

## دور نظام معلومات تسيير الموارد البشرية

### في تحسين فعالية التسيير في المؤسسة

(المركب الرياضي ميلود بلقاسم بالدويرة الجزائر العاصمة نموذجاً)

جامعة البويرة

أ. خيرى جمال      أ. أمعوش سميح

#### مقدمة:

في عصر المنافسة الحادة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير و المنافسة و تطلعات الزبائن المتزايدة و من الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية و هذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين و ترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية و أكثر تأثير هي الموارد البشرية و التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة و بالإضافة على صعوبة إرضاء الزبون و تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفاعلية وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد فقامت بتحفيظه وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه، و عملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد و الإمكانيات المادية والفنية و المالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما انه يعمل على توزيع الأدوار و يحدد السلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و المهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف.

و هذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كون هذا العنصر يملك طاقات و قدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، تتميز المؤسسة عن بعضها و تؤدي إلى تحقيق النجاح فيها و تحسين الأداء،

و يتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم و يمكن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل و الاهتمام بالموارد البشري و تحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه، و يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة و ذلك بفضل استعمال سياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة و الفرد، تتمتع هذه الإدارة بالمكانة و القيمة، و السلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه، و هذا الرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاهما بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي و هذا ما تطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

كما تواجه المنظمات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطور سريع و عميق في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة و تجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها و ازدهارها ولكن غالبا حفاظا على بقائها وكان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات و ما سايره من تغير في المفاهيم و ظهور موارد جديدة أصبح لزاما على المنظمة التحكم فيها واستغلالها على أحسن وجه لتحقيق رقيها و على رأسها مورد المعلومات الذي يعتبر موردا استراتيجيا في عملية تسيير المنظمة، كما انه يتطلب فعالية و كفاءة في التعامل معه، لا تتحقق إلا بتوفر تكامل وتجانس بين جميع مستويات المنظمة و بين كل أنظمتها الوظيفية.

تتكون المنظمة من عدة نظم وظيفية تعمل في تناسق تام و ذلك من خلال ضمان فعالية كافة العمليات و الأنشطة والسيطرة على الكم الهائل من المعلومات الناتج عنها من جهة و تزويد المسيرين بمعلومات دقيقة في الوقت و بالشكل المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة من جهة أخرى بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة .

### أولا: الإشكالية :

و بناء على ما تقدم يكن التعبير عن الإشكالية بالتساؤل التالي:

ما هو دور نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في تحسين فعالية التسيير في المؤسسة؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

1- ما مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة؟

2- ما هي مكونات نظام معلومات تسيير الموارد البشرية و ما أثره على التسيير الفعال في المؤسسة ؟

3- ما مدى فعالية تسيير الموارد البشرية العاملة في المنشآت الرياضية بالجزائر أي ظل نظام المعلومات؟

### ثانيا : فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السابقة و التي تحمل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :  
يساهم نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في تحسين فعالية التسيير في المؤسسة بشكل كبير و ذلك من خلال ممارسته داخل المؤسسة و تطبيقه على مختلف الوظائف و الذي يهدف بدوره إلى ترشيد العنصر البشري في المؤسسة.

يمكن أن تنطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- يعتبر العنصر البشري المحدد الأساسي الإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل عديدة تؤدي إلى تكامل في تحقيق زيادة واضحة في الإنتاجية.
- 2- يقتضي نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بالنجاح و الفعالية و في هذا الصدد يعتبر تحليل الأعمال و تخطيط القوى العاملة، و الاختيار، و التعيين و التدريب و التحفيز و تقييم الأداء إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و التي تساهم في تحسين الإنتاجية.
- 3- لا تخضع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة إلى نظام المعلومات بشكل كبير.

### ثالثا: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة و دور نظام المعلومات داخل المؤسسة من جهة ثانية و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- 1- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظر للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الرياضية الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لاسيما في ظل العولمة .
- 2- أهمية نظام المعلومات و تأثيره على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية و تنمية القدرة التنافسية و رفع معدلات الأجور للقوى العاملة.
- 3- إن استهداف نظام المعلومات في المؤسسات بصفة عامة، و المؤسسات الرياضية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية، و توجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

### رابعا: محددات الدراسة:

من اجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا في ما يلي:

**المجال المكاني:** اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المركبات الرياضية "مركب الدويرة (بوسالم ميلود)" و التي سوف نقدّم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة و تعتبر المؤسسة محل الدراسة من أهم المؤسسات على مستوى العاصمة.

**المجال الزمني:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث و الوصول إلى النتائج و استنتاجات علمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، فضلنا اختيار الفترة الزمنية تقدر بشهرين.

#### خامسا: صعوبات البحث:

لقد واجهتنا صعوبات و مشاكل عديدة عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي. وهذه الصعوبات يمكن حصرها في ما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع
- أغلبية المراجع التي عالجت الموضوع تعتبر قديمة نسبيا
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة المركبات الرياضية محل الدراسة.

#### سادسا: المنهج المستخدم في البحث

للإجابة على إشكالية هذا البحث و إثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة، إذ يعتبر أن من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع في :

- **الجانب النظري:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نظام المعلومات.
- **الجانب التطبيقي:** تم اعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الرياضية متخذين مركب الدويرة (بوسالم ميلود) نموذجا لذلك.

#### سابعا: هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات ، قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و يحتويان على:

**الفصل الأول:** نتعرض فيه إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها و أهدافها كما تطرقنا إلى إستراتيجية الموارد البشرية ( من حيث المفهوم، الأهمية، و الأهداف و الأبعاد).

**الفصل الثاني:** مخصص لدراسة دور نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة و سوف نتطرق فيه إلى توظيف القوى العاملة، و التدريب و كيفية تحديد نظام فعال للأجور، ثم نتطرق إلى إنشاء و تشغيل نظام معلومات لموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** و يضم كذلك:

مدخل تمهيدي و هو مخصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم نتطرق فيه لعرض دور نظام المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة، و محاولة تقييم مدى فعاليته في تحقيق ذلك، و قد تعرضنا فيه إلى توظيف اليد العاملة، الأجور، الحوافز، وأخيرا تقييم أداء الأفراد.

**مقدمة الفصل :**

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول تطور إدارة الموارد البشرية وكذا نظام معلومات تسيير الموارد البشرية، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية المورد البشري بالمركب الرياضي بوسالم ميلود بالدويرة، و كذا دور نظام المعلومات داخل المؤسسة، و الذي سنتطرق فيه إلى تحليل استثمارات استراتيجيه و تحليل أسئلة المقابلة، بعدها تفسير النتائج.

**المبحث الأول:** ماهية المؤسسة

**المطلب الأول:** التعريف بالمؤسسة:

تم أنجاز القاعة متعددة الرياضات بوسالم ميلود بالدويرة سنة 2008 وتم التدشين الرسمي للقاعة سنة 2009، أذ تقع القاعة ببلدية الدويرة غرب العاصمة في حي مولين

سميت على أسم الشهيد بوسالم ميلود من مواليد جوان 1901 بالدويرة ينحدر من أسرة فلاحية بسيطة كانت تعيش على أنماط فلاحية بدأ نضاله الثوري في صفوف جبهة التحرير الوطني حