

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تسيير الموارد البشرية والمنشآت  
الرياضية

مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد  
البشرية داخل المؤسسات الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

إشراف الأستاذ :

\* د/ شريف حمزة

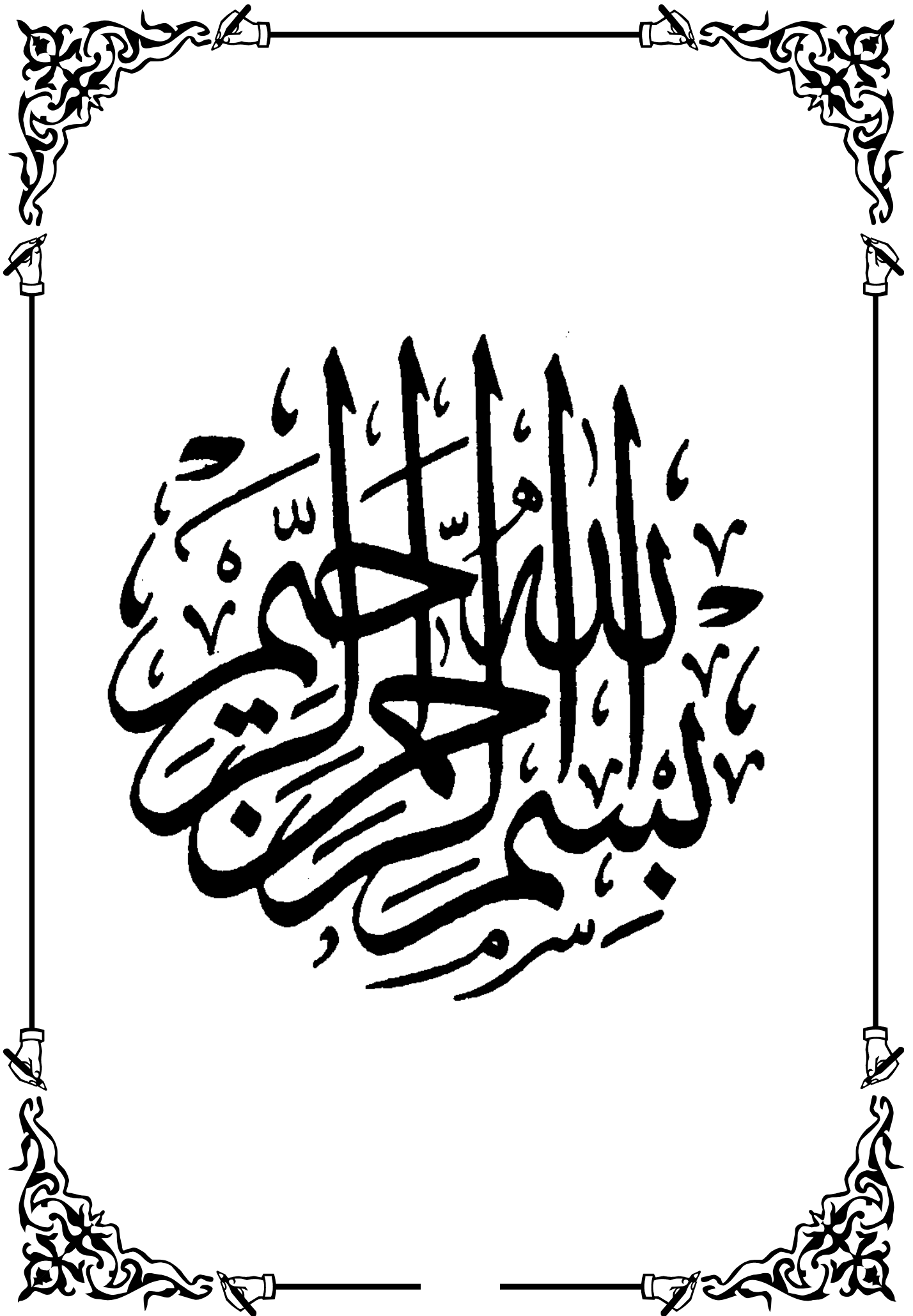
إعداد الطالب :

\* لبيدي سامي سيد علي

\* رقيق أمين

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





## كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله أولاً على منه وكرمه وتوفيقه لنا لإتمام هذا البحث ونسأله سبحانه السداد والتوفيق والقبول فيما بحثنا وفيما اجتهدنا وأن يجعله نورا بين يدينا يوم القيامة.

نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل  
القدير الدكتور "شريف حمزة" لما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات ونصائح  
ومعلومات قيمة، فدعأؤنا له بالخير والعافية وأن يحفظه الله ويرعاه ويديمه ذخرا  
للعلم والعلماء.

كما نتوجه بالشكر لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي، كما  
نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا يد العون والمساعدة من  
قريب أو بعيد.



## الملخص بالعربية :

### مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

#### (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)

ولقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة جوانب مختلفة منها الجانب المنهجي، حيث تناول فيه الباحث إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة وأهمية وأهدافها، ثم تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة بالإضافة إلى مميزات الدراسة الحالية، وتطرق في الجانب الثاني وهو النظري إلى تناول فصلين أولهما فصل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثم فصل إدارة الموارد البشرية، ثم تناول الباحث الجانب الثالث وهو التطبيقي متطرقا إلى منهجية الدراسة، وقد تناول فيها الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة ومتغيراتها ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج تحليل النتائج spss أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة ومخرجاته، ثم تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية ، وتناول في الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات والتي أكدت صحتها حيث خلصت النتائج إلى أن التكنولوجيا المعلومات دور في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية الشاملة في المؤسسات الرياضية وذلك من خلال استخدام كل من الأجهزة والمعدات الحاسوبية والبرمجيات والمعالجات المختلفة والمعلومات قواعد والبيانات.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المؤسسات الرياضية.

**Abstract :**

**The role of information technology in achieving overall quality in sports institutions (Field study at the Directorate of Youth and Sports of M'sila)**

This study included three different aspects, including the methodological side, in which the researcher approached the problem of the study and the hypotheses of the study and its importance and objectives, then defining the concepts and terms of the study and previous studies in addition to the characteristics of the current study, and addressed the second theoretical aspect to address two chapters, the first being the separation of information technology then the chapter human management, then the researcher addressed the third aspect, which is applied, referring to the study methodology, in which he examined the exploratory study, the study approach and its variables, the company and the sample of the study, in addition to the data collection tools and the psychometric characteristics of the study tools by relying on the SPSS results analysis program and its results, then by designing the study and the treatment In the fifth chapter, he presented, analyzed and examined the results in the light of the hypotheses which were confirmed as being correct. The results concluded that information technology has a role to play in achieving overall quality in sports institutions through the use of each computer hardware and equipment, software, various processors, information, databases and data.

**Keywords:** information technology .human management, sports institutions.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
4	1. الإشكالية
5	2. صياغة الفرضيات
6	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. أهداف البحث
6	5. أهمية البحث
7	6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
19	تمهيد:

20	1. مفهوم التكنولوجيا
20	2. التطور التاريخي للتكنولوجيا
21	3. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
22	4. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
27	5. خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
29	6. تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
29	7. إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا :
31	خلاصة
<b>الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية</b>	
33	تمهيد:
34	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
30	2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
37	3. أهمية إدارة الموارد البشرية
38	4. اهداف إدارة الموارد البشرية
40	5. وظائف و مداخل واهم تحديات الموارد البشرية
44	6. نظم معلومات الموارد البشرية

52	خلاصة
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
54	تمهيد
55	1. الدراسة الاستطلاعية
55	2. حدود الدراسة
56	3. المنهج المتبع في الدراسة
56	4. متغيرات الدراسة
57	5. مجتمع وعينة الدراسة
57	6. أدوات جمع البيانات المعلومات
57	7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
63	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة
64	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
66	أولاً/ وصف أبعاد الاستبيان
71	ثانياً/ عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات
71	1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة
73	2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
74	3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
75	4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

77	النتائج المتوصل اليها
78	الاقتراحات
80	خاتمة
82	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
44	الجدول رقم (01) يوضح الفروق الأساسية بين إدارة شئون العاملين وإدارة الموارد البشرية
58	الجدول رقم (2) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ
59	الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الأول مع درجته الكلية
60	الجدول رقم (4) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثاني مع درجته الكلي
61	الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثالث مع درجته الكلية
62	الجدول رقم (6) يوضح مصفوفة ارتباطات درجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية
66	الجدول رقم (7) يوضح وصف عبارات المحور الأول من الاستبيان عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
68	الجدول رقم (8) يوضح وصف عبارات المحور الثاني من الاستبيان عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
70	الجدول رقم (9) يوضح وصف عبارات المحور الثالث من الاستبيان عن

	طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
72	الجدول رقم (10) يوضح مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال
73	الجدول رقم (11) يوضح مستوى مساهمة البرمجيات
74	الجدول رقم (12) يوضح مستوى مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة
75	الجدول رقم (13) يوضح مستوى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

## قائمة الأشكال

	عنوان الشكل
67	الشكل رقم (1) يوضح توزيع عبارات المحور الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية
69	الشكل رقم (2) يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية
71	الشكل رقم (3) يوضح توزيع عبارات المحور الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

# مقدمة

## مقدمة:

يعيش العالم اليوم ثورة من التغييرات التقنية والعلمية بشكل متسارع ومذهل حيث جعل العالم قرية ليس فيها بعيد من خلال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال والأقمار الصناعية التي تنقل كل أنواع المعلومات بين أقطار العالم من صورة المعلومة إلى الصوت الفيديو والبرامج والأنظمة. هذه التغييرات التكنولوجية المتسارعة قد انعكست على المسار الحضاري للبشرية ككل وأدت إلى تغيرات ثقافية، اجتماعية، وسياسية تغير بنيان الاقتصاد لدى الشعوب.

عصرنا اليوم يتصف بأنه عصر تقني متسارع التطور والتغير يشهد ثورة تطورات مذهلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو في نفس الوقت عصر له خصوصية المرحلة الاقتصادية والتقنية التي يمر بها العالم اليوم، فهو عصر القطبية الأحادية (عصر العولمة أو العالمية). إنه عصر فرض تقنياته ومعاييره في كل أنحاء العالم ومجتمعاته، وقد أصبح طريق كل تطور وتقدم وارتبطت بأدواته كل مناحي التطور التكنولوجي والفني في كافة العلوم والاختصاصات وفرض هذا التسارع والتقدم على دول العالم الثالث مقاييسه وأدواته بدنياميكية لم يعهدها في مراحل تطور حضارتهم فطموحات الدول النامية التي تزداد اتقاناً وتعقيداً مع النجاحات الباهرة للبحث العلمي وتؤكدته مجهوداتها المستمرة والبحث المتواصل عن أفضل الطرق والوسائل فعالية لتجاوز الفجوة القائمة بينها وبين الدول المتقدمة وسبيلها في ذلك هو السير في اتجاهات التقدم العلمي والتقني، وبشكل جعل أي مجتمع لا يدرك جوهر وأهمية إدارة المعلومات ومعالجتها بالشكل المتطور الحديث هو مجتمع ضائع ومختلف. فهذا التغيير وسرعة التطور والانطلاق في طريق العولمة وإلغاء الحدود والحواجز الاقتصادية والثقافية وفي ظل هذه التغييرات كان لابد من وجود إستراتيجية وسرعة في اتخاذ القرارات، فمعظم المؤسسات ومنها المؤسسات الرياضية باعتبارها نسق فرعي من النسق الكلي تسعى لبناء قاعدتها على نظام المعلوماتية خاصة وأن التحدي الكبير في وقتنا هذا لا يمكن في إنتاج المعلومة أو الحصول عليها، بل في كيفية استغلالها لخدمة أهداف المؤسسة من خلال وضع آليات وإدارة انسيابية من أجل الانتقال من مرحلة التفاعل إلى مرحلة الفاعلية والعطاء. إن ما تمتاز به تكنولوجيا المعلومات الاتصال الحديثة من سرعة في الانجاز ودقة وكفاءة عاليتين في الأداء ومرونة في تبادل المعلومات وتداولها جعل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها تعتمد على كمدخل من مدخلاتها الذي ساهم هذا الأخير في تغيير جذري لأنماط العمل والتنظيم والاتصال.

وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية باعتبار أن إدارة الموارد البشرية لها دور هام في تحديد مدى فعالية وكفاءة وقدرة المؤسسة التنافسية.

تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرة التنافسية للمؤسسات بالعديد من الطرق خاصة في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وعليه ومن خلال كل ما سبق حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية من خلال التطرق في الجانب النظري إلى ثلاثة فصول ، فصل تمهيدي تم فيه تحديد الإشكالية والفروض وأهمية وأهداف الدراسة وأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع تحديد المقاربة النظرية الخاصة بالدراسة ،وعرض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطرقنا فيه إلى ماهية التكنولوجيا: مفهومها، التطور التاريخي، خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا.

وفيما يخص الفصل الثالث فقد تمحور حول إدارة الموارد البشرية وذلك في ماهية إدارة الموارد البشرية: مفهومها التطور التاريخي، أهميتها، وأهدافها.وظائفها، العلاقة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.

وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد احتواه الفصل الرابع الذي تضمن كل من التعريف بالجانب الميداني للدراسة، المنهج والأدوات المناسبة للدراسة لجمع البيانات، وتحديد العينة ونوعها، وبعد ذلك قمنا بعرض وتحليل البيانات في ظل فرضيات الدراسة وفي الأخير عرضنا أهم نتائج التي تم التوصل إليها ، ومن ثم عرضنا أهم توصيات الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. صياغة الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف البحث
5. أهمية البحث
6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7. الدراسات السابقة



## 1. الإشكالية:

تشهد مجتمعاتنا الحالية مرحلة مميزة من التطور يمكن اعتبارها نتاجا لم ارحل التطور التكنولوجي وبذلك يمكن اعتبارها بمقارنتها بسابقتها أنها المرحلة الجد متطورة ، تطور دعت إليه حاجات ومتطلبات خدمة الإنسان ولكن ليس أن متطلبات الإنسان وحاجاته التي حتمت عليه إحداث ذلك التطور وستحتم عليه أيضا مضاعفة ذلك التحديث لتصبح التكنولوجيا الحالية من الوسائل العادية إن لم نقل أنها أصبحت قديمة الأمر الذي يجبر كل مؤسسة في المجتمع أن تضع في تخطيطها هذه التغيرات والمستجدات الطارئة.

إن التطور الذي عرفته المعرفة والتقدم التكنولوجي أحدث تغير داخل المجتمع، فسرعة انتشار التكنولوجيا جعلها تفرض نفسها في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، ومنها المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت خاصة أو عامة ويغض النظر عن النشاط الذي تقوم به. حيث باتت تحت متطلبات العمل ضرورة استخدام هذه التكنولوجيا ومواكبتها، وباعتبار إن المؤسسة نسق فرعي من النسق الكلي وهو المجتمع فإن نجاحها اليوم أصبح يتوقف وبشكل كبير على القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل السريعة التغير، خاصة على ضوء الانفتاح على الاقتصاد العالمي الذي يتضمن الطرق الحديثة من أجل تحسين وتطوير إنتاجها(المؤسسة) وخدماتها لذا فالتطور أصبح مطلباً أساسياً للنمو في ظل التغيرات والأوضاع الراهنة.

وقد تطور اتصال المؤسسة تبعا لعدة عوامل كالمنافسة بين المؤسسات، إذ ازدادت حاجة بعضها للاتصال بسبب ممارسته من بعض المؤسسات المنافسة، مما حتم على الاستعانة بهذه الوسيلة التي تضمن اتصالا أسرع وأقوى، ويعد تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال ثاني عوامل هذا التطور، إذ أصبح الجمهور يطلبه مما استوجب تفاعل المؤسسات مع هذا الطلب، وأخيرا تطور وسائل الاتصال وظهور تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي فتحت آفاقا جديدة. فالتقدم والتطور خلق نوعا من التسارع في مجال الأعمال وزاد من حدة المنافسة بقدر ما تسارعت وتيرة التطورات التكنولوجية في مجال الإنتاج ، ويعتبر العنصر او المورد البشري، الفاعل من أهم عوامل التي ساهمت في تطور التكنولوجيا لأنه هو الذي يعمل على التطوير المستمر من خلال امتلاكه القدرة على الإبداع، الابتكار، والتحسين فهذه الأخيرة من ميزات الإنسان فهو الذي ساهم في التطور التكنولوجي عن طريق متطلباته وحاجاته إليها.



ومن ضمن المؤسسات الجزائرية التي تتعامل مع المورد البشري بقوة و التي أدركت أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة وانعكاساتها على الاتصال بين المورد لبشري و المؤسسة ، هي المؤسسات الرياضية التي اصبح لها صيت واهمية بين المؤسسات الأخرى لذلك يمكن القول إن تكنولوجيا الاتصالات الحديثة أصبحت من الموضوعات المهمة والتي لها دور كبير في أداء المؤسسات .

واعتمادا على ما سبق طرحه في الإشكالية تم صياغة السؤال العام للدراسة كالتالي:

**هل تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية؟**

والسؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية والتي جاءت على الشكل التالي:

- هل تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية ؟
- هل تساهم الوسائل والتقنيات الحديثة في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية ؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة

الرياضية ؟

## 2. صياغة الفرضيات :

### الفرضية العامة :

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر على تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية باعتبار أن إدارة الموارد البشرية نظام من أنظمة المؤسسة الرياضية .

### الفرضيات الفرعية:

- تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية
- الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة الرياضية.



### 3. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابعا من عدة أسباب وتتمثل في ما يلي:

- الميل لدراسة مثل هذه المواضيع والتعريف بأهميتها.
- يعتبر بحثنا في مجال التخصص دراستنا، وهي إدارة وتسيير المؤسسات الرياضية .
- حداثة الموضوع، وذلك بسبب التطور الكبير في التكنولوجيا الحديثة ودخولها عالم المؤسسات .
- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودورها في تفعيل وتسهيل نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة الرياضية وخارجها.
- باعتبار إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها.
- الاتجاه لمتزايد للمؤسسات نحو تبني التكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الموارد البشرية.

### 4. أهداف البحث:

- إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية .
- التعرف على مدى مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في الرفع من أداء العاملين .
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية .
- التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية .

### 5. أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة لتناولها لمفهومين أساسيين هما : إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وكذلك إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية من خلال هذه الدراسة حتى تكون مرجع للطلبة وايضا أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية وتطويرها و تسليط الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.



## 6. مفاهيم ومصطلحات الدراسية

### \* تكنولوجيا المعلومات:

قبل التطرق لمفهوم تكنولوجيا المعلومات يجدر تعريف المصطلحين التكنولوجيا والمعلومات:

### \*التكنولوجيا:

إن كلمة تكنولوجيا أصلها إغريقي قديم مشتقة من كلمتين (techno) وتعني المهارة الفنية وكلمة (logy) وتعني علما ودراسة وبشكل عام التكنولوجيا تعني تنظيم المهارة الفنية وقد ارتبط مفهوم التكنولوجيا بالصناعات لمدة طويلة ولا يوجد تعريف جامع يمكن اعتماده كتعريف وحيد للتكنولوجيا بل تعددت هذه التعاريف وتتنوعت ومن بينها:

- أنها مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية الإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع. (الهزام، 2016، ص 7)

- أنها كلمة تشير بصفة عامة إلى الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الإنسان في توجيه شؤون الحياة، فهي بشكل عام الاستخدام المفيد المختلف في مجالات المعرفة.

- الوسائل والأجهزة التي اخترعها الإنسان لخدمته والتي تستند على المعرفة والخبرات والمهارات والمبادئ .

- كذلك هي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة، والمستنبطة المعينة بالآلات والأدوات والسبل والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات الموجهة من أجل خدمة أغراض محددة للإنسان والمجتمع. (جعفر، 2013، ص56)

- هي العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والممارسة والصياغة أثناء التطبيق العملي. (دليو، 2010، ص

(21)

### \* مفهوم المعلومات:

تعرف موسوعة المصطلحات الحاسب " المعلومات " بأنها معرفة لم تتوافر من قبل ويمكن استخلاصها من البيانات عندما تكون دقيقة ومتزامنة ومتناسبة مع موضوع البحث.



ويعرفها البعض بأنها بيانات خضعت للتشغيل والمعالجة والتحليل والتفسير لتوفير المعرفة لمتخذي القرارات ومساعدتهم على تحقيق أغراض معينة .

وتعرف على أنها بيانات تم معالجتها لغرض معين كما أنها معروضة في شكل يجعلها ذات معنى للمستقبل.(فرغلي، 2007، ص 17).

هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو الاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها، أو تفسيرها، أو تجميعها في شكل ذا معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل .  
(المزاهرة، 2014، ص 29)

وتعرف أيضا " المعلومة هي منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة يشكل موردا هاما للمؤسسة.(القرى، 2014، ص 18)

#### \* إجرائيا:

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

#### \* تكنولوجيا المعلومات:

تنوعت وتعددت التعريفات ولذلك سندرج مجموعة منها:

- كل ما استخدمه وما يمكن أن يستخدمه الإنسان في معالجة المعلومات من أدوات وأجهزة ومعدات، وتشمل المعالجة التسجيل والاستنساخ والبث والتنظيم والاختزان و الاسترجاع . (الطائي، 2013 ، ص 59)

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



ويعرف أيضا بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها و تخزينها أو توزيعها وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل وهو " التقنيات المستندة إلى حاسوب " لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة. ( داود اللامي، 2010، ص 16 )

هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة. ( السالمي، 2014، ص 19 )

ويعرف توم فور ستر تكنولوجيا المعلومات في معناها الدقيق على أنها العلم الجديد لجمع وتخزين واسترجاع وبتث المعلومات.

تكنولوجيا المعلومات هي أنظمة بالغة الدقة من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين وتحليل ومعالجة وبتث ونقل المعلومات بجميع أشكالها.

وتعرف على أنها كل أشكال التكنولوجيا المطبقة لمعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات في شكل إلكتروني والمعدات المادية المستخدمة لهذا الغرض تتضمن الحاسبات الآلية ومعدات الاتصال والشبكات وأجهزة الفاكس .

#### \*التعريف الإجرائي:

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

#### \*المورد البشري:

يعرف المورد البشري على أنه ذلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة الأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس وإقناع.(السلمي، 1997، ص 147 )  
وتعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم في المؤسسة. ( بلوط ، 2002 ، ص 17 )



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

#### \*إجراءات:

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

#### \* إدارة الموارد البشرية:

يعرفها سيكولا SIKULA: بأنها استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية .(الكرخي، 2014، ص 22)

كما يعرف فليبو FLIPPO: إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تمثيتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف العمال و المنشآت. (حفيان، 2014، ص 28)

كما تعرف بأنها القرارات والأفعال، التي تعنى بإدارة الموظفين في كل المستويات في العمل و تلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لخلق و استدامة الميزة التنافسية للمنظمة. (المعاينة، 2012، ص 20)

#### \*التعريف الإجرائي :

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



## 7. الدراسات السابقة:

## أولا/ الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى: بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من إعداد الطالبة: سهام عبد الكريم
- مكان الدراسة: ولاية الجزائر
- زمان الدراسة: 2012/2013
- طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر
- إشكالية الدراسة: هل التكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة .
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي
- أدوات الدراسة: أداة استمارة استبائييه
- أهداف الدراسة: الوصول إلى أن استخدام TIC يساهم في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أم لا.
- أهم النتائج المتوصل إليها : تم التوصل إلى النتائج التالية
- 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 .
- الدراسة الثانية : بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من إعداد الطالب: قادري سارة
- مكان الدراسة: ولاية ام لبواقي
- زمان الدراسة: 2018/2017
- طبيعة الدراسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية
- إشكالية الدراسة: هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تحسين إدارة الموارد البشرية؟



- منهج الدراسة: المنهج الوصفي
- أدوات الدراسة: أداة الاستبيان موجه لعدد 30 عامل في مديرية البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية والرقمنة .
- أهداف الدراسة: إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية ، التعرف على مدى مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في الرفع من أداء العاملين ، معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية .
- أهم النتائج المتوصل إليها : تم التوصل إلى النتائج التالية
- معظم المؤسسات تستخدم وسائل الاتصال: الهاتف، الفاكس البريد الإلكتروني.
- حاجة المؤسسات لمواكبة التطور التكنولوجي .
- العديد من المؤسسات تسجل تأخر في استخدام التكنولوجيا.
- الدراسة الثالثة: بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة ( دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بورقلة ) من اعداد الطالبة: بركة فضيلة
- مكان الدراسة: ولاية ورقلة
- زمان الدراسة : 2011/2012
- طبيعة الدراسة: مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمي،
- إشكالية الدراسة: إلى أي مدى يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بريد الجزائر في تحسين جودة الخدمة؟
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي أدوات الدراسة: أداة الملاحظة والاستبيان موجه لعينة تتكون من زبائن وموظفي بريد الجزائر
- أهداف الدراسة: معرفة مدى استخدام TIC في تحسين جودة الخدمة في بريد الجزائر أهم النتائج المتوصل إليها: معظم أفراد العينة أجابوا بان TIC ساهمت في تحسين جودة الخدمة بنسبة 52.5%.
- الدراسة الرابعة: بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية (دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة) . من إعداد الطالب: كاوجة بشير .
- مكان الدراسة: ولاية ورقلة



- زمان الدراسة: 2012/2013

- طبيعة الدراسة: مذكرة شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير.

- إشكالية الدراسة: هل يمكن التكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم وتؤدي دورا مهما في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية؟

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي

- أدوات الدراسة: أداة المقابلة والاستبيان موجه لعينة تتكون من 43 موظف بالمستشفى.

- أهداف الدراسة: التعرف على الدور الذي تلعبه TIC في تحسين الاتصال الداخلي بمستشفى محمد بوضياف في الولاية.

النتائج المتوصل إليها:

- اهتمام من طرف المسؤولين في الإدارة بالاتصال الداخلي.

- أغلبية الموظفون يرون أن هناك سهولة في إجراء الاتصال الداخلي بالمستشفى بنسبة 95%

الدراسة الخامسة: بعنوان دور تكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من إعداد الطالبة: خوجة الياس

مكان الدراسة: ولاية لمسيلة

زمان الدراسة: 2020/2019

إشكالية الدراسة: هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تحسي فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات الدراسة: أداة الاستبيان موجه لعينة 50 موظف في مديرية الشباب والرياضة

أهداف الدراسة:

- التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فعالية اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

- التوجه نحو الاعتماد عل مناهج وبرامج حديثة تستثمر في المؤسسات الرياضية



أهم النتائج المتوصل إليها: يساهم استخدام البرمجيات والمعالجات بدور فعال في المؤسسات الرياضية وان تطور التكنولوجيا والمعلومات يعود بالفائدة لتحسين الموارد البشرية داخل مؤسسة الرياضية .

- الدراسة السادسة: بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية ) من إعداد الطالبة: مهيبيل وسام

- مكان الدراسة: ولاية الجزائر

- زمان الدراسة: 2012/2013

- طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03

- إشكالية الدراسة: هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية منهج الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات الدراسة: أداة الاستبيان موجه لعينة تتكون من زبائن وموظفي مديرية الموارد البشرية

أهداف الدراسة: معرفة مدى استخدام TIC في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية

أهم النتائج المتوصل إليها: عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغيرات متعددة تلازمت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الصناعة أو العلوم أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية وكل هذه التطورات ساهمت بشكل كبير بتنامي دور هذه الإدارة واختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومكانتها .

### ثانيا/ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في دعم تطبيق الجودة الشاملة في القطاع العام في

ماليزيا. من اعداد : ang et la

مكان الدراسة: ماليزيا

زمان الدراسة: 2001

إشكالية الدراسة: هل التكنولوجيا المعلومات دور في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام

في ماليزيا



منهج الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات الدراسة: أداة الاستبيان

أهداف الدراسة: التعرف على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق كافة إبعاد إدارة الجودة الشاملة وفي مقدمة ذلك زيادة الإبداع، والمعلومات، والتحليل وكذلك التأكيد على جودة الموردين، ونتائج الجودة.

الدراسة الثانية: بعنوان العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. من اعداد: Martinez Lornte

مكان الدراسة: اسبانيا

زمان الدراسة: 2006

أهداف الدراسة: التعرف على العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. النتائج المتوصل إليها : أشارت النتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين تطبيق إبعاد إدارة الجودة الشاملة. كما بينت الدراسة أن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إبعاد الجودة الشاملة يؤثر في الأداء المؤسسي من حيث التشغيل والجودة، في حين لم يؤثر في الأداء المرتبط بالربحية.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مختلف القطاعات سواء كانت إنتاجية او خدمية، ومنه تأتي هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي ربطت موضوع الدراسة، التي تناولت موضوع دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية .

ففي الدراسة الأولى الخاصة كانت أوجه التشابه في المتغير المستقل دور تكنولوجيا المعلومات وكذلك في المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي وأداة الدراسة هي الاستبيان، ومن أهم النتائج المتوصل إليها تتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في نظام المعلومات، الذي يقوم بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة وبخصوص أوجه الاختلاف كان في المتغير التابع وهو تأهيل



المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكذلك في العينة التي كانت موجهة للمؤسسات الاقتصادية عكس عينة دراستنا الي كانت موجهة لموظفي المؤسسة الرياضية .

أما الدراسة الثانية لها نفس خصائص الدراسة الأولى، واهم النتائج المتوصل إليها هي أن معظم المؤسسات تواكب التطور التكنولوجي من اجل تحسين في الموارد البشرية .

أما الدراسة الثالثة تتشابه مع دراستنا في معظم الخصائص ماعدا العينة كانت موجهة لموظفي مؤسسة البريد و ان المتغير التابع يتمثل في تحسين جودة الخدمة بينما في دراستنا يتمثل في تحسين إدارة الموارد البشرية مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي واهم النتائج المتوصل إليها أن نسبة 52.5 % من أفراد العينة أجابوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في تحسين جودة الخدمة.

أما الدراسة الرابعة تتشابه مع دراستنا في معظم الخصائص ماعدا العينة كانت موجهة لموظفي المؤسسات الاستشفائية وأن المتغير التابع يتمثل في تحسين الاتصال الداخلي بينما في دراستنا يتمثل في تحسين إدارة الموارد البشرية واهم النتائج المتوصل إليها أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحسين الاتصال الداخلي.

أما الدراسة الخامسة تتشابه مع دراستنا في معظم الخصائص حتى مجتمع الدراسة والذي هو مديرية الشباب والرياضة ، واهم النتائج المتوصل إليها أنه توجد علاقة لتطور التكنولوجيا في تحسين الموارد البشرية ، أما الدراسة السادسة تتشابه مع دراستنا في معظم الخصائص ماعدا العينة كانت موجهة لموظفي وزارة المالية، وان المتغير التابع يتمثل في تفعيل وظيفة الموارد البشرية بينما في دراستنا يتمثل في تحقيق الجودة واهم النتائج المتوصل إليها انه عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغيرات متعددة تلازمت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الصناعة وكل هذه التطورات ساهمت بشكل كبير بتنامي دور هذه الإدارة واختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومكانتها .



ومن خلال الدراسات الأجنبية نجدها أنها تتلاقى مع دراستنا في معظم الخصائص ماعدا العينة موجهة للقطاع العام والمؤسسات الصناعية في حين في دراستنا كانت موجهة لموظفي المؤسسات الرياضية واهم النتائج المتوصل إليها أن أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية،. كذلك وجود علاقة تكاملية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين إدارة الموارد البشرية .

ومن النتائج المتوصل إليها في دراستنا أن التكنولوجيا المعلومات لها دور في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

## الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

### تمهيد

1. مفهوم التكنولوجيا
2. التطور التاريخي للتكنولوجيا
3. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
4. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
5. خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
6. تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
7. إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا

### خلاصة

**تمهيد:**

وسط ثورة متعددة الأبعاد في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسود العالم أثرة على كل جوانبه، فقد ساهمت في إحداث تغييرات ضخمة داخل المؤسسات الأعمال بمختلف أنواعها سواء كانت مؤسسة عامة أو خاصة. فتكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت سمة العصر الحالي ومظهر من مظاهر تقدمه، لذا فإن الإنسان قد تحرر بفضل هذه التكنولوجيا الحديثة من مختلف القيود التي كانت سبب في تخلفه فلقد ساهمت هذه التكنولوجيا في انفتاحه على العالم وذلك باعتبار أنه في كل يوم يكون جديد وتطوير في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والصناعية وغير ذلك من المجالات. لهذا جاء هذا الفصل من أجل توضيح أهمية توظيف هذه التكنولوجيا داخل المؤسسات من خلال العرض النظري لموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.



## 1. مفهوم التكنولوجيا

عرفت التكنولوجيا على أنها "مجموعة من النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة لبحوث ودراسات مبتكرة في مجال الإنتاج، والخدمات كونها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتبية والتي تمثل مجموعة من الرسائل والأساليب الفنية التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العلمية، وبالتالي فهي مركب قوامه المعدات، والمعرفة الإنسانية". (عبد الأمير الفيصل، 2005، ص 41)

كما تم تعريفها بأنها: "مجموعة المعارف التكنيكية والعلمية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري، كما أنها تعمل من أجل خلق منتجات جديدة من خلال الاستفادة من مدخلات جديدة، أو إعادة بناء وتشغيل المخرجات القديمة". (سهيلة محمد عباس ، علي حسين ، 2007، ص 379).

والتكنولوجيا في بحثنا هذا تشمل التكنولوجيا الموجودة داخل المؤسسة الرياضية التي يستخدمها العاملين ونحن سنتطرق إلى أهم شيء مرتبط بهذه التكنولوجيا ألا وهو العامل لهذا سنحاول الكشف هل هناك علاقة بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية.

## 2. التطور التاريخي للتكنولوجيا :

رافقت التكنولوجيا الإنسان منذ خلقه إلى يومنا هذا، غير أن مستوى تقدمها وتطورها يزداد يوماً بعد يوم، فتكنولوجيا القرن الثامن عشر ليست هي تكنولوجيا القرن الواحد والعشرين . وقد مر التطور والتقدم التكنولوجي عبر مراحل ومن أبرزها :

\***المرحلة الأولى :** عرفت هذه المرحلة بالحياة البسيطة التي تميزت بالركود والاكتفاء الذاتي، حيث فيها الإنسان معتمداً على قوته العضلية لتلبية حاجاته من أجل البقاء والاستمرار، فكانت إمكانياته محدودة في مجال الاكتشاف والإبداع، حيث تم التعرف على بعض الوسائل البسيطة التي تم استعمالها في مجال الزراعة مثل: الفأس ، المحراث والطاحونة الهوائية .... الخ. وتعرف هذه المرحلة بالمرحلة الزراعية، فالزراعة هي النشاط الأول الذي عرفه الإنسان ومن ثم تطور نشاطه وتطورت معه التكنولوجيا بتطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها في المراحل اللاحقة.



\***المرحلة الثانية:** لقد تميزت هذه المرحلة بزيادة الطلب على السلع الإنتاجية خاصة مع تزايد عدد السكان الذي عرفته المجتمعات، إذ ظهرت المانيفكتورة لتلبي الحاجات الأساسية والمتزايدة وتعتبر الثورة الصناعية نقطة تحول حاسمة في تاريخ المجتمعات البشرية فبفضلها ظهرت الآلة البخارية التي مهدت لتطور متسارع للتكنولوجية الصناعية فعوض الجهد البشري بالجهد الميكانيكي وعرفت هذه المرحلة بمرحلة التصنيع غير أن التطور التكنولوجي لم يكن منحصرا في وسائل الإنتاج والتصنيع، بل دخل مجالات عدة مثل : مجال النقل والاتصال وحتى في المجال العسكري ...الخ. وتم إنشاء معاهد متخصصة للبحث والتطوير التكنولوجي كمعهد "ساوشوسيت" بأمريكا في سنة 1961. (**جعفر حسن الطائي ، 2006 ، ص 91**)

\***المرحلة الثالثة :** تعد هذه المرحلة هي أحدث ما عاشته البشرية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين إلى يومنا هذا حيث أصبح المجتمع يعتمد على المعلومات بشكل أساسي، فهذه الفترة تعتبر بداية مجتمع المعلومات فلم تعد الصناعة هي أساس المجتمع و إنما أصبحت المعلومات هي ركيزة المجتمع المعاصر وبذلك تطورت التكنولوجيا المهمة بمجال المعلومات فقد أصبحت تتميز في هذه المرحلة من المميزات ونذكر منها:

- تحول المجتمع من مصنع ينتج السلع إلى مجتمع يقدم الخدمات .
- بروز المبتكرات التكنولوجية لمعالجة المعلومات .
- الاعتماد كليا على المعلومات وأنظمتها في مختلف المنظمات .
- ظهور فئات مهنية جديدة . (**جعفر حسن الطائي، 2006، ص 12**)

### 3. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تبرز أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الربط بين الأفراد والمؤسسات أو الهيئات من حيث الزمان والمكان وعملت على إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للأفراد والمؤسسات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل أحد أهم أعمدة المؤسسات أنها تعمل على اختصار الوقت والمسافات وترشيد الجهود والموارد وإزالة المعوقات المكانية، وارتفاع أهمية المعلومات في مختلف النشاطات حيث تتيح للمؤسسات إمكانية الوصول إلى نتائج هامة جدا من



حيث التواجد في أسواق جديدة وتعزيز جودتها، إدارة أكثر فعالية للموارد البشرية والزيائن، تحسين الإنتاج، والتحكم في التكاليف.

#### 4. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

تتكون تكنولوجيا المعلومات من ثلاث مكونات أساسية وهي:

- المكونات المادية والبرمجيات .
- قواعد البيانات .
- شبكات الاتصال عن بعد.

فيما يلي سيتم توضيح هذه المكونات على النحو التالي:

#### أولاً/ المكونات المادية ( الحاسبات الآلية ) :

##### أ- ماهية الحاسبات الآلية :

هي أجهزة إلكترونية قادرة على معالجة البيانات وذلك من خلال استقبال البيانات وتخزينها واسترجاعها آلياً وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها وتهدف عملية معالجة البيانات إلى استخراج النتائج التي يحتاجها متخذي القرار أو مستخدم البيانات وذلك من خلال إتباع مجموعة تفصيلية من الأوامر والتعليمات المكتوبة بلغة حزم البرامج.

وتتميز الحاسبات الآلية بسرعة تنفيذ التعليمات وبقدرتها التخزينية العالية وبارتفاع معدلات إنتاجيتها بصورة هائلة وبكفاءتها العالية في نقل المعلومات ودقة النتائج والمخرجات.

##### ب- وظائف الحاسبات الآلية:

تقوم الحاسبات الآلية بعدة وظائف أساسية هي الإدخال، الإخراج، التخزين وذلك كما يلي:

\***وظيفة الإدخال:** وهي عملية يتم فيها تغذية الحاسب بالبيانات عن طريق جمع وإعداد وإدخال البيانات بغرض معالجتها .



\***وظيفة المعالجة:** ويقصد بها تغيير الشكل الداخلي للعناصر وذلك باستخدام لغات الحاسب.

\***وظيفة الإخراج:** ويقصد بهذه الوظيفة تحويل البيانات إلى مخرجات في صورة معلومات.

\***وظيفة التخزين:** أي استبقاء بعض البيانات حتى يمكن استرجاعها عند الحاجة إليها وذلك دون الحاجة إلى إعادة إدخالها .

### ثانيا/ البرمجيات:

إن الحاسبات الآلية تعمل وتؤدي وظائفها بالاستناد إلى مجموعة ايعازات متسلسلة يطلق عليها البرمجيات وهي عبارة عن مجموعة أو سلسلة من الايعازات التي تخبر الحاسوب عن كيفية أداء مهام معينة.

ويتعامل معظم المستخدمين مع الحاسوب من خلال مجموعة من البرمجيات وتصنف عادة هذه البرمجيات في فئتين واسعتين هما برمجيات المنظومة التي تجعل الحاسوب مفيدا أكثر من خلال توفير خدمات مطلوبة بغض النظر عن المهمة التي ينفذها الحاسوب، الفئة الثانية من فئة البرمجيات هي البرمجيات التطبيقية مثل إعداد الرواتب، تسيير المخزون ... الخ.

إن معظم البرمجيات المستخدمة في منظمات الأعمال هي من نوع البرمجيات التطبيقية التي تستخدم بكثافة عالية في وقتنا الحاضر لإنجاز معظم الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة بصفة عامة. وتتقسم برمجيات المنظومة إلى ثلاث فئات هي: نظم التشغيل، البرامج الخدمية والمترجمات.

( عماد الصباغ ، 2000 ، ص 77-80 )

\***نظم التشغيل:** وهو الجزء الأهم من برمجيات منظومة الحاسوب وهي مجموعة كبيرة ومعقدة من البرامج بعضها يتواجد في الذاكرة الأولية ليراقب ما يجري في الحاسوب، وهذا الجزء يسمى بالمشرف أو المراقب وأحيانا ببرنامج السيطرة ومن أهم وظائفه هي إدارة العمل، السيطرة على الإدخال / الإخراج المادي وإدارة الملفات.



\***البرامج الخدمية:** تقوم بالعديد من الوظائف منها: ترتيب الملفات، بيانات نقل محتويات الذاكرة الثانوية إلى ذاكرة ثانوية أخرى، برنامج التحرير ... الخ.

\***المترجمات:** وهو عبارة عن أسلوب -LANGAGE- الترجمة اللغات يتكون من عدة أسس وقواعد تحدد أسلوب صياغة جملة مقبولة في اللغة التي يستعملها الحاسوب وان هنالك أسس تحدد ما الذي يفعله الحاسوب استجابة لحملة اللغة.

ويمكن تصنيف لغة البرمجيات إلى عدد من الفئات يطلق عليها تسمية الأجيال، فالجيل الأول والثاني هو لغة الآلة الحاسوب) مكتوبة بدلالة الرموز الثنائية (صفر، 1) الجيل الثالث وهي لغات المستوى العاليي تسمح بكتابة البرامج بشكل مركز وهي مستقلة نسبيا عن الآلة تعمل بأسلوب عمل الإنسان المستعمل وليس الآلة، الجيل الرابع وهي لغة الأعمال وهي عبارة عن برمجيات متطورة، مصممة من أجل الزيادة في الإنتاجية أي وظائف تطبيقية ويستعملها المبرمجون المحترفون.

### ثالثا/ قواعد البيانات:

#### أ- ماهية قواعد البيانات:

هي مجموعة متكاملة من البيانات التي تنظم وتخزن بطريقة يسهل من خلالها استرجاعها وتحب أن تضم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المنظمات وتسمح بسهولة الوصول إليها كما يجب أن تكون بالشكل الذي يمكن من خلاله إجراء أكثر من برنامج تطبيقي عليها ويكون ذلك، من خلال مجموعة من البرامج التي تساعد على القيام بهذه الوظائف وتسمى هذه البرامج بنظم إدارة قواعد البيانات حيث تساعد هذه الأخيرة المستخدم النهائي في القيام بالعملية التالية:

- تحديث وصيانة قواعد البيانات
- إمداد المستخدم النهائي للتطبيقات بالمعلومات اللازمة للقيام بمهامه بفاعلية .



### ب- مكونات قواعد البيانات:

وفقا للمفهوم السابق لقواعد البيانات تنظم هذه القواعد عادة أربعة مستويات منطقية وذلك وفقا لدرجة تجميع وتسلسل البيانات بداخلها، وتتكون من أربعة عناصر أساسية هي: قواعد البيانات، الملفات، السجلات، عناصر البيانات.

وعليه تكون قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في ملفات هذه الأخيرة بدورها عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في سجلات والتي تنتمي جميعا إلى موضوع محدد كما يجب أن تكون هذه البيانات مترابطة ومجمعة بطريقة تمكن من استخدامها وإجراء مقارنات عليها وكذلك تحديثها من وقت لآخر.

**ج- الإنترنت :** يعرف قنديلجي الإنترنت بأنه عبارة عن مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات، وذلك بسبب بروتوكولات تسهل عملية التشارك " ( قنديلجي عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل ، 2002 ، ص 204 )

فشبكة الإنترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل المجالات، مما يحتم على كل المنظمات، ضرورة الارتباط بشبكة الإنترنت والاستفادة من خدماتها. أن الإنترنت تمثل جزءا مهما من التغير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا، إذ يمكن من خلال الاتصالات فائقة السرعة للأفراد الارتباط ببعضه مع بعض النظر عن أماكن تواجدهم، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريد من البيانات ومن مختلف المراجع العلمية، ويستطيع إجراء المناقشات مع الآخرين حول العالم.

\***تطبيقات وخدمات الإنترنت:** هناك عدة خدمات وتطبيقات لشبكة الإنترنت، منها ما أورده قنديلجي والسامرائي، وهي كما يلي :

- البريد الإلكتروني (Electronic Mail) : وهو من أهم وأوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة العالمية، وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية. (قنديلجي عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل ، 2000 ، ص 205. 206 )



\*قوائم النقاش (List Serve) : وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش، حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات، عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني.

\* المجموعات الإخبارية (News Group) : وهي خدمة لتبادل الأخبار والآراء التي تخص موضوع من الموضوعات، بين مئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة.

\*التجارة الإلكترونية (E. Commerce) : حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها.

\* الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات: أصبح من الممكن الدخول على العديد من شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية وغير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي وفي مناطق العالم المختلفة، كذلك من الممكن الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس.

\* التعليم عن بعد: التعليم عن بعد أو كما يسميه البعض بالجامعات المفتوحة، وهي نمط تعليمي جديد في نظامه وطرائق تدريسه وأساليب إدارته وبرامجه، ويعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.

ويشير جيسب وليونارد ( Jessup & Leonard 2006 ) إلى أن شبكة الويب العالمية تعد من أكثر استخدامات الإنترنت فعالية، وهو برنامج تطبيقي يستخدم لوضع وعرض صفحات الويب، متضمنا ذلك الرسوم والوسائط المتعددة، حيث أصبحت برامج التصفح أداة قياسية للإنترنت، كما تعد شبكة الويب العالمية واجهة المستخدم الرسومية للإنترنت التي تزود المستخدمين بواجهة بسيطة، ثابتة أنطاق واسع من المعلومات المتنوعة. (2006 Jessup, Leonard & Valacich, Joseph)

كما يرى كلا من ليناتد وهاموند ( Linautaud & Hannond2000 ) أن الإنترنت تقدم للمنظمات العديد من المزايا تتمثل في تحسين جودة الخدمة وتوفير التكلفة وتحقيق مكاسب كبيرة. ( Linautaud, Bernard & Hammond, Mark (2001) E-Business Intelligenc)



مما سبق يتضح أن الشبكة الإنترنت العديد من التطبيقات والمزايا في جميع المجالات الدينية والعلمية والثقافية والأدبية والاجتماعية والسياسية وغير ذلك من المجالات، فعن طريق تلك الشبكة يمكن حضور مؤتمرات وندوات علمية والاتصال بالباحثين في كافة أنحاء المعمورة، للاستفادة من خبراتهم وتبادل الآراء معهم، كما أن شبكات الاتصالات هذه أدت إلى وجود ما يسمى بالجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد، نظرا لما تقدمه هذه الشبكات من تطبيقات وخدمات فنية وتقنية عالية .

### 5. خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بخصائص جعلتها تحتل الصدارة في الوقت الحالي، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة خصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإلى ماذا تهدف.

حيث تتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

- \* **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مرسل ومستقبل في نفس الوقت .
- \* **الإلزامية:** يعني بذلك استقبال الرسالة بأي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين في عملية الاتصال غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .
- \* **اللامركزية:** هذه الخاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأسره .
- \* **قابلية التواصل:** أي إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة .
- \* **قابلية التحرك والحركية :** أي يمكن للمستخدم أن يستعيد من خدماتها أثناء تنقلاته، من أي مكان عن طريق وسائل كثيرة مثل الهاتف النقال.
- \* **قابلية التحويل:** بمعنى إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مقروءة أو مطبوعة.



\* **الاجماهيرية** : إمكانية توجيه الرسالة الانتقالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة، بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات.

\* **الشيوع والانتشار**: بمعنى قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العام .

\* **العالمية والكونية** : المقصود بها المحيط الذي تحيط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة، تنتشر عبر مختلف محيط عملها.

\* **تخفيض الوقت** : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمكنت من اختصار الوقت والمكان.

\* **تقليص المكان**: تتبع تكنولوجيا المعلومات وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات، والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

\* **المرونة**: تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الاحتياجات لها .

\* **النمنمة**: يقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة، وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

\* **اقتسام المهام الفكرية مع الألة**: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.(محمد فتحي عبد الهادي ، 2000 ، ص 155 )

\* **النمو بمتواليه هندسية** : كلما تغير نظام تكنولوجيا المعلومات، كلما تغير النظام الاقتصادية . (مزهرة شعبان المعاني،2008، ص 78 )



## 6. تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

يواجه تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات بعض التحديات، نذكر منها :

\* **تحديات عمارة المعلومات** : تتمثل في كيفية قيام المنظمة بتطوير عمارة معلومات تدعم أهدافها ووظائف أنشطتها .

\* **تحديات العولمة** : أدت ظاهرة العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين المنظمات بمختلف العالم، وفي ظل المنافسة العالمية، يتطلب هذا مراعاة الاختلافات الثقافية لبيئات التطبيق المختلفة عند تصميم نظم المعلومات.

\* **التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المنظمة**: من الواضح أن التطور التقني أسرع بكثير من قدرة المنظمة على استيعاب وتطبيق هذا التطور . (طارق طه ، 2007 م، ص 114-116)

\* **تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال** : أصبح العالم حولنا يتسم بالسرعة في التغيير، عالم تكاد تتلاشى فيه الحدود الزمانية والمكانية بين ما هو قديم وما هو جديد وهذا التغير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية، ويمكن اعتبار التطورات في التكنولوجيا أحد أهم التغيرات التي تتطلب من منظمات الأعمال والاستجابة لها من خلال اعتبارها أحد أهم العناصر المهمة في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة. (عنان عيسى العمري ، 2008 ، ص 21)

## 7. إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا :

للتكنولوجيا ايجابيات وسلبيات عديدة ونكتفي فيما يلي بذكر:

أولا/ الايجابيات:

- ❖ الاختصار في الجهد والوقت والتكلفة، ومضاعفة الإنتاج .
- ❖ حسن وصول الجهد الإنساني لتحقيق أهدافه بصورة أفضل مقارنة بقبل فقد كان الاعتماد على وسائل تكنولوجيا قديمة وتقليدية.



- ❖ محاولة الدول الكبرى تحقيق السبق العلمي والتطبيقي في مجال التكنولوجيا .
- ❖ عناية الدول، والمجتمعات، والمؤسسات بإعداد كوادر قادرة على التعامل مع التكنولوجيا .
- ❖ الارتقاء العلمي للأفراد في مجال التكنولوجيا بكافة أنواعها .
- ❖ زيادة الدخل القومي للعديد من الدول من خلال المؤسسات المتخصصة في مجال التكنولوجيا اللبنة منها.
- ❖ محاولة الدول، والمؤسسات، والأفراد النجاح في الحصول على معرفة الإنجازات العلمية المختلفة مما يساعد في خلق مناخ علمي صحي بالدول .
- ❖ انتشار استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في شتى التخصصات العلمية .

#### ثانيا / السلبيات:

- إمكانية استفادة ذو الخطورة الإجرامية من الوسائل التكنولوجية وحسن توظيفها لإتمام جرائمهم بشكل غير مسبق.
- ❖ صعوبة التنبؤ أو التوقع بالجرائم إلا بعد تمام وقوعها.
- ❖ صعوبة وضع الإجراءات أو الوسائل الكفيلة بمنع وقوع الجرائم التي يعتمد مرتكبيها على التكنولوجيا في إتمامها.
- ❖ غزو ثقافات أجنبية تتنافى مع القيم والعادات والتقاليد .
- ❖ انتشار الإشاعات الضارة بالمجتمعات . (جعفر حسن الطائي، 2006، ص 32 )



### خلاصة :

تلعب المعلومات والاتصالات دورا مهما ومتزايدا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي مختلف المجالات، ولا سيما أن التطورات التي حدثت مؤخرا في تكنولوجيا الاتصال قامت بالحد من العراقيل كاختزال المسافات على سبيل المثال. وقد ازدادت وسائل الاتصال من توفير المعلومات وإمكانية الوصول إليها بسرعة فائقة، وفي مجتمع المعلومات أصبح الوصول السريع إلى المعلومات المناسبة أمرا أساسيا ولا غنى عنه وخاصة أن المعلومات أصبحت جزءا من الأنشطة البشرية وبالتالي فإن الوصول إلى هذه التكنولوجيا يعد ركيزة للقرار الناجح و الفعال.

## الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

### تمهيد

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
3. أهمية إدارة الموارد البشرية
4. أهداف إدارة الموارد البشرية
5. وظائف، مداخل، وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية
6. نظم معلومات الموارد البشرية

### خلاصة

**تمهيد:**

تعتمد كافة المنظمات على حسن استثمار مواردها، بخصوص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد الأخرى، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، هذه الحقيقة تعطي الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية العاملة حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة، وعليه كلما أحسنت المنظمات أو المؤسسات استخدام مواردها البشرية من خلال تكوينهم بعد اختيارهم وتوظيفهم بطرق علمية، واتخاذ القرارات المناسبة لهم وتخدم مصالحهم أصبحت أكثر قدرة علي تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى .



## 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية : (HRM)

تعرف إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة علي احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (جمال الدين المرسي، 2006 ، ص16)

كما عرفها "حسن إبراهيم بلوط" علي أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن أهم واجباتها أن تعمل علي تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لنا فيه مصلحتها ومصلحتهم ، و أن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة.(حسن إبراهيم بلوط ، 2002 ، ص18)

ويعرفها المعهد البريطاني بأنها: "مسئولية كافة هؤلاء الذين يدرونها أفراد، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها الجزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع، وتطبيق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف. (صلاح الدين عبد الباقي ، 2005 ، ص16)

**المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية :** " هي العملية التي يجب أن يقوم بهياكل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لتشغيل الوظائف. وتقييم أدائها وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمر الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع المسؤولين في إدارة شؤون الموارد البشرية ، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة ، بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.(سمير محمد عبد الوهاب ، 2007 ، ص14 )

## 2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد ظهر الاحتياج إلي علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد. والتطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي فيما يلي:



\*الثورة الصناعية : ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. واهم ما ميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغلالها من بعض العمال وتعويضها بعمالة متخصصة. أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء ، وأبخرة وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلي العاملين تحت إمرتهم .

