



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير رياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

العنوان

استغلال التكنولوجيا الحديثة في الرفع من أداء الموارد البشرية في  
المؤسسات الرياضية

تحت إشراف:

- د. دحية خالد

من إعداد:

- عرعار أحمد

- بومعزة عبد الحليم

السنة الجامعية: 2020 / 2021

## الاهداء

وجد الإنسان على وجه البسيطة ولم يعيش بمعزل  
عن باقي البشر، وفي جميع مراحل الحياة يوجد  
أناس يستحقون منا الشكر، وأولى الناس بالشكر هما  
الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء،  
فوجودهما سبب للنجاح والفلاح في الدنيا والآخرة.  
إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من  
العقبات والصعاب، إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن  
لم يتوانوا في مد يد العون لي.

أهدي عملي هذا لكم.....

داعيا المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم  
ويرزقكم بالخيرات

## الشكر

أشكر الله على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل، فله الحمد

أولا وآخرا.

ثم أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون

والمساعدة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف دحية خالد

الذي ساندني بالنصح والإرشاد بأساليبه الذاكية والمختصرة

في إيصال الفكرة وأخيرا اختيله لعنوان وموضوع البحث.

## قائمة المحتويات

- 1.....الاهداء
- 2.....الشكر
- 11 ..... مقدمة

### الجانب التمهيدي:

- 14 ..... إشكالية البحث ✓
- 14 ..... تساؤلات البحث ✓
- 15 ..... فرضيات البحث ✓
- 15..... أهمية البحث ✓
- 15..... أهداف البحث ✓
- 16..... أسباب اختيار البحث ✓
- 16 ..... مصطلحات البحث ✓
- 17 ..... الدراسات السابقة ✓

### الفصل الأول : (المتغير المستقل) التكنولوجيا الحديثة

- 27..... تمهيد
- 28..... ❖ مبحث الأول: ماهية التكنولوجيا
- 28..... ○ المطلب الاول: تعريف التكنولوجيا
- 31..... ○ المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا

- المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا..... 32
- المطلب الرابع : أهداف التكنولوجيا..... 34
- ❖ المبحث الثاني: تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية ..... 36
- المطلب الاول: اثر التكنولوجيا الحديثة على تنظيم الموارد البشرية..... 36
- المطلب الثاني: اثر التكنولوجيا الحديثة على ممارسات الموارد البشرية..... 39
- المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية..... 41

### الفصل الثاني: (المتغير التابع) الرفع من أداء الموارد البشرية

- تمهيد..... 45
- ❖ المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية..... 46
- المطلب الاول: تعريف الموارد البشرية..... 46
- المطلب الثاني: أهدافها..... 46
- المطلب الثالث: كيفية البحث واختيار وتعيين الموارد البشرية..... 47
- المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية..... 54
- المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية: ..... 54
- المطلب الثاني: أنشطة الموارد البشرية: ..... 55
- مطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ..... 56

- ❖ المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية.....58
- المطلب الاول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.....58
- المطلب الثاني: أسس تنمية الموارد البشرية..... 59

### الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

- تمهيد..... 64
- الدراسة الاستطلاعية أو خطوات سير البحث الميداني ..... 64
- منهج البحث..... 64
- مجتمع البحث وعينة البحث..... 64
- مجالات البحث..... 64
- متغيرات البحث..... 65
- ضبط متغيرات البحث المشوشة ..... 65
- أدوات البحث (مواصفات الاختبارات المستخدمة) ..... 65
- الأسس العلمية للأداة المستخدمة..... 65
- الأساليب الإحصائية..... 65

### الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

- تمهيد ..... 67
- عرض النتائج ..... 67
- خاتمة الفصل ..... 82

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ..... 84
- الخلاصة العامة ..... 85
- الاقتراحات والتوصيات ..... 86
- الخاتمة ..... 87
- المصادر والمراجع ..... 88
- الملاحق ..... 89
- ملخص البحث باللغة العربية ..... 90
- ملخص البحث باللغة الإنجليزية ..... 91

## قائمة الأشكال

- مخطط: مراحل برامج العمل الجماعي: عمل شخصي..... 38
- الشكل 1: منحى نسبة تسهيل التكنولوجيا الحديثة عملية تدريب العمال ..... 67
- الشكل 2: منحى يمثل نسبة مدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة في رفع جودة العمل..... 68
- الشكل رقم 3: منحى نسبة مدى توفير التكنولوجيا الحديثة استخدام الجهد البدني للعمال..... 69
- الشكل رقم 4: يمثل منحى نسبة نيابة التكنولوجيا الحديثة عن العامل البشري..... 69
- الشكل رقم 5: يمثل نسبة فعالية الحاسوب في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية..... 70
- الشكل رقم 6: علاقة نجاح التدريب بثقافة الموارد البشرية وبالتغيير التكنولوجي..... 71
- الشكل رقم 7: نسبة توافق على ان المنشأة تنضم حملات توعية لضرورة التدريب على التكنولوجيا الحديثة..... 72
- الشكل رقم 8: يمثل منحى نسبة الآراء حول تخصيص ميزانية في التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة..... 72
- الشكل رقم 9: يمثل المنحى نسبة آراء حول ان التدريب والتكنولوجيا هما من يجعلان إدارة المنشأة إدارة إلكترونية..... 73
- الشكل رقم 10: يمثل المنحى نسبة الآراء حول انه من الواجب على المؤسسة توظيف عمال يتقنون التكنولوجيا الحديثة..... 74
- الشكل رقم 11: يمثل نسبة الآراء حول مساعدة التكنولوجيا في المساعدة في عملية الاختيار..... 74
- الشكل رقم 12: يمثل المنحى نسبة آراء العمال حول أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في ملء استثمار التوظيف..... 75
- الشكل رقم 13: يمثل نسبة آراء العمال حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في اختيار العمال..... 76
- الشكل رقم 14: يمثل المنحى نسبة آراء العملاء حول ان التكنولوجيا تساعد في المقابلات الشخصية..... 76

- الشكل رقم 15: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في التحري عن طالب الوظيفة.....77
- الشكل رقم 16: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول مساعدة التكنولوجيا في الترشح للتعين... 78
- الشكل رقم 17: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول مساعدة التكنولوجيا الحديثة في قرار التعيين النهائي.....78
- الشكل رقم 18: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير درجة العمل.....79
- الشكل رقم 19: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير الجنس.....80
- الشكل رقم 20: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير الاقدمية.....81
- الشكل رقم 21: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير السن.....81

## قائمة الجداول

- الجدول 1: نسبة تسهيل التكنولوجيا الحديثة عملية تدريب العمال..... 67
- الجدول 2: نسبة تسهيل التكنولوجيا الحديثة عملية تدريب العمال..... 68
- الجدول 3: نسبة مدى توفير التكنولوجيا الحديثة استخدام الجهد البدني للعمال..... 68
- الجدول 4: نسبة نيابة التكنولوجيا الحديثة عن العامل البشري..... 69
- الجدول 5: نسبة فعالية الحاسوب في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية..... 70
- الجدول 6: نسبة علاقة نجاح التدريب بثقافة الموارد البشرية وبالتغيير التكنولوجي..... 70
- الجدول 7: نسبة توافق على ان المنشأة تنضم حملات توعية لضرورة التدريب على التكنولوجيا الحديثة..... 71
- الجدول 8: نسبة الآراء حول تخصيص ميزانية في التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة..... 72
- الجدول 9: نسبة آراء حول ان التدريب والتكنولوجيا هما من يجعلان من ادارة المنشأة إدارة إلكترونية... 73
- الجدول 10: نسبة الآراء حول انه من الواجب على المؤسسة توظيف عمال يتقنون التكنولوجيا الحديثة 73
- الجدول 11: نسبة الآراء حول مساعدة التكنولوجيا في المساعدة في عملية الاختيار.. 74
- الجدول 12: نسبة آراء العمال حول أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في ملء استمارة التوظيف... 75
- الجدول 13: نسبة آراء العمال حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في اختيار العمال..... 75
- الجدول 14: نسبة آراء العملاء حول ان التكنولوجيا تساعد في المقابلات الشخصية..... 76
- الجدول 15: يمثل المنحنى نسبة آراء الباحثين حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في التحري عن طالب الوظيفة ..... 77
- الجدول 16: نسبة آراء الباحثين حول مساعدة التكنولوجيا في الترشح للتعين ..... 77
- الجدول 17: نسبة آراء الباحثين حول مساعدة التكنولوجيا الحديثة في قرار التعيين النهائي..... 78
- الجدول 18: نسبة آراء الباحثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير درجة العمل..... 79
- الجدول 19: نسبة آراء الباحثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير الجنس..... 79

الجدول 20: نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير الأقدمية.....80

الجدول 21: نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير السن..... 81

## مقدمة:

قد أسدل واقع العولمة الذي نعيشه الستار على ولادة مشهد علمي جديد، يقوم على تطوير وإنتاج النظم المعرفية التي تحولت إلى قوة إنتاج أساسية، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحرك الأساسي وصانع القرار الأخير، فكان لا بد للدول من تمهيد تربتها لاستقبال بذور هذه العولمة، والاستفادة القصوى من مزاياها. وهو حال كل مؤسسة إذ صار لا بد لها من التشرب بآثار العولمة وتحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيات الجديدة كأداة لتحسين القدرات الإدارية، تبسيط وتسهيل الإجراءات وكذا تطوير الأداء البشري. كون البشرية صارت أسيرة واقع افتراضي، حسب رأي الفيلسوف الأمريكي هيلاري بوتنام: الذي صرح إن الواقع عبارة عن دماغ متصل عن طريق كابل بجهاز كمبيوتر يرسل كل مشاعر و أحاسيس جسده المادي، بحيث لا يمكن لهذا الكائن تخيل أو وصف حالته خارج ذلك الواقع الافتراضي داخل عالم الرقمي، وتتضمن الفكرة " فصل المخ عن الجسم وربطه بعالم افتراضي"، كأسلوب لمحاكاة الواقع أو بعبارة أخرى، خلق نوع من التفاعل بين العقل البشري والعالم الافتراضي في حدود تضمن المحافظة على حيويته دون إدراكه لذلك، وهو ملاذ كل مؤسسة تسعى إلى ضمان بقائها، من خلال العمل على تطوير واستثمار كفاءاتها البشرية، وإتاحة تحكمها في التكنولوجيا الحديثة حتمية لا بد منها وضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات ذلك العالم المبني على المعلومة ومؤمن بضرورة تنمية وتنميين القدرات والكفاءات البشرية. وقد تطلب منا ذلك القيام بدراسة ميدانية في إحدى المنشآت الرياضية، ألا وهي ملعب 18 فبراير في بسكرة حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على عدة فصول موزعة على قسمين، أحدهما مخصص لجانب النظري من الدراسة والآخر مخصص للجانب الميداني التطبيقي، كما جرت العادة في مثل هذه الدراسات

**الجانب التمهيدي:** خصص للإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة: تحديد مشكلة الدراسة فرضيات الدراسة

الأهمية والأهداف وأسباب اختيار موضوع الدراسة وحدود الدراسة والمصطلحات والدراسات السابقة

**الفصل الأول:** فتناول المتغير المستقل فجاء بعنوان التكنولوجيا الحديثة و اشتمل على مبحثين المبحث

الأول ماهية التكنولوجيا ذكرنا فيه تعريف التكنولوجيا و خصائص و إيجابيات و سلبيات و أهداف و

المبحث الثاني تأثير التكنولوجيا الحديثة على ادارة الموارد البشرية و ذكرنا فيه تأثيرها على تنظيم الموارد

البشرية و اثرها على ممارسات الموارد البشرية و استخدامها في تنمية الموارد البشرية .

**الفصل الثاني :** فتناول المتغير التابع المعنون بالرفع من أداء الموارد البشرية و قسم على ثلاث مباحث:

المبحث الاول ماهية الموارد البشرية ذكرنا فيه تعريف و أهداف و كيفية البحث و الاختيار و تعيين الموارد

البشرية, المبحث الثاني ادارة الموارد البشرية ذكرنا فيه تعريف ادارة الموارد البشرية و أنشطة الموارد البشرية و

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، المبحث الثالث تنمية الموارد البشرية ذكرنا فيه مفهوم تنمية الموارد البشرية و اسس التنمية .

**الفصل الثالث:** ذكرنا فيه منهجية البحث والإجراءات الميدانية في ملعب 18 فبراير في بسكرة باتباع المنهج الوصفي وكانت العينة عشوائية استعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات باستخدام النسبة المئوية

**الفصل الرابع:** تم عرض نتائج وخاتمة الفصل

**الفصل الخامس:** مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات وتقديم خلاصة واستنتاجات وقائمة الملاحق باستخدام الطريقة الأمريكية (ApA)

## الجانب التمهيدي:

- ✓ إشكالية البحث
- ✓ تساؤلات البحث
- ✓ فرضيات البحث
- ✓ أهمية البحث
- ✓ أهداف البحث
- ✓ أسباب البحث
- ✓ مصطلحات البحث
- ✓ الدراسات السابقة و المشاهدة

## الإشكالية:

أصبحت اليوم المؤسسات تواجه شكل جديد من المنافسة لم يعرف من قبل حتى أن البعض أصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا الحديثة التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى استخدام الحاسوب الذي غزى على مختلف مجالات ونشاطات المورد البشري إلى غير ذلك من تقنيات الاتصال المختلفة. ولطالما كانت المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة تلك الأداة الأساسية في تطوير وتعزيز قوة أي اقتصاد كان لذلك أوجب عليها تحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحسين القدرات الإدارة وتبسيط وتسهيل الإجراءات وكذلك تطوير الأداء البشري.

وكنتييجة حتمية للتغير في واقع جديد لما بعد الصناعة يطلق عليه العالم الافتراضي كانت المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات مجبرة على ذلك من خلال إتباع سياسة التجديد اتمام الأجهزة والإدارات وكافة الخدمات دون إغفالها عن تأهيل موردها البشري أي التكنولوجيا الحديثة والمورد البشري المؤهل كونهما المحرك الأساسي لكل مؤسسة لما لهما من دور جلي في دعم قدراتها لاتخاذ القرارات السليمة والرشيده وتعظيم مخرجاتها، لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الموجودة في ظل الإستراتيجية الكلية لها

مما سبق يمكن صياغة إشكالية كما يلي:

- ما مدى استغلال التكنولوجيا الحديثة في الرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟

حتى يتيسر لنا السيطرة على جوانب الموضوع ارتأينا إلى تجزئة الاشكالية الأساسية الى جملة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تؤثر التكنولوجيا الحديثة في عملية التسيير في المؤسسات الرياضية؟
- هل تساعد التكنولوجيا الحديثة في عملية اختيار العاملين بكل مراحلها؟
- هل يختلف اثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغيرات العمر والاقدمية و الجنس و المستوى التعليمي؟

## فرضيات الدراسة:

إن الفرضية تمثل بالنسبة للباحث الاحتمال او الامكانية لحل مشكلة الدراسة او هي لظاهرة موضوع البحث, ومنه فانه هناك إمكانية دراسة أي موضوع دراسة علمية دية بطرح الاشكال و محاولة حله عن طريق

وضع الفروض باعتبارها حلول مؤقتة او إجابات متوقعة و محتملة , لذلك فان تصميم الفروض يحتاج أساسا الى خبرة الباحث و قدرته على استغلال معلوماته و مدى فهمه لموضوع بحثه (خالد حامد.2008)  
لذلك اعتمدنا في بحثنا على الفروض التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يتم الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة في الرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

ويندرج عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- تؤثر التكنولوجيا الحديثة في عملية التسيير في المؤسسات الرياضية
- تساعد التكنولوجيا الحديثة في عملية اختيار العاملين بكل مراحلها
- يختلف اثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغيرات العمر والاقدمية و الجنس والمستوى التعليمي

**أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام الكبير بالموارد البشرية باعتبارها المحدد الاساسي لأداء المؤسسة الرياضية والاهتمام أيضا بالتكنولوجيا الحديثة وذلك لتكيف مع متطلبات العصر، وإبراز العلاقة بينهما من جهة أخرى.

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على الدور الأساسي لتكنولوجيا الحديثة في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية
- تبيان العلاقة الحاصلة بين التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية في المؤسسة الرياضية
- التعرف على مدى مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في الرفع من أداء العاملين
- تبيان أهمية استغلال التكنولوجيا الحديثة من طرف إدارة الموارد البشرية

**أسباب اختيار الموضوع:**

- طبيعة الموضوع لها علاقة مع التخصص المتبع، حيث يعتبر أهم المواضيع التي تدخل في صميم تخصص تسيير الموارد البشرية والرياضية

- الفضول العلمي والاهتمام الخاص بإشكالية استغلال التكنولوجيا الحديثة في الرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية
- سهولة الموضوع وسهولة مصطلحاته
- يعتبر من أهم متطلبات مواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسة نتيجة التطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية الجديدة
- **المفاهيم الأساسية للدراسة:** إن أولى خطوات البحث السوسولوجي هو ضبط وتحديد المفاهيم التي تشكل صلب الموضوع المراد دراسته، والمفاتيح الأساسية التي تتحكم فيه، ليتسنى للباحث توحيد جهوده وجمع معلوماته التي تخدم الموضوع، وكلما كان تحديد المفهوم دقيقا وواضحا، كلما ساعد ذلك على التحكم في الدراسة والبحث والوصول إلى نتائج أفضل، وحصر الجهود كلها في إطار المقاصد الحقيقية التي نبغي التطرق إليها من خلال تعرضنا لأهم المفاهيم المطروحة في البحث:
- **تعريف التكنولوجيا:** هي علم الفنون والمهن وخصائص المادة التي تصنع منها الآلات والمعدات وقد ظهر هذا المصطلح في العصور الحديثة بعد ظهور الثورة الصناعية عندما بدأت الآلة تأخذ مكانتها البارزة في مجال الإنتاج الصناعي ([www.etudiant dz .net](http://www.etudiant.dz.net))
- **التعريف الإجرائي:** هي كل ما توصل إليه العلم وأدى إلى تسهيل الأعمال والأشياء التي صعبت على الإنسان
- **مفهوم الموارد البشرية:** يؤكد بارنس " أن أي بلد يضع خطة للتنمية الاقتصادية لا يستطيع أن يهمل إعداد الأفراد الذين سيكونون أداة الإنتاج والتنمية، فللتربية والتعليم أهداف تتفق مع أهداف الاقتصاد من أجل إعداد القوى العاملة واللازمة لتنمية هذا الاقتصاد وبالتالي رأس المال البشري هو العنصر الثالث لكل إنتاج اقتصادي فالتنمية البشرية كما يرى بول سترتين تتضمن تحسين الظروف البشرية وتوسيع خيارات الناس والنظر إلى الكائنات البشرية كغايات في حد ذاتها (نوري منير 2010 ص32)
- **التعريف الإجرائي:** نقصد بها فئة اليد العاملة أي العمال المتواجدين في المؤسسة بكل رتبهم ومستوياتهم

## الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: مدى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية

تم طرح الإشكال كالآتي: ما مدى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية؟

من خلال هذه الإشكالية طرحت الأسئلة الفرعية كالآتي:

1. هل توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية؟

2. هل توجد فروق في اتجاهات العاملين في جامعة قاصدي مرباح نحو اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين أداء

وصيغت الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو اتجاهات العاملين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية تعزي إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على 80 موظفا عشوائيا من أصل 20500 موظف، حيث تم الاعتماد على 33 استبيان، كما تم الاعتماد في تحليل بيانات الاستبانة على برنامج التحليل الوصفي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.

