، ص227)

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب.

#### 6-2-2 مصادر الاستقطاب

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

### 6-2-2-1- المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

◀ 1- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد .

◀ 2- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.

◀ 3- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها.

◀ 4- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلا لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.

◀ 5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء : ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجه).

6-2-2-2- المصادر الخارجية: ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقا من سوق العمل وأهمها:

◀ 1- التقدم المباشر للمنظمة : أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.

◀ 2- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية ، المجلات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.

◀ 3- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيرا مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.

4- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها.

5- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.

6- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.

7- الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة. (مازن فارس رشيد، ص489)

### 3-6- أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

#### 1- الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلام المكتوبة والسمعية البصرية.

2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقهم مع الوظيفة المطلوب شغلها.

#### 3- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى (بالأيام المفتوحة) .

#### 4- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية

### 6-4- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة لفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للنقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة. (مازن فارس رشيد، ص491)

ويعرف الاختيار والتعيين على انه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم. (مازن فارس رشيد، ص502)

### 6-3-1- إجراءات أو خطوات الاختيار:

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ها حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

#### 1-المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استقاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها. (صلاح عبد الباقي، 2004، ص170)

#### طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية (مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة. (صلاح عبد الباقي، 2004، ص173)



### 2-الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

#### 1-اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشاغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

#### 2-اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا.

#### 3-اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل: القدرات اللغوية.

#### 4-اختبارات الميل إلى العمل:

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحببه وولائه لأدائه.

#### 5-اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص171)

### 3-المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقادا منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ومن بين أنواعها:

✓أ- مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسبا من البيانات.

✓ب- المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

- ✓ج- المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.
- ✓د-المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.
- ✓هـ- المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.
- ✓و- المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

### 4-التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقاً.

### 5-الترشح للتعين

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية لأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدي المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص191)

### 6-الكشف الطبي:

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لابد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

1. حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
2. حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
3. ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
4. تقليل تكاليف العمالة بتقادي مشاكل الغياب والمرض.

### 7- اتخاذ قرار التعيين:

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد (الموظف الجديد).

### 8-الالتحاق بالوظيفة:

تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

### 9-قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة. (مازن فارس رشيد، ص 614)

### 6-5- الأجر والحوافز:

### 6-5-1- الأجر:

#### أ- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "تصيب الفرد(العامل) في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل" (راوية حسن، 2000، ص277)، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل".

(مازن فارس رشيد، ص863)

#### ب- أهمية الأجر:

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام.

(مازن فارس رشيد، ص866)

ج- العوامل الأساسية في تحديد الأجور:

تكون قيمة الأجور وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجور:

1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجور، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

2- العوامل الاجتماعية:

لم تعد الأجور وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد (مازن فارس رشيد، ص867)، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل: "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

3- القوانين الخاصة بالعمل:

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

4- سياسات الأجور:

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة ل جور، مثل هيكله الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفين من رواتب والعامل من أجور.

5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر:

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخليا مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

6-متطلبات العمل: تحديد الأجر في المقام الأول لتتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها.

(نظمي الشحادة وآخرون، 2000، ص64)

د- أنواع الأجر: يمكن تقسيم الأجر إلى:

1-الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد.

(نظمي الشحادة وآخرون، 2000، ص65)

2-الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية لجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهر ومنزلية". (باري كشواي، 2006، ص167)

6-5-2- الحوافز:

أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة (باري كشواي، 2006، ص167)، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء.

(باري كشواي، 2006، ص167)

ب- أهميتها:

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

1-الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية .

(عادل محمد زايد، 2003، ص390)

2-الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.

3-تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).

4-الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.

(عادل محمد زايد، 2003، ص391)

- ◀ 5- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).
- ◀ 6- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى.
- (عادل محمد زايد، 2003، ص391)

### ج- أنواعها

لقد تعددت أنواع الحوافز إلا أننا سنذكر منها:

#### أ- الحوافز التنظيمية

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل تحقيق أهدافها وتنقسم إلى:

##### ◀ 1- الحوافز الداخلية والخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة).

(عادل محمد زايد، 2003، ص393)

##### ◀ 2- الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكاتب، راحات عمل مناسبة... الخ.

(عادل محمد زايد، 2003، ص416)

##### ◀ 3- حوافز الأداء وحوافز العضوية:

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة.

(عادل محمد زايد، 2003، ص416)

ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد)  
د- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

### 1- نظم الحوافز الفردية:

هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعملات.

### 2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جماعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

### 6-6- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويعتبر التدريب نشاط مهم لفرد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر لفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى. (راوية حسن، 2000، ص163)

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية). ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

1- توجيهية إرشادية. 2- تنظيمية إدارية. 3- فردية. 4- أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها:  
(راوية حسن، 2000، ص 166)

1-التدريب في مجال العمل، 2- التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني، 4- التدريب في الفصول الدراسية.

ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية، 6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية، 11- دراسة حالة، 12-الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:

(راوية حسن، 2000، ص166)

1- ردود الأفعال، 2-التعلم، 3-السلوك، 4-النتائج.

7- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زهر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة و إمتدت إزدهارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية...

إن هذه التحديات و غيرها التي فرضتها خصائص و سمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل و ثورة الإتصالات و المعلومات و التجارة الحرة ، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة ، كما فرضت على مديري اليوم و الغد أن يكونوا أكثر مرونة و شمولية و أكثر قابلية و قدرة لتنفيذ قواعد الجودة "quality" في كل ما يمارسونه من أداء معين ، سيما و أن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذو قدرات إبداعية و إبتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف و الإستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص، و من هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات و إفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية و التنظيمية على وجه الخصوص و يمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:



### أ- إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و غيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري و إيلاءه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1. **مساهمة العاملين: employees involvement**
2. **التمكين: empowermen**
3. **تحقيق رضا المستهلكين: consumer satisfaction**
4. **الوقاية بدل من العلاج: prevention action not correction action**
5. **الإدارة بالحقائق: management by fact**
6. **التركيز على العمليات: process focusing**
7. **التحسين المستمر: continuous improvement**

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته و قابليته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية و الفنية ، و أن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة و واسعة في الإستجابة لمتطلبات التغيير و حول أثاره الإيجابية في التكيف والإستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها

### ب- تحديات العولمة التنافسية :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية و إختيارهم خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة و هذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب و إنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل إختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار و المتغيرات التشريعية المختلفة.

ج- التحديات التكنولوجية :

لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الإتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الإقتصادية و الإجتماعية و الحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية و تعدد العاربات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل و مواعيد تنفيذه و إعتبار الوقت كلفة و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية و الإدارية المختلفة.

د- التحديات البيئية :

أن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال إستجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية dynamic environment أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على إعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات و الإستقرار فهو حالة شاذة ، أن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و كذلك قيم العاملين و متطلباتهم الثقافية و لذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي و العشرين ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

(قادري سارة، 2018، ص 55-58)

8- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات :

حيث لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات ، كما يلي:

1. زيادة الإستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف و القدرات و المهارات لتكوين قوة عمل تنافسية.  
2. المحافظة و الإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات و معارف جوهرية حيث أنهم يمثلون النقل التنافسي و المعرفي للمنظمة.

3. تشجيع العاملين على المساهمة و تبادل المعارف و الخبرات المكتسبة، و تشجيع التواصل مع الخبراء

خارج المنظمة (قادري سارة، 2018، ص58)

جدول (1): يوضح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات.

التحديات	الإستراتيجيات
- تحديث القوانين و الأنظمة	- تقادم التشريعات و القوانين
- ثقافة التنوع البشري و الفكري	- التنوع في الموارد البشرية
- التكيف و التغيير المستمر	- إدارة التغيير و مقاومته
- التطوير الفني و المهاري	- تقادم المهارات و الخبرات
- التمكين و التعليم التنظيمي	- التفجير المعرفي و تراكم المعلومات
- مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة	- الإحتياجات المتجددة لسوق العمل
- التطوير التقني و الإداري	- الثورة العلمية و التقنية

(هاني محمد، 2014، ص 57)

#### 9- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام و صيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها و تدريبها و الاعتناء بها، على المديين المتوسط و الطويل، و مراعاة اهتماماتها و محاولة حل مشاكلها، و يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي و مستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، و المسيرين و كذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة و الأخصائيين في المجال الرياضي. و إن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا و خصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب و الطرق، و المناهج الحديثة في تطوير و جلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة و كذلك الفرد و المجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات و قدرات تأهلهم للتألق، و الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من أجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم و كذا تحفيزهم، و كذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات و المعايير للوصول للاعب الكفاء و الجيد.

والممتنع لإدارة الموراء البشرية أأء أن مؤءلف الوظائف والطرق و الأساليب المءءءة لهائه الموراء، ءرءبء ارءبأا وءقفا بالمجال الرفاءى فى كل أقسامه.

ومن هءا الأساس ءظهر الأهمية البالغة للمورء البشري فى مؤءلف مفاءن المجال الرفاءى وءلك من ءلال الاعءماء الكبفر على هءا المورء فى مؤءلف المهام والنشءاء الرفاءىة بالرغم من ءءور ءءنولوجى الإءارى فى وءءنا الءاضر. (سلىمان طقفع، 2020، ص73)

### خلاصة:

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلاً، ومن هذا فان تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمراً ضرورياً في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إدارياً عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية من خلال نتائج الفرق، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساساً للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.

الفصل الثالث:

المنشأة الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية. إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وان نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير و اتخاذ القرارات.

1- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. ( مرسوم تنفيذي رقم 416-91 صادر سنة 1991 )

2- لمحة تاريخية عن المنشآت وتطورها :

2-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القديم، وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 259 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة وانشاء عدد كبير من الملاعب.

وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ "stadium". وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها:

أ- ملعب البنثاثون :الذي كان يستعمله الرومان في إجراء منافسة البنثاثون.

ب- ملعب الهيبودورم :وقد خصص في العصر الروماني لمسابقات الفروسية والعربات.

ج- البالاسترا :وكان يخصص هذا الملعب للتدريب.

د- الليونيديون :وهو المكان الذي يخصص لإقامة اللاعبين والزوار كما هو الحال في العصر الحالي بما يسمى بالقرية الرياضية .

هـ -الكولوسيوم: وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسياسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بنائه فاستكمل البناء ابنه الإمبراطور عام 80 قبل الميلاد تقريبا.

(عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص20)

وعند بداية عام 1890 بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا وطورتها على يد خبراء ومتخصصين وبعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجيا المتطورة في تجهيز مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها.



## 2-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-2-1 المدن الرياضية: تظهر أهمية المدن الرياضية في إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب، بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد و تجهيز الفرق و المنتخبات القومية، و للمدن الرياضية مواصفات و منشآت خاصة بها يمكن أن نوردتها فيما يلي:

2-2-2 الملعب الرئيسي: يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم و حوله مضمار للعدو مسافته 400 متر تحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقات ألعاب القوى من الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج و مقصورة لكبار الزوار، وأماكن الإعلاميين.

و تستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الإستراحات و صالات الإستقبال، غرف التدليك، دورات المياه، ورش الصيانة و المخازن.