وقد ظهر نظام تقسيم العمل والتخصص هذا ما خلق مشكلات نفسية واجتماعية معقدة وكذلك ازداد الشعور بالملل والاعتراب، وضعفت العلاقات الودية بين العمال والإدارة.

ولهذه المظاهر كان من الضروري أن تقوم إدارة تحمل اسم إدارة العمال أو إدارة الموظفين لتشرف على العمال وتنظيم علاقاتهم مع الإدارة العليا وتعالج مشاكلهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. ( عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 38 )

\* الحركات العمالية : لقد ترتب علي قيام الثورة الصناعية ونظام المصانع تجمع العمال بإعداد كبيرة وشعورهم بقوتهم. وقد كان لقيام المنظمات والمؤسسات وازدياد حجمها مع ازدياد الموظفين .كل هذه العوامل أشعرت العمال بقوتهم فنظموا أنفسهم في نقابات واتحادات عملت على دراسة أوضاع العمال وظروف العمل، وكذا الأجور والرواتب. وقد كان لظهور النقابات ونموها أثر على إدارة شؤون الموارد العاملة، فظهرت ممارسات واتجاهات كدراسة شكاوي وتظلمات العمال، وتنظيم ساعات العمل والإجارات، مع تحديد المهام والأجور. ( عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 39 )

\*الإدارة العلمية : إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فريدريك تايلور"، فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، وتشجيعهم على أداء العمل وفقا للطرق المحددة وبالسرعة المطلوبة وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة من أجل تحقيق المعايير المحددة سلفا . وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض، والتأمينات ،... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية. ( مؤيد سعيد السالم ، 2005 ، ص 07 )



\* **حركة العلاقات الإنسانية :** أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة هي " مدرسة العلاقات الإنسانية " بزعامة " فريدريك تايلور " .بدأ تأثير هذه الحركة يأخذ مداها في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة لتجارب " التون مايو" وزملائه. حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من استعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم، و أهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل .إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العلمية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك كما أن هناك ما يحفز نحو العمل ويدفع إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيره بنفس الدرجة، كما تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي وغيرها من الأمور التي تضاعفت عنها مدرسة العلاقات الإنسانية .( مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش ، 2005 ، ص 08 )

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. لكن من وجهة أخرى تحسنت كثيرا ممارسات مديري إدارات الموارد البشرية بسبب استفادتهم من أبحاث ونظريات علماء النفس الصناعي لأن مدرسة العلاقات الإنسانية مهدت لظهور حركة العلوم السلوكية الحديثة. وقد تحسنت ممارساتهم في الاختيار والتعليم ، والتدريب، والمقابلات وحرصوا على تطبيق فكرة المواءمة بين خصائص الموظفين وخصائص الوظيفية. ( عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 41)

\* **تدخل الدولة :** ظهرت في الثلاثينات من القرن الحالي تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح الموظفين، وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية، وتوجهت تلك التشريعات بصدور قوانين الفرص المتكافئة ولجميع فئات الناس مع تدريب الفئات العمالية .كما حاولت هذه القوانين تحديد العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين، كما أنه ركزت على مجموعة من الموضوعات ومن أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، وصحة العاملين وغيرها.( عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 42 )

\* **الشهادات المهنية:** ظهرت عدد من المنظمات العمالية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويتقدم للحصول عليها أولئك الحاصلين على شهادة البكالوريوس مع ضرورة



نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الم وارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة، والتعيين، التكوين، الأجور، والحوافز.....الخ. ومع بداية الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وقد تم إنشاء أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915. وفي سنة 1919 أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات العامة. ( أحمد ماهر، 2000 ، ص 47 )

\* ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن : خلال هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب، وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم. ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا، فالعلوم السلوكية كانت أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك كم يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية ومثال ذلك سياسات التحفيز والتنظيمات غير الرسمية. ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كاف المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية. (صلاح الدين عبد الباقي ، 2007 ، ص 23 )

### 3. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحديد مدى فعالية، وكفاءة، وقدرة المؤسسة التنافسية وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرة التنافسية للمؤسسات بالعديد من الطرق. وتكمن أهميتها فيما يلي:

- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.



- إدارة الاستقطاب، والاختيار الجيد للعاملين فهو يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالمهام المستقبلية.
- كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المؤسسة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتماؤهم إلى أعمالهم ومؤسساتهم.

إضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم داخل المؤسسة، وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الانجازات المقدمة فهي تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الايجابي في أعمالهم . (بسيوني محمد البرادعي ، 2005 ، ص 18 - 19 )

#### 4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

وتشمل الأهداف التالية:

\***هدف اجتماعي:** المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على تنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.

\***هدف تنظيمي:** تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة والعمال، الاختيار، التخطيط، التكوين والتدريب مع العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

\***هدف وظيفي:** حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على المستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد المتاحة ستفقد قيمتها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه.

\***هدف شخصي:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم من أجل ومتابعة المسارات الوظيفية لم يحتاج إلى قدر كبير من اهتمام الموارد البشرية. (صلاح الدين وعلي الهادي مسلم ، 2007 ، ص 43 )



وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها لابد من أن تكون نابغة من أهداف المنظمة التي تنطوي على الهدفين أساسين هما :

أ / **الكفاءة:** التي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقق كفاءة لأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام الموارد البشرية.

ب / **العدالة:** يتوقف هذا الهدف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية . إذ كلما كانت هناك عدالة في أمور التوظيف والتكوين، والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك إلى رضا العاملين فالعدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة و العاملين إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على العدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العمال. ( عادل حرحوش ومؤيد سعيد ، 2006، ص 17 )

وفي ضوء هذين الهدفين يمكن بلورة مجموعة من الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي كالتالي :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغباتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة فعالة، حيث تزيد إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار .



- توقع العاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- وجود ضمان صحي و اجتماعي جيد للعاملين بالمنظمة. ( عادل حرحوش ومؤيد سعيد ، 2006 ، ص 18 )

### 5. وظائف، مداخل، وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية :

#### أ- وظائف إدارة الموارد البشرية:

يعد تحديد الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الاستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، إلا أن هذه الإدارة تمارس نوعين من الوظائف وهي :

\* **الوظائف التخصصية:** وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية الاختيار، تقويم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، بناء نظام للمعلومات البشرية.....، وتختلف عدد هذه الوظائف تبعاً لفسفة الإدارة العليا، وحجم المؤسسة، وخصائص السوق، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستوياتهم المهارية .

- **الوظائف الإدارية :** لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أيضاً وظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة شأنه في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المؤسسة. إذ لا بد لكل إدارة في المؤسسة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق الهدف المسطر. وأن تقود وتحفز وترغب، وتوه نشاطات العاملين نحو الأداء الجيد، كما تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة والعمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها. ( مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش ، ، ص 26 - 27 )

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي سوف نتطرق لكل وظيفة بشكل من التفصيل :



\***التخطيط:** وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف، ووضع المعايير، إضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن ملائمة تنفيذها.

\***التنظيم:** وتشمل هذه الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بعملية محددة، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال بالإضافة إلى تنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

\* **التكوين:** ويتعلق الأمر بتحديد نوع الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة وكيفية استقطاب ما يلزم المؤسسة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفاهم ووضع معايير للأداء بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة النصح والمشورة والاهتمام بأنشطة التكوين والتنمية.

\***القيادة:** وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، والعمل على تنمية الروح المعنوية والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.

\* **الرقابة:** وهي التي تتضمن المعايير الرقابية مثل: الحصص السوقية، مستويات الإنتاج، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

\***التوظيف:** تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- اختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة، ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزامات بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمؤسسة. (خالد عبد

الرحيم مطر الهيثمي ، 2005 ، ص36)

\* **التدريب والتطوير:** ترتكز هذه الوظيفة على :

- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات و أداء العاملين.



- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

\* **علاقات العمل:** وترتكز هذه الوظيفة على الآتي :

- احترام حقوق العاملين.
- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.
- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

\* **تقويم سلوك العاملين و أدائهم:** وتتضمن تلك الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بالآتي:

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.
- تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.

\* **مكافئة الأداء:** وتتضمن هذه الوظيفة انجاز وتقويم الوظائف، وتحديد الأجر و المكافئة التي

تتناسب مع متطلبات الوظيفة ويمكن أن ترتكز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على :

- المكافئة المباشرة.
- المكافئة على الأداء.
- المكافئة غير المباشرة ( حسن إبراهيم بلوط ، 2002 ، ص 18 )

**ب- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:**

هناك جدل مستمر خاصة في المجال الأكاديمي يحاول رصد أوجه التشابه والاختلاف بين كل من

إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية :



## \*أوجه التشابه :

تعتمد استراتيجية إدارة الأفراد، مثلها في ذلك مثل استراتيجية الموارد البشرية على الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. تقر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسؤولين عن إدارة العاملين بالمؤسسة. هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يخص احترام الفرد، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية، وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتيا ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ترتكز كل منهما على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتنمية قدراته للوظيفة.

تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين، وإدارة الأداء والكفاءات، توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم في وضع نظم لتدعيم علاقات العمل. ( شعيب بغداد ، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية ، ص 03 )  
\* أوجه الاختلاف :

هناك اختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، لكنها ليست اختلافات جوهرية وبصفة عامة يمكن توضيح بعض ملامح الاختلاف في النقاط التالية :

- إن إدارة الأفراد كنشاط يركز بصفة أساسية على غير المديرين بينما إدارة الموارد البشرية لا يظهر بها هذا التركيز بوضوح وإنما تهتم بالإطارات الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من إدارة الأفراد .
- أن إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد كانت دائما متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية.
- إدارة الموارد البشرية تلعب دور محوريا نظرا لطبيعتها الاستراتيجية .
- أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ( شعيب بغداد ، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية ، ص 03 )



جدول (01) يوضح: الفروق الأساسية بين إدارة شؤون العاملين وإدارة الموارد البشرية

العنصر	إدارة شؤون العاملين	إدارة الموارد البشرية
التخطيط	قصير الأجل، يعتمد على رد الفعل هامشي.	طويل الأجل ، استراتيجي، يحقق التكامل بين عناصر النظام.
العقد النفسي	الإذعان	الالتزام
نظام الرقابة	خارجيا	داخليا
العلاقات	درجة منخفضة من الثقة	ثقة عالية بالعاملين
الهيكل	البيروقراطي، المركزي.	حيوي ، دائم التطور، مرن.
بؤرة الاهتمام	تخفيض التكلفة والنظر إليها على أنها حمل ثقيل.	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والنظر إليها على أنها أصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة.

المصدر: جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، مصر، 2007، ص 292.

#### 6. نظم معلومات الموارد البشرية:

##### أ- مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية :

تعرف على أنها " الوظيفة التي تعنى بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار، وتطوير، وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة ".  
( سهيلة محمد عباس ، 2007 ، ص 47 )



كما يعرف على أنه " نظام آلي لجمع وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ويعرف بأنه " نظام مصمم للقيام بوظيفة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه لتحقيق أهداف المنظمة ". ( حرجوش صالح ومؤيد سعيد ، 2006 ، ص 266 )

ويعرف على أنه: " أحد النظم الفرعية في المنظمة، يتكون من عدة أنظمة فرعية أخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات البشرية التاريخية والحالية والمستقبلية، لجميع الجهات التي يهتما مصير المنظمة وبما يخدم تحقيق أهدافها". ( يوسف جحيم الطائي ، 2010 ، ص 533 )

ومنه فنظام معلومات الموارد البشرية هو وظيفة من وظائف نظام معلومات المؤسسة، حيث يختص بتخزين، ومعالجة، واسترجاع المعلومات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة وذلك لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الملائمة.

## ب- مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب في إدارة الموارد البشرية :

بالإمكان تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب على النحو التالي:

### ✓ دراسة الجدوى: وتشمل هذه المرحلة على التالي:

- تشخيص المشكلات وتحديد بدقتها
- تحديد المعوقات الداخلية والخارجية المحتمل تأثيرها على استخدام الآلة.
- تحديد متطلبات التشغيل
- القيام بالدراسة وتقديم التقرير الأولي

### ✓ التصميم الدولي للنظام : وتضمنت هذه المرحلة ما يلي:

- عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام.
- تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف والمعوقات.



- تقويم البدائل.
  - تقديم التوصيات. ( حرحوش صالح ومؤيد سعيد ، 2006 ، ص 272 )
  - ✓ **الدراسة الهندسية:** وشملت ما يلي :
    - تحديد المتطلبات الفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة).
    - دراسة أولية عن تحليل الفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة
    - اختيار التصميم المناسب.
    - تقديم التوصيات.
    - تقديم عرض مفصل لمتطلبات النظام من الأفراد.
  - ✓ **اختبار النظام ثم التنفيذ :** وكانت على الشكل التالي :
    - اختبار الأنظمة الفرعية.
    - اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية .
  - ✓ **متابعة وتقييم النظام :** وشملت هذه المرحلة:
    - قياس الأداء .
    - تقويم الأداء .
    - إجراء التعديلات الضرورية.
    - التنفيذ.
    - المتابعة المستمرة.
- ج- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية :**

من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر وهي كالتالي:

\* **المدخلات :** مدخلات نظم المعلومات الإدارية عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة .وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي :



✓ **البيانات المتعلقة بالموظفين:** وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها وتاريخ التحاق الموظف، والتدرج الوظيفي، وتقييم الأداء، الإعارة، الإجازات، والعقوبات..... الخ.