- وجود تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح وفقا لمتغير الفئة الوظيفية.

تسعى جامعة قاصدي مرباح إلى العمل على تحسين أداء الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

**التعليق عليها:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر. حيث كانت نتائج الدراسة عكس الفرضيات الفرعية وكانت كالآتي:

- وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.
- وجود تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح وفقا لمتغير الفئة الوظيفية.

**الدراسة الثانية:** اثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر منسوبي كلية الآداب والعلوم الإنسانية".

حيث تم صياغة الاشكال كالتحو الآتي: ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية؟

الفرضية الرئيسية: تساعد تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي في الأداء والانتاج والجودة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام أسلوب دراسة

الحالة، حيث قامت الدراسة الحالية على مسح الآراء لمنسوبي الكلية، واعد الباحثون استبانة طبقت إلكترونيا، وتكونت عينة الدراسة من (73) فردا من منسوبي كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز. وقد

صمم الباحثون استبيان لدراسة تتكون من خمس مجالات رئيسية. وتوصلت الدراسة على العديد من النتائج والتي

من أهمها: أن هناك وضوح لدي عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارته تنمية الموارد البشرية بكلية الآداب، وكذلك ادراك تام لفوائدها من قبلهم. كما بينت نتائج الدراسة بان كلية الآداب والعلوم الإنسانية تدعم عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية م ما يساعد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حاليا بكلية الآداب والعلوم الإنسانية إلى إلكترونية. وايضا اظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تسهيل عمليات الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية. كما اظهرت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

**التعليق عليها:** هدفت الدراسة الى معرفة اثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر منسوبي كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز وكانت النتائج:

أن هناك وضوح لدي عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارته تنمية الموارد البشرية بكلية الآداب، وكذلك أدرك تام لفوائدها من قبلهم. كما بينت نتائج الدراسة بان كلية الآداب والعلوم الإنسانية تدعم عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية م ما يساعد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حاليا بكلية الآداب والعلوم الإنسانية إلى إلكترونية.

**الدراسة الثالثة:** أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت -

تم طرح الإشكال: ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة؟

وتدرجت ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي حد يتم اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت ( TIARET SP )؟.

أ. هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً ل:

- الجنس؟

ب. هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً ل:

- المستوى التعليمي؟

فرضيات الدراسة: الفرضية العامة:

1 يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.

اندرجت عنه الفرضيات التالية:

1. يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية وفقا ل:

- الجنس

- الأقدمية في الوظيفة

- المستوى التعليمي.

حيث الدراسة الحالية تهدف إلى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ركزت الدراسة على 189 عاملا من أصل 230 عاملا في الشركة، باستجابتهم على استبيان كأداة أولى في جمع البيانات، وتدعيما لذلك استعان ببطاقة فنية لشركة لتحديد مدى اعتمادها على تكنولوجيا الجديدة وبعد معالجة المعطيات ببرنامج ال SPS S نسخة 17.00 توصلت النتائج إلى ما يلي:

1- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسينها

2- يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس و عدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة ل لأقدمية والدرجة الوظيفية.

3- توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت.

4- لشركة إنتاج الكهرباء بتيارت نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الالكتروني على مستوى جميع إدارات

**التعليق على الدراسة:** هدفت الدراسة الى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت و كانت النتائج كما يلي :

-يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسينها

-يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس و عدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة ل لأقدمية والدرجة الوظيفية.

-توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت

-لشركة إنتاج الكهرباء بتيارت نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الالكتروني على مستوى جميع إدارات

**الدراسة الرابعة:** دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية

وتم طرح الاشكالية التالية:

ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

وتم تقسيم التساؤل الرئيسي إلى أسئلة فرعية

- هل استخدام تكنولوجيا المعلومات من سمات المؤسسات العصرية

- ما مدى اهتمام المؤسسات بتحسين الأداء المالي.

- هل هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي.

الفرضية الأساسية:

- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائها المالي

## 2- الفرضيات الفرعية:

- يعتبر اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات من بين خصائص المؤسسة العصرية
- الأداء المالي للمؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة.
- هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي.

اهم النتائج المتوصل إليها:

إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.  
المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية للتكنولوجيا المعلومات التعرف على الأداء المالي للمؤسسة والعوامل المتحكمة فيه.

حث المؤسسات الجزائرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحسين أدائها المالي.

**التعليق على الدراسة:** هدفت الدراسة الى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية وكانت النتائج كالاتي:  
إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية للتكنولوجيا المعلومات التعرف على الأداء المالي للمؤسسة والعوامل المتحكمة فيه.

حث المؤسسات الجزائرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحسين أدائها المالي.

**الدراسة الخامسة:** كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية  
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية  
بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشف، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:"

كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية

◆ س1: هل هناك استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية؟

◆ س2 هل يوجد تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء موظفي ادارة الموارد البشرية؟

◆ س3 ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية؟

#### الفرضيات

الفرضية الأساسية: تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وفق الأساليب التكنولوجية الحديثة باستخدام الأنظمة المعلوماتية الإلكترونية في المكتبة المركزية لجامعة الشلف.

#### الفرضيات الفرعية:

- 1 يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية ضرورة في نمط العمل الإداري الحديث.
- 2 يسهم الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في رفع جودة ومردودية وتسهيل الأداء الوظيفي للموظف.
- 3 كلما استخدمت المكتبة تقنيات تكنولوجيا المعلومات بالشكل الأمثل في ادارة مواردها البشرية؛ كلما كانت ناجحة في تحقيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

. باستخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب لموضوع الدراسة والاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات حول الموضوع بحيث تكون مجتمع الدراسة من 32 موظف بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف حيث تم اختيارهم بالمسح الشامل، وتم تصميم الاستبيان من استمارة تكونت في صورتها النهائية من أربع محاور. وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها: تستخدم المكتبة عدة تقنيات تكنولوجية، ساعدت تكنولوجيا المعلومات على رفع مستوى أداء العامل والتقليص من الضغوطات الكلاسيكية، اللجوء إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تساعد تكنولوجيا المعلومات الموجودة في المكتبة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**التعليق عليها:** هدفت الدراسة الى معرفة كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وكانت النتائج كالآتي: تستخدم المكتبة عدة تقنيات تكنولوجية، ساعدت تكنولوجيا المعلومات على رفع مستوى أداء العامل والتقليص من الضغوطات الكلاسيكية، اللجوء إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تساعد تكنولوجيا المعلومات الموجودة في المكتبة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الدراسة السادسة: أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الجودة والكفاءة والمهارة والقدرات البشرية في المؤسسات الرياضية

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الجودة والكفاءة والمهارة والقدرات البشرية في المؤسسات الرياضية في مديرية الشباب والرياضة الولاية المسيلة.

ومن هنا تم طرح الاشكالية كالتالي:

-هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟

الأسئلة الفرعية

-هل الاستخدام الإمكانيات والأجهزة والمعدات دور في تحقيق فعالية اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟

-هل الاستخدام البرمجيات والمعالجات دور في تحسين مردود الأداء البشري في المؤسسات الرياضية

-هل الاستخدام البيانات والمعلومات دور في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية

الفرضية الرئيسية:

-لتكنولوجيا المعلومات دور في تحسين فعالية اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

الفرضيات الفرعية:

-لاستخدام الامكانيات والأجهزة والمعدات دور في تحقيق فعالية اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

-لاستخدام البرمجيات والمعالجات دور في تحسين مردود الأداء البشري في المؤسسات الرياضية

-لاستخدام البيانات والمعلومات دور في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة

- لقد تطورت هذه التكنولوجيا بتطور مكوناتها المختلفة والمتمثلة في الأجهزة والبرمجيات تتمثل أهم تطبيقات

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نظام المعلومات الذي يضمن معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة

في اتخاذ القرارات

**التعليق عليها:** هدفت الدراسة الى معرفة أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الجودة والكفاءة والمهارة والقدرات البشرية في المؤسسات الرياضية وكانت النتائج كالاتي:

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة

- لقد تطورت هذه التكنولوجيا بتطور مكوناتها المختلفة والمتمثلة في الأجهزة والبرمجيات تتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نظام المعلومات الذي يضمن معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات

## الفصل الأول: (المتغير المستقل) التكنولوجيا الحديثة

تمهيد

- ❖ مبحث الأول: ماهية التكنولوجيا
  - المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا
  - المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا
  - المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا
  - المطلب الرابع: أهداف التكنولوجيا
- ❖ المبحث الثاني: تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية
  - المطلب الأول: اثر التكنولوجيا الحديثة على تنظيم الموارد البشرية
  - المطلب الثاني: اثر التكنولوجيا الحديثة على ممارسات الموارد البشرية
  - المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية

## تمهيد:

إن التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق لهذا العلم أو مجرد أجهزة ، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي وتعبر عن جهد إنساني وطريقة تفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين ، وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان المتزايدة واشباع حاجاته وزيادة قدراته

مبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا

تعريف التكنولوجيا :

لغة : هي مصطلح متداخل و متشابك مع التقنية، هي مصطلح مشتق من اللغة اللاتينية، و التي تعني الدراسة أو العلم، و من هذا فمصطلح التكنولوجيا تعني التطبيقات العلمية للعلم و المعرفة في جميع المجالات (لكال وجزار، 2019،ص65)

أما اصطلاحا:

يعرف المعجم التكنولوجيا بأنها: اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فعال عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم التقنية، كما يوردها المعجم ذاته بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة انجاز غرض منشود بهذا يمكن استخلاص أن التكنولوجيا هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع (لكال وجزار، 2019،ص65)

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة في هذا المجال، يمكن تمييز مفهوم للتكنولوجيا من خلال الرجوع إلى أصل الكلمة، وهي على النحو الآتي:

أ- باعتبارها كلمة يونانية: وفي هذا المجال التكنولوجيا كلمة مركبة من مقطعين:

المقطع الأول تيكنو بمعنى (حرفة أو صناعة أو فن)

المقطع الثاني لوجيا وتعني علم

والكلمة بمقطعيها تكنولوجيا تشير إلى علم الحرفة أو علم الصناعة.

ب- اعتبارها كلمة إنجليزية: إن المقطع الأول من

كلمة تكنولوجيا مشتق من كلمة technique الإنجليزية الأصل بمعنى التقنية أو الأداء التطبيقي. ومن هنا فإن التكنولوجيا هي علم التقنية أو علم الأداء التطبيقي، أي العلم الذي يهتم بتطبيق النظريات ونتائج البحوث التي توصل إليها العلوم الأخرى، في أي مجال من مجالات الحياة الإنسانية، لخدمة وتطوير وزيادة فعالية الحياة العملية، وبالتالي فإن هناك مجالات عديدة للتكنولوجيا في مناحي الحياة المختلفة: التكنولوجيا الطبية، التكنولوجيا الزراعية، تكنولوجيا التصنيع، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا التربية، تكنولوجيا التعلم. أما النظرة إلى التكنولوجيا كعمليات (Processes) وهي النظرة الواسعة للتكنولوجيا فترى أنها التطبيق المنظم للمفاهيم والحقائق ونظريات العلوم المختلفة لأجل أغراض عملية، وبذلك لا يقتصر مفهوم التكنولوجيا على الأدوات والآلات والأجهزة فقط بل يشمل العمليات ويؤكد على ذلك جال بريث (Galbraith) في تعريفه للتكنولوجيا بأنها التطبيق المنظم للمعرفة العلمية. وقد عرف خميس التكنولوجيا بأنها: العملية المنهجية المنظمة التي يتم من خلالها تطبيق المعرفة العملية لحل مشكلات عملية. والتكنولوجيا العلم الذي يعني بعملية التطبيق المنهجي النظامي للبحوث والنظريات، وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية في مجال معين، لمعالجة

مشكلاته، وتصميم الحلول العملية المناسبة لها، وتطويرها، واستخدامها، وإدارتها، وتقويمها، لتحقيق أهداف معينة.

كما تعرف التكنولوجيا على أنها " الطرق والعمليات والأساليب والمعرفة والتسهيلات المتاحة لإتمام العمل في أي منظمة"

كما تعرف على أنها " الوسائل التي صنعها أو أوجدها الإنسان طبقا لطرق عملية واعتمادا على معارفه وخبراته ومهاراته وسخرها لخدمته".

ويمكن تلخيص ما يتضمنه مفهوم التكنولوجيا بالنقاط الآتية:

- 1 وجود نظام عام شامل يحيط بجميع أبعاد عملية الإنتاج.
- 2 وجود أنظمة فرعية يتكون منها النظام.
- 3 ضرورة وجود نوع من التجانس في العمل بين مكونات كل من هذه الأنظمة الفرعية الداخلية في عملية الإنتاج حتى يتم التجانس العام الذي يؤدي إلى حسن سير العمل وتحقيق أهداف الإنتاج.
- 4 الديناميكية والتفاعل بين جميع عناصر هذه الأنظمة وفروعها.
- 5 وجود الضوابط التي تساعد على الحكم في هذه العمليات والقدرة على التقييم المستمر لكل منها.

وخلاصة الأمر يمكن القول بأن التكنولوجيا نظام متكامل مكون من عناصر متعددة، تتفاعل مع بعضها البعض لإنتاج المعرفة في جوانب الحياة المختلفة، من خلال صناعات وادوات متطورة، فتؤهل الفرد وتمكنه من التغيير لحياة التكنولوجيا وليكون قادر على انتاج وتطوير التكنولوجيا في المجتمع. (بن موسى , عثمان و آخرون , 2020, ص169).

## التعريف الاجرائي:

هي مصطلح يطلق على التقنية القائمة على الكفاءة والسرعة العالية في تنفيذ المهام التي يحتاج إليها المستخدم، فيصبح قادرًا على الوصول إلى أهدافه بمختلف الطرق بأسرع وقت وبأعلى درجات الكفاءة، كما أنها طريقة مثالية للوصول إلى المصدر الموثوق للحصول على الخدمة أو المعلومة القيمة، هذا ويدرج تحت مصطلح التكنولوجيا الحديثة مجموعة من التقنيات والأجهزة الإلكترونية التي يستلزم وجودها لتسهيل حياة الأفراد في مختلف مجالات الحياة، فمن الملاحظ أنه هذه التكنولوجيا قد اجتاحت كافة القطاعات كالصحة والتعليم والطب والأسلحة والنقل والسياحة وغيرها الكثير

## المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا

### خصائص التكنولوجيا

- 1- التكنولوجيا علم مستقل له اصوله واهدافه ونظرياته
- 2- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة
- 3- التكنولوجيا عملية تمس حياة الناس
- 4- التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات
- 5- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة
- 6- التكنولوجيا عملية ديناميكية اي انها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات
- 7- التكنولوجيا عملية نظامية تعنى بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة اي انها نظام من نظام

8- التكنولوجيا هادفة تهدف للوصول الى حل المشكلات

9- تنمية التفكير الابتكاري في دراسة وتحليل المشكلات

10- زيادة الثقة بالنفس والقدرة على المشاركة في الانتاج

11- ترشيد استخدام الموارد المتاحة لحل المشكلات البيئية

12- تطبيق حل المشكلات للوقاية من الأخطار الطارئة، وتجنب آثارها السلبية

13- تنمية الوعي باستشعار المشكلات قبل ظهورها ، واتخاذ الاحتياطات الوقائية لتجنب آثارها

(يوسفى، 2016، ص67)

### المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات التكنولوجيا

ايجابيات التكنولوجيا الحديثة:

يرتكز نجاح التكنولوجيا الحديثة في اي قطر ما على عدة ركائز رئيسية تتمثل في :

نظام حديث للتعليم قادر على توفير جمهرة عريضة ملمة بمتطلبات العصر ومستويات اعلى اقل عددا ولكن

اكثر علما ودراية.

بحث علمي قادر على الابتكار والتجديد وعلى تشخيص المشاكل وايجاد الحلول لها.

نظام كفاء لنقل المعلومات.

شبكة للطرق ووسائل النقل.

مصادر للطاقة الوفيرة والرخيصة.

صناعات وانشطة مساندة.

استثمارات مالية كافية.

2 سلبيات التكنولوجيا الحديثة:

صعوبة تحديد السعر الحقيقي للتكنولوجيا المستوردة.

عدم امكانية التأكد من ان التكنولوجيا المستوردة هي افضل التكنولوجيا المتاحة بسبب عدم توفر المعلومات عن البدائل المتاحة في السوق العالمي.