2-2-3 الصالة المغطاة: يجب أن لا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طولاً، 27 متراً عرضاً، و ذلك لإمكانية إستغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة لوجود مدرجات تتسع لحوالي 10000 ألف متفرج، و يستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات الطبية، ...إلخ، كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية، صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة، و مدرج غرف للاجتماعات، مع صالة أخرى تستخدم لمشاهدة التلفزيون، و كافيتريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن و أماكن الصيانة.

2-2-4 الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح بالإضافة إلى ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة و كرة اليد و الطائرة، التمس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب يسع بحد أدنى 500 متفرج.

2-2-5 حمام السباحة و الغطس: يجب توفير حوض سباحة أولمبي (21x50) مترا بعمق واحد 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) مترا بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 مترا من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.20 مترا مزودا بسلاالم للقفز مختلفة الإرتفاعات أعلاه بارتفاع 10 متر مزودة بمصعد مع توفير حوض للتدريب أبعاده 12.5 x 20 مترا و حوض آخر للإحماء قبل المسابقات أبعاده 4 x 6 مترا مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولمبي، تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس، مرشات دورات المياه، غرف التدليك، مخازن، ...إلخ

2-2-6 مناطق الإقامة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا تقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة، بالإضافة إلى أهمية توفير الخدمات الهاتفية و الإذاعة و التلفزيون، و تكييف هواء مركزي و صالات للإجتماعات و الجلوس، و مكتبة مزودة بالكتب و شرائط الموسيقى و الفيديو، وكافيتيريا و مطعم رئيسي و كذا كل ما يوفر للاعبين إحتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

(عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص23)

2-2-7 الخدمات المركزية: هي المسؤولية عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية بإمداها بالكهرباء و المياه، التكفل بالظروف الصحية و الإتصالات و الخدمات العمومية، الفاكس و الطرق الرئيسية و الفرعية في المدينة و أماكن إنتظار السيارات و المركز التجاري و الخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الإستعلامات، الأمن... إلخ.

2-2-8 مراكز الشباب والساحات الخضراء: يعد توفير مركزا للشباب أو السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمرا في غاية الأهمية، حيث تكون بمثابة المكان المخصص لإستثمار طاقات الشباب و الكشف عن قدراتهم لصقلها و تطويرها.

و قبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على أعداد المستفيدين منها، وتوفير الملاعب الرياضية التي تتناسب و هذه الأعداد والأعمال

### 3-أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويها من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

(مصعب محمد الحسين الفكي، 2016، ص22-23)

1. الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية.
  2. الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).
  3. الرياضة(اللعبة): رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة).
- منشآت للألعاب الفردية.
  - منشآت رياضات زوجية.
  - منشآت رياضات جماعية.
  - منشآت رياضات مائية.
  - منشآت رياضات الأطفال.

4. القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية ( للمنافسات الرسمية )، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية للتعليم والتدريب والترفيه.
5. التبعية: منشآت حكومية ( مدارس، جامعات، ساحات شعبية ، منشآت أهلية خاصة شركات، أندية، منشآت تجارية.
6. نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي ( زراعة طبيعية، صناعية، مذكوة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية.

#### 4-أهداف المنشآت الرياضية:

تهدف المنشآت الرياضية الى:

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية و الاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول الى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية.
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم .
- المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لإكمال عملية التنمية.
- الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.
- الارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو اجتماعية، مع الاهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
- تنظيم و استثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.

(قرين عبد الرزاق، 2019، ص55-56)

5- خصائص المنشآت الرياضية:

لا تعتبر منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية حسنة، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (قرين عبد الرزاق، 2019، ص58)

6- إدارة المنشآت الرياضية:

6-1 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

أ - احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

ب- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

ج- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

د- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

### 6-2 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

أ- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

ب- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

ج- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

د- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية

### 6-3 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

أ- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، إجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

ب- الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

ج- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

د- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

هـ- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

و- ضرورة وضع موزع لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

ز- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزع للسياسات.

ح- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد. (مفتى حمادة، 1999، ص 63-65)

7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

7-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب.

- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة ، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

7-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها.

7-3 عزل العوامل غير المرغوب فيها :

- لا بد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

7-4 عوامل السلامة والأمن للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة، حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات.

- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها.

### 5-7 الصحة العامة:

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار.

### 6-7 نواحي الإشراف:

- يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة.

### 7-7 الاستغلال الأمثل:

- يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

### 8-7 الناحية الجمالية:

- يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة.

### 9-7 الناحية الاقتصادية:

- يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع.

7-10 توقع التوسع مستقبلا

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام ، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة .

7-11 يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم.  
7-12 الصيانة:

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة، فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة، وقد تكون الصيانة (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية). (لريك عبد الله، 2019، ص53-55)

8- لوائح قانونية للمنشآت الرياضية:

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/89 المؤرخ في فبراير 1989 والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها .

(الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر 1999/11/02).

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي. (الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر 1999/11/02)

ويتكفل المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف:

- المساهمة في عملية التربية.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية.
- تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب.
- القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي.



- التمويل.
- المتابعة الطبية.

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 03/02/1993 الذي يحدد شروط التكفل بالمواهب الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة .

(ابراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، 2004، ص 14)

أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم والنوع، وهي مادية وبشرية.

### 9- نظرة عامة حول نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر:

تمثل المنشآت الولائية المحولة ضمن ميزانية الدولة و المتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات، هي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسة الرياضية التنافسية و الجماهيرية، المدرسية و الجامعية بالإضافة أيضا إلى الهيئات العسكرية و تشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بممارسة رياضة كرة القدم في القاعات المتعددة الرياضات، هذا هو الشكل الذي يمكن أن تكون عليه أغلب المنشآت الرياضية المتواجدة بكافة ولايات الوطن. (بورزامة رابح، 2005، ص 141)

### 10- النظام الداخلي والإداري للمنشأة الرياضية للحظائر المتعددة الرياضات:

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات، مقسمة إلى عدة وحدات و أقسام، إن القسم هو بناء من القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب، و سير هذا القسم من طرف رئيس القسم، أما الوحدة فهي هيئة مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية، تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1977، ص32)

وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين و هما:

- أ- قسم الإدارة و المالية، مكلف بتسيير الموارد المالية للمكتب.
- ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة و التصليح و تهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.

(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1977، المادة 6 - 7)

### 11- التنظيم المالي للحظائر المتعددة الرياضات:

نحاول في هذا العنصر تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأموال اللازمة من أجل تسيير الحظائر المتعددة الرياضات، و قبل التطرق إلى ذلك نشير أن المحاسبة مهيكلة على الشكل و أن مستعملوا الأموال يلتقون مع رجل محاسب الذي يمارس مهامه وفقا للقانون بكل قوة، أما أموال و ميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يلي:

#### 1- عن طريق المداخل:

##### أ- مداخل عادية:

\* نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية و ثقافية تنظيم في هذه المرافق الرياضية و التي لا تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

\* مداخل ناتجة عن طريق الخدمات و الإشهار

\* الأموال المخصصة للتجهيز و العمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية و عن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

##### ب- مداخل غير عادية:

ناتجة عن النفقات و المصاريف منها مصاريف و نفقات العمل و التجهيز و التشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من طرف إدارة المكتب.

إذن هذه كل العناصر المكونة للميزانية و الأموال التي تعتمد عليها المركبات المتعددة الرياضات من أجل سير هذه المنشآت حتى تبقى في خدمة تسيير الرياضة الجزائرية بمختلف أشكالها و أصنافها و نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة و الجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز و الصيانة.

(بورزامة رابح، 2005، ص 142-143)

### 12- إستعمال المنشآت الرياضية العمومية للحظائر المتعددة الرياضات:

تحديد مخططات برامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالإستفادة و الإستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية و في هذه النقطة نحاول أن نعين كيفية إستعمال المنشآت الرياضية.

تم تحديد مخطط سنوي لإستعمال كل منشأة بالتفصيل هذا في بداية كل سنة رياضية، و يتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق و النوادي المستعملة وهي مركبة على الشكل التالي:

(بورزامة رابح، 2005، ص143-145)

### 1.12 من أجل المنافسات:

1- التظاهرات الرياضية الدولية.

2- البطولات الوطنية المدنية -المدرسية، الجامعية، العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.

3- مهرجان للرياضة الشعبية و الرياضة التقليدية الجزائرية.

4- لقاءات الرياضيين بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية و تنظيم التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.

5- اللقاءات الرياضية الجهوية بين الفرق الجهوية والشرقية للرياضات و التجمعات الجهوية الرياضية الفردية.

6- اللقاءات الرياضية المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.

7-يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.

8-نصف يوم في كل أسبوع ينظم و يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي و العسكري.

### 2.12 إستعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم.

2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في التدريب حصتين مدة كل حصة ساعة و نصف و هذا في كل اسبوع. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1977، المادة 6-7)

3- المدارس الرياضية التي تحتضن الشباب الموهوبين في الميدان الرياضي في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين أسبوعيا تدوم كل حصة حوالي ساعة أو نصف ساعة.

4- المؤسسات التربوية الجامعية أو الوحدات العسكرية لا تحتوي على منشآت رياضية يسمح لها بإحتضان حصص التعليم و التربية البدنية و الرياضية و هذه الحصص يجب أن تكون في بداية اليوم و بعد الزوال.

### 3.12- إستعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات المبرمجة في الولاية حصص التربية العلمية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة.

هذه هي كل الترتيبات الخاصة بإستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة لكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرقا رياضية عادية، أو حتى مدرسية وجامعية وعسكرية، وتم تحديد كذلك في هذا العصر أوقات التدريبات حسب الأولويات، كذلك خصص جانب من الوقت لإستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات الخاصة بالرياضة.

### 13- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش، 1988، ص 24)

### 14- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

#### أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها. (داود عبد المنعم اليمين، 2006، ص 24)

#### ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

#### ت- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة،

وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

#### ث- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

#### ج- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

#### ح- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

#### خ- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

#### د- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد. (قرين عبد الرزاق، 2019، ص 63-64)

## خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجبانة

التطبيقي

الفصل الرَّابِع:  
الإجراءات المنهجية  
للدراسة



تمهيد:

بعدها تمت الدراسة النظرية من خلال عرض مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث يعتبر هذا الفصل بوابة للدراسة الميدانية و الفاصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة مجتمع الدراسة و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات.

1-الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولية التي يقوم الباحث وتساوده على إلقاء نظرة إستشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسة ميدانية، وبصدد دراسة ميدانية لأبد من إجراء دراسة استطلاعية الى مركب 18 فبراير ولاية بسكرة، والتي كانت ترمي إلى جمع المعلومات ومعرفة الظروف التي ستجري فيها الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 20 إستمارة على المسيرين والإداريين التابعين للمنشأة الرياضية، حيث قمنا بجمع كل هذه الإستمارات بعد أن تم الإجابة عنها من طرف المسيرين والإداريين.

2- منهج الدراسة :

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته و في دارستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم حيث يعرفه بشير صالح الرشيدي بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث" . (بشير صالح الرشيدي، 2000، ص59)

3- مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين الذين يشتغلون في المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة ولاية بسكرة.