✓ **البيانات المتعلقة بالوظائف:** وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطأ عليها.

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

✓ **بيانات متعلقة بسوق العمل:** مثل البيانات عنة المؤسسات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسات وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو المتوفر حالياً..... الخ.

\* **العمليات :** وهي النشاطات التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية الحسابية، والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد. وتشمل العمليات الخطوات التالية :

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات .
- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات
- تحليل وتفسير البيانات.

\* **المخرجات :** وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

- بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف.
- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.
- بيانات عن أوضاع العاملين، سابق، وحالياً، ومستقبلاً.
- \* **التغذية الراجعة :** وهي معلومات تحمل رسائل و إرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.



إن هذه المعلومات الراجعة تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية، حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات إلى تعيق فعالية استخدام النظام.

\* **التحكم** : وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أفي مجريات البرنامج، أو في أي توظيف البيانات المدخلة.

\* **الذاكرة** : وهي الوعاء الذي تختزن فيه مخرجات ومدخلات النظام أي أنه ذاكرة النظام . ( **حرحوش صالح ومؤيد سعيد ، 2006 ، ص 268 269** )

#### د - تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية:

توجد العديد من التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية ومن أهمها ما يلي:

\* **تطبيقات التوظيف**: تتضمن كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص عمل مناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

**جذب واستقطاب العاملين** : يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب يحقق نظام الاستقطاب الفاعل للمنظمة ما يلي :

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي....الخ.
  - توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (المقابلة، الاختيار...).
  - توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
  - توفير جميع البيانات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير عن المرشحين للوظائف الشاغرة.
- توفير قاعدة بيانات تدريبية للعاملين** : عادة ما تحتفظ المؤسسة ببيانات حول العاملين في ملف هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:



- ✓ إدارة الرواتب والأجور .
- ✓ توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز .
- ✓ التخطيط للموارد البشرية. ( سهيلة محمد عباس ، 2007 ، ص 329 )

\* **تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:** ويتمثل في ضمان توافر العاملين الذين يمكنهم شغل المناصب الخالية نتيجة تحريك بعض الفئات العالمية بسبب الإحالة إلى المعاش أو الترقية ..الخ. أو تقدير عدد العاملين من تخصصات أو مهارات معينة قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة مستقبلا . ( سهيلة محمد عباس ، 2007 ، ص 330 )

ونظرا لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطوي على مجموعة من العمليات الحسابية الخاصة مثل : معدلات الدوران ، والنمو، وسياسات الترقية فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية تتطلب تصميم برامج خاصة .

لذلك فإنه لا بد من توفر العديد من الملفات منها :

- ❖ ملف خاص بالعاملين مصنفيين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وحسب الجنس والعمر، وكذا حسب الخبرة ومدة الخدمة والتدريب .
  - ❖ ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن ترقيات وتنقلات ومعدلات دوران العاملين وبالتالي توفر المعلومات التالية :
  - عدد التعيينات الجديدة، التنقلات، الترقيات من قسم لآخر .
  - عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل .
  - عدد العاملين الذين ستفقدهم المؤسسة لأحد الأسباب ( التقاعد، النقل، الإقالة، الاستقالة،.....الخ)
- ( سهيلة محمد عباس ، 2007 ، ص 331 )

وعليه فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية اتخاذ القرارات بفعالية حسب كل حالة .

\* **تطبيقات إدارة الأداء :** إن تطبيقات إدارة الأداء تساعد المؤسسة في ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء . كما يمكن للبرمجيات الخاصة بتقييم الأداء و تحديد نوع الطريقة المناسبة للتقييم وكذا توفير معلومات تبين الفروقات في



الأداء الفعلي وفق المعايير المحددة وليتسنى لتطبيقات إدارة الأداء تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل .

\* **تطبيقات التدريب و التطور المهني:** يمكن استخدام الحاسب الآلي وما يرتبط به من نظام للمعلومات والانترنت في مجال التدريب كآلاتي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير الأداء المحتفظ بها في الكمبيوتر ونظام المعلومات
- اعداد الموازنات التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

إن قاعدة البيانات تتضمن المعطيات التدريبية كعدد المشاركين، محتوى البرنامج، تكلفة التدريب.... الخ، وكذا معطيات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة العاملين على الإطلاع على أحدث المستجدات العلمية. أما فيما يتعلق بتطبيقات التطوير المهني فتتمثل في تحديد الميول المهنية وقيم العمل والأهداف المهنية كالعاملين وكذا تقديم النصح والإرشاد لهم فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المؤسسة لاستحداث وظائف جديدة. ( جمال الدين محمد المرسي ، 2006 ، ص 547 )

#### هـ - النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية :

يضم نظام المعلومات الموارد البشرية في ثناياه مجموعة من النظم الفرعية والتي تتعدد تطبيقاتها، حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، أهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها كما يلي:

\* **النظام الفرعي للتخطيط للقوى العاملة:** يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجات من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في التنبؤ للرواتب، والتخطيط، وتحليل وتقييم الوظيفة و موديلات القوى العاملة، والهيكلة التنظيمي.

\* **النظام الفرعي للتزويد:** هو نظام مسئول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد.



\* النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة: هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة ومن هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، والتدريب، والتحكم في مواقع الموظفين (الترقيات)، وتغير موقع الموظفين في المنظمة.

\* النظام الفرعي للمستحقات: يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والرواتب والعلاوات.

\* النظام الفرعي للتكوين: يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقاً، والأفراد الذين استفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها.

\* النظام الفرعي للتقييم: يضم هذا النظام معلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جداً، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات.

\* نظام الاستخبارات للموارد البشرية: وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.

\* نظام معلومات البيئة الخارجية: يختص هذا النظام في توفير معلومات عن البيئة الخارجية و المتعلقة أساساً بمعطيات سوق العمل وما يتوفر فيه من كفاءات بشرية.

\* نظام المعلومات الاجتماعي: ويظم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال (زواج، مولود،... إلخ) و التي على أساسها يتم منح بعض المنح و العطل أو زيادات تكريماً أو تهنئة من طرف التنظيم للعامل. ( مراد رايس ، 2006 ، ص 124 )

وفي الأخير نشير إلى أن هذه عينة لبعض النظم الفرعية لنظام المعلومات البشرية فقط، وللتنظيم الحرية الكاملة في بناء أنظمتها الفرعية بما يخدم مصالحه، كما نشير كذلك إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

**خلاصة:**

في ظل التطورات والتحديات التي واجهت ولا تزال تواجه إدارة الموارد البشرية ازدادت أهميتها داخل المؤسسة، فنجاح المؤسسات اليوم يرتبط بمدى فعاليتها ، وباعتبار إدارة الموارد البشرية نسق من النسق الكلي للمؤسسة فهي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية كما أنها تأخذ بعدا هاما في تحديد مستقبل المؤسسة من حيث استمراريته و المحافظة على استقرارها مع محاولة تحقيق التكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. حدود الدراسة
3. المنهج المتبع في الدراسة
4. متغيرات الدراسة
5. مجتمع وعينة الدراسة
6. أدوات جمع البيانات المعلومات
7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
8. الأساليب الإحصائية المستخدمة

### خلاصة

**تمهيد :**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها من الأمور الأساسية التي يجب على الباحث العلمي أن يعرفها، حيث أن كل بحث علمي يلزمه منهجية دراسية يتبعها الباحث أو الطالب والهدف هو الخروج بنتائج مقبولة من الناحية الفكرية والمنطقية. بعيدا عن الطرق العشوائية في إجراءات الدراسة .



## 1. الدراسة الاستطلاعية :

كما تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ولقتها ووضوحها.

قبل الشروع في هذه الدراسة قام الباحث بزيارة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حيث التقى ببعض الموظفين وقد طرح عليهم بعض الأسئلة التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أدائهم . وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

- معرفة الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة
- القابلية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لمساعدتنا على إجراء الدراسة
- معرفة المدة التي تستغرقها إجراءات الدراسة
- معرفة مدى سهولة أو صعوبة أسئلة الاستبيان المقدم
- التعرف على مدير المؤسسة ورؤساء المصالح
- التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها
- الإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة والتأكد من التصور العام للبحث.

## 2. حدود الدراسة :

اشتمل البحث على المجالات التالية :

- **المجال البشري:** شملت الدراسة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث كانت العينة الاستطلاعية (20) موظف
- **المجال الزمني :** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم 2021/2020 ابتداء من 28 مارس إلى غاية 13 ماي وكانت البداية بالجانب النظري قمت من خلالها بجمع المعلومات النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية ثم القيام بالجانب التطبيقي بجمع المعلومات ومناقشة وتحليل النتائج ابتداء من 13 ماي إلى غاية 30 ماي 2020
- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة



### تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية لمسيلة :

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة وكذا هياكلها و تنظيمها، وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية و الرياضية لا سيما الوسط التربوي و التكوين و التأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

### 3. المنهج المتبع في الدراسة :

بما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية ، فان طبيعة الموضوع تتطلب منا جمع المعلومات وبيانات أكبر وبتالي فان المنهج المناسب هو المنهج الوصفي باعتماد على جمع الحقائق والبيانات، تصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، الاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج.

### 4. متغيرات الدراسة :

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه حتى تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانياً، أنه لا بد من العمل على صياغة وتجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لا بد أن يحرص كل باحث حرصاً شديداً على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلباً على مسار إجراء دراسته.

**المتغير:** هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان:

- **المتغير المستقل** يتمثل في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- **المتغير التابع** يتمثل في: تحسين أداء الموارد البشرية



### 5. مجتمع وعينة الدراسة :

- يتكون مجتمع الدراسة في بحثنا من فئة الإطارات الإداريين وأعاون التحكم بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

- تتكون عينة البحث من 20 موظفا إداريا تم اختيارهم بطريقة المسح لشامل لصغر حجم المجتمع.

### 6. أدوات جمع البيانات المعلومات :

من اجل الإلمام بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام أداة لجمع البيانات وهي : استمارة

الاستبيان .

حيث قمنا بتصميم استمارة استبيان مكونة من 18 عبارة موزعة على ثلاث محاور لكل محور

(06) عبارات لكل محور، وذلك بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة

والاختصاص.

### • الصدق الظاهري:

لتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان بقيس ما أعده له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عدد من الأساتذة من قسم الإدارة والتسيير الرياضي وباعتماد الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، وكذلك الملاحظات التي قدمها لنا بعض الأساتذة باعتبارهم دكاترة في الإدارة والتسيير الرياضي، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم حذف بعض العبارات والأسئلة وتغيير صياغة بعضها الآخر.

### 7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

#### ثبات وصدق الاستبيان:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:



أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (2) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
18	0.791	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر للاستبيان ككل (0.79)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أنها قيمة موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

● الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحاور:

\*الارتباط بين عبارات المحور الأول مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الأول مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.494*	العبارة 4	0.474*
العبارة 2	0.699**	العبارة 5	0.592**
العبارة 3	0.465*	العبارة 6	0.480*
** الإرتباط دال عند (0.01)			
* الإرتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (2) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,69) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,59) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن هناك (4) عبارات وعي أرقام (1، 3، 4، 6) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها والمحور التي هي فيه.

#### \* الارتباط بين العبارات المحور الثاني مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (4) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثاني مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.610**	العبارة 10	0.460*	العبارة 7
0.638**	العبارة 11	0.571**	العبارة 8
0.808**	العبارة 12	0.551*	العبارة 9
** الإرتباط دال عند (0.01)			
* الإرتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,80) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,57) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن عبارات رقم (7، 9) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.



\*الارتباط بين العبارات المحور الثالث مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثالث مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 13	0.542*	العبارة 16	0.638**
العبارة 14	0.566**	العبارة 17	0.527*
العبارة 15	0.589**	العبارة 18	0.782**
** الإرتباط دال عند (0.01)			
* الإرتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,78) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (18) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن العبارة رقم (13، 17) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.



• الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط

بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح مصفوفة ارتباطات درجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الاول	0.664**	المحور الثالث	0.886**
المحور الثاني	0.821**	** الارتباط دال عند (0.01)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) حيث نلاحظ أن قيمة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.66)، أما الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني (الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.82)، أما الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثالث (تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.88)، وعموماً يمكن القول بأن الاستبيان ككل صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان التي هي فيه.



### 8. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية spss في نسخته 24 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائياً، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال:

- معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات
- المتوسط الحسابي لحساب متوسط درجات الطلبة في قياس الاتجاهات
- الانحراف المعياري لحساب تشتت الدرجات
- اختبار t لعينة واحدة لحساب دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والنظري.