ارتفاع التكاليف المباشرة المتعلقة باستخدام براءات الاختراع وتراخيص الاستخدام وطريقة الاداء و العلامات التجارية والخدمات الفنية.

اشتمال عقود نقل التكنولوجيا على شروط معوقة.

تحدد واحيانا منع تصدير المنتجات الى اسواق معينة.

اشتراط تدفق التحسينات التكنولوجية التي يدخلها المرخص له في اتجاه واحد الى المرخص بدون التزامات من جانب هذا الاخير.

استخدام رقابة الجودة او مستويات الجودة للمنتج، من قبل منح التراخيص كوسائل غير مباشر لفرض قيود على الرخص له.

الحد من حقوق المرخص له في الحصول على تكنولوجيا مكملة او اضافية من مصادر اخرى.

نقل تكنولوجيا عتيقة او غير مناسبة. (يوسفى ، 2016، ص68)

## المطلب الرابع : أهداف التكنولوجيا

### أهداف التكنولوجيا

- 1- تنمية وتطوير مهارات المدراء والموظفين و المستثمرين للتكنولوجية
- 2- تخفيض حجم الجهاز الاداري وتخفيض التكاليف
- 3- توسيع وتنشيط شبكة الاتصالات وابتكار طرائق جديدة لها
- 4- تفرغ الادارة للمهام الاستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية
- 5- التكيف و التأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها
- 6- خلق سلع جديدة وتطوير طرائق و أساليب التسويق
- 7- فرز انماط جديدة و متطورة من الادارة
- 8- اتخاذ القرارات بالمشاركة و السماح بدرجات اكبر من التفويض
- 9- توحيد النظرة والاسلوب تجاه القضايا التي تواجه الادارة و المدير وبالتالي توحيد الحلول
- 10- خفة الحركة والمرونة والسرعة في التطوير و الاداء وبالتالي رضا الزبون والمواطن الامر الذي ينعكس على النسيج الوطني و الاجتماعي
- 11- تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الاجهزة و البرمجيات التي تسهم في تحسين عملية جمع البيانات و تلخيصها وتحليلها وإصدار التقارير اللازمة في ضوءها

12-تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج دعم واتخاذ القرارات

13-تحسين إدارة المعرفة و المعلومات باستخدام الاجهزة و البرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين

واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات و البيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية

وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية

14- تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وازالة الحدود والفواصل بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة

وزيادة التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها في تنفيذ الاعمال (يوسفي ، 2016, ص69)

المبحث الثاني: تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية

المطلب الاول: اثر التكنولوجيا الحديثة على تنظيم الموارد البشرية

### 1 تأثير التكنولوجيا على التنظيم :

أدت التطورات السريعة والهائلة في التكنولوجيا الى حدوث ثورة في اسلوب عمل المؤسسة و الأفراد، و الى ظهور تغيرات جذرية في طريقة مساندة التكنولوجيا الحديثة لعمليات المؤسسة وانشطتها، وقد تحولت المؤسسة الحديثة اليوم الى المؤسسة اعمال الكترونية قائمة على التكنولوجيا المتطورة واعتبرتها البنية الاساسية لها، مما يتطلب على المؤسسة إعادة هيكلتها وتنظيمها، وهذا يخلق فرص جديدة تستدعي تطوير الوظائف وتغيير طبيعة العمل والعلاقات بين الأفراد، وهذا كله يؤثر في معدل التغيير في المحيط الداخلي لأجل اختيار الشكل التنظيمي الملائم، ولتحديد الهيكل المناسب يجب استخدام الموارد الداخلية والخارجية، باستعمال تقنية المعلومات والاتصالات، وحتى يتناسب الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية والتكنولوجية المستعملة، يجب تحقيق التنسيق و التكامل بين الوظائف و الوحدات التنظيمية، واختيار شكل الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع الاستراتيجية.

ولقد أثبتت التجارب المؤسسة الناجحة، ان النجاح الاداري كان وليدا لمجموعة متكاملة من التوجهات و التحولات التنظيمية الحديثة، فقد كان الانتقال من بيئة بطيئة التغيير ومن نموذج تنظيمي ميكانيكي جامد الى بيئة ديناميكية سريعة التغيير تتزايد فيها عوامل عدم التأكد و درجة المخاطرة تتطلب نمودجا مرنا يمكن تقديم اهم تأثيرات التغيرات التكنولوجية على بعض العناصر الاساسية. (مدوري،2011،ص24)

2 اثر التكنولوجيا الحديثة على تنظيم الموارد البشرية: ان استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصال و

المعلومات ادى الى تغير واضح في عملية تنظيم الموارد البشرية فغير من تنظيمها التقليدي الى تنظيم يواكب

هذا التطور و يمكن تلخيص التنظيم كما يلي:

1- العمل الجماعية: من خلال التطبيقات العمل الجماعي يحصل الإجراء على تعاون الالكتروني مهيكمل و

تشجيع تقاسم المعلومة بين المجموعة بصفة واضحة ودقيقة، وهذا ما يدل على حل كامل في خدمة تنظيم

الجيد للعمل الجماعي الذي يعبر عن نظام يحتوي على الادوات البرمجية لتشغيله و هذا ما يأخذ في الحسبان

الابعاد البشرية من جهة، و أبعاد التغيرات التكنولوجية من جهة أخرى فالتحفيزات الكبيرة و التي تصنعها

التكنولوجية الحديثة تسمح بتحسين تنظيم العمل و تسيير المشاريع الموزعة في ظل الوجود و الانخراط المقررين

الفعالية المتزايدة لإجراء التبادل، و إثراء المهام المتطورة بوضوح ويرى سيتون (seton) مخترع أداة البريد

الالكتروني "ان العمل الجماعي هو التكنولوجيا التي تضم مجموعة من الوظائف التي تسمح بالتحويل

المعلومات لأنظمة العمل للعاملين بالمؤسسة و العمل الجماعي مع بعضهم البعض، فهو يسمح بمتابعة و

تسيير و تقاسم المشروع محدد انطلاقا من تنظيم المهمة وتجزئة الادوار وصولا الى متابعة المنهجية لمراحل تقدم

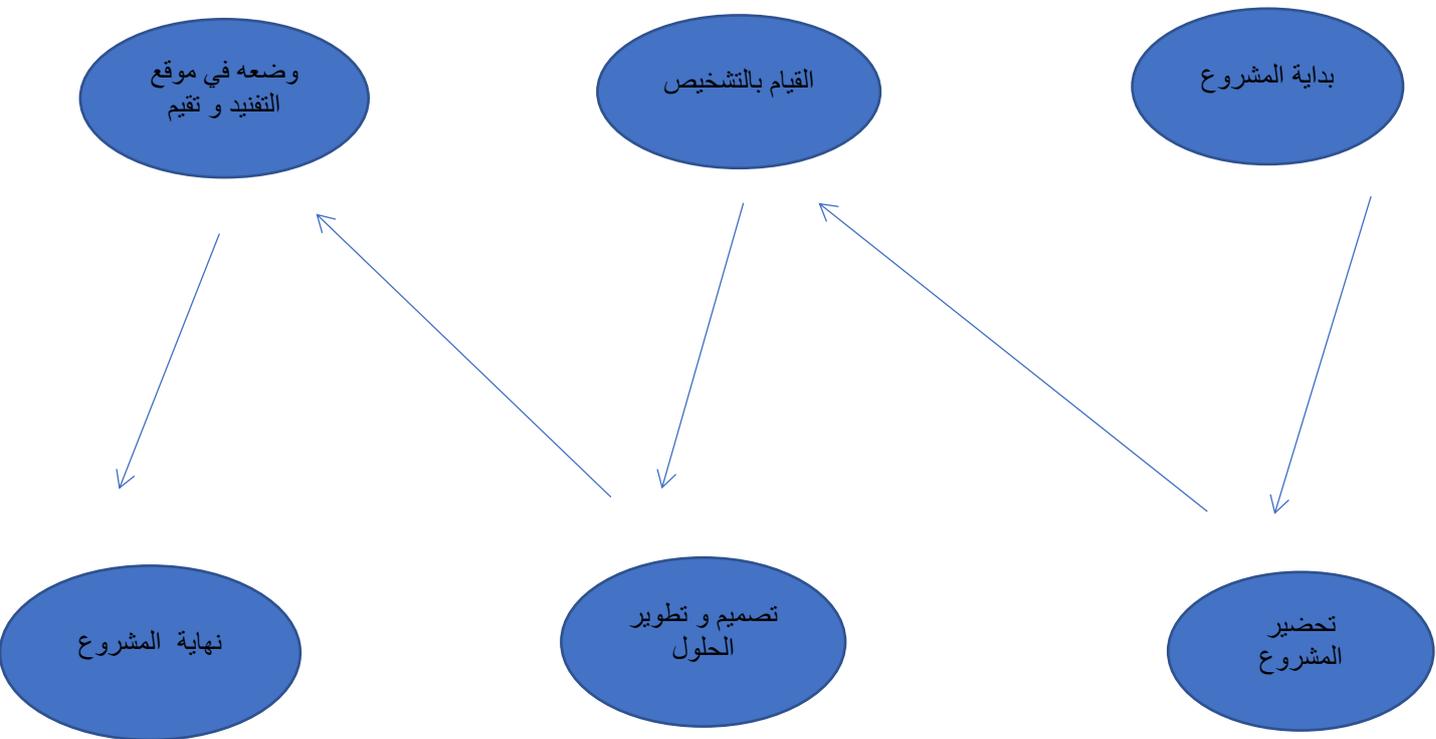
المشروع وهذا البرنامج يتطلب استعمال ما يلي:

-تبادل الرسائل الالكترونية

-وضع مذكرة لمختلف الاشخاص المتصلين مع كل نظام تقرير الذي يحيط بتحديد الاجتماعات المشتركة و

برمجة الاجتماعات بتكوين فرق المشاريع و تسيير الامكانيات

-ادارة الاجتماعات المشترك عن بعد و في نفس الموقع و لكن في اماكن عديدة



### مراحل برامج العمل الجماعي: عمل شخصي

الشكل: يوضح لنا مراحل برامج العمل الجماعي

لقد كان للتغيرات التكنولوجية تأثيرات معتبرة في عمل المؤسسة بتسهيل تقاطع الهياكل و إعادة التنشيط المتزايد، حيث اعطت قدرة في عرض و استثمار المعلومة و معالجة الأعمال جماعيا، و اصبح تبادل المعطيات المعلوماتية متطورة بشكل كبير في السنوات الاخيرة، انطلاقا من مقياس مشترك يسمى EDIFACT

انشئ من طرف الامم المتحدة سنة 1986، و يسمح هذا المقياس للمؤسسة بإعداد بروتوكولات خاصة بالوثائق إدارية ووثائق الطلاب ووثائق فواتير قسائم التسليمات والتي تتبادلها المؤسسة مع الموردين او المقاولين التحتيين.

2-المنتديات: تسمى بمنتديات الحوار وهي طريقة منتشرة في التكنولوجيا الحديثة، وهذه الساحة تسمح لمجموعة من الأشخاص بالارتباط على شبكة و تبادل الآراء حول موضوع مشترك ثم توزع الآراء فوراً او توزع اتوماتيكيا لبقية المشاركين الذين لهم الحق في ادلاء برأيهم و هذه الساحات قد تم تصميمها لجميع المشاركين الذين لهم الحق بإدلاء برأيهم، كما تعطي الامكانيات المتعددة في مختلف المجالات و ذلك بالسماح لمجموعة من الخبراء من المؤسسة من مناقشة موضوع معين، تعريف الاجراء، التكوين و تنشيط الادارة، كما يمكن ان تكون فرصة لتبادل مفتوح حول موضوع الحالي لمؤسسة بغض النظر عن التنظيم الهرمي ومن خلال هذه الحوارات يمكن ان الادارة جمع الآراء ووضع الحلول حيث تتم التبادلات بطريقة مستمرة بدون عوائق مكانية او زمنية و تسمح هذه المنتديات بالتحضير الجيد للاجتماعات دون اضاءة الوقت مع امكانية طرح الاسئلة و الحلول، ومن جهة اخرى فإن تطوير معلوماتي صغير يسمح باعتماد على ساحة حوار كنموذج لانتخاب الكتروني ضروري من اجل خلق قواعد عمل على نماذج سؤال/جواب، وهنا يتعلق الامر بساحات الخبرة و على هذا الشكل يصبح هناك قضاء دائم التكوين والتدريب. (مدوري، 2011،ص26)

### المطلب الثاني: اثر التكنولوجيا الحديثة على ممارسات الموارد البشرية :

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها و تفعيلها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد من الزمن وستكون أشد اختلافا في المستقبل ، وإذا أخذنا الحاسب وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات نوعا من التطورات المعاصرة الشديدة التأثير على الإدارة بصفة عامة و على إدارة الموارد البشرية

بصفة خاصة ، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بشكل اليدوي المعتاد بل أصبح بشكل الكتروني وباستخدام الحاسبات الآلية ونظم معلومات وتكنولوجيا المعلومات والشبكات ، فأصبح سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها إلكترونيا ، بل أن كثيرا من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها و استخراجها إلكترونيا وبسرعة فائقة ، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشر أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير ، إذ اثر استخدام الحاسب وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة على الملامح التالية :

1. التسيير الإلكتروني للوثائق : التسيير القديم للملفات كان يركز على تقسيم العمل ، والتعاون بين المكاتب الخاصة في معالجة الوثائق والملفات ، كما أن الاتصالات الخارجية كانت تتم عن طريق الرسائل ( فواتير ، طلابيات ) ، وهذا يتطلب حجم كبير من الوثائق ، ومع دخول مرحلة التسيير الإلكتروني للوثائق سمحت هذه الأخيرة بتسهيل عملية معالجة الوثائق وتخزينها ونقلها من نقطة عمل إلى أخرى ، ولقد بدأ التسيير الإلكتروني للوثائق في التطور بسبب بسيط ألا وهو تحديث أنظمة العمل بواسطة التكنولوجيا الحديثة ، وتشكل هذه الأنظمة قدرات كبيرة بدون تدخل بشري ، ويفضل هذه التطورات للتكنولوجيا أصبح إدارة الموارد البشرية تستطيع القيام بتحديث أنظمتها ، ولها مراقبة جيدة المواعيد الإنجاز وتوزيع المهام ، وإرسال الرسائل الإلكترونية للتذكير في حالة التأخر ، والعمل على تنسيق وتداول المهمات ، التي تتطلب تدخل عدد كبير من الموظفين لإنجاز هذه المهام ومستويات مختلفة ، ولقد عاد هذا بالطبع على المؤسسة بأرباح وذلك بالتحكم في الملفات والأرشيف والتداول بين المصالح

2. الأرباح المباشرة : لقد جعل هذا التسيير الإلكتروني للوثائق بفضل التكنولوجيا الحديثة تعود على

المؤسسة بصفة عامة بأرباح مباشرة ، يمكن قياسها من خلال انخفاض حجم الأرشيف ، وبالتالي التكاليف

المتعلقة بأمكان التخزين ، وتكاليف الترتيب والطبع ، أي تكاليف الورق تنخفض يتسبب كبيرة .

الأرباح المدججة : انخفاض مدة الحصول على الوثائق حيث أن الإجراءات يمكن أن تسير بسرعة ، وهذا يرتبط

كثيرا بالطريقة التي من خلالها تنظم الإجراءات . فأصبح التدخل للوصول إلى الأرشيف المشترك من خلال

التسيير الإلكتروني بأقل وقت واستعمال أقل النسخ ، حيث منح الفعالية للطرق المعلوماتية المسيرة من طرف

إدارة الموارد البشرية (مدوري، 2011)

### المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية

لا بد من القول ان التكنولوجيا الحديثة بكل انواعها سواء المتمثلة في الانترنت او الاجهزة الالكترونية

واللاسلكية والبرامج المرنة المتجددة، تشكل جميعها فقرة نوعية في الحياة البشرية وتستدعينا للوقوف عندها لما

لها من تأثير يومي على حياتنا الشخصية والاسرية والعملية.

ومع الطفرة التقنية وتفجر ثورة المعلومات، استجابت معظم المؤسسات العالمية بكافة مستوياتها مع متطلباتها

الحياة الجديدة، ووجدت لزاما عليها اللحاق بالعالم المتطور، وإعداد كوادرها وموظفيها اعدادا يتناغم مع هذا

التقدم البشري، فمن هنا ظهر مفهوم التزاوج بين التكنولوجيا الحديثة وتنمية القدرات البشرية على اساس

حتمية الارتباط الوثيق بينهما من ناحية تعزيز قدرات الإنسان وديناميكية التعامل مع المفهوم التقني

يتبنى مفهوم التنمية البشرية تطوير قدرات الانسان وامكانياته وتوسيع خبراته ومداركه عن طريق وسائل

تعليمية مساعدة ترتقي به الى مستوى عال من المعرفة الفكرية و العلمية، وتوفر عليه الاجهاد والاعياء في

العمل وتحتزل له الوقت وتمده بالراحة وتمنحه هامشا اضافيا من تطوير ذاته وطلب المزيد من المعرفة والتعلم وتوفر له فرصا مناسبة في الحياة العلمية.

وقد اسهمت دراسات عديدة في رصد هذا الاتجاه مبينة دور استخدام التقنية في تطوير الموارد البشرية وطريقة ادارتها وتحسين ادائها واثرها في الاداء الوظيفي للعاملين، مما يعكس الدور الايجابي الكبير لها ولا يتوقف رفع مستوى الموارد البشرية عند حد التأهيل فحسب بل تستمر البرامج التدريبية على وجه الخصوص لكي لا تحدث سقطات او عدم استيعاب جيد للتكنولوجيا الحديثة المطبقة اثناء العمل.

وقد اسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في رفع مستوى العاملين وطريقة ادائهم.