4- عينة الدراسة:

ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع وتتلخص فكرة دراستها في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة أي دراسة بضع حالات لا أن تقتصر على حالة واحدة.

وعليه تمثلت عينة الدراسة في عشرين 20 عاملاً يعملون في مركب 18 فبراير بولاية بسكرة تم اختيارهم عشوائياً.

### خصائص العينة :

وجد في العينة التي تم اختيارها كلى الجنسين حيث تتكون من 4 إناث و 16 رجال تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 55 سنة بمتوسط حسابي قيمته 40 سنة ، ولهم أقدمية أقصاها بمعدل 15 سنة وأدناها بمعدل سنة واحدة و بمتوسط حسابي قيمته 8 سنوات .

### 5- أدوات جمع البيانات :

إعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان والذي يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها ( كماش، 2016، ص264) كما تعرف بأنها أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة تعبى من قبل المستجوب (أبراش، 2009، ص26)

### طريقة بناء الأداة:

يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية والرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 21 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور .

**المحور الأول:** الاعتماد على البرمجيات وقواعد البيانات يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 07

**المحور الثاني:** الاعتماد على الاتصالات السلكية واللاسلكية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، حيث يبدأ من السؤال رقم 08 إلى غاية السؤال رقم 14

**المحور الثالث:** ان التشغيل الآلي للمكاتب واستعمال مواقع الواب يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، حيث يبدأ من السؤال رقم 15 إلى غاية السؤال رقم 21

### 6 - مجالات الدراسة:

**المجال المكاني:** وقع الاختيار في دراسة الحالة على ديوان المركب 18 فبراير لولاية بسكرة

**المجال الزمني :** تزامن إجراء الدراسة الحالية خلال الفترة الدراسية 2021/2020

المجال البشري: يتمثل مجال بحثي من 20 مسير وإداري تابعين للمركب 18 فبراير لولاية بسكرة  
7- الأدوات الإحصائية: لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا  
بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة  
إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع العلاقة التالية بـ:

$$\frac{\text{نسبة التكرار} \times 100}{\text{العينة}} = \text{النسبة المئوية} =$$

### خلاصة :

إن نجاح أي بحث مهما بلغت درجته العلمية مرتبط بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية، ونظرا لطبيعة موضوعنا هذا تطلب منا التعريف بالبحث و منهجه المتبع و المناسب للإشكالية الرئيسية، كما حددنا في هذا الفصل عينة البحث التي اخترناها و تمثل مجتمع البحث الأصلي، وكما اخترنا الأدوات اللازمة لذلك.

الفصل الخامس:

عرض و مناقشة

النتائج

### تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى إجراءات الدراسة الميدانية سوف نقوم في هذا الفصل بتفريغ البيانات وتحليلها ثم عرض أهم النتائج المتوصل إليها.

1- عرض و تحليل النتائج :

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

الفرضية الأولى : الاعتماد على البرمجيات و قواعد البيانات يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال الأول : هل تعتمد إدارة المركب على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة ما إذا كانت إدارة المركب تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية

الجدول رقم (1) :

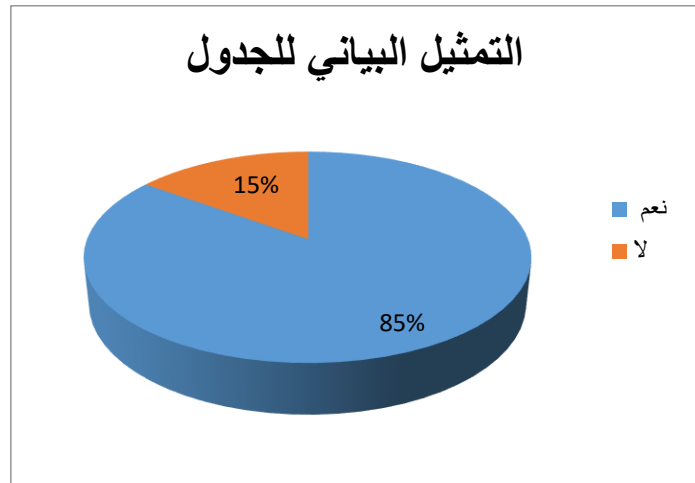
النسبة	التكرار	الاقتراحات
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الموضوع أعلاه نلاحظ أن اغلب العاملين أكدوا على أن إدارة المركب تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية حيث بلغ عددهم 17 عامل من مجموع العينة بنسبة 85% وهذا ما يجعلنا نقول أنه لا بد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، بينما أجاب 3 من العاملين من مجموع العينة بنسبة 15% بأن إدارة المركب لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية أي ربما توجد عوامل أخرى تعتمد عليها الإدارة لتسيير الموارد البشرية.



الشكل رقم (1) :



الاستنتاج : نستنتج من خلال نتائج الجدول أن إدارة المركب تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية

السؤال الثاني : هل تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات و الاتصال و البرمجيات؟

الغرض من السؤال :

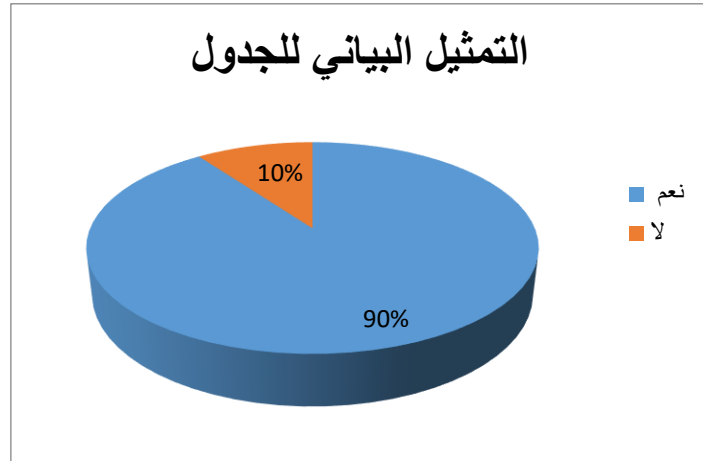
الجدول رقم (2) :

النسبة	التكرار	الاقتراحات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (2) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن مصلحة الموارد البشرية تنفذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات و الاتصال و البرمجيات ، حيث أجاب 18 عامل بنسبة 90% على السؤال بنعم ، في حين أجاب 2 عاملين بنسبة 10% أن مصلحة الموارد البشرية لا تنفذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات و الاتصال و البرمجيات .

الشكل رقم (2) :



**الاستنتاج :** نستنتج من خلال نتائج الجدول أن مصلحة الموارد البشرية بالمركب الرياضي تنفذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات و الاتصال و البرمجيات

**السؤال الثالث :** هل توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بمركب 18 فبراير بسكرة يزيد من كفاءة العمليات الإدارية

**الغرض من السؤال :** لمعرفة ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات تزيد من كفاءة العمليات الإدارية ؟

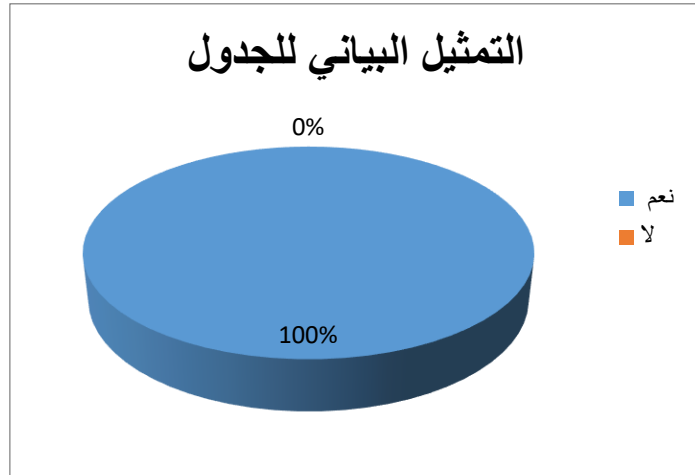
**الجدول رقم (3) :**

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	20	100%
لا	0	0%
المجموع	20	100%

**التحليل :**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع العمال 20 عامل بنسبة 100% يؤكدون أن توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بمركب 18 فبراير بسكرة يزيد من كفاءة العمليات الإدارية، بحيث لا يوجد ولا عامل أجاب ب لا على هذا السؤال.

الشكل رقم (3):



الاستنتاج : من خلال ما نلاحظ في الجدول نستنتج أن توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات بمركب 18 فبراير بسكرة يزيد من كفاءة العمليات الإدارية

السؤال الرابع : هل تستخدم إدارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات لتحقيق مرونة أكبر في العمل و تخفيف الضغوط المتعلقة به في مركب 18 فبراير بسكرة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان استخدام تكنولوجيا المعلومات يحقق مرونة أكبر في العمل و تخفيف الضغوط المتعلقة به في مركب 18 فبراير بسكرة

الجدول رقم (4) :

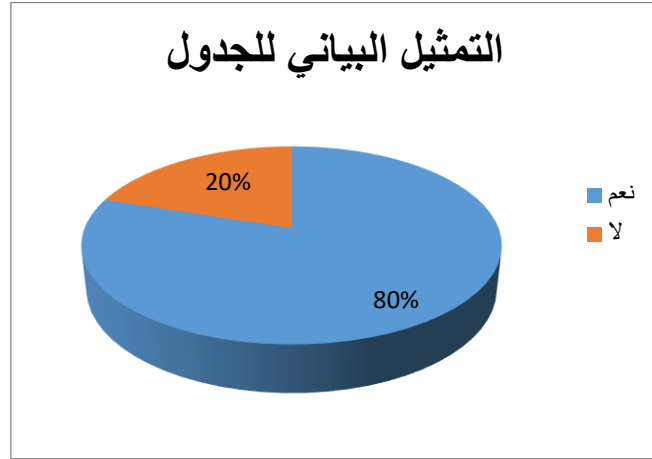
الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

التحليل :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نستنتج ان أغلبية العاملين أكدوا على أن استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات من اجل تحقيق مرونة أكبر في العمل و تخفيف الضغوط المتعلقة به في مركب 18 فبراير بسكرة وكان عددهم 16 عامل من مجموع العينة بنسبة 80%، في حين قد أجاب 4 عاملين أن استخدام

إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات لا يحقق مرونة أكبر في العمل و لا يخفف الضغوط المتعلقة به والتي كانت نسبتهم 20%.

الشكل رقم (4) :



**الاستنتاج :** من خلال النتائج نستنتج أن استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات يحقق مرونة أكبر في العمل و يخفف الضغوط المتعلقة به في مركب 18 فبراير بسكرة .