**خلاصة:**

من خلال دراسة هذا الفصل تبين أن المنهج العلمي هو عملية منظمة لتقصي الحقائق والفرضيات عن طريق إتباع مجموعة من المناهج المعتمدة. التي توصل الباحث لنتائج تؤكد صحة الحقائق وتقيس مدى قابليتها للتطبيق، أو تنفيذها، أو تعديلها.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولا/ وصف أبعاد الاستبيان

ثانيا/ عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات

- 1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة
- 2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
- 3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
- 4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام

الاقتراحات



أولا/ وصف أبعاد الاستبيان:

أ/ عرض نتائج المحور الأول (تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد

البشرية داخل المؤسسات الرياضية) :

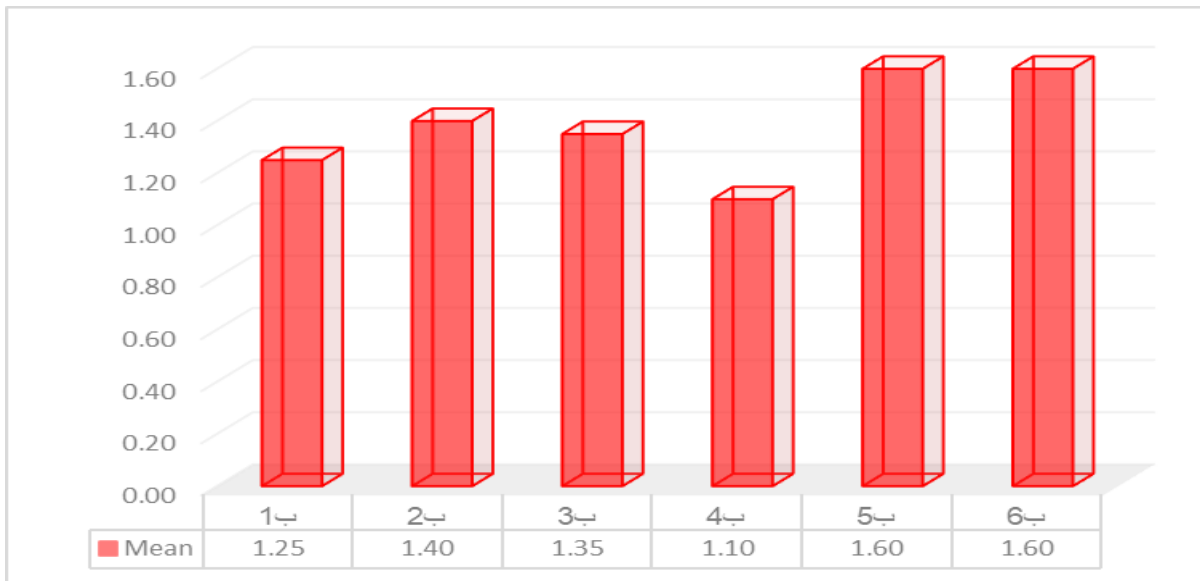
تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستبيان (تساهم

البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية) فكانت النتائج

كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح وصف عبارات المحور الأول من الاستبيان عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات المحور الأول (تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تساعد البرمجيات المستخدمة في تحسين نوعية الأداء داخل المؤسسة الرياضية	20	1.25	0.550
02	أسهمت الشبكات الحديثة في تنمية الجودة في المؤسسة الرياضية	20	1.40	0.598
03	استخدام تكنولوجيا الحديثة يطور من أداء الأفراد بالمؤسسات الرياضية	20	1.35	0.671
04	تساعد الانترنت والبريد الالكتروني على التواصل بين الإدارة وزملاء العمل	20	1.10	0.447
05	تتوفر المؤسسة الرياضية على مختلف التكنولوجيات الحديثة يؤدي الى تطوير إدارة الموارد البشرية	20	1.60	0.503
06	يسهل استخدام البرمجيات العلاقات الإدارية وتبسط أداء العاملين	20	1.60	0.681
	المحور ككل	20	8.30	1.838

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المنخفض (1.00 - 1.66)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول والذي بلغ (8.30) فهو ينتمي إلى المجال المنخفض (6.00-9.96) ومنه يمكن القول أن المحور الأول (تساهم البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة منخفض، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (1) يوضح توزيع عبارات المحور الأول من الاستبيان حسب متوسطاتها

### الحسابية



ب/ عرض نتائج المحور الثاني (الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء

العاملين داخل المؤسسة الرياضية) :

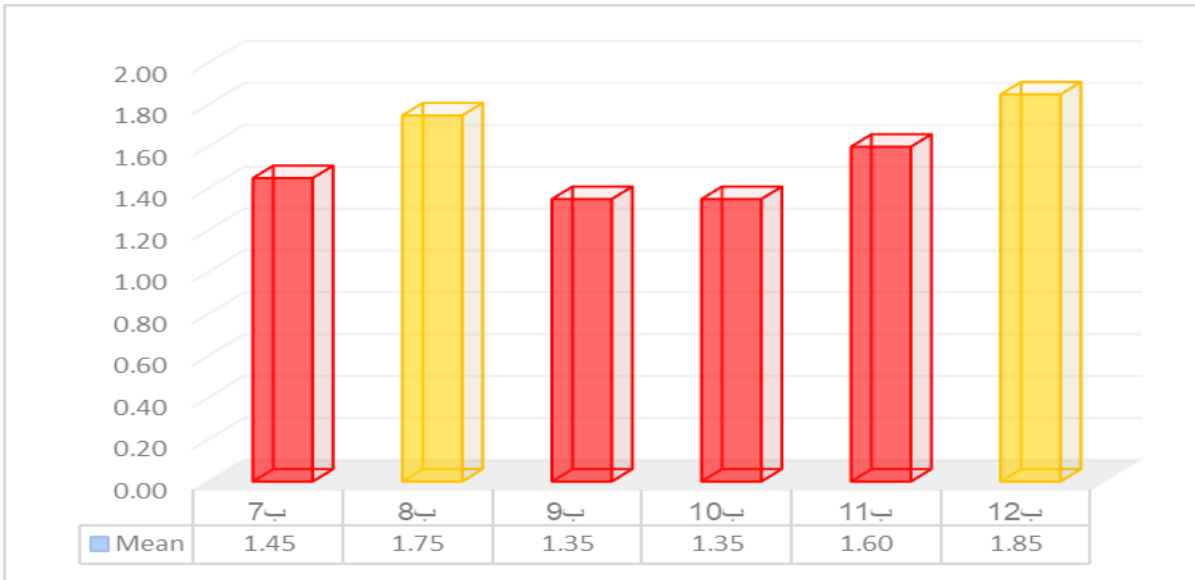
تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان (الوسائل

والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية) فكانت النتائج كما في

الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح وصف عبارات المحور الثاني من الاستبيان عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات المحور الثاني (الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب وتنمية قدرات ومهارات العاملين لاستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة	20	1.45	0.686
08	الأجهزة و الوسائل المتوفرة في مؤسستك تساعدك في العمل	20	1.75	0.550
09	يساهم توفر أجهزة ومعدات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في زيادة كفاءة الموظفين	20	1.35	0.671
10	استعمالك للوسائل والتقنيات الحديثة أثناء أداء المهام يسهل في تنفيذ مختلف الأنشطة	20	1.35	0.671
11	يساعد توفر الوسائل التكنولوجية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية	20	1.60	0.681
12	توفر الأجهزة والوسائل يساعد في رفع معدلات العاملين	20	1.85	0.988
2.641	المحور ككل	20	9.35	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية) نلاحظ أن العبارات (7، 9، 10، 11) تنتمي إلى المجال المنخفض (1.00-1.66) أما بقية العبارات وهي (8، 12) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (1.67-2.33)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثاني والذي بلغ (9.35) فهو ينتمي إلى المجال المنخفض (6.00-9.96) ومنه يمكن القول أن المحور الثاني (الوسائل والتقنيات الحديثة تساعد في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (2) يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها

### الحسابية



ب/ عرض نتائج المحور الثالث (تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في

خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية) :

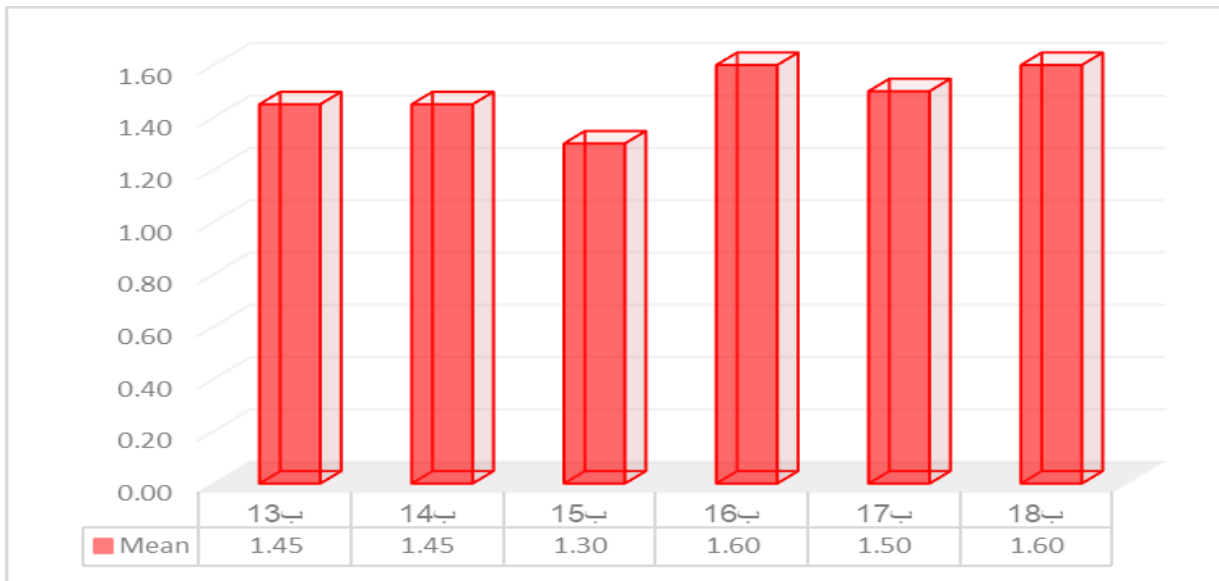
تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان (تساهم

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية) فكانت

النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح وصف عبارات المحور الثالث من الاستبيان عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات المحور الثالث (تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	استخدام الوسائل الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية يحقق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية	20	1.45	0.686
08	الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساعد في تطوير كافة أقسام العمل	20	1.45	0.510
09	توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات للمؤسسة الرياضية	20	1.30	0.657
10	تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الرياضية يجعل منها محل تنافس	20	1.60	0.821
11	تساعد الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة للخدمات	20	1.50	0.513
12	تهتم الإدارة الإلكترونية برفع كفاءة العاملين	20	1.60	0.883
	المحور ككل	20	8.90	2.532

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المنخفض (1.00-1.66)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثالث والذي بلغ (8.90) فهو ينتمي إلى المجال المنخفض (6.00-9.96) ومنه يمكن القول أن المحور الثالث (تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (3) يوضح توزيع عبارات المحور الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها

### الحسابية

ثانيا/ عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

#### 1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: " درجة مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال

في تحسين أداء الموارد البشرية " مرتفعة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار

الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة القائم على أساس المقارنة بين متوسط العينة في

الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10) يوضح مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين**

**أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية**

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان
0.01 عند	0.000	-7.502	19	5.633	26.55	36	20	الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان (مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية) ككل والذي بلغ (26.55) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري له والمقدر بـ 36، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال المنخفض (18-29.88) بناء عليه فإن درجة مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-7,50) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، وهذا يعني أنه توجد فروق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط النظري للاستبيان لصالح هذا الأخير، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية الدراسة العامة والقائلة "درجة مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية مرتفعة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وفي هذا السياق تقول "قادري سارة" والتي تدعم فكرة ان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لها

دور فعال في تحسين الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية وذلك من خلال دورها الفعال في تحسن

أنشطتها وأعمالها نتيجة لما توفره هذه التكنولوجيا من سرعة ودقة وسهولة الحصول على المعلومة بكفاءة عالية .

## 2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: " درجة مساهمة البرمجيات في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية مرتفعة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (11) يوضح مستوى مساهمة البرمجيات في تطوير أداء الموارد البشرية

#### في المؤسسة الرياضية

البعد الاول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	20	12	8.30	1.838	19	-9.002	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على البعد الاول من الاستبيان (مساهمة البرمجيات في تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية ) ككل والذي بلغ (8.30) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري له والمقدر بـ 12، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال المنخفض (6-9.96) بناء عليه فإن درجة مساهمة البرمجيات في تطوير إدارة الموارد البشرية منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-9,00) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، وهذا يعني أنه توجد فروق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط النظري للاستبيان لصالح هذا الأخير، وبالتالي فإن هذه

النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة " درجة مساهمة البرمجيات في تطوير إدارة الموارد البشرية مرتفعة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعكس ما ورد في نتيجة الفرضية فان " خوجة الياس " قد رأى ان البرمجيات وقواعد البيانات مساهمة فعالة في تحقيق السرعة ومدى كفاءة عملياتها وان لها دور فعال في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

### 3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: " درجة مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في رفع أداء العاملين مرتفعة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (12) يوضح مستوى مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في رفع أداء العاملين

البعد الثاني	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	20	12	9.35	2.641	19	-4.487	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على البعد الثاني من الاستبيان (مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في رفع أداء العاملين) ككل والذي بلغ (8.30) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري له والمقدر بـ 12، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال المنخفض (6-9.96) بناء عليه فإن درجة مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في رفع أداء العاملين منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-4,48) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، وهذا يعني أنه توجد فروق بين المتوسط

الحسابي لأفراد العينة والمتوسط النظري للاستبيان لصالح هذا الأخير، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثانية والقائلة " درجة مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في رفع أداء العاملين مرتفعة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومن هنا رأى كل من " سهام عبد الكريم " و " بركة فضيلة " في دراستهما ان درجة مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة من انترنت والبريد الالكتروني وأجهزة المتطورة مثلما أوضحت نتيجة الفرضية لا ترفع من أداء العاملين بل عكس ذلك تخفض الأداء للعاملين وتجعلهم يعتمدون اكثر على تلك الوسائل .

#### 4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: " درجة مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة مرتفعة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (13) يوضح مستوى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في خلق

##### ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية

البعد الثالث	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	20	12	8.90	2.531	19	-5.476	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على البعد الثالث من الاستبيان (مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة



تنافسية داخل المؤسسة) ككل والذي بلغ (8.90) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري له والمقدر بـ 12، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال المنخفض (6-9.96) بناء عليه فإن درجة مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-5,47) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، وهذا يعني أنه توجد فروق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط النظري للاستبيان لصالح هذا الأخير، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثالثة والقائلة " مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة منخفضة "ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ولقد ساعدتنا رؤية " مهيبيل وسام " في دراستها ان تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الرياضية يحقق لها اهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرارية إضافة الى انها تساهم في تطوير كافة أقسام العمل لما تمنحه من سرعة تنفيذ الاعمال مما يؤدي الى تحقيق درجة عالية من الأداء وكذلك تحسين إدارة الموارد البشرية .