كما وحقق استخدام التكنولوجيا تقدما واضحا من جراء استخدام العاملين لها في الاستفادة من البرامج التدريبية المطروحة في تطوير اداء الموارد البشرية واعتماد المراسلات الالكترونية وغيرها في الإدارة المحوسبة، وقد اظهرت الإنتاجية العالية للموظفين الفروق الواضحة قبل استخدام وسائل التقنيات الحديثة وبعدها وتسببت الى حد كبير في تحسين الاداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الاعمال الروتينية وما يترتب عليه، من انجاز الاعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية و تكلفة قليلة.

اذن، يظهر لنا ان التقنيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية تعتبر عصب الحياة العملية فهي ترفع من معنويات الفرد وتزيد فاعليته وثقته، وتقلل من ضعفه النفسي امام الاخرين. وقد احدثت التكنولوجيا تغييرات في نمط العمل والادارة، وسمحت بسرعة تداول المعلومات وتغيير خطط العمل والمهارات. اما (Bowe1996) فأشار الى ان المؤسسات عليها ان لا تركز على التطوير بقدر ما تركز على كيفية استخدام التقنيات الحديثة وتقييم ادائها، ومن هنا يحدث التغيير.

ان استخدام التقنيات الحديثة في التنمية البشرية ضرورة حتمية لان الوقت يمضي للأمام، وفي كل لحظة تأخير يعود بالأفراد والمؤسسات والمنظمات الى الوراء كثيرا، بحيث لا يمكن فيه تدارك الفترات المتقدمة السابقة، وبما ان تطوير الكفاءات والقدرات والامكانيات البشرية من متطلبات العصر الحديث، فان الكوادر البشرية معنية بتطوير ذاتها بكل الوسائل الممكنة فالوسائل التقليدية لم تعد مجدية لان يتم استيعابها في العمل... ولو وقفنا على التجربة الجزائرية نجد ان هناك تقصيرا كبيرا في مجال التطوير التقني في الدوائر الرسمية، فالوقوف شكلا على استخدام الحاسب الالي لم يعد يكف لسد حاجة تسيير منظومة الدولة، وقد يقف الموظف العاجز عن استخدام التقنية عائقا في عرقلة تطور البلاد برمتها، ويفرض بجهله التقني نمطا بيروقراطيا كئيبا مما اخر تطور التنمية البشرية في الجزائر، فنحن نحتاج الى طاقات بشرية مواكبة لسبل التكنولوجيا الحديثة حتى الوصول الى الحكومة الالكترونية المعنية بربط كافة دوائر الدولة ببعضها ببعض ومنها يحدث التغيير في نمط إدارة البلاد. (يوسف، 2016، ص70)

## الفصل الثاني: ( المتغير التابع ):الرفع من أداء الموارد البشرية

تمهيد

❖ المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

○ المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

○ المطلب الثاني: أهدافها

○ المطلب الثالث: كيفية البحث واختيار وتعيين الموارد البشرية

○ المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية

○ المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

○ المطلب الثاني: أنشطة الموارد البشرية:

○ مطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

❖ المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية

○ المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

○ المطلب الثاني: أسس تنمية الموارد البشرية

## تمهيد:

ان المنافسة الشرسة بين الشركات الإقليمية و المحلية بشكل عام والعالمية العملاقة العابرة للقارات , ومتعددة الجنسيات بشكل خاص , فرضت منذ عقود زمنية قليلا و تحديدا بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في الرفع من أداء الموارد البشرية .

## المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

### المطلب الاول : تعريف الموارد البشرية

#### تعريف الموارد البشرية:

مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة ، وفي التوجه إلى العنصر البشري بصورة خاصة ، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية وإنسانية . وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات . وتعرف أيضا الموارد البشرية : فرد منتج ، إذا أحسن احترامه وتدريبه . وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها ، وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها ، في مجموعة الأفراد داخل المؤسسة التي يملكون المهارات المكتسبة والوسائل اللازمة ، وليس بمجرد عامل من عوامل الإنتاج ، بل في حقيقة الأمر هو السبب الرئيسي في وجود المؤسسة وليس فقط وسيلة من وسائل تسييرها (يوسف ، 2016،ص71)

#### التعريف الاجرائي:

هي تلك المجموعات من الافراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في أدائها بشكل جاد و ملتزم من خلال توفر نظم تحسين هذه الموارد وتطويرها بالتعليم والاختبار و التدريب و التطوير و الصيانة

#### المطلب الثاني : أهدافها

يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات و احتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة و متطورة و يمكنها استنتاج عدة أهداف وهي الآتي:

الإنسانية: تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز. عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم. الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية. وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.

الاجتماعية: وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

التنظيمية: تبرز الأهداف التنظيمية فدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتهم. (توفيق، 2014، ص18)

### المطلب الثالث: كيفية البحث واختيار وتعيين الموارد البشرية

تنتهي عملية التخطيط بتحديد الوظائف المطلوبة وعدد العاملين بكل منها والمواصفات اللازم توافرها فيمن يشغلها، وتبدأ خطوة أخرى هي البحث عن أفضل الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم

مجهود المنظمة المبدول للاستقطاب والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية. ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، ولذا لا بد أن تعرف وتوصف من حيث، متطلباتها بطريقة دقيقة، كلما أمكن لزيادة فعالية الاستقطاب.

أولاً: مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين: يتم الحصول على القوى البشرية المؤهلة من أحد مصدرين أساسيين هما:

أ- مصادر داخلية (من داخل المنشأة): يعتبر العاملون بالمنشأة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، أي ملئ الوظائف الشاغرة من خلال العاملين بالمنشأة فيمن تتوفر فيهم شروط شغلها من العاملين بها. ويتم استقطاب العاملين من داخل المنشأة بإحدى الطرق التالية:

الترقية: من خلال وضع الإدارة العليا شروط معينة للترقية في وظيفة إلى الأعلى منها، وتوضيح العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، ولن تحقق برامج الترقية أهدافها إلا من خلال الاختبار العادل بالتركيز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

**النقل والتحويل:** يتم النقل الداخلي من وظيفة إلى وظيفة أخرى بهدف خلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة وسد العجز في الإدارات التي تحتاج إلى موارد بشرية أخرى بالإضافة إلى توظيف بعض الملكات المهملة.

**الموظفون السابقون:** توظيف الموظفون السابقون باعتبار أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم في العودة للمنشأة وفي حاجة إلى كفاءتهم بالإضافة إلى سياسة أخرى شبيهة وهي توظيف أبناء العاملين مما يخلق زيادة بالشعور بالولاء والانتماء إلا أنه يعيبها عدم القدرة على اختيار الكفاءات.

الاستقطاب الداخلي من داخل المنشأة له عدة مزايا أبرزها:

- المنظمة لديها معرفة بنقاط القوة والضعف في المرشحين للتوظيف.
- زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين.
- زيادة الدافعية والحماس لدى العاملين ووضوح المستقبل الوظيفي أمامهم هذه الطريقة لفرص التقدم.
- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين.
- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد.
- وأيضاً للاستقطاب الداخلي عدة عيوب أبرزها.
- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة.
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.
- التعيين من الداخل يؤدي إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.
- حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة.

ب- مصادر خارجية (من خارج المنشأة): تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية لاستقطاب الأيدي العاملة المطلوبة ذوي الكفاءات الخاصة ويتوقف درجة سعى المنشأة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل منها:

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.

- إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل.

- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف نتيجة خلو بعض الوظائف فجأة.

- مدى رغبة المنشأة في تطعيم المنشأة بأفكار ووجهات نظر جديدة.

- تغير المنشأة لأساليب العمل واستحداث لوسائل أكثر تطوراً لتنمية وتطوير العمل بالمنشأة.

أ- مكاتب العمل الحكومية ... وهي تتبع وزارة العمل وتقوم بمحصر الوظائف، كما تتعرف على حاجة المنشآت وتقوم هذه المكاتب بدور الوسيط طالبي العمل والمنشآت الباحثة عن طالبي العمل.

ب- مكاتب التوظيف الخاصة ... يعتمد عليها للحصول على العمالة مقابل رسوم معينة لهذه المكاتب قد نملها صاحب العمل أو طالب العمل

ج- الإعلان ... من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد من خلال الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لجذب أفضل الأشخاص..

د- الجامعات والمدارس ... وهي تعتبر من المصادر المباشرة ولأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة، تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل وندرة بعض التخصصات ولكن يعاب عليها أن الخريجين حديثاً ينقصهم الخبرة والكفاءة

ويحتاجون للتدريب. وتلجأ بعض المنظمات على تدريب الطلاب قبل تخرجهم اختيار الأصلح منهم حال تخرجهم بالإضافة إلى إكسابهم خبرات عملية إلى جانب الخبرات النظرية التي اكتسبوها بالدراسة.

هـ- الترشيحات من قبل موظفي المنشأة ... ويتم التعيين من خلال تركية بعض العاملين لأصدقائهم للعمل بالمنشأة. ونجاح هذه الطريقة يعتمد على مدى الثقة في موظفي المنشأة وترشيحاتهم.

ثانيا: الاختيار والتعيين؛ يقوم المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بخطوات محددة لتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وأولى هذه الخطوات تحليل وتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين المتقدمين لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.. وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ولذا لا بد من تحقيق التوافق والتوازن بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

تمر عملية الاختيار والتعيين بخطوات قد تتسع أو تضيق وفقا لنوع الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنشأة وأيضا على إمكانية وحجم العمالة بالمنشأة وسياساتها تجاه القوى العاملة ... بالإضافة إلى فرض بعض التشريعات بضرورة بعض اتخاذ بعض الإجراءات للتعيين منها الإعلان في إحدى الصحف، وضع شروط معينة لإجراءات الاختيار والتعيين ... ومن أبرز الخطوات العملية الاختيار والتعيين ما يلي:

أ- طلبات الاستخدام (استمارات التعيين):

عقب الإعلان عن الوظائف الحالية سواء داخل أو خارج المنشأة، يتقدم للمنشأة الراغبين في العمل والتي تتوافر فيهم الشروط الرئيسية المعلنة، ويعقبها استيفاء بعض البيانات الخاصة بالمتقدمين تستوفي بملاً طلبات

الاستخدام أو استمارات التعيين والتي تتضمن بعض البيانات الأساسية التي يجب أن تتوفر في كافة نماذج الاستخدام ومنها:

البيانات الشخصية للمتقدم مثل الاسم، السن، الجنس، تاريخ الميلاد، محل الميلاد:

الحالة الاجتماعية (متزوج أرمل / مطلق - يعول وعدد الأولاد ونوعيتهم). وبيانات تتعلق بالحالة الصحية والجسدية ومدى خلوه من أمراض معينة ... وقد تتطلب بعض الوظائف بعض الصفات الجسدية والصحية. وبيانات تتعلق بالمؤهل العلمي وتاريخ الحصول عليه والجهة المانحة وتقدير النجاح بيانات تتعلق بالخبرة السابقة، والأعمال التي مارسها المتقدم لشغل الوظيفة والجهات التي عمل بها والمدة التي قضاها بكل جهة، وأسباب تركه للعمل بهذه الجهات، بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها لتحري أو الاستفسار عنه والتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام.

عقب تقديم استمارة التعيين يقوم أحد الموظفين بمراجعة البيانات لتحديد مدى توافر المؤهلات التي تتطلبها الوظائف المتاحة حالياً في المتقدم للوظيفة، إجراء آخر يمكن استخدامه لتنقية المتقدمين هو استخدام (نماذج التوظيف مرجحة الأوزان) وهذه النماذج تعين أوزان مختلفة للأسئلة المختلفة خلال تحديد أي بنود الاستجابات كانت أكثر تكراراً للمتقدمين الذين أثبتوا مستوى أداء عالي. ولدواعي الحيطة والحذر يتم التأكد من صحة بعض المعلومات الواردة في الاستمارة من خلال الرجوع إلى مصادرها الرئيسية.

- اتخاذ قرار التعيين: بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة يتم اختيار الأصلح وفقاً لأولويات السن أو الخبرة أو الكفاءة.

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض كشف بأسماء المرشحين وفقا لرؤيتها في أولوية من يصلح و على الإدارة العليا أن تتخذ القرار المناسب لها لتعيين أي من المرشحين. وقد تشترط بعض المؤسسات أو المنشآت أن يتم التعيين لمدة معينة للوقوف على قدرات وإمكانية المرشح للعمل بها (عشماوي، 2014، ص147).

## المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد فروع الإدارة والتي تعرف بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد. وتتمارس الإدارة عدة وظائف، تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها والمثلة في:

أ- اتخاذ القرارات ... وهي عملية منظمة للتفكير تهدف إلى حل مشكلة أو الوصول إلى الهدف وتنتهي باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة وبلوغ الهدف وتتمارس الإدارة اتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط والتنظيم وأثناء التنفيذ وبعده.

ب- التخطيط ... ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات، وتصميم البرامج، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد وذلك في إطار زمني وبيئي معين.

ج - التنظيم ... توزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد والعاملين بها وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف.

د - القيادة ... المسئول عن توجيه العاملين والإشراف عليهم.

هـ - الرقابة ... هي قياس نتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها لمعايير الخطة الموضوعة. (عشماوي،

2014، ص147)

## المطلب الثاني: أنشطة الموارد البشرية:

### أنشطة إدارة الموارد البشرية:

أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي:

تخطيط الموارد البشرية: ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات: [التخطيط القوي العاملة - تحليل وتصميم

الوظائف - الاستقطاب والاختيار والتعيين].

- تنمية الموارد البشرية: ومن مجالات هذا النشاط: [التأهيل والتهيئة المبدئية - التدريب والتنمية. - التطوير

الإداري والتنظيمي].

التعويض والتحفيز: يشمل هذا النشاط بعض المجالات: [تقييم الوظائف - تحديد الأجور والرواتب - التحفيز

الفردية والجماعية].

- صيانة الموارد البشرية: تشتمل على بعض المجالات منها: [المنافع المالية - الخدمات الاجتماعية - الروح

المعنوية والرضا الوظيفي].

- علاقات العمل: وتشمل بعض المجالات منها: [تخطيط وتنمية المسار الوظيفي - إدارة الحركة الوظيفية].

(توفيق، 2014، ص39)

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه المنظمات العديد من التحديات التنافسية المؤثرة علي ممارسات إدارة الموارد البشرية بما ما يلزمها  
بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص آثارها المتعددة، من بين هذه التحديات تحديات العولمة تحديات الجودة.

تحديات نظم الأداء المتميز في العمل. هذا بجانب التحديات الاجتماعية المتعددة.

وهي: 1-تحديات العولمة. 2-تحديات الجودة. 3- التحديات الاجتماعية:

أ- التغيرات الديموغرافية.

ب - التغير في هيكل القطاعات الاقتصادية في الدولة.

ج -إزالة فجوة المهارات.

د- التغيرات في قيم وأخلاقيات العاملين.

هـ - التغيرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد.

و - الاعتبار الأخلاقية.

4 - خدمات نظم الأداء المتميز في العمل :

أ التغير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة .

ب - التغير في طبيعة العمل الإداري .

ج - التغير في هيكل المنظمة.

د - ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة .

هـ - نغير طبيعة المسار الوظيفي (توفيق ، 2014,ص40)

## المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية:

### المطلب الاول : مفهوم تنمية الموارد البشرية

مفهوم تنمية الموارد البشرية : عرفها الدكتور أحمد منصور : " هي أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية وكذا الفنية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تعد الإنسان بمعارف ، معلومات ، نظريات ، مبادئ ، قيم فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تكوينية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خيارات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية .

ففي هذا التعريف نجد أن تنمية الموارد البشرية تركز على تنمية وصقل القدرات بطريقة علمية وفعالة بهدف إكساب الفرد مهارات وقدرات إضافية .

كما تعبر تنمية الموارد البشرية كذلك عن : التنمية الكلية العنصر البشري على مستوى المجتمع ، وتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل ، وكذلك التطوير والتدريب في مرحلة العمل.

كما أن تنمية الموارد البشرية تركز على التدريب الذي يمثل أحد أهم قواعدها فالتدريب : يمثل العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من اجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة و بناء على ذلك نجد أن : التدريب يساعد العاملين للقيام بواجباتهم ووظائفهم ويمدهم بالجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية ويساهم في رسم مساره المهني ، في

حين تركز التنمية على تناول الفكر الحديث ، وتنمي من استعداد الفرد لتقبل المسؤوليات المستقبلية مع اهتمام وتركيز أقل بواجبات الوظيفة . فتتمية الموارد البشرية تدرس هذا من حيث أنها الوسيلة الضرورية لتعظيم منفعة الموارد البشرية بحيث تجعل كل نشاطاتها أكثر إنتاجية وتقوم بتنمية وافية لمعارف ومهارات قوة العمل والتي لها علاقة بهذه النشاطات ، بحيث تزيد من رفاهية الفرد ، وتكفل توزيع مخرجاته بعدالة بين جميع المواطنين (يوسفي ، 2016،ص76)

### المطلب الثاني : أسس تنمية الموارد البشرية

أولاً- أسس تنمية الموارد البشرية : لكي تملك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة ، يجب أن تتوفر المتطلبات الأسس التي يمكن حصرها في هذه النقاط :

1 - التقديم في اختيار العناصر المرشحة لشغل والوظائف التي تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية ، يوضح الأسس السليمة التقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية وبجانب التأكد من توافق التكوين النفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين ، مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا لاحتياجات المؤسسة . وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة اختارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة أو إسنادها على مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة .

2 - الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم ، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة

مهما كان سنهم ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي ، وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية ، لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين على العمل وإنما لابد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة للتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم ولتميز معارفهم في تطوير الأداء . ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة .

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة ، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات والرسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ، فضلا عن تسيير فرص استكمال الدراسات العليا المتخصصة وتحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة .

4- تنمية استثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للممتازين منهم التجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة ، والعمل بمبدأ الابتكار وتذكر هنا أن المؤسسة الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر وابتكر ويشترك في المسؤولية ويتحمل المخاطر .

5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ السائد لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق اسس الانتماء والولاء للمنظمة

6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل وفي هذا المضمار يمكن الإطاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظام المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزهم وتنمية اهتمامه بالعمل

7- فتح قنوات الاتصال وتعمير نفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهلك للتداول بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد .

8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جدا ، ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية وأخذ الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال ، وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو الاجتماعات الحوارية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء جلب الخطط المعتمدة

9 - من أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخيارات والكفاءات والاهتمامات وضمان توجيهها جميعا صولب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة ، ويجب التركيز على عنصر هام من عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه والمساندة والتنسيق وغيرها من الوظائف والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأدائهم عملهم بل هو الذي يوجه ويطور ويتميقرات

الموارد البشرية ، إذ هو مدير يجد ذاته يسير الأفكار والقيم إذ وجب تغيير النظرة إليه ، أو إلى القيادة الإدارية ككل واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين .

إذا نرى أن المؤسسة في عملية استقطاب المورد البشري تلجأ إلى طريقتين ، حيث تعمل الأولى في استعمال أسلوب خاص بها كالإعلان عن التوظيف في المجلات والجرائد أما الثانية فتعتمد على مكاتب البحث والاستقطاب الجامعات ومراكز البحث العلمي وبعدها تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بصورة عالية مهما كان مستواهم ومتهم أي جميع أفراد المنظمة ومحاوله جعل كل فرد رجل أعمال في حد ذاته وليس كمجرد موظف يؤدي أعمال عادية وخلق روح التعاون والانتماء والولاء للمنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم وتنمية اهتمامهم بالعمل . (يوسفي ، 2016، ص78)

## الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

- تمهيد
- الدراسة الاستطلاعية أو خطوات سير البحث الميداني
- منهج البحث
- مجتمع البحث وعينة البحث
- مجالات البحث
- متغيرات البحث
- ضبط متغيرات البحث المشوشة
- أدوات البحث ( مواصفات الاختبارات المستخدمة )
- الأسس العلمية للأداة المستخدمة
- الأساليب الإحصائية

## تمهيد

إن بحثنا هذا لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذا اعتمدنا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها بإسقاط دراسة نظرية على الواقع العملي و ذلك للتحقق من فروض البحث والوصول إلى إجابة نهائية و دقيقة للأسئلة المطروحة ، لذلك قمنا باختيار ملعب 18 فبراير بسكرة وتمكنا من الوصول إلى نتائج واقعية .

**منهجية البحث والإجراءات الميدانية:**

### الدراسة الاستطلاعية:

نظرا لهذا الوقت العصيب الذي نمر به مع انتشار هذا الوباء و أخذ الاحتياطات اللازمة منه فقد أثر ذلك على الإدارات و خاصة إدارات المركبات الرياضية و ذلك لنقص المباريات سوى المباريات الأساسية فقط ، و أدى هذا الأخير الى نقص العاملين و لقد أجهنا الى الكثير من المركبات لإجراء دراساتنا لكن عدد الموظفين لا يفوق 10 و ذلك ما جعلنا نتوجه إلى ملعب 18 فبراير بسكرة لأنه يعتبر أكثر منشأة رياضية تحوي العمال ، ونظرا لانشغال العمال مع أعمالهم جعل منا اختيار الاستبيان كأداة لإجراء دراستنا دون إشغال الموظفين عن عملهم ، حيث تمت مناقشة أسئلة الاستبيان مع الأستاذ المؤطر و تم تحكيم أسئلة الاستبيان من خلال ثلاث أساتذة في المعهد و بعد ذلك قمنا بكتابته بالشكل النهائي و توزيعه على العمال لإجابة على الأسئلة في وقت فراغهم كانت الاجابة لمدة يومين ، و نظرا لقرب الملعب من الجامعة سهل علينا من حيث الوقت و الجهد و المال

### الدراسة الأساسية:

**منهج الدراسة:** يعتبر المنهج الوصفي المسحي التحليلي هو المنهج الأمثل في هذه الدراسة نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة

**المجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في ملعب 18 فبراير بسكرة و البالغ عددهم 20 الذين قاموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان

### مجالات البحث:

- بشري: يحوي 20 فردا

• مكاني: وقع الاختيار في دراسة الحالة على الملعب الرياضي 18 فبراير بسكرة باعتباره المؤسسة الرياضية الأمثل والأقرب

• زماني: تم إجراء الدراسة الحالية خلال الفترة الدراسية 2020-2021

متغيرات البحث:

1- المتغير المستقل: التكنولوجيا الحديثة

2- المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

3- المتغيرات المشوشة أو المخرجة:

\_ تم ضبط المتغيرات المشوشة والتحكم فيها عبر تحكيم الأداة بواسطة الأساتذة المحكمين

\_ أدوات البحث:

الاستبيان: يعد المصدر الرئيسي للبيانات والمعلومات ومناقشتها تطبيقيا وتحديد العلاقة بين المتغيرات (التكنولوجيا الحديثة وأداء الموارد البشرية) وقياس مدى صحة الفرضيات

\_ الأسس العلمية للأداة المستخدمة (سيكومترية الأداة):

الموضوعية: بمعنى عدم تأثر النتائج المحصل عليها بذاتية الفاحص والمفحوص.

الثبات: إن الثبات أمر ضروري في علم القياس النفسي والتربوي، ويقصد به أن يعطي الاختبار نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد

الصدق: هو الآخر يعتبر من المفاهيم التي اهتم علماء القياس بدراساتها دراسة واسعة نظرا لأهميته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد والجماعات

الأساليب الإحصائية: تم استخدام النسبة المئوية

## الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج البحث

- تمهيد
- عرض النتائج
- خاتمة الفصل

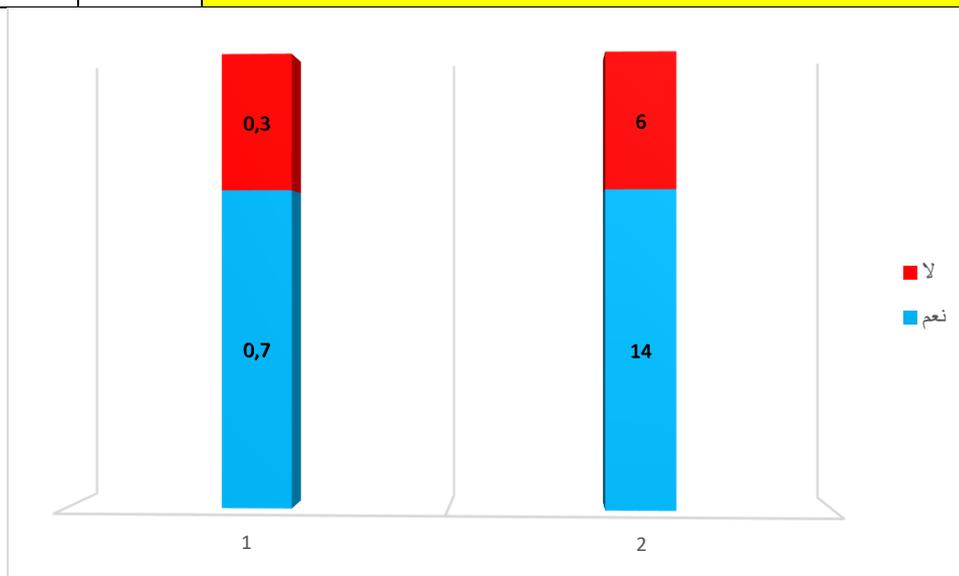
## تمهيد:

في هذا الفصل نركز على عرض النتائج المتحصل عليها من خلال تقديم أسئلة الإستبيان لعينة عشوائية من موظفي ملعب 18 فبراير حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها بيانيا وكتابيا .

## عرض وتحليل نتائج البحث :

الجدول رقم 01: نسبة تسهيل التكنولوجيا الحديثة لعملية تدريب العمال

لا		نعم		السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	6	70%	14	(1) تسهيل التكنولوجيا الحديثة لعملية تدريب العمال



الشكل رقم 1: منحى نسبة تسهيل التكنولوجيا الحديثة لعملية تدريب العمال

جدول رقم 1: من خلال الجدول والمنحى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة وبنعم تمثل 70 بالمئة على ان

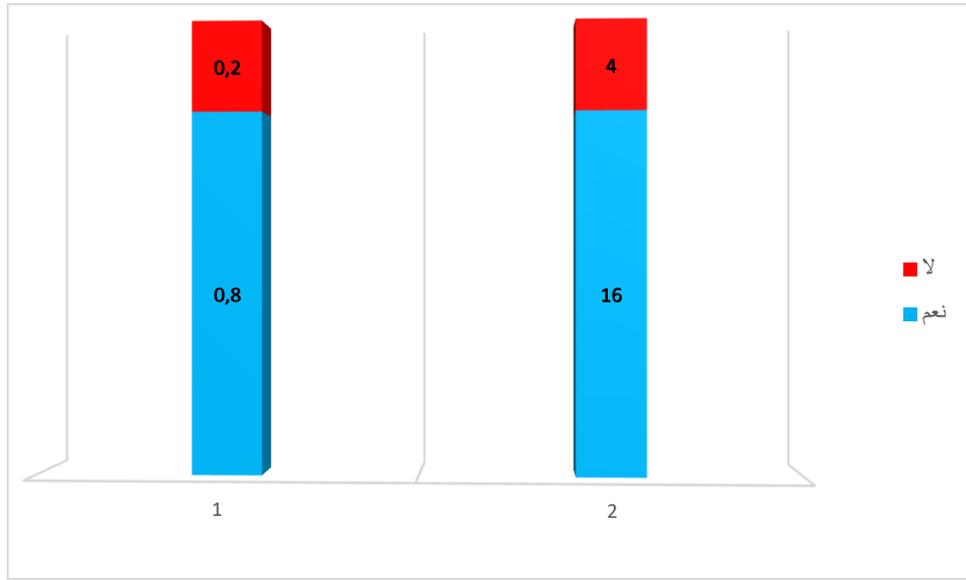
التكنولوجيا الحديثة تسهل عملية تدريب العمال وذلك لوفرة وسائل التدريب البديلة كالحاسوب ومواقع

التواصل الاجتماعي والدروس المقدمة في اليوتيوب والمطبوعة في أوراق او الموجودة في مرفقات في الصفحة

الرئيسية للمؤسسة

الجدول رقم 02: نسبة مساهمة التكنولوجيا الحديثة في رفع جودة العمل

20%	4	80%	16	(2) تساهم التكنولوجيا الحديثة في رفع جودة العمل
-----	---	-----	----	---

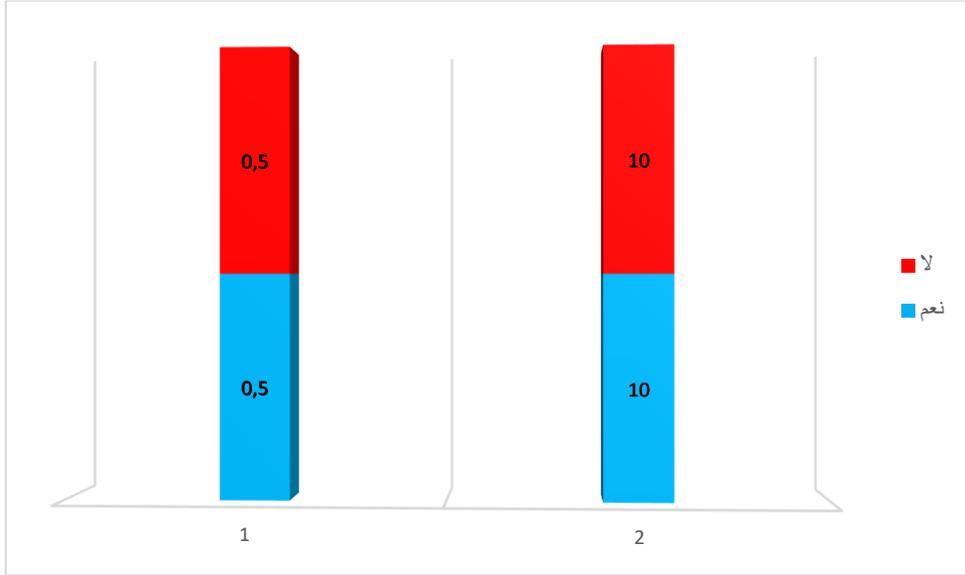


الشكل رقم 2: منحنى يمثل نسبة مدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة في رفع جودة العمل

الجدول رقم 2: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة وبنعم تمثل 80 بالمئة على ان التكنولوجيا الحديثة تساهم وبشكل كبير في رفع جودة العمل و ذلك لان الألة أو الحاسوب لا يتعب ولا يغير من عمله خلال العمل لساعات طويلة حيث يبقي محافظا على نفس جودة الإنتاج ومن منظور اخر فانه توجد أجهزة تعمل على مراقبة العمال عن بعد وأجهزة تمنع التزوير كالجهاز المسؤول على حضور العمال لا يمكن تزوير البصمات

الجدول رقم 03: نسبة توفير التكنولوجيا الحديثة في استخدام الجهد البدني للعمال

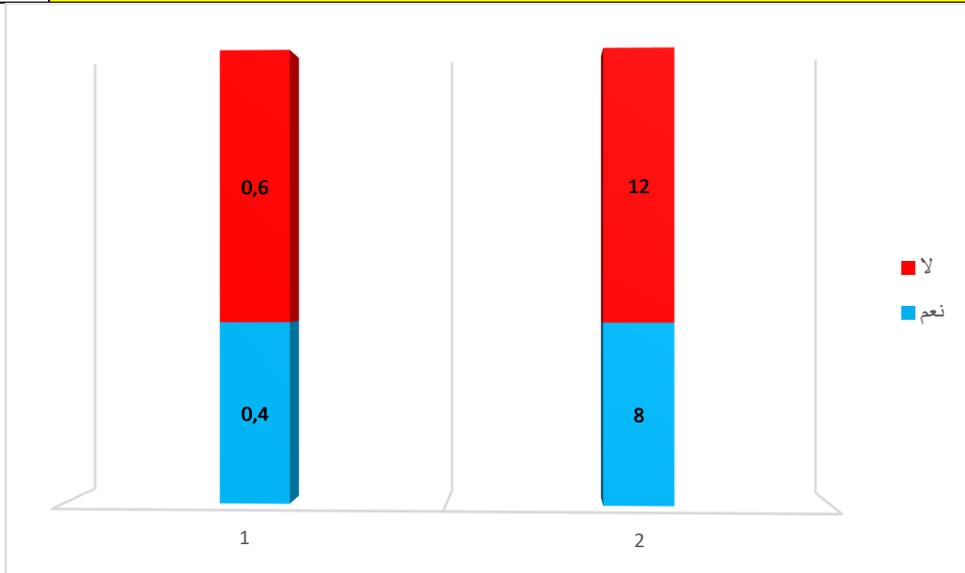
50%	10	50%	10	(3) توفر التكنولوجيا الحديثة استخدام الجهد البدني للعمال
-----	----	-----	----	--



الشكل رقم 3: منحى نسبة مدى توفير التكنولوجيا الحديثة استخدام الجهد البدني للعمال  
الجدول رقم 3: من خلال الجدول والمنحى البياني نستنتج ان الإجابتين متساويتان مما يعني ان التكنولوجيا  
الحديثة توفر الجهد على العمال في البعض من الاحيان فقط ذلك بقيامها بالعمال الصعبة التي لا يمكن  
للمورد البشري القيام بها أما في البعض الاخر تكون عبئا لهم بحيث لا تستطيع ان تحتل مكان اليد العاملة او  
ان توفر الجهد لها

الجدول رقم 04: نسبة تنوب التكنولوجيا الحديثة عن العامل البشري

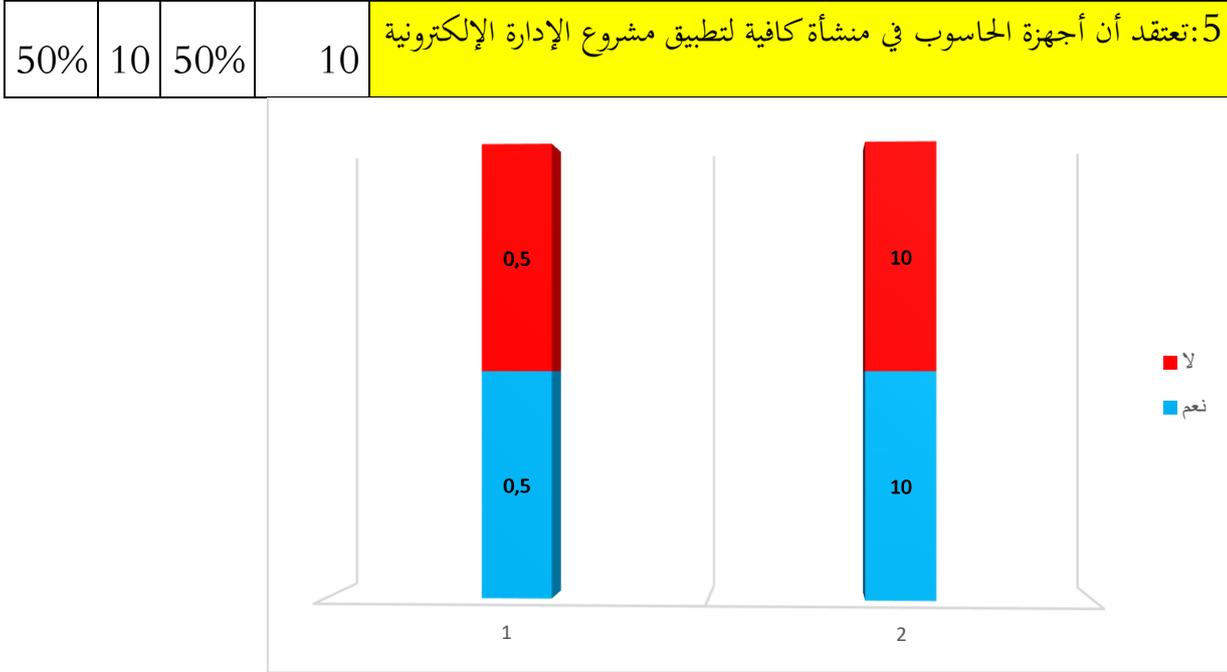
60%	12	40%	8	4 : تنوب التكنولوجيا الحديثة عن العامل البشري
-----	----	-----	---	---



الشكل رقم 4: يمثل منحى نسبة نيابة التكنولوجيا الحديثة عن العامل البشري

الجدول رقم 4 : من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة و ب لا تمثل 60 بالمئة مما يعني انه لا يمكن لتكنولوجيا الحديثة ان تنوب العامل البشري لأنه هناك اعمال تستدعي ذكاء العمال و وضع لمستهم الخاصة و التحكم الخطاء الغير متوقعة ومعالجتها

الجدول رقم 05: نسبة اعتقاد أن أجهزة الحاسوب في منشأة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

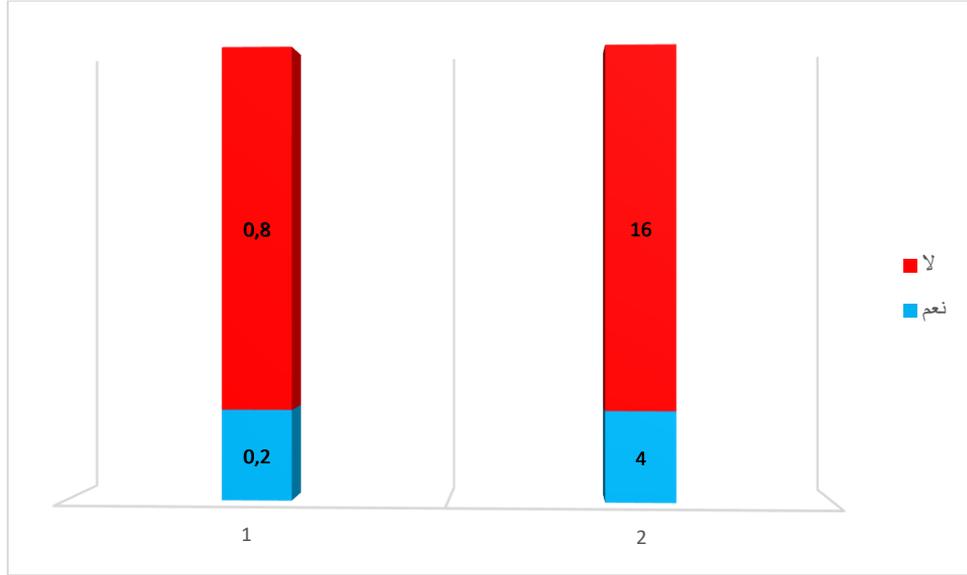


الشكل رقم 5: يمثل نسبة فعالية الحاسوب في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم 5: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابتين متساويتان مما يعني ان للحاسوب دور مهم في عمل الإدارات لكن لا يعتبر العصر الأساسي في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم 06:نسبة علاقة نجاح التدريب مسألة تتعلق بثقافة المورد البشري والتغيير التكنولوجي

80%	16	20%	4	6:تعتقد بأن نجاح التدريب مسألة تتعلق بثقافة المورد البشري والتغيير التكنولوجي
-----	----	-----	---	---

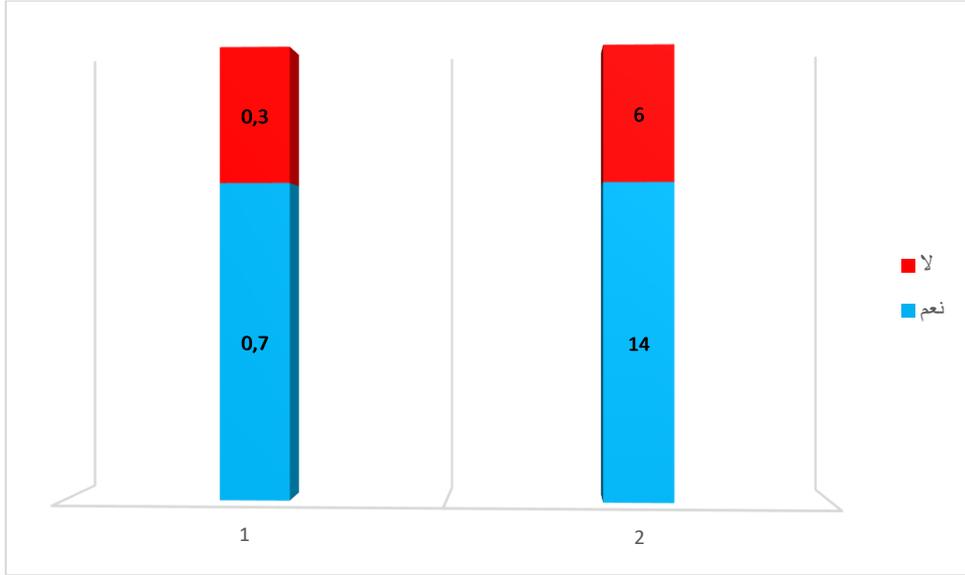


الشكل رقم 6: علاقة نجاح التدريب بثقافة الموارد البشرية وبالتغيير التكنولوجي

الجدول رقم 6: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بلا وهي تمثل بنسبة 80 بالمئة مما يعني لا توجد علاقة بين التدريب الناجح و ثقافة الموارد البشرية وبالتغيير التكنولوجي بحيث يرجع نجاح التدريب هناك الى توفر الوسائل والمناخ و التعليم المناسب و كفاءة المدربين

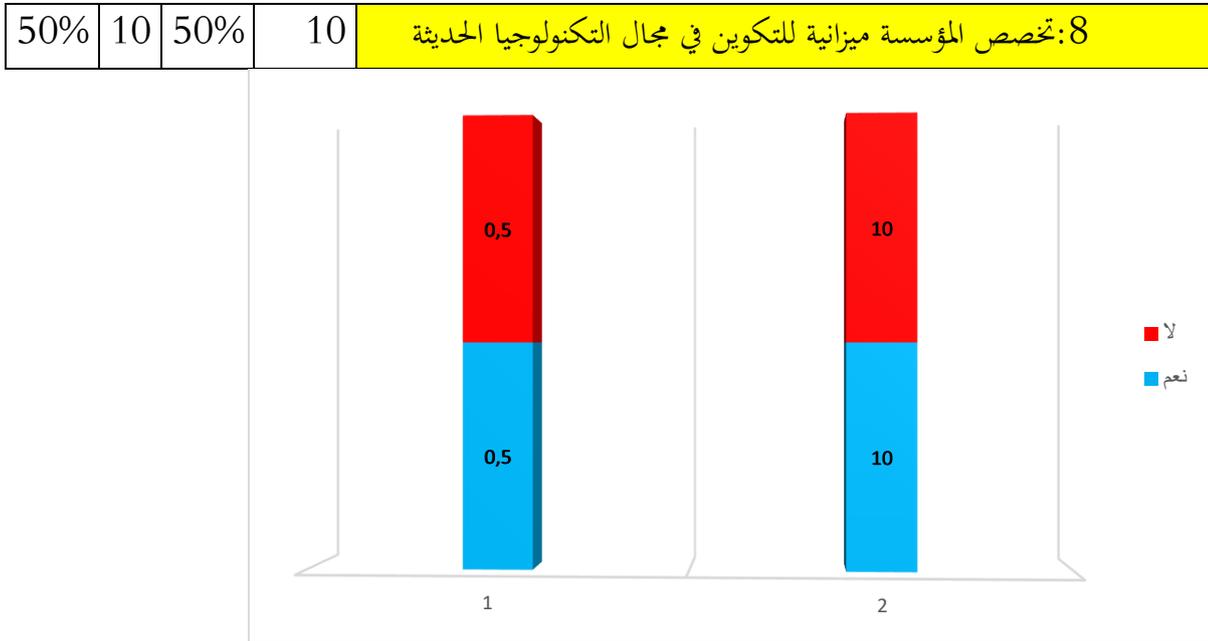
الجدول رقم 07: نسبة توافق على ان المنشأة تنظم حملات توعية لضرورة التدريب على التكنولوجيا الحديثة

7: تعتمد المنشأة على تنظيم حملات توعية لضرورة التدريب على التكنولوجيا الحديثة			
30%	6	70%	14



الشكل رقم 7: نسبة توافق على ان المنشأة تنظم حملات توعية لضرورة التدريب على التكنولوجيا الحديثة  
الجدول رقم 7: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم وهي تمثل بنسبة 70 بالمئة  
مما يعني ان المؤسسة تحث العمال على التدريب على التكنولوجيا الحديثة بحملات توعي إعلانات وعروض  
ترقية للمتعلمين والمتدربين

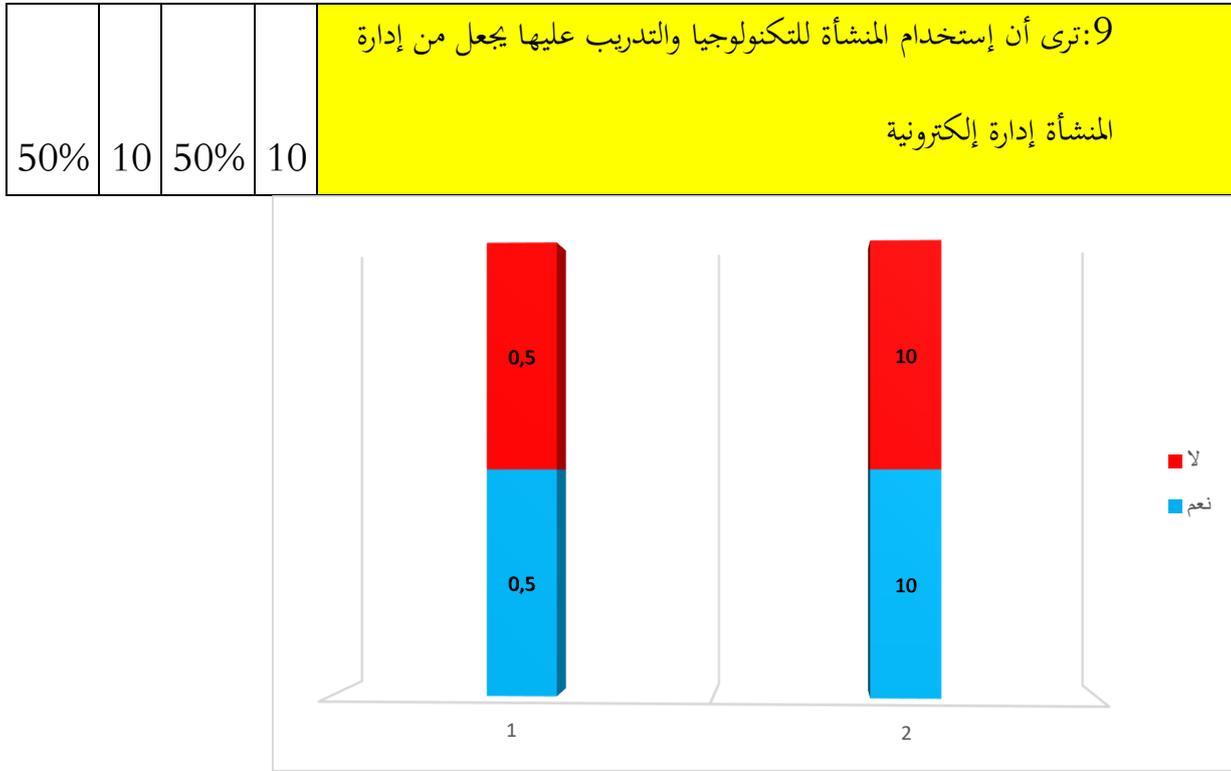
الجدول رقم 8: نسبة الآراء حول تخصيص ميزانية في التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة



الشكل رقم 8: يمثل منحنى نسبة الآراء حول تخصيص ميزانية في التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة

الجدول رقم 8: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابتين متساويتان مما يعني ان المؤسسة تخصص ميزانية في التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة للبعض من العمال فقط يعني العمال ذو المراتب العالية فقط

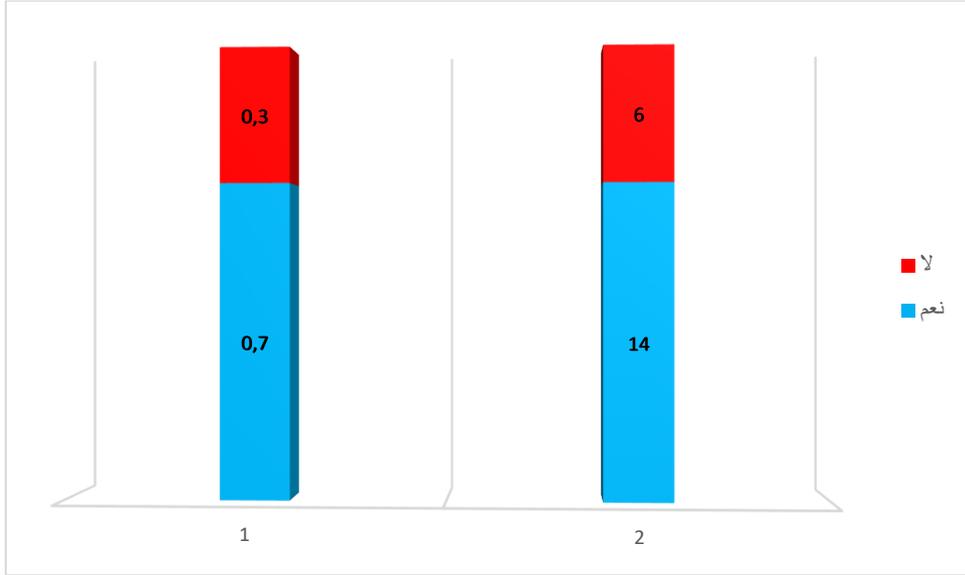
الجدول رقم 9: نسبة اراء حول ان التدريب والتكنولوجيا هما من يجعلنا من ادارة المنشأة إلكترونية



الشكل رقم 9: يمثل المنحنى نسبة اراء حول ان التدريب والتكنولوجيا هما من يجعلنا من ادارة المنشأة إلكترونية

الجدول رقم 9: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابتين متساويتان مما يعني ان استخدام المنشأة للتكنولوجيا والتدريب يساعدان إدارة المؤسسة ولكن ليسا الوحيدين من يجعل منها إدارة إلكترونية  
الجدول رقم 10: نسبة الآراء حول انه من الواجب على المؤسسة توظيف عمال يتقنون التكنولوجيا الحديثة

10: هو من الواجب على المنشأة توظيف عمال يتقنون استخدام برامج التكنولوجيا الحديثة			
30%	6	70%	14

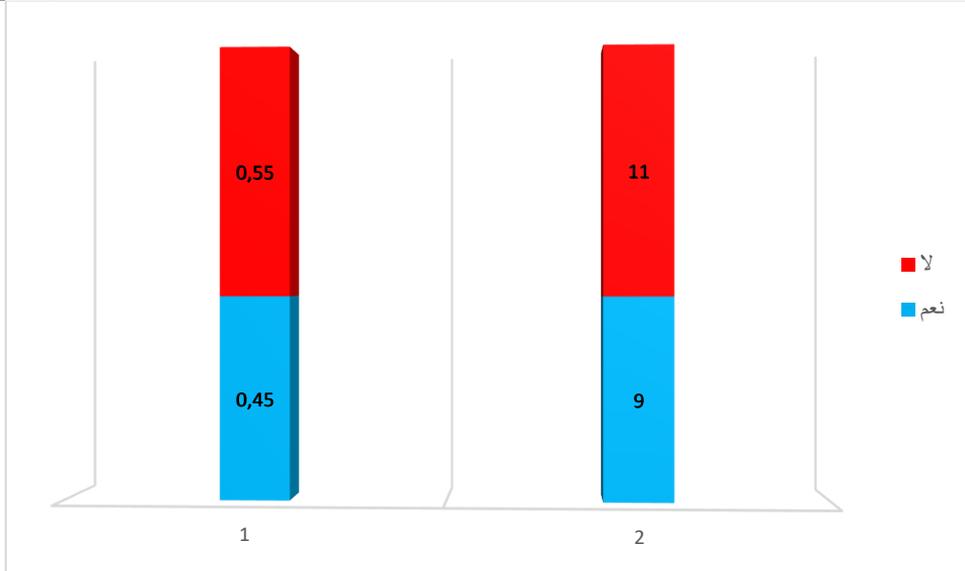


الشكل رقم 10: يمثل المنحنى نسبة الآراء حول انه من الواجب على المؤسسة توظيف عمال يتقنون التكنولوجيا الحديثة

الجدول رقم 10: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم وهي تمثل بنسبة 70 بالمئة مما يعني انه من سهولة العمل و جودته ان يكون توظيف عمال يتقنون التكنولوجيا الحديثة و ذلك لتسهيل العمل على العمال الاخرين و حسن سيرورة العمل في المؤسسة

الجدول رقم 11: نسبة الآراء حول مساعدة التكنولوجيا في المساعدة في عملية الاختيار

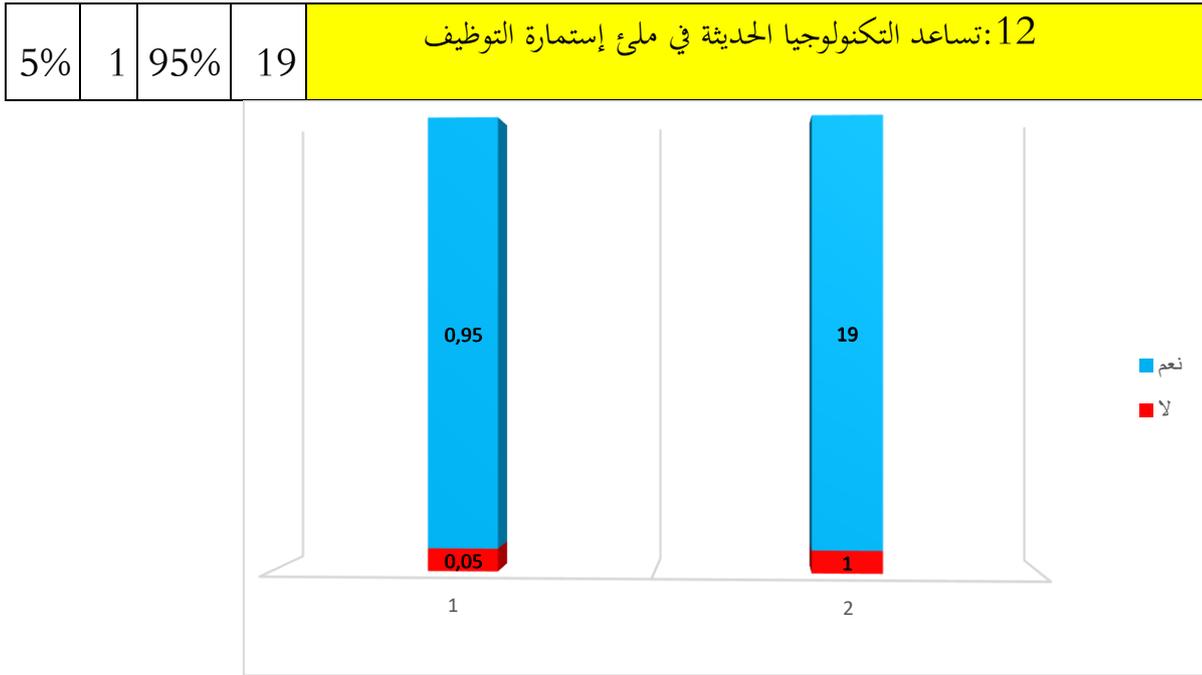
55%	11	45%	9	11: تساعد التكنولوجيا الحديثة في المقابلة المبدئية في عملية الإختيار
-----	----	-----	---	--



الشكل رقم 11: يمثل نسبة الآراء حول مساعدة التكنولوجيا في المساعدة في عملية الاختيار

الجدول رقم 11: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بلا وهي تمثل بنسبة 55 بالمئة مما يعني ان التكنولوجيا لا تساعد في عملية الاختيار بسبة كبيرة فعملية الاختيار دقيقة تكون عبر منافسات او مقابلات بدون استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة

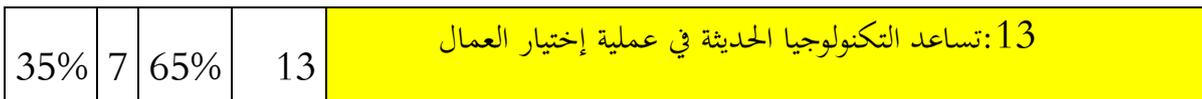
الجدول رقم 12: نسبة اراء العمال حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في ملء استمارة التوظيف

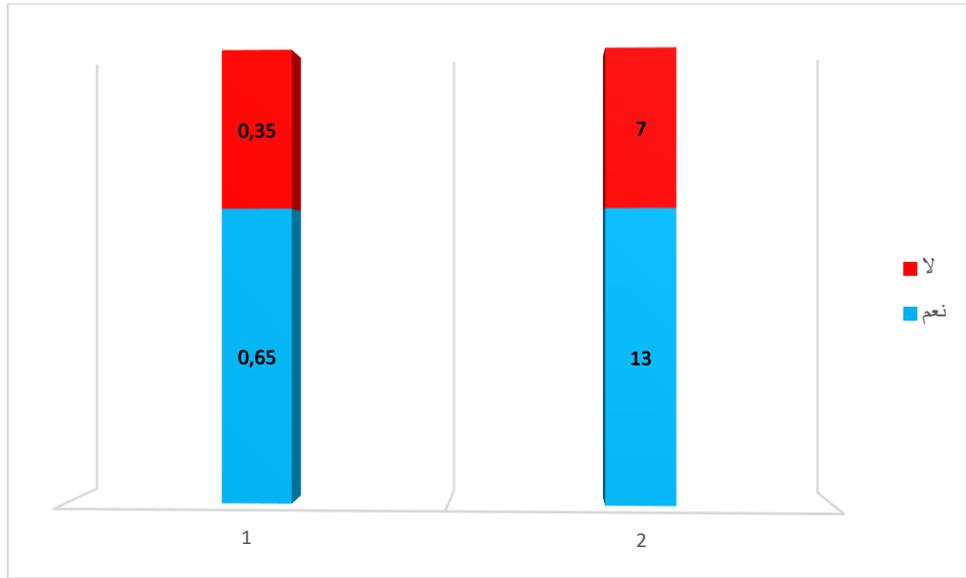


الشكل رقم 12: يمثل المنحنى نسبة اراء العمال حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في ملء استمارة التوظيف

الجدول رقم 12: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم تمثل بنسبة 95 بالمئة مما يعني ان التكنولوجيا الحديثة تساعد بشكل كبير في ملء استمارة التوظيف وطباعتها و ارسالها عبر البريد او الموقع الالكتروني الخاص بالشركة

الجدول رقم 13: نسبة اراء العمال حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في اختيار العمال

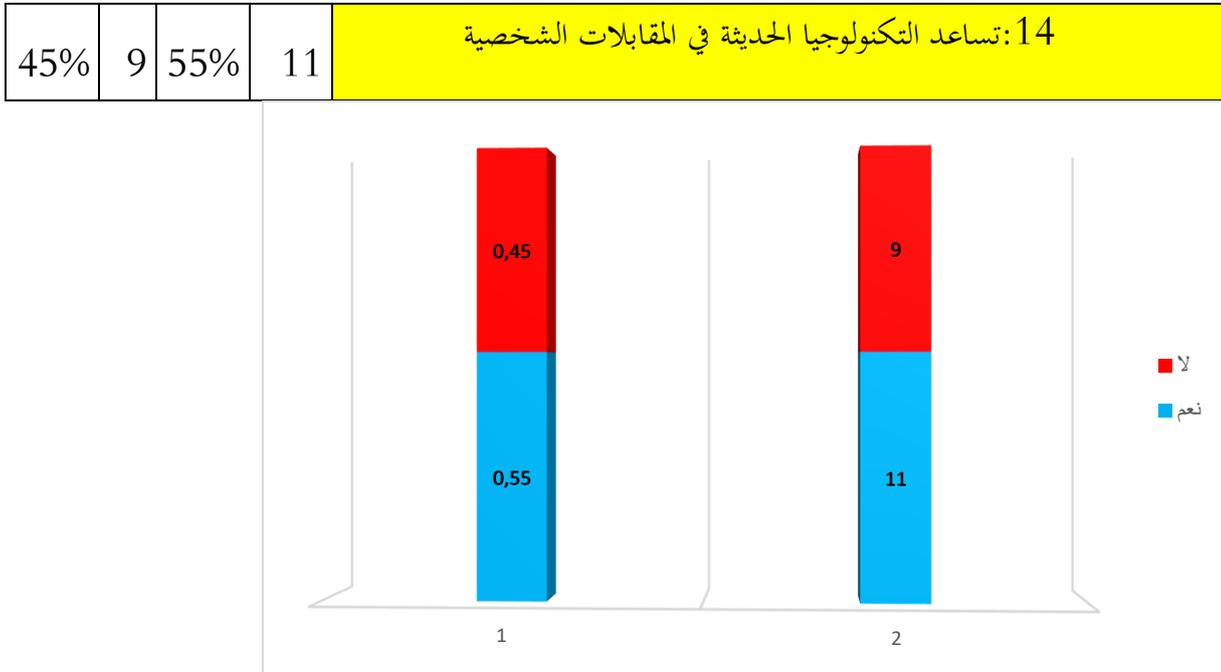




الشكل رقم 13: يمثل نسبة اراء العمال حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في اختيار العمال

الجدول رقم 13: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم تمثل بنسبة 65 بالمئة مما يعني ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في اختيار العمال وذلك بعدة أساليب على سبيل المثال نشر عبر مواقع التواصل لاجتماعي او البريد الالكتروني او الموقع الرسمي للمؤسسة الكفاءات المطلوبة في العمال المختارين للمؤسسة

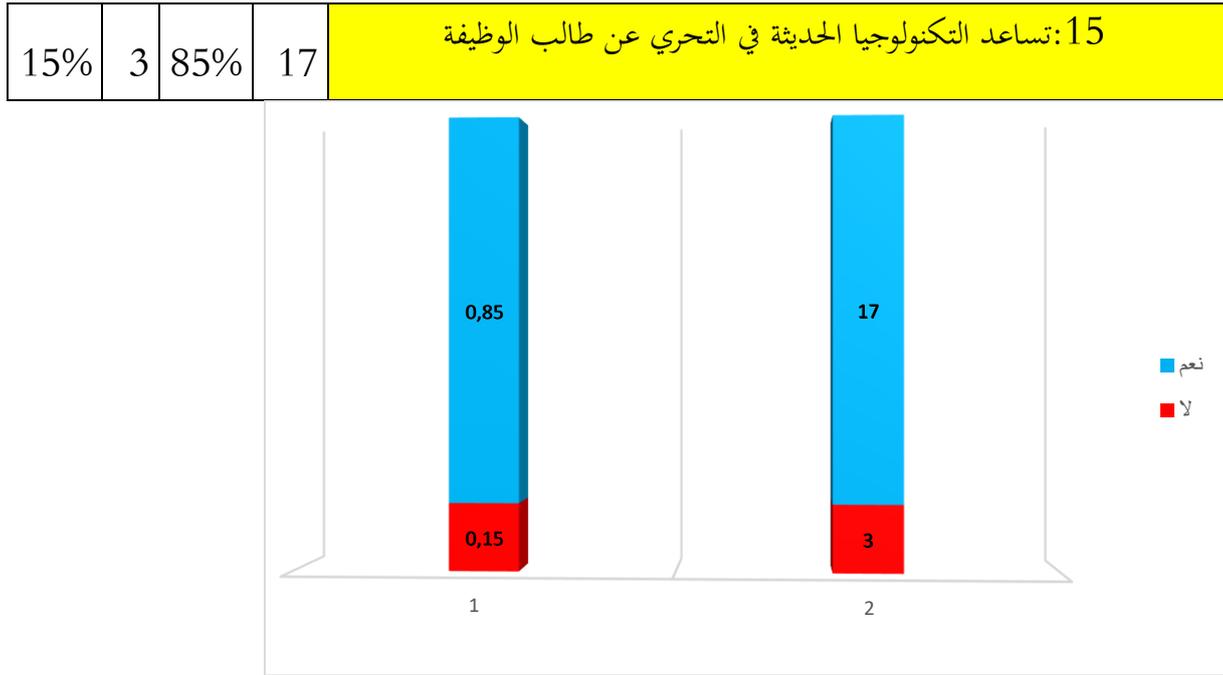
الجدول رقم 14: نسبة اراء العمال حول ان التكنولوجيا تساعد في المقابلات الشخصية



الشكل رقم 14: يمثل المنحنى نسبة اراء العمال حول ان التكنولوجيا تساعد في المقابلات الشخصية

الجدول رقم 14 : من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم تمثل بنسبة 55 بالمئة ومن فان التكنولوجيا تساعد في اجراء المقابلات الشخصية وذلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي و اجراء مكالمات بالفيديو او نشر مواعيد المقابلات الشخصية على الانترنت

الجدول رقم 15: نسبة اراء المبحوثين حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في التحري عن طالب الوظيفة

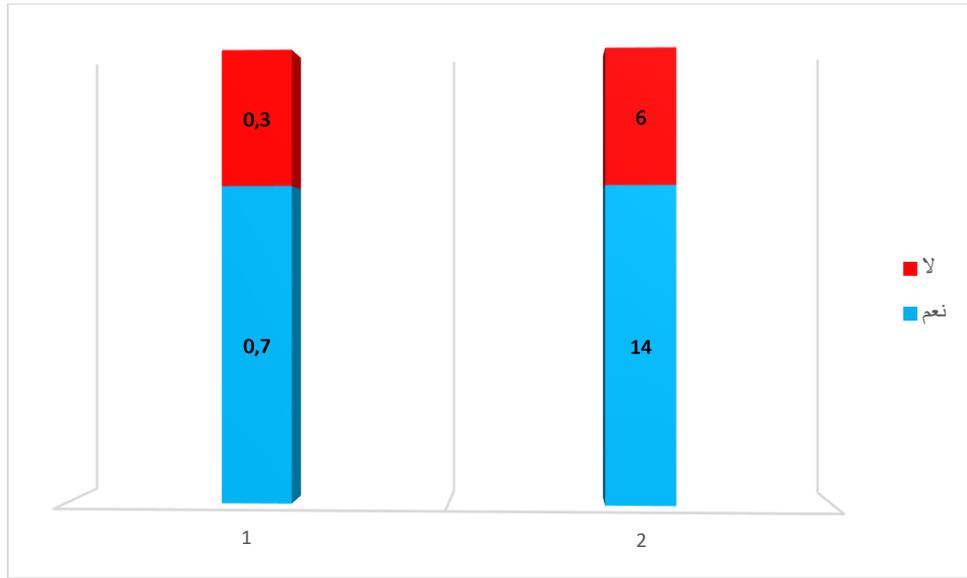


الشكل رقم 15: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في التحري عن طالب الوظيفة

الجدول رقم 15: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم تمثل بنسبة 85 بالمئة بما يعني ان التكنولوجيا الحديثة تساعد في التحري عن طالب الوظيفة وذلك عن طريق طلب معلوماته عبر ارسال السيرة الذاتية الخاصة به عبر موقع المؤسسة او البحث في سجله عبر شبكة الانترنت

الجدول رقم 16: نسبة اراء المبحوثين حول مساعدة التكنولوجيا في الترشح للتعين



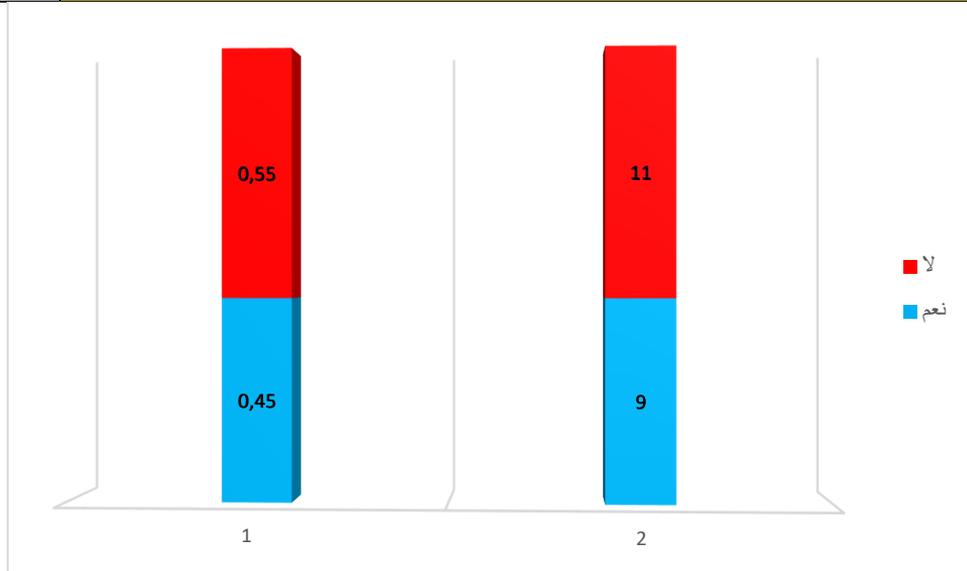


الشكل رقم 16: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول مساعدة التكنولوجيا في الترشح للتعين

الجدول رقم 16: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم تمثل بنسبة 70 بالمئة بما يعني ان التكنولوجيا الحديثة في الترشح للتعين وذلك في وضع الشروط اللازمة والملفات اللازمة وتاريخ اداع الملفات و الحضور كل ذلك عبر الموقع الرسمي للمؤسسة

الجدول رقم 17: نسبة اراء المبحوثين حول مساعدة التكنولوجيا الحديثة في قرار التعيين الهائي

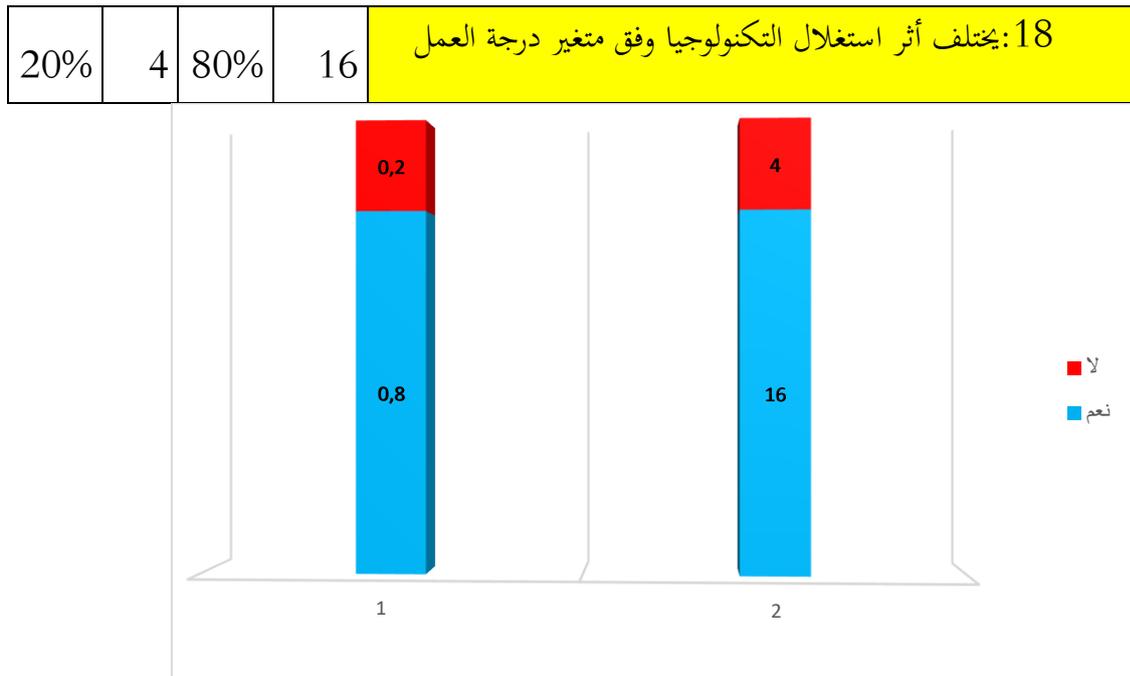
55%	11	45%	9	17: تساعد التكنولوجيا الحديثة في قرار التعيين النهائي
-----	----	-----	---	---



الشكل رقم 17: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول مساعدة التكنولوجيا الحديثة في قرار التعيين النهائي

الجدول رقم 17: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بلا تمثل بنسبة 55 بالمئة مما يعني ان التكنولوجيا الحديثة لا تساعد في قرار التعيين النهائي وذلك يرجع الى المؤسسة و مدى احتياجاتها للعمال المؤهلين

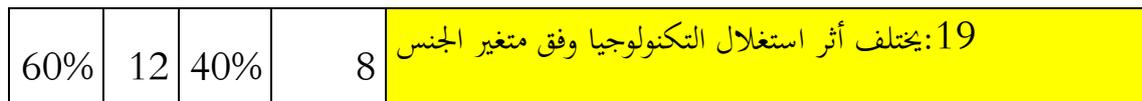
الجدول رقم 18: نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير درجة العمل

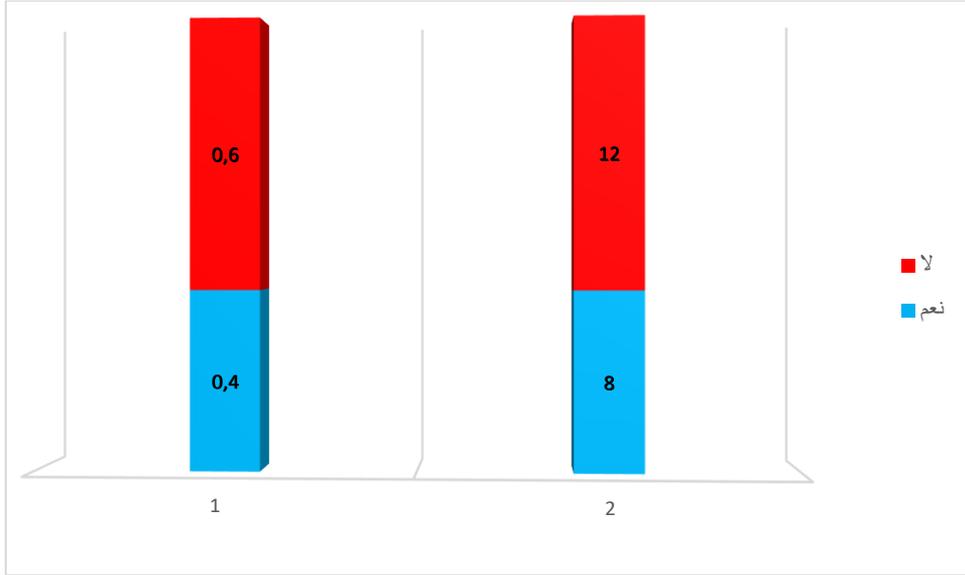


الشكل رقم 18: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير درجة العمل

الجدول رقم 18: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم تمثل بنسبة 80 بالمئة مما يعني ان يوجد اختلاف في اثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغير درجة العمل كلما ارتفعت درجة العمل يرتفع الاستغلال نظرا لارتفاع مسؤولية العمل

الجدول رقم 19: نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير الجنس



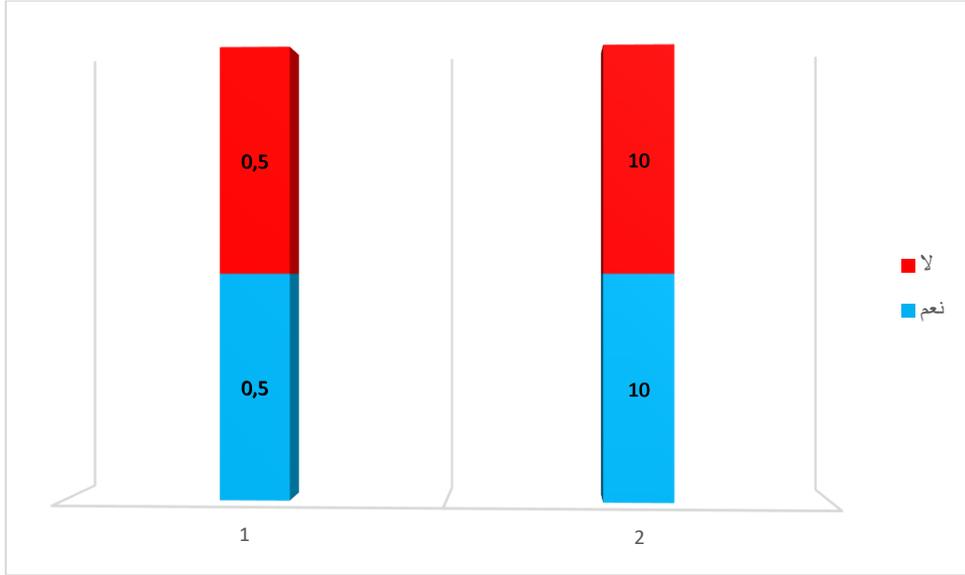


الشكل رقم 19: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير الجنس

الجدول رقم 19: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بلا تمثل بنسبة 60 بالمئة مما يعني انه لا علاقة لاختلاف الجنس في اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا الحديثة مادام هناك نفس العمل

الجدول رقم 20: نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير

50%	10	50%	10	20: يختلف أثر إستغلال التكنولوجيا وفق متغير الأقدمية
-----	----	-----	----	--

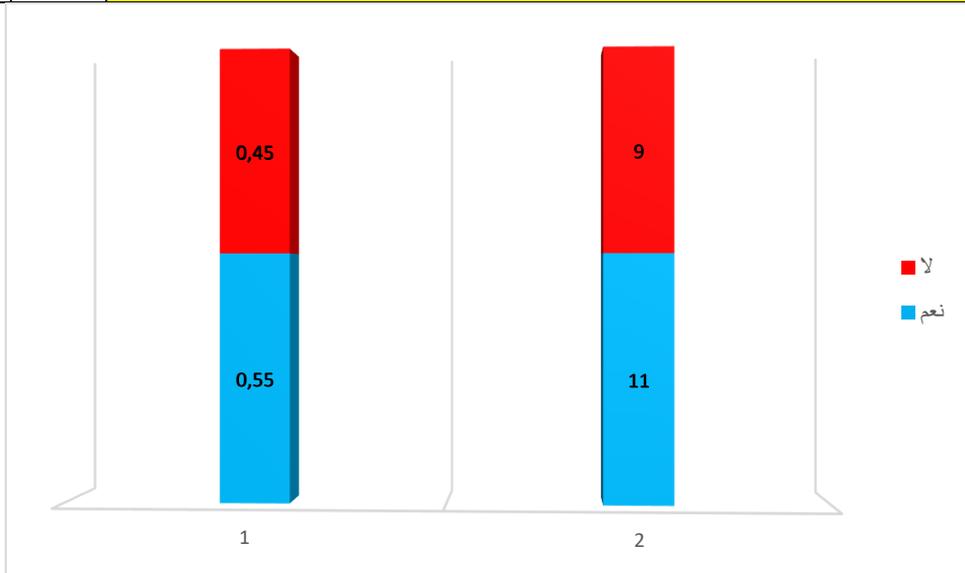


الشكل رقم 20: يمثل المنحنى نسبة اراء الباحثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير الجنس

الجدول رقم 20: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابتين متساويتين مما يعني انه يوجد اختلاف بين المتعلمين الجدد و القدم ودرجة العمل و المسؤوليات ولا يوجد اختلاف أيضا نظرا لوجود دورات تعليمية داخل المؤسسات لتعليمهم طرق الاستغلال الجيدة لتكافئهم مع العمال الجدد و أحيانا لا تدخل برامج جديدة للعمل بها

الجدول رقم 21: نسبة اراء الباحثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير السن

45%	9	55%	11	21: يختلف أثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير السن
-----	---	-----	----	--



الشكل رقم 21: يمثل المنحنى نسبة اراء المبحوثين حول اختلاف اثر استغلال التكنولوجيا وفق متغير السن  
الجدول رقم 21: من خلال الجدول والمنحنى البياني نستنتج ان الإجابة الكبيرة بنعم تمثل نسبة 55 بالمئة مما  
يعني انه يوجد اختلاف في اثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغير السن فكلما كبر العمر قلت الكفاءة

### خلاصة الفصل :

لقد استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول اثر استغلال التكنولوجيا الحديثة في الرفع من أداء  
الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ,ملعب 18 فبراير بسكرة وهذا من خلال معرفة اراء الموظفين في الملعب  
من رؤساء و مرؤوسين , حول استخدام التكنولوجيا الحديثة و اثرها في الرفع من أداء الموارد البشرية

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- الخلاصة العامة
- الاقتراحات و التوصيات
- الخاتمة
- المصادر والمراجع
- الملاحق
- ملخص البحث باللغة العربية
- ملخص البحث باللغة الإنجليزية

## مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

بعد المعالجة النظرية الموضوع الدراسة المعنونة استغلال التكنولوجيا الحديثة في الرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، وبعد الاطلاع على التراث النظري، وبعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية وترتيبها كميًا، وتحليلها كيفيًا، من أجل إضفاء صفات الموضوعية على الدراسة الحالية، واعطاء معنى أشمل لنتائجها، سنحاول في هذا الفصل، مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها وتوضيح مدى الصدق الامبريقي لفروض الدراسة.

### 1: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ظل الفرض الأول:

من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق صدق الفرضية فمعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى إيجابية وبنسب مرتفعة تؤكد بأن التكنولوجيا الحديثة تؤثر في عملية تسيير المؤسسات الرياضية أما فيما يخص نتائج الفرضية الأولى فقد كانت بالشكل الآتي:

- تسهل التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب العمال بنسبة 70%.
- تساهم التكنولوجيا الحديثة في رفع جودة العمل بنسبة 80%.
- توفر التكنولوجيا الحديثة استخدام الجهد البدني للعمال بنسبة 50%.
- تعتقد أن أجهزة الحاسوب في المنشأة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بنسبة 50%.
- تعتمد المنشأة على تنظيم حملات توعية لضرورة التدريب على التكنولوجيا الحديثة بنسبة 70%.
- تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة بنسبة 50%.
- ترى أن استخدام المنشأة التكنولوجيا الحديثة والتدريب عليها يجعل إدارة المنشأة إدارة إلكترونية بنسبة 50%.
- من الواجب على المنشأة توظيف عمال يتقنون استخدام برامج التكنولوجيا الحديثة بنسبة 70%.

2: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثانية: من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق صدق الفرضية فمعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية إيجابية وبنسب مرتفعة تؤكد بأن التكنولوجيا الحديثة تساعد في عملية اختيار العاملين بكل مراحلها أما فيما يخص نتائج الفرضية الثانية فقد كانت بالشكل الآتي:

- تساعد التكنولوجيا الحديثة في ملاءمة التوظيف بنسبة 95٪.
- تساعد التكنولوجيا الحديثة في عملية اختيار العاملين بنسبة 65٪.
- تساعد التكنولوجيا الحديثة في المقابلات الشخصية بنسبة 55٪.
- تساعد التكنولوجيا الحديثة في التحري عن طالب الوظيفة بنسبة 85٪.
- تساعد التكنولوجيا الحديثة في الترشح للتعين بنسبة 70٪.

3- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثالثة: من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق صدق الفرضية فمعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة إيجابية وبنسب متوسطة تؤكد بأنه يختلف أثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغيرات العمر و الأقدمية و الجنس و المستوى التعليمي ما فيما يخص نتائج الفرضية الثالثة فقد كانت بالشكل الآتي:

- يختلف أثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغير درجة العمل بنسبة 80٪.
- يختلف أثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغير الأقدمية بنسبة 50٪.
- يختلف أثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغير السن بنسبة 55٪.

#### الخلاصة العامة:

لقد كان من إفرازات المنهج الرأسمالي والتحول نحو نظام اقتصادي عالمي جديد، طغيان الطابع الإلكتروني على كافة الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، 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 توظيفها بالشكل الذي يعود بالقيمة المضافة لها، من خلال رفع مستويات الأداء الاقتصادي عامة، وأداء المورد البشري خاصة، ولا سيما إذا تم استغلال التكنولوجيا الحديثة وتوجيهها توجيها فاعلا في إطار النمو الاقتصادي، وضمن الأهداف الكبرى في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. إذ أصبح التماشي ومجريات العصر جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية، وقد يكون هذا المنهج 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 والاتصال 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 المورد البشري بحاجة إلى إرادة مدركة لأمرين اثنين: أولهما: ضرورة وعي المنشأة بتجهيزها بكل ما هو

جديد من التكنولوجيا الحديثة. وثانيهما: تسطير دورات تكوينية لصقل القدرات. من أجل جني ثمار ذلك في انتشار ثقافة العمل الآتي، وتسهيل كافة العمليات الإدارية بكفاءة وبطريقة إلكترونية تضمن شفافية، وأمن وجودة المعلومات، وتتعدى صفة الورقية وتكديسها، 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. ولم يعد هذا من قبيل الصدفة أن يكون ملعب 18 فبراير بسكرة، إحدى الأمثلة الحية عن المنشآت الرياضية الجزائرية، التي تتناغم فيها التحديات بين اكتساب التكنولوجيا الحديثة، وبين ترقية المورد البشري، ورفع أدائه من خلال بلورة أفكار واعية، ومدركة حقا لما للتكنولوجيات الجديدة من أثر بارز للتكيف ووتيرة المتغيرات، لتحقيق ميزة تنافسية عظيمة سواء من المورد البشري المؤهل أو التجهيز الفخم من التكنولوجيا كصورة عصرية للمنشأة الرياضية الجزائرية، تسعى إلى تحويل إدارتها إلى إدارة إلكترونية بحتة للموارد البشرية

### الاقتراحات والتوصيات:

- إعداد البرامج والدورات التدريبية لمختلف المستويات الإدارية للقادرة على العمل بالتكنولوجيا الحديثة
- استقطاب واختبار الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة القادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة
- العمل على تطوير وتوسيع البنية التحتية للتكنولوجيا الحديثة بشكل دائم ومستمر تماشياً مع طبيعة العمل
- الربط بين مختلف المستويات الإدارية لتوفير المعلومات في الوقت والشكل المناسب
- تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في كل المنشآت الرياضية بمختلف نشاطاتها
- استقطاب والاستعانة بخبراء في مجال التكنولوجيا الحديثة من أجل إقامة دورات تكوينية علمية وليست نظرية مما يشحن الثقة النفسية في العمال

## خاتمة:

من هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل الدراسة، والذي كانت ثمرة عمل كلفنا كثيرا من الجهد، ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في الرياضة، ولكننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث، وأن الكمال المنشود في العلم كمال بتحقيق تراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر، ووسائله كذلك. وقد حاولنا في هذا البحث أن نناقش موضوع التكنولوجيا الحديثة ومدى استغلالها في الرفع من اداء الموارد البشرية، ابتداءً بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوئها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية والدراسات ذات الصلة بموضوعنا، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة مكننا من تناول متغيرات البحث في علاقاتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على تطبيق التكنولوجيا الحديثة داخل ملعب 18 فبراير وكان ذلك كله من أجل التأكد من مدى صدق الفرضيات وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج وما تحمله من مؤشرات متعددة هذه النتائج التي تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسات المشابهة، وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التساؤل، وبالتالي مزيدا من التقصي والبحث.

## قائمة المراجع:

- 01 حامد، خالد (2008) ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، طبعة 34، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، ص118
- 02نوري منير(2010)، تسيير الموارد البشرية، طبعة 10، المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص32
- 03يوسف محمد عفيف (2016) التكنولوجيا الحديثة و دورها في تنمية الموارد البشرية، شهادة الماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر
- 04بن موسى عقيلي، عثمان و آخرون (2020) أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، م 28،(عدد 12) ص169\_228
- 05مدوري نورالدين (2010-2011) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر
- 06العشماوي، محمد عبد الوهاب حسن (2014) الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط 15، الجزائر، الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات، ص 147 و ص 13
- 07عبد الرزاق توفيق(2014) تنمية الموارد البشرية، طبعة 214، المناهج التدريبية المتكاملة، ص39 و ص5و10
- 08لكال، أمال، جزار، قدور(2018\_2019) إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات، شهادة الماستر، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر
- المراجع الالكترونية:

[www.etudiantdz.net](http://www.etudiantdz.net) : 01

## قائمة الملاحق:

بطاقة تمثل قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استغلال التكنولوجيا الحديثة في الرفع من أداء الموارد البشرية بملعب 18 فبراير بسكرة، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما مدى استغلال التكنولوجيا الحديثة في الرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟ باستخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب لموضوع الدراسة و الاعتماد على استبيان كأداة لجمع البيانات بحيث تكون مجتمع الدراسة من 20 موظف بإدارة الملعب تم اختيارهم عشوائيا و قد لخصت الدراسة الميدانية لعدة نتائج أهمها: تؤثر التكنولوجيا الحديثة في عملية التسيير في المؤسسات الرياضية , تساعد التكنولوجيا الحديثة في عملية اختيار العاملين بكل مراحلها ، يختلف أثر استغلال التكنولوجيا الحديثة وفق متغيرات العمر و الأقدمية و الجنس و المستوى التعليمي

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية – التكنولوجيا الحديثة

**Summary of the study:**

This study aimed to find out the extent to which modern technology is used to increase the performance of human resources at the 18 February Stadium in Biskra, The problem of the study was determined by the following main question: What is the extent to which modern technology is used to raise the performance of human resources in sports institutions?

Using the descriptive approach because it is the most appropriate for the subject of the study and relying on a questionnaire as a tool for data collection, so that the study population consisted of 20 employees in the stadium management were chosen randomly. The field study summarized several results, the most important of which are:

Modern technology affects the management process in sports institutions. Modern technology helps in the process of selecting employees in all its stages. The impact of using modern technology varies according to the variables of age, seniority, gender and educational level.

Keywords: human resources, modern technology