**السؤال الخامس :** هل توفر التطبيقات الحاسوبية المساندة قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل سهولة ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة إذا كانت التطبيقات الحاسوبية المساندة توفر قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل سهولة

الجدول رقم (5) :

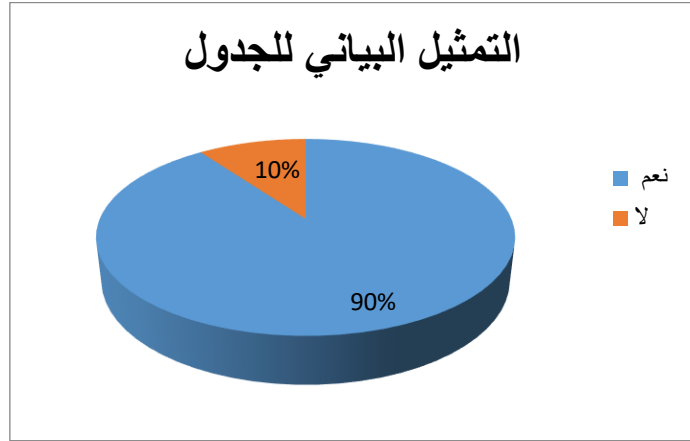
النسبة	التكرار	الاقتراحات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين و عددهم 18 أي بنسبة 90% من عينة البحث يؤكدون أن التطبيقات الحاسوبية المساندة توفر قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل

سهولة فيما يرى 2 من المسيرين والإداريين أي نسبة 10% أن التطبيقات الحاسوبية المساندة لا توفر قاعدة بيانات يعتمد عليها أو الرجوع إليها وقت الحاجة.

الشكل رقم (5) :



الاستنتاج : من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أن التطبيقات الحاسوبية المساندة تساهم في توفير قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل سهولة

السؤال السادس : هل يسهم استخدام قواعد البيانات في توفير المعلومات بكلفة اقل ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة إذا كان استخدام قواعد البيانات يساهم في توفير المعلومات بأقل تكلفة

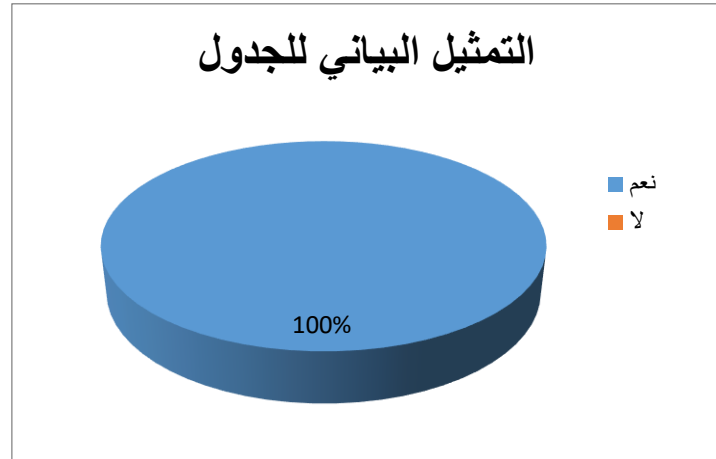
الجدول رقم (6):

الاقترحات	التكرار	النسبة
نعم	20	100%
لا	0	0%
المجموع	20	100%

التحليل :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع الموظفين يرون أن قواعد البيانات تساهم في توفير المعلومات بأقل تكلفة ذلك بإجابة 20 موظف بنسبة 100% من العينة بنعم على هذا السؤال .

الشكل رقم (6) :



الاستنتاج : من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن استخدام قواعد البيانات يساهم في توفير المعلومات بأقل تكلفة

السؤال السابع : هل تساهم قواعد البيانات المستخدمة في تحسين أداء العاملين ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة ما اذا كانت قواعد البيانات تساهم في تحسين أداء العاملين

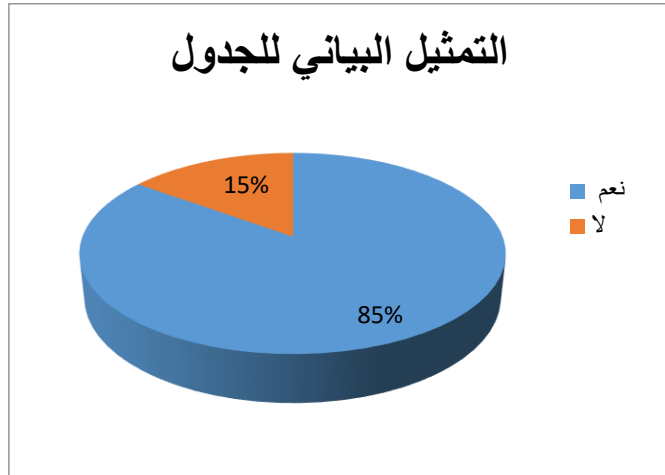
الجدول رقم (7):

النسبة	التكرار	الاقتراحات
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب العاملين أكدوا أن استخدام قواعد البيانات يساهم في تحسين أداء العاملين وكان عددهم 17 عامل من مجموع العينة بنسبة 85% ، بينما أجاب 3 من مجموع العينة بنسبة 15% ان قواعد البيانات المستخدمة لا تساهم في تحسين أداء العاملين .

الشكل رقم (7) :



الاستنتاج : من خلال النتائج نستنتج أن قواعد البيانات المستخدمة تساهم في تحسين أداء العاملين

الفرضية الثانية : الاعتماد على الاتصالات السلكية و اللاسلكية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية

السؤال الثامن : هل يستخدم مركب 18 فبراير بسكرة تكنولوجيا المعلومات لدعم كفاءات الموارد البشرية ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان يستخدم مركب 18 فبراير بسكرة تكنولوجيا المعلومات لدعم كفاءات الموارد البشرية

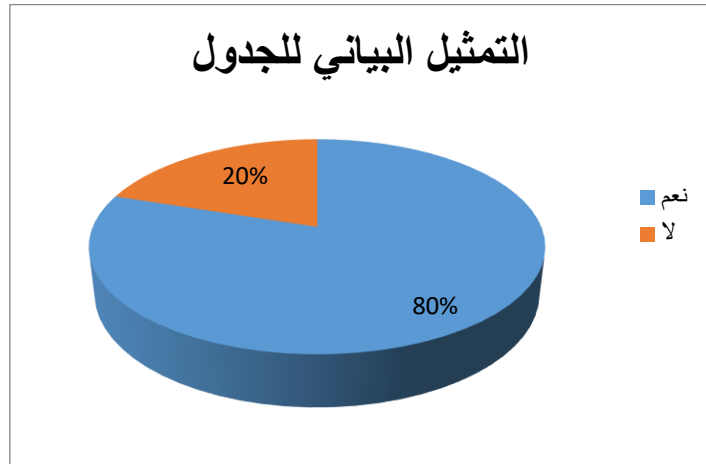
الجدول رقم (8) :

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الموظفين الذين بلغ عددهم 16 يرون أن مركب 18 فبراير بسكرة يستخدم المعلومات لدعم كفاءات الموارد البشرية ،في حين يرى 4 موظفين بنسبة 20% و هم النسبة الأقل أن مركب 18 فبراير بسكرة لا يستخدم تكنولوجيا المعلومات لغرض دعم كفاءات الموارد البشرية

الشكل رقم (8):



الاستنتاج : من خلال ما درسناه سابقا نستنتج أن مركب 18 فبراير بسكرة يستخدم تكنولوجيا المعلومات لدعم كفاءات الموارد البشرية

السؤال التاسع : هل يزيد استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الرياضية من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي للموظفين؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان لتكنولوجيا المعلومات دور في زيادة فرص الارتقاء الوظيفي للموظفين في المنشأة الرياضية

الجدول رقم (9) :

النسبة	التكرار	الاقتراحات
75%	15	نعم
25%	5	لا
100%	20	المجموع

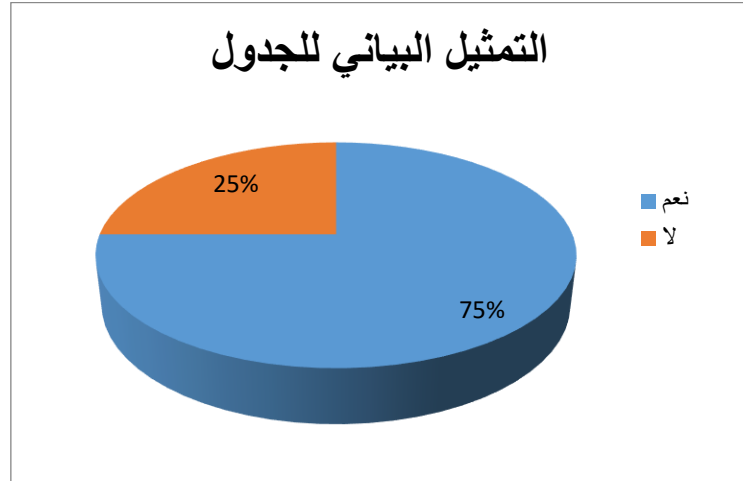
التحليل:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (9) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الرياضية يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي للموظفين حيث



بلغ عددهم 15 موظف بنسبة 75% من مجموع العينة ، في حين قد أجاب 5 موظفين بنسبة 25% أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الرياضية لا يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي للموظفين .

الشكل رقم (9):



**الاستنتاج :** نستنتج من خلال نتائج الجدول أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الرياضية يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي للموظفين

**السؤال العاشر :** هل تضمن الاتصالات الالكترونية الجديدة الأمن و جودة المعلومات للموظفين ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كانت الاتصالات الالكترونية الجديدة تضمن الأمن و جودة المعلومات للموظفين

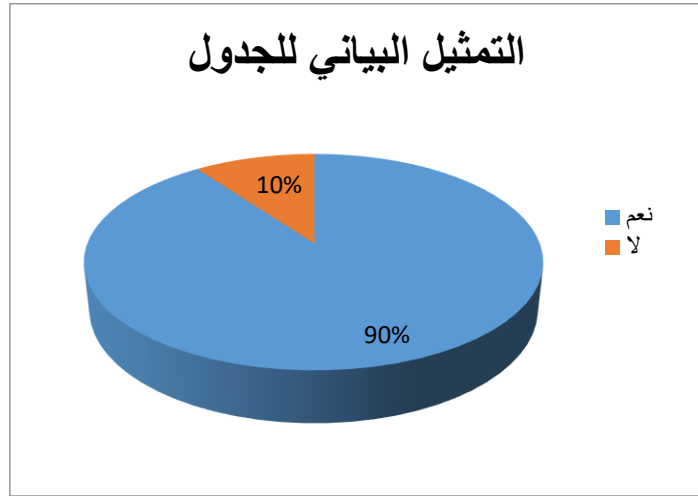
الجدول رقم (10):

النسبة	التكرار	الاقتراحات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب العاملين و عددهم 18 بنسبة 90% من عينة البحث يرون أن الاتصالات الالكترونية الجديدة تضمن الأمن و جودة المعلومات للموظفين بينما يرى الباقي و عددهم 2 بنسبة 10% من عينة البحث أن الاتصالات الالكترونية الجديدة لا تضمن الأمن و جودة المعلومات للموظفين.

الشكل رقم (10) :



الاستنتاج : من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن الاتصالات الالكترونية الجديدة تضمن الأمن و جودة المعلومات للموظفين

السؤال الحادي عشر : هل يتم جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية بمركب 18 فبراير بسكرة عن طريق الاتصال الالكتروني ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان مركب 18 فبراير يجذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية عن طريق الاتصال الالكتروني

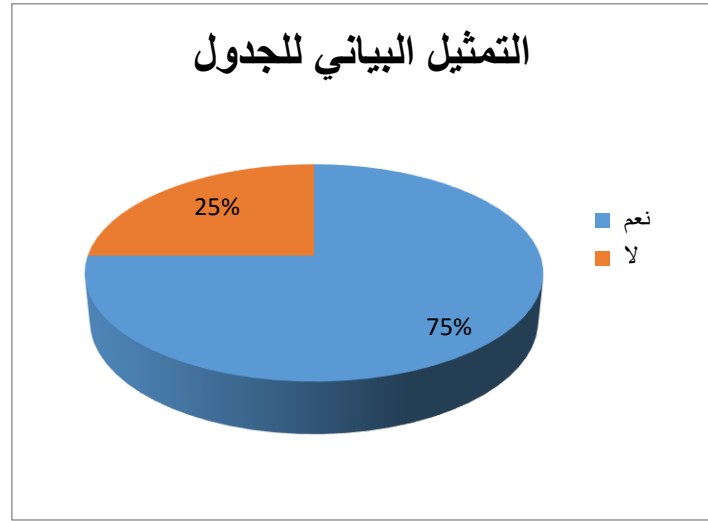
الجدول رقم (11) :

النسبة	التكرار	الاقتراحات
75%	15	نعم
25%	5	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

يظهر من الجدول أن نسبة 75% من الموظفين يرون أن مركب 18 فبراير بسكرة يتم جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية عن طريق الاتصال الالكتروني، في حين نسبة 25% من الموظفين يرون انه لا يتم جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية بمركب 18 فبراير بسكرة عن طريق الاتصال الإلكتروني.

الشكل رقم (11) :



**الاستنتاج :** من خلال ما درسناه سابق نستنتج أنه يتم جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية بمركب 18 فبراير بسكرة عن طريق الاتصال الالكتروني .

**السؤال الثاني عشر :** هل يتخذ مركب 18 فبراير بسكرة قراراته بناء على المراسلات عبر البريد الالكتروني ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة إذا كان مركب 18 فبراير بسكرة يتخذ قراراته بناء على المراسلات عبر البريد الالكتروني

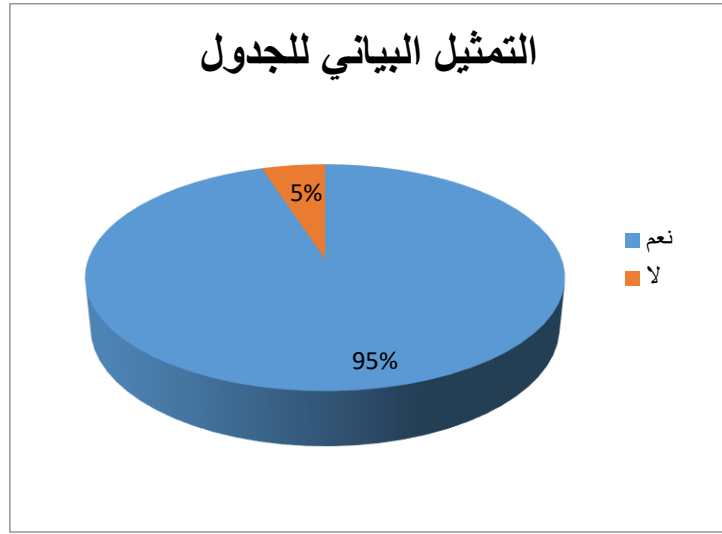
**الجدول رقم (12) :**

الاقترحات	التكرار	النسبة
نعم	19	95%
لا	1	5%
المجموع	20	100%

**التحليل :**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن كل العاملين ما عدى موظف واحد التي تبلغ نسبتهم 95% من العينة يؤكدون أن مركب 18 فبراير بسكرة يتخذ قراراته بناء على المراسلات عبر البريد الالكتروني ، بينما يرى عامل واحد بنسبة 5% من العينة أن مركب 18 فبراير بسكرة لا يتخذ قراراته بناء على المراسلات عبر البريد الالكتروني .

الشكل رقم (12):



**الاستنتاج :** من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أن مركب 18 فبراير بسكرة يتخذ قراراته بناء على المراسلات عبر البريد الإلكتروني

**السؤال الثالث عشر :** هل يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري و تحسين نشاطه ؟

**الغرض من السؤال :** لمعرفة إذا كان الاتصال بالمستويات العليا يتيح فرصة تنمية المهارات للمورد البشري و تحسين نشاطه

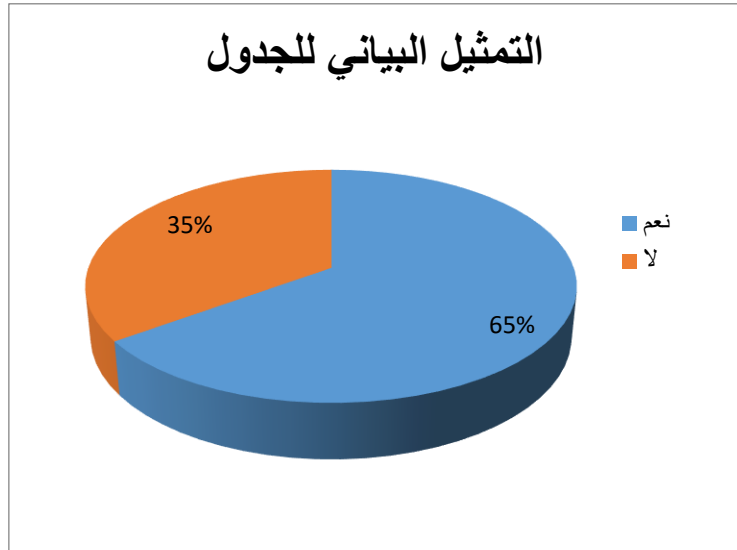
**الجدول رقم (13):**

النسبة	التكرار	الاقتراحات
65%	13	نعم
35%	7	لا
100%	20	المجموع

**التحليل :**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن اغلب العاملين أكدوا أن الاتصال بالمستويات العليا ينمي المهارات للمورد البشري و يحسن نشاطه حيث بلغ عددهم 13 عامل بنسبة 65% من العينة، بينما أجاب 7 من مجموع العينة بنسبة 35% أن الاتصال بالمستويات العليا ليس له دور في تنمية المهارات للمورد البشري و تحسين نشاطه.

الشكل رقم (13):



**الاستنتاج :** من خلال النتائج نستنتج أن الاتصال بالمستويات العليا يتيح فرصة تنمية المهارات للمورد البشري و تحسين نشاطه

**السؤال الرابع عشر :** هل تعتقد أن إدخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العلاقات الإدارية و يزيد التقارب بين الموظفين؟

**الغرض من السؤال :** لمعرفة ما إذا كان لتكنولوجيا المعلومات دور في تسهيل العلاقات الإدارية و زيادة التقارب بين الموظفين

**الجدول رقم (14) :**

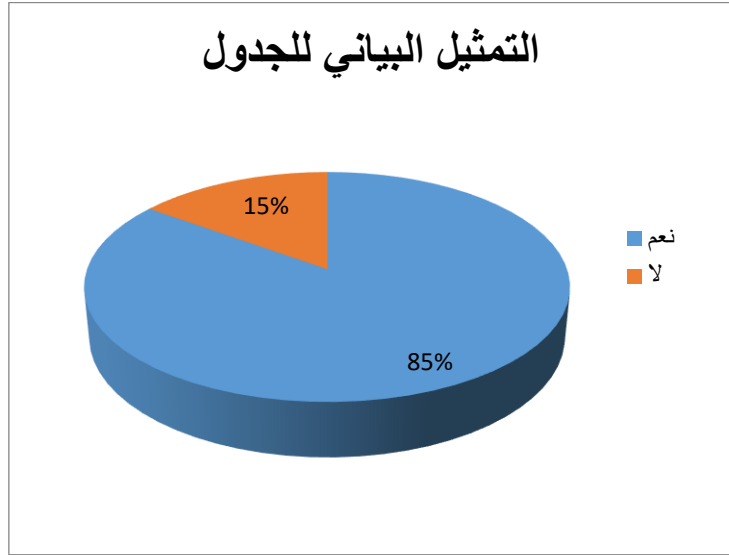
الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	17	85%
لا	3	15%
المجموع	20	100%

**التحليل :**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نستنتج أن اغلب العاملين أجابوا إدخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العلاقات الإدارية و يزيد التقارب بين الموظفين وقد بلغ عددهم 17 عامل من مجموع العينة بنسبة 85%، بينما أجاب

3 عمال من مجموع العينة بنسبة 15% بأن تكنولوجيا المعلومات ليس لها دور في تسهيل العلاقات الإدارية و زيادة التقارب بين الموظفين.

الشكل رقم (14):



**الاستنتاج :** من خلال النتائج نستنتج أن إدخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العلاقات الإدارية و يزيد التقارب بين الموظفين .

**الفرضية الثالثة :** إن التشغيل الآلي للمكاتب و استعمال مواقع الواب يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية

**السؤال الخامس عشر:** هل يمتلك مركب 18 فبراير بسكرة شبكة الكترونية تسير تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كان مركب 18 فبراير بسكرة تتوفر لديه شبكة الكترونية تسير تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية

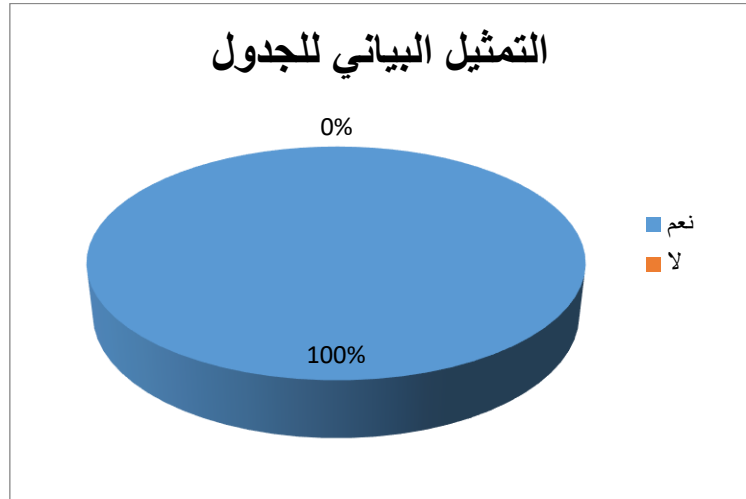
الجدول رقم (15) :

النسبة	التكرار	الاقتراحات
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع الإداريين و المسيرين و بنسبة 100% من العينة أكدوا أن مركب 18 فبراير بسكرة يمتلك شبكة الكترونية تسير تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية .

الشكل رقم (15) :



الاستنتاج : من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه نستنتج أن مركب 18 فبراير بسكرة يمتلك شبكة الكترونية تسير تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية

السؤال السادس عشر : هل ترتبط الحواسيب التي تستعمل في مركب 18 فبراير بسكرة بشبكة حواسيب محلية؟  
الغرض من السؤال : معرفة إذا كانت الحواسيب التي تستعمل في مركب 18 فبراير بسكرة ترتبط بشبكة حواسيب محلية.

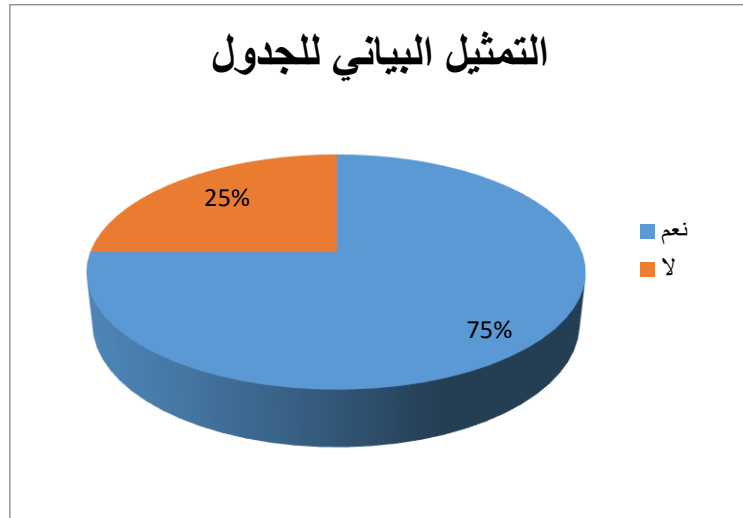
الجدول رقم (16) :

النسبة	التكرار	الاقتراحات
75%	15	نعم
25%	5	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من العاملين و الذين بلغ عددهم 15 عامل يرون أن الحواسيب المستعملة في مركب 18 فبراير بسكرة ترتبط بشبكة حواسب محلية و هذا يؤكد ارتباط و تواصل المنشآت ببعضها البعض ، بينما نسبة 25% وهي نسبة ضئيلة 5 عاملين يرون أن الحواسيب التي تستعمل في مركب 18 فبراير بسكرة لا ترتبط بشبكة حواسب محلية .

الشكل رقم (16) :



**الاستنتاج :** من خلال ما سبق سألنا نستنتج أن الحواسيب التي تستعمل في مركب 18 فبراير بسكرة ترتبط بشبكة حواسب محلية .

**السؤال السابع عشر :** هل يسهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات و سهولة استخدامها؟

**الغرض من السؤال :** يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان الشكل الإلكتروني للوثائق يزيد في دقة المعلومات و سهولة استخدامها

الجدول رقم (17) :

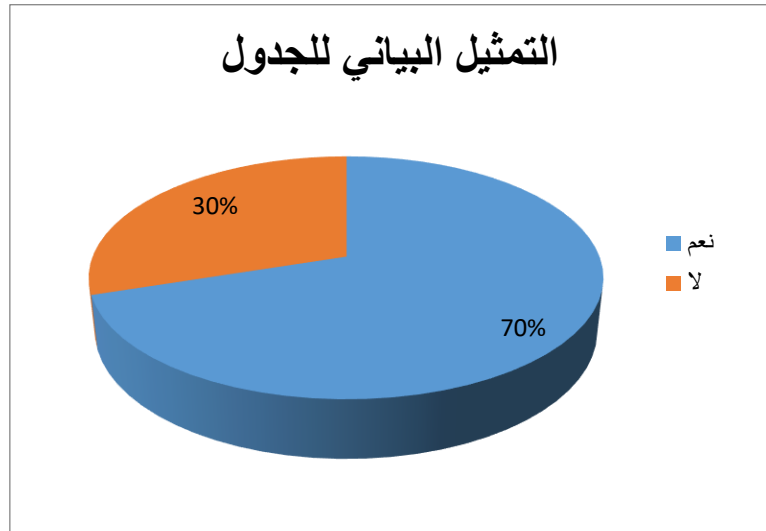
الافتراحات	التكرار	النسبة
نعم	14	70%
لا	6	30%
المجموع	20	100%



التحليل :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن اغلب العاملين أجابوا أن الشكل الالكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين يزيد من دقة المعلومات و سهولة استخدامها حيث بلغ عددهم 14 لعامل من مجموع العينة بالنسبة 70% بينما أجاب 6 عاملين من مجموع العينة بالنسبة 30% أن الشكل الالكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين لا تساهم في دقة المعلومات و سهولة استخدامها .

الشكل رقم (17) :



الاستنتاج : من خلال النتائج نستنتج أن يسهم الشكل الالكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين يساهم في دقة المعلومات و سهولة استخدامها .

السؤال الثامن عشر : هل يستخدم مركب 18 فبرابر بسكرة شبكات حواسيب داخلية ترتبط بين أقسامها و دوائرها المختلفة ؟

الغرض من السؤال : التأكد من وجود شبكات حواسيب داخلية في مركب 18 فبرابر بسكرة ترتبط بين أقسامها و دوائرها المختلفة

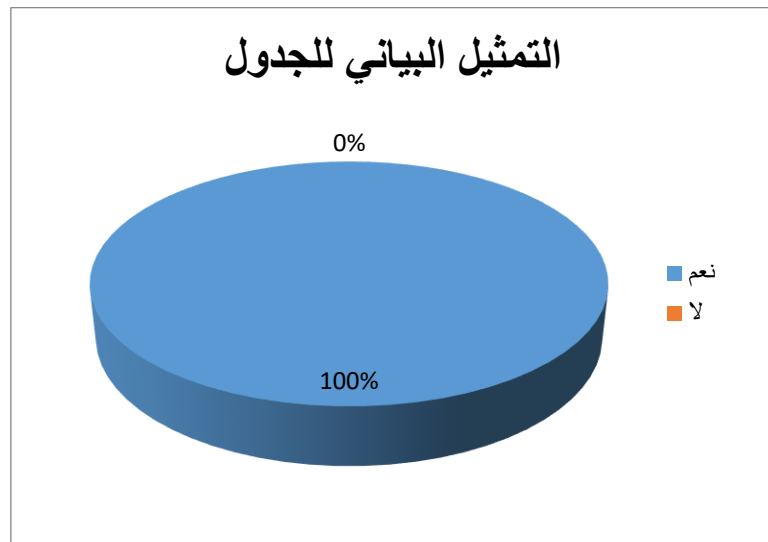
الجدول رقم (18):

النسبة	التكرار	الاقتراحات
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع العاملين 20 عامل بنسبة 100% يؤكدون أن مركب 18 فبراير بسكرة يستخدم شبكات حواسيب داخلية ترتبط بين أقسامها و دوائرها المختلفة حيث لم يجب أي عامل عكس ذلك .

الشكل رقم (18) :



الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن مركب 18 فبراير بسكرة يستخدم شبكات حواسيب داخلية ترتبط بين أقسامها و دوائرها المختلفة .

السؤال التاسع عشر : هل يستخدم مركب 18 فبراير بسكرة شبكات حواسيب تربطها مع الاتحادية ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان مركب 18 فبراير بسكرة يستخدم شبكات حواسيب للتواصل مع الاتحادية

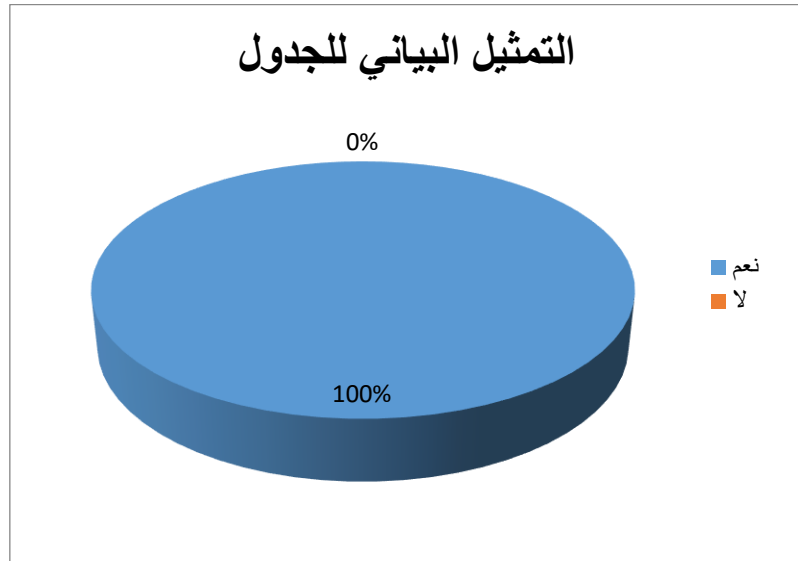
الجدول رقم (19) :

النسبة	التكرار	الاقتراحات
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العاملين و بنسبة 100% يؤكدون أن مركب 18 فبراير بسكرة يستخدم شبكات حواسيب تربطها مع الاتحادية بحيث لا توجد إجابة تنفي ارتباط مركب 18 فبراير بسكرة بالاتحادية عن طريق شبكات حواسيب .

الشكل رقم (19) :



الاستنتاج : من خلال النتائج التي توصلنا إليها نستنتج أن مركب 18 فبراير بسكرة يقوم باستخدام شبكات حواسيب تربطها مع الاتحادية .

السؤال العشرون: هل تمتاز عملية استخدام الشبكات و مواقع الواب بالسهولة و السرعة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان استخدام الشبكات و مواقع الواب تمتاز بالسهولة و السرعة

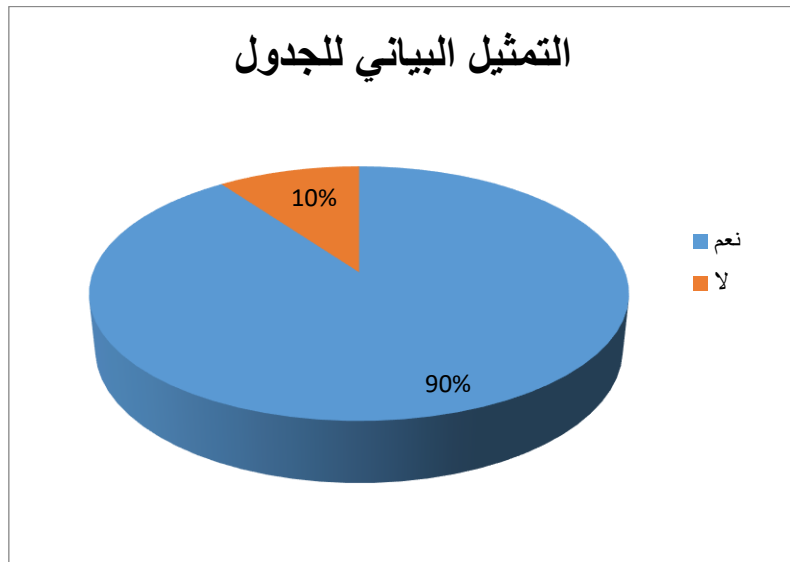
الجدول رقم (20) :

النسبة	التكرار	الاقتراحات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

التحليل:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (20) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا على أن استخدام الشبكات و مواقع الواب تمتاز بالسهولة و السرعة حيث بلغ عددهم 18 موظف بنسبة 90% من العينة ، في حين نرى 2 موظفين بنسبة 10% أجابوا على أن استخدام الشبكات و مواقع الواب لا تمتاز بالسهولة و السرعة .

الشكل رقم (20):



الاستنتاج : نستنتج من خلال نتائج الجدول أن عملية استخدام الشبكات و مواقع الواب تمتاز بالسهولة و السرعة

السؤال الواحد و العشرون : هل يعتمد مركب 18 فبرابر بسكرة على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف وظائف المنشأة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان مركب 18 فبرابر بسكرة يعمل وفق المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف وظائف المنشأة

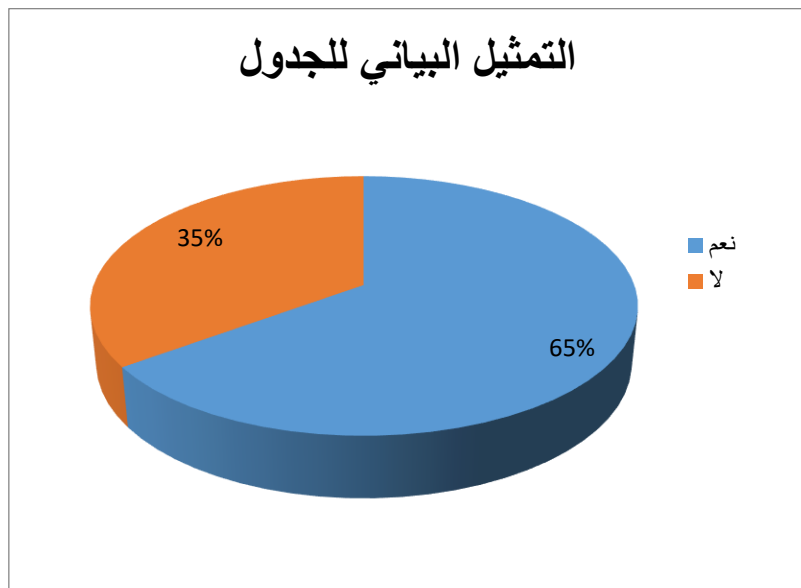
الجدول رقم (21):

النسبة	التكرار	الاقتراحات
65%	13	نعم
35%	7	لا
100%	20	المجموع

التحليل :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم العاملين البالغ عددهم 13 بنسبة 65% من مجموع العينة يرون أن مركب 18 فبرابر بسكرة يعتمد على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف وظائف المنشأة ، بينما يرى 7 عاملين بنسبة 35% أن مركب 18 فبرابر بسكرة ليس دائما ما يعتمد على المعلومات المتوفرة من الشبكات في أداء مختلف وظائف المنشأة .

الشكل رقم (21) :



الاستنتاج : من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن مركب 18 فبراير بسكرة يعتمد على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف وظائف المنشأة

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات، التي يمكن أن يعتمد عليها باحثون آخرون واتخاذها كمرجع أو كمنطلق لدراسته بغية إثراء بحوثهم معلوماتنا والاستفادة منها ولو بنسبة ضئيلة، ومن خلال بحثنا هذا وبعد الإطلاع على النتائج المدونة والمحققة نجد ما يلي:

### 1 - مناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن " الاعتماد على البرمجيات و قواعد البيانات يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية " ، ومن من خلال الجدول رقم 02 وجدنا أن أغلب العاملين أكدوا أن مصلحة الموارد البشرية تنفذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات و الاتصال و البرمجيات بحيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصر أساسي لدى المورد البشري لتنفيذ مهامه الإدارية من أجل بلوغ أهداف المنشأة الرياضية بسرعة و سهولة ، ومن خلال الجدول رقم 05 نجد أن أغلب العاملين يرون التطبيقات الحاسوبية المساندة لها دور في توفير قاعدة بيانات يستعملها الإداريين كمصدر للمعلومات لمزاولة أعمالهم في المنشأة حيث يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل سهولة ، ومن من خلال الجدول رقم 06 يؤكد جميع العاملين أن قواعد البيانات تساهم في توفير المعلومات بكلفة أقل أي يتم الحصول على المعلومات الكترونيا بحيث لا يكلف المورد البشري الجهد و الوقت و بالتالي زيادة في تحسين الأداء بالإضافة إلى نقص التكاليف المالية لتوفير المعلومات ، ومن من خلال الجدول رقم 07 يرى معظم العاملين أن قواعد البيانات المستخدمة تحسن أداء العاملين و ذلك بتوفير الجهد و الوقت لديهم مما جعلت السهولة في أداء وظائفهم بحيث يعود هذا على تحسين أداء العاملين، وعليه ومن خلال ما سبق استنتجنا أن الاعتماد على البرمجيات و قواعد البيانات يحسن أداء المورد البشري في المنشأة الرياضية ، و هذا ما يؤكد أن الفرضية الأولى قد حققت.

### 2-مناقشة الفرضية الثاني:

تنص الفرضية الثانية على " الاعتماد على الاتصالات السلكية و اللاسلكية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية " ومن خلال الجدول رقم 10 وجدنا أن الاتصالات الالكترونية الجديدة تضمن الأمن و جودة المعلومات للموظفين و هذا ما يجعلها تتميز بالخصوصية والدقة للمعلومات حيث تكون

واضحة لا تحتوي على غموض عند إيصالها للموظفين ، ومن خلال الجدول رقم 11 يرى أغلب العاملين أن جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية في مركب 18 فبراير بسكرة يتم عن طريق الاتصال الالكتروني أي أن الاتصالات الالكترونية تساهم في جذب و استقطاب أصحاب الصفات التي تتطلبها إدارة المنشأة الرياضية من مهارة و الدرجة العلمية كما تعطي سهولة و سرعة في انتقاء المرشحين للوظيفة ، ومن خلال الجدول رقم 12 يؤكد جميع العاملين ما عدى عامل واحد أن مركب 18 فبراير بسكرة يتخذ قراراته بناءا على المراسلات عبر البريد الالكتروني بحيث يكون التواصل بين الجهات التي تصدر القرارات و المنشآت الرياضية عبر البريد الالكتروني لإيصال آخر المستجدات و التطورات التي تحدث وبدوره يتخذ مركب 18 فبراير بسكرة قراراته بناءا على المراسلات المستقبلية عبر البريد الالكتروني ، ومن خلال الجدول رقم 13 نجد أن الاتصالات بالمستويات العليا تنمي المهارات للمورد البشري و تحسن نشاطه أي أن اتصال العاملين بآخرين في مستويات عليا تساهم في اكتسابهم مهارات جديدة و منه رفع في أداء المورد البشري و تحسين نشاطه ، ومن خلال الجدول رقم 14 يرى معظم العاملين أن تكنولوجيا المعلومات تسهل العلاقات الإدارية و تزيد التقارب بين الموظفين فهي من الوسائل التي تربط بين الموظفين فبواسطتها يتم نقل و إيصال الأعمال و القرارات للعاملين و هذا ما يسهل العلاقات الإدارية و يزيد التقارب بين الموظفين. وعليه فان الفرضية الثانية التي تنص على أن " الاعتماد على الاتصالات السلكية واللاسلكية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية " قد حققت.

### 3- مناقشة الفرضية الثالثة:

وأخيرا نصت الفرضية الثالثة على أن " إن التشغيل الآلي للمكاتب و استعمال مواقع الواب يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية " و من خلال الجدول رقم 15 الذي يعرض إلى معرفة أن مركب 18 فبراير بسكرة يحتوي على شبكة الكترونية تسير تدفق المعلومات بين العمال حيث أكد العاملين توفرها داخل المنشأة و ذلك لضمان سير العمل بالشكل الصحيح وفقا لعصرنا الحالي ، و من خلال الجدول رقم 18 أكد كل العاملين أن مركب 18 فبراير بسكرة يستخدم شبكات حواسيب داخلية ترتبط بين أقسامها و دوائرها المختلفة و ذلك لإبقاء الاتصال دائم بين مختلف الأقسام و الدوائر التابعة للمنشأة و ضمان دوران العمل بين العاملين ، و من خلال الجدول رقم 19 يرى جميع العاملين أن مركب 18 فبراير بسكرة يستخدم شبكات حواسيب تربطها مع الاتحادية حيث تعتبر من الضروريات لبقاء الاتصال بينهم لمعرفة أي تغيير قد يحصل من قرارات، شكاوي... ، و من خلال الجدول رقم 20 نجد أن معظم العاملين يرون عملية استخدام الشبكات و مواقع الواب تمتاز بالسهولة و السرعة أي أنها لا تكلف الجهد و الوقت بل يقتصر استخدامها في البساطة و السهولة و بالتالي تعطي الجودة في أداء العاملين و تحسن نشاطهم . وعليه فان الفرضية الثانية

التي تنص على أن " إن التشغيل الآلي للمكاتب واستعمال مواقع الويب يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية " قد حققت.

من خلال تحقق الفرضية الأولى: الاعتماد على البرمجيات و قواعد البيانات يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، و تحقق الفرضية الثانية: الاعتماد على الاتصالات السلكية و اللاسلكية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، و تحقق الفرضية الثالثة: إن التشغيل الآلي للمكاتب و استعمال مواقع الويب يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية نجد أن الفرضية العامة قد تحققت.

وهذا ما يوافق بنتائج دراسة قادري سارة بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " والتي كان من بين نتائجها أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية و من نتائجها أيضا أن الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين و كما تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة.

وهذا ما يوافق أيضا نتائج دراسة الهام باسي بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية " والتي كان من بين نتائجها أن المصحة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية عبر الاعتماد على البرمجيات والشبكات، و أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عدة مجالات يؤدي إلى الاعتماد على عدة برمجيات ، بالإضافة إلى أن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحسن من أدائها و يعمل على تطويرها من خلال جعلها خالقة للقيمة.



### التوصيات و اقتراحات:

إن النجاح الباهر الذي حققته المعارف الجديدة والتقنيات المتطورة ، والتي فتحت أبوابا عدة كانت موصدة في وقت قريب جدا ، صار نقطة تحول نقلت التقنية ونتائجها المرجاة من مجرد فرضية علمية إلى حقيقة موجودة فعليا ، فصارت تعمل جاهدة على إنجاز الأعمال ببسر وسرعة فائقة وبأخطاء تكاد تنعدم ، وكذا تحويل الوثائق إلى شكلها الرقمي المتعارف عليه حاليا ، والمنتشر بشكل ملحوظ من خلال الكتب الإلكترونية والمكتبات الافتراضية هذا من الناحية الوظيفية ، وتسهيل التواصل بين مختلف الفئات في مجال العمل وكذا الحياة اليومية من جانب العلاقات.

وبناء على هذا و من خلال الجانب النظري والخبرات السابقة كطلبة إدارة و تسيير ارتأينا تقديم هذه الاقتراحات:

1. تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات و في كل المؤسسات الرياضية بمختلف نشاطاتها على المستوى الوطني .
2. العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات بمختلف مكوناتها و الموارد البشرية ذوي الكفاءات في جميع ممارسات المؤسسة لما لها من أهمية في رفع وتحسين مستوى الأداء .
3. توعية الموظفين والتدرج في زرع ثقافة تقبل التجديد في الأساليب المستخدمة لإدارة الموارد البشرية، بمعنى تعميم أفكار نشر إدارة إلكترونية على كافة العمال بكافة مستوياتهم.
4. ضرورة إجراء دورات تكوينية بهدف زيادة مهارات وخبرات الموارد البشرية بما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ومواكبة تطورها السريع.

خاتمة

لقد كان من إفرزات المنهج الرأسمالي والتحول نحو نظام اقتصادي عالمي جديد، طغيان الطابع الإلكتروني على كافة الميادين الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية وكذا التنظيمية، والذي أصبح خاصية العصر.

لما تلعبه هذه التكنولوجيات الحديثة من دور فاعل، إذ صار هاجس كل منظمة ليس تعميم استخدامها فحسب، وإنما توطئتها بالشكل الذي يعود بالقيمة المضافة لها، من خلال رفع مستويات الأداء الإداري عامة، والأداء الإداري الرياضي خاصة، ولاسيما إذا تم استغلال تكنولوجيا المعلومات وتوجيهها توجيهها فاعلا في إطار الخدماتي، وضمن الأهداف الكبرى في الإستراتيجية الكلية للمنشأة الرياضية.

إذ أصبح التماشي ومجريات العصر جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات الرياضية و تنمية قدراتها التنافسية ، وقد يكون هذا المنهاج محاولة جادة للمؤسسات الرياضية الجزائرية في بناء قاعدة حقة تحقق تأهيل المورد البشري، وفي الآن ذاته تسلك سياسة صارمة لتكوين عمالها على استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة، وتضع شروطا في إتقانها كأهم البنود في التوظيف من جهة أخرى ، وذلك للحفاظ على المستوى المرغوب فيها.

هذا ما يجعلنا نقول أن : التنمية للمورد البشري بحاجة إلى إرادة مدركة لأمرين اثنين: أولهما: ضرورة وعي المؤسسة الرياضية بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات. و ثانيهما: تسطير دورات تكوينية لصقل القدرات.

من أجل جني ثمار ذلك في انتشار ثقافة العمل الآني، وتسهيل كافة العمليات الإدارية بكفاءة وبطريقة إلكترونية تضمن شفافية، وأمن وجودة المعلومات، وتتعدى صفة الورقية وتكديساتها، إلى جانب تحقيق مرونة أكبر في العمل وتضييق الفجوات في المستويات الإدارية، ما يوفر التقارب الوظيفي وتمكين الموظف من اتخاذ القرارات من جهة والتخصص من جهة أخرى عن طريق التدريب.

قائمة المصادر

والمراجع

المعاجم و القواميس :

1. إبراهيم مذكور ، معجم العلوم الاجتماعية ، هيئة المصرية للكتاب ، 1970

2. القاموس المنجد ، في اللغة العربية و الإعلام ، ط2، دار المشرق ، لبنان ، 1986

3. محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة ، مصر ، 1993

الكتب :

4. إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإمكانات و المنشآت في

المجال الرياضي، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، الإسكندرية ، ط1، 2004

5. السيد مصطفى أحمد أبو الخير ، عقود نقل تكنولوجيا ، ط1، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2007

6. محمد الدقس ، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن ، 1999

7. محمود علم الدين ، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري، ط1، دار العربي للنشر و التوزيع،

1990 .

8. محمد صالح سالم ، العصر الرقمي و ثورة المعلومات \_دراسة في نظم المعلومات و تحديث المجتمع\_

ط1، عين الدراسات و البحوث الإنسانية و الاجتماعية ، مصر .

9. القري عبد الرحمان ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها على إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار

المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .

10. زايد مراد ، نظم المعلومات \_الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد المنظمات\_ ، دار الخلدونية ، 2013.

11. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، ط1، القاهرة ، 2003 .

12. مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .

13. فرغلي موسى عبد الله ، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الالكتروني ، ط1، دار

المناهج للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .

14. حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، الطبعة

العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .

15. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2002 .
16. عبد الرزاق السالمي ، تكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2014 .
17. عبد الرحمان سيار ، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر ، مصر ، 2014 .
18. المزاهرة منال هلال، تكنولوجيا الاتصال و المعلومات ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .
19. الصميدعي محمد جاسم ، التسويق الإلكتروني ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014.
20. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير و وظائف و تقنيات ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995.
21. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
22. رولا نايف لمعاطية ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار كنوز للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
23. حسن أحمد الشافعي ، التوجيه الإداري ، ط1، الطابع الفكري العربي ، مصر ، 2001 .
24. أمين أنور الخولي ، الرياضة و الحضارة الإسلامية ، دراسة تاريخية فلسفية للمؤسسة الرياضية الإسلامية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995 .
25. عامر إبراهيم قنديلجي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1997 .
26. غسان قاسم اللامي ، إدارة التكنولوجيا ، ط1، دار المناهج للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 .
27. منال محمد الكردي ، نظم المعلومات الإدارية ، المفاهيم الأساسية و التطبيقات ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2003 .
28. سعد غالب ياسين ، أساسيات نظم تكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2005 .

## قائمة المصادر والمراجع

29. مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
30. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
31. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
32. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعة، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
33. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
34. بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
35. محمد عزات الحلامة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
36. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق و دراسة مقارنة ، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية للنشر ، عمان ، 2013 .
37. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية ، دط ، كتب عربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 .
38. رضا صاحب أبوحمد ، الإدارة لمحات معاصرة ، طد ، مؤسسة الوراق و التوزيع ، عمان ، 2012 .
39. أسامة خيرى ، الإدارة العامة ، ط1، دار الراجية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 .
40. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المرجع ، الرياض ، 2004 .
41. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 .
42. عبد الباوي إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين من منحنى نظمي ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، 2008 .

## قائمة المصادر والمراجع

43. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
44. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
45. نظمي الشحادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ،
46. باري كشاوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية الثانية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
47. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية طبع نشر توزيع ، الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
48. محمد هاني ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المعترف للنشر ، عمان ، 2014 .
49. عفاف عبد المنعم درويش ، الإمكانيات في التربية البدنية ، دار النشر للمعارف ، الإسكندرية ، 1998.
50. مفتي إبراهيم حمادة ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، المدارس ، الجامعات ، الاتحادات الرياضية ، الأندية، مراكز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999 .
51. إيمان فاضل السامرائي ، نظم المعلومات الإدارية ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2004 .
52. نبيل محمد مرسي ، العينات الحديثة للمعلومات ، دار الجامعة الحديثة ، الإسكندرية ، 2015 .
53. يحيى مصطفى حلمي ، أساسيات نظم المعلومات ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1990 .
54. بشير صالح الرشيد ، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000.
55. لازم كماش ، البحث العلمي مناهجه أقسامه و أساليبه الإحصائية، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان، 2016.
56. إبراهيم أبراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.



الرسائل و المذكرات :

57. مراد رايس ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 .
58. إبراهيم بختي ، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2002-2003 .
59. بورزامة رابح ، مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي ، مذكرة ماجستير ، معهد التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 .
60. نايت ابراهيم محمد ، آليات تمويل المنشآت الرياضية و المتابعة المالية لها ، معهد التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2011-2012 .
61. سارة قادري ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماستر ، الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2017-2018 .
62. سليمان قطيع ، براهيم بوشانة ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بسكرة ، مذكرة ماستر ، فرع إدارة و تسيير المنشآت الرياضية و تسيير موارد بشرية ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019-2020 .
63. لريك عبد الله، بداوي حسام الدين، دور المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الرياضي، مذكرة ليسانس، إدارة و تسيير الرياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018-2019.
64. قرين عبد الرزاق، بورحلة هيثم عبد الباسط ، أهمية التسيير الإداري الاستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية ، مذكرة ليسانس ، إدارة و تسيير الرياضي ، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة ، 2018-2019 .

الملتقيات :

65. أحمد قايد نور الدين، المؤشرات الإبداعية و الإبداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

66. بوتن محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية إتخاذ القرار و الأداء \_واقع المؤسسة الجزائرية\_، الملتقى الدولي، أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 2/31 جوان 2013.

67. حاج عيسى آمال، هواري معراج ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تجديات المناخ الاقتصادي الجديد 22-23 أفريل 2003.

### البحوث و المقالات :

68. الطيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

69. رتيبة حديد ونوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل قُدمت إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 8-9 مارس ، 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

70. عبد الفتاح بوخمخ ، كريمة شابونية ، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات ؛ المعرفة : الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، 12-13 نوفمبر 2005 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

71. فاطمة الزهرة غربي ، خديجة بلعلياء، تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 2-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الشلف، الجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

72. داود عبد المنعم اليمين، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، 2006.

جرائد والقوانين والمراسيم:

73. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة 6-7.

74. الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر 02 /11 /1999.

75. المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 02/11/1991.

76. القانون رقم 89-03 المؤرخ في 14/02/1989 المتعلق بتطوير المنظومة الوطنية لتربية البدنية والرياضية.

مواقع الانترنت:

77. [/https://sites.google.com/site/roooooobywardacom/altknwlwjya-fy-hyatna-1](https://sites.google.com/site/roooooobywardacom/altknwlwjya-fy-hyatna-1)

78. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

79. [www.money.howstuffworks.com](http://www.money.howstuffworks.com)

80. [www.britannica.com](http://www.britannica.com)

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم ادارة و التسيير الرياضي

إستمارة إستبيان

دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء الموارد البشرية  
بالمنشأة الرياضية  
دراسة ميدانية على مستوى مركب 18 فبراير بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

\* فنوش نصير

إعداد الطالب :

\* رحمانى محمد أيمن

\* مودع محمد مهدي

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي صممت لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوعنا و نرجو منكم مساعدتنا في إنجاح هذا البحث من خلال ملأ هذه الإستمارة والإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها بوضع علامة (X) أمام الجواب المناسب.

تقبلوا منا جزيل الشكر و الإمتنان على تعاونكم معنا

المحور الأول : الاعتماد على البرمجيات و قواعد البيانات يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

الرقم	الفقرات	نعم	لا
1	تعتمد إدارة المركب على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية		
2	تتخذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات و الاتصال و البرمجيات		
3	توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بمركب 18 فبراير بسكرة يزيد من كفاءة العمليات الإدارية		
4	تستخدم إدارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات لتحقيق مرونة أكبر في العمل و تخفيف الضغوط المتعلقة به في مركب 18 فبراير بسكرة		
5	توفر التطبيقات الحاسوبية المساندة قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل سهولة		
6	يسهم استخدام قواعد البيانات في توفير المعلومات بكلفة اقل		
7	تساهم قواعد البيانات المستخدمة في تحسين أداء العاملين		

المحور الثاني : الاعتماد على الاتصالات السلكية و اللاسلكية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية

8	يستخدم مركب 18 فبراير بسكرة تكنولوجيا المعلومات لدعم كفاءات الموارد البشرية		
9	يزيد استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الرياضية من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي للموظفين		

		تضمن الاتصالات الالكترونية الجديدة الأمن و جودة المعلومات للموظفين	10
		يتم جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية بمركب 18 فبراير بسكرة عن طريق الاتصال الالكتروني	11
		يتخذ مركب 18 فبراير بسكرة قراراته بناءا على المراسلات عبر البريد الالكتروني	12
		يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري و تحسين نشاطه	13
		تعتقد أن إدخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العلاقات الإدارية و يزيد التقارب بين الموظفين	14

**المحور الثالث :** إن التشغيل الآلي للمكاتب و استعمال مواقع الواب يساهم في تحسين أداء الموارد

البشرية داخل المنشأة الرياضية

		يملك مركب 18 فبراير بسكرة شبكة الكترونية تسيير تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية	15
		ترتبط الحواسيب التي تستعمل في مركب 18 فبراير بسكرة بشبكة حواسيب محلية	16
		يسهم الشكل الالكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات و سهولة استخدامها	17
		يستخدم مركب 18 فبراير بسكرة شبكات حواسيب داخلية ترتبط بين أقسامها و دوائرها المختلفة	18

		يستخدم مركب 18 فبراير بسكرة شبكات حواسيب تربطها مع الاتحادية	19
		تمتاز عملية استخدام الشبكات و مواقع الواب بالسهولة و السرعة	20
		يعتمد مركب 18 فبراير بسكرة على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف وظائف المنشأة	21