## النتائج المتوصل اليها :

بعد قيامنا بهذه الدراسة المتواضعة والتي تطرقنا من خلالها إلى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية قد تم استنتاج ما يلي:

- تلعب الأجهزة والمعدات الحاسوبية الحديثة دورا مهما في تحقيق الجودة والكفاءة في اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من خلال أداء أعمالها بصورة منظمة ودقيقة واقتصاد في الوقت والجهد والمال.

- يساهم استخدام البرمجيات والمعالجات بدور فعال في المؤسسات الرياضية. من خلال القيام بالأعمال الإدارية التي تتناسب مع طبيعة المهام والوظائف داخل المؤسسة الرياضية .

- تساهم شبكة الانترنت والانترانت بالحصول على مختلف المعلومات بشكل سريع ومن مصادر متعددة والاطلاع على مختلف القرارات في وقتها .

- كما أن الاستخدام المعلومات والبيانات دور في المؤسسات الرياضية بتنظيم الأعمال اليومية بكتابة التقارير الإدارية وتبادل واستقطاب المعلومات من مصدرها ومع مختلف المنظمات .



### الاقتراحات:

- الحرص على توفير أجهزة ومعدات حاسوبية حديثة تتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسات الرياضية .
- إعطاء أهمية للإدارة الالكترونية ومختلف وظائفها.
- اعداد خطط وبرامج مستقبلية لتفعيل تطبيق تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية .
- إقامة دورات تدريبية ورسكلة لموظفي المؤسسة الرياضية في تكنولوجيا المعلومات بتحديد الاحتياجات والمتطلبات.
- تخصيص ميزانية كافية لكل متطلبات تكنولوجيا المعلومات من تجهيز وصيانة دورية وبرامج الحماية .
- ضرورة إنشاء بنية تحتية قوية وتسريع شبكات ووسائط الاتصالات وتطويرها .
- القيام بدراسات وبحوث تخدم وتدعم مجال تكنولوجيا المعلومات ودورها الاستثماري في المؤسسة الرياضية.

# الخاتمة

**الخاتمة :**

لقد تبين من خلال بحثنا هذا أن المنظمات الناجحة هي التي تولي اهتماما بالغا بموردها البشري باعتباره مصدرا للتطور والإبداع وهذا إذا وفرت له الجو المناسب للعمل وذلك من خلال ما تقدمه له من تسهيلات وخدمات لتحقيق أداء وظيفي جيد. فالمؤسسات اليوم تشهد تغيرات وتطورات هائلة أدت بها إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لضمان بقاءها واستمراريتها بحيث أعطت هذه الأخيرة أهمية كبيرة لمواجهة هذه التغيرات الحاصلة.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حيث توصلنا من خلالها إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير في تقليل الجهد والوقت المطلوب للعمل وبالتالي تسهيل العمل وإنجاز مختلف المهام بدقة و كفاءة عالية مما سيساهم في الرفع من أداء العاملين و ذلك عن طريق توفير الوسائل والأجهزة المتطورة باعتبارها وسيلة و أداة فعالة و ضرورية لنجاح أي مؤسسة.

وأخيرا فإننا نجد أن تكنولوجيا المعلومات جزء مهم في إدارة الموارد البشرية لا يمكن الاستغناء عنه للدور الذي تلعبه في تحسينها و تطويرها هذا ما أدى بها أن تولي اهتمام بالغ لها ما اذا ارادت النجاح و التطور.

# المراجع



قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006
- 2- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1 ، دار النهضة العربية، 2002
- 3- صلاح الدين عبد الباقي، وعلي الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 4- عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008
- 5- سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية . المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة. ،مصر، 2007
- 6- مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية \_ مدخل استراتيجي\_، ط2، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2005
- 7- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية ، 2001
- 8- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة 2005،
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، وعلي الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 10- خالد عبد الرحيم الهيتمي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005



- 11- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية \_ مدخل استراتيجي متكامل \_ ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن . عمان ،2010.
- 12- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن . ،2007.
- 13- حسن ،جعفر الطائي. تكنولوجيا تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها .ط1. عمان: دار البدر للنشر والتوزيع 2013
- 14 - فضيل، دليو ،التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010
- 15 - عبد الله ، فرغلي موسى . تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني . ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع مصر 2007
- 16- منال هلال، المزاهرة . تكنولوجيا الاتصال والمعلومات . ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2014 .
- 17- القري ،عبد الرحمان . تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على إدارة الموارد البشرية. ط1. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان 2014
- 18- غسان ،قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات . ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع . عمان 2014
- 19 - علاء ،عبد الرزاق السالمي تكنولوجيا المعلومات . ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2014



- 20 - حسن |، إبراهيم بلوط . إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي . ط1 دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .بيروت 2002
- 21 - رواية، حسن مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. د ط . القاهرة 2003
- 22- حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان 2008
- 23 - مجيد ،الكرخي . إدارة الموارد البشرية . ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2014
- 24 - حفيان ، عبد الوهاب. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. ط العربية . دار الأيام للنشر والتوزيع . عمان 2014
- 25 - محفوظ، أحمد جودة إدارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع . عمان 2010
- 26- عبد الباري ، إبراهيم درة .إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين من منحنى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2008
- 27 - رولا ، نايف المعاينة إدارة الموارد البشرية .دليل عملي . ط1. دار كنوز للنشر والتوزيع. عمان 2013
- 28- عبد الرحمان ،سيار إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي. ط1. دار الوفاء للطباعة والنشر مصر 2014
- 29- عبد الأمير الفيصل: الصحافة الالكترونية في الوطن العربي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 30- سهيلة محمد عباس، علي حسين: إدارة الموارد البشرية ط ، 2 ،دار وائل، عمان\_الأردن 2007
- 31- محمد فتحي عبد الهادي" المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الجديد- مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر 2000



32 - مزهر شعبان المعاني " العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات . " إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 .

33- عماد الصباغ نظم المعلومات، ماهيتها مكوناتها، ط1 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2000.

34 - قنديلجي عامر إبراهيم، السامرائي ايمان فاضل :تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر ، ط1 ،عمان، 2002 .

### ملتقيات :

1- شعيب بغداد، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية ،جامعة تلمسان

2- جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال ومؤتمرات، مصر ، 2007 .

### الرسائل و المذكرات :

مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير ، فرع إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006.

محمد ، الهزام تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و إقتصاد المعرفة و أثرها على وظائف إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان 2016

### مراجع أجنبية :

- 1- Jessup, Leonard & Valacich, Joseph (2006), Information systems today : managing in the digital world
- 2- - Linautaud, Bernard & Hammond, Mark (2001) E-Business Intelligence.

# الملاحق



ملحق رقم (01)

المحور الأول : تساعد البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية

الرقم	نعم	أحيانا	لا
01			تساعد البرمجيات المستخدمة في تحسين نوعية الأداء داخل المؤسسة الرياضية
02			أسهمت الشبكات الحديثة في تنمية الجودة في المؤسسة الرياضية
03			استخدام تكنولوجيا الحديثة يطور من أداء الأفراد بالمؤسسات الرياضية
04			تساعد الانترنت والبريد الالكتروني على التواصل بين الإدارة وزملاء العمل
05			تتوفر المؤسسة الرياضية على مختلف التكنولوجيات الحديثة يؤدي الى تطوير إدارة الموارد البشرية
06			يسهل استخدام البرمجيات العلاقات الإدارية وتبسط أداء العاملين

## قائمة الملاحق



المحور الثاني : الوسائل والتقنيات الحديثة تساعد في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية

الرقم	العبارة	نعم	أحيانا	لا
01	تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب وتنمية قدرات ومهارات العاملين لاستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة			
02	الأجهزة و الوسائل المتوفرة في مؤسستك تساعدك في العمل			
03	يساهم توفر أجهزة ومعدات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في زيادة كفاءة الموظفين			
04	استعمالك للوسائل والتقنيات الحديثة أثناء أداء المهام يسهل في تنفيذ مختلف الأنشطة			
05	يساعد توفر الوسائل التكنولوجية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية			
06	توفر الأجهزة والوسائل يساعد في رفع معدلات العاملين			

## قائمة الملاحق



المحور الثالث : تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة

### الرياضية

الرقم	العبارة	نعم	أحيانا	لا
01	استخدام الوسائل الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية يحقق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية			
02	الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساعد في تطوير كافة أقسام العمل			
03	توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات للمؤسسة الرياضية			
04	تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الرياضية يجعل منها محل تنافس			
05	تساعد الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة للخدمات			
06	تهتم الإدارة الإلكترونية برفع كفاءة العاملين			



ملحق رقم (02)

ملحق الثبات والصدق

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.791	18

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك1			دك1
1ب	Pearson Correlation	0.494*	4ب	Pearson Correlation	0.474*
	Sig. (2-tailed)	0.027		Sig. (2-tailed)	0.035
	N	20		N	20
2ب	Pearson Correlation	0.699**	5ب	Pearson Correlation	0.592**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.006
	N	20		N	20
3ب	Pearson Correlation	0.465*	6ب	Pearson Correlation	0.480*
	Sig. (2-tailed)	0.039		Sig. (2-tailed)	0.032
	N	20		N	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
		دك2			دك2
7ب	Pearson Correlation	0.460*	10ب	Pearson Correlation	0.610**
	Sig. (2-tailed)	0.041		Sig. (2-tailed)	0.004
	N	20		N	20
8ب	Pearson Correlation	0.571**	11ب	Pearson Correlation	0.638**
	Sig. (2-tailed)	0.009		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
9ب	Pearson Correlation	0.551*	12ب	Pearson Correlation	0.808**
	Sig. (2-tailed)	0.012		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
		دك3			دك3
13ب	Pearson Correlation	0.542*	16ب	Pearson Correlation	0.638**
	Sig. (2-tailed)	0.014		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
14ب	Pearson Correlation	0.566**	17ب	Pearson Correlation	0.527*
	Sig. (2-tailed)	0.009		Sig. (2-tailed)	0.017
	N	20		N	20
15ب	Pearson Correlation	0.589**	18ب	Pearson Correlation	0.762**
	Sig. (2-tailed)	0.006		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					



### Correlations

Correlations					
		الكلي			الكلي
دك1	Pearson Correlation	0.664**	دك3	Pearson Correlation	0.886**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
دك2	Pearson Correlation	0.821**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	20			



ملحق رقم (03)

ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ وصف أبعاد الاستبيان:

1- عبارات المحور الاول (تساعد البرمجيات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية):

Descriptives

Descriptive Statistics			
العبارات	N	Mean	Std. Deviation
ب1	20	1.25	0.550
ب2	20	1.40	0.598
ب3	20	1.35	0.671
ب4	20	1.10	0.447
ب5	20	1.60	0.503
ب6	20	1.60	0.681
دك1	20	8.30	1.838

• 2- عبارات المحور الثاني (تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية):

Descriptives

Descriptive Statistics			
العبارات	N	Mean	Std. Deviation
ب7	20	1.45	0.686
ب8	20	1.75	0.550
ب9	20	1.35	0.671
ب10	20	1.35	0.671
ب11	20	1.60	0.681
ب12	20	1.85	0.988
دك2	20	9.35	2.641

2- عبارات المحور الثالث (تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية):

Descriptives

Descriptive Statistics			
العبارات	N	Mean	Std. Deviation
ب13	20	1.45	0.686
ب14	20	1.45	0.510
ب15	20	1.30	0.657
ب16	20	1.60	0.821
ب17	20	1.50	0.513
ب18	20	1.60	0.883
دك3	20	8.90	2.532

## قائمة الملاحق



ثانيا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية	20	26.5500	5.63331	1.25965
One-Sample Test				
	Test Value = 36			
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الكلية	-7.502	19	0.000	-9.45000

الفرضية الاولى:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دك1	20	8.3000	1.83819	0.41103
One-Sample Test				
	Test Value = 12			
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
دك1	-9.002	19	0.000	-3.70000

الفرضية الثانية:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دك2	20	9.3500	2.64127	0.59061
One-Sample Test				
	Test Value = 12			
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
دك2	-4.487	19	0.000	-2.65000

الفرضية الثالثة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دك3	20	8.9000	2.53190	0.56615
One-Sample Test				
	Test Value = 12			
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
دك3	-5.476	19	0.000	-3.10000



### ملخص الدراسة :

**عنوان الدراسة :** مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية.

**اهداف الدراسة :** نوجز أهداف الدراسة فيما يلي :

- إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية .
- التعرف على مدى مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في الرفع من أداء العاملين .
- التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية

**منهج الدراسة :** استخدام المنهج الوصفي لملاءمته مع موضوع الدراسة .

### نتائج الدراسة :

- تلعب الأجهزة والمعدات الحاسوبية الحديثة دورا مهما في تحقيق الجودة والكفاءة في اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية
- يساهم استخدام البرمجيات والمعالجات بدور فعال في المؤسسات الرياضية.
- تساهم شبكة الانترنت والانترانت بالحصول على مختلف المعلومات بشكل سريع ومن مصادر متعددة والاطلاع على مختلف القرارات في وقتها .

### الاقتراحات والتوصيات :

- الحرص على توفير أجهزة ومعدات حاسوبية حديثة تتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسات الرياضية.
- إعطاء أهمية للإدارة الالكترونية ومختلف وظائفها.
- اعداد خطط وبرامج مستقبلية لتفعيل تطبيق تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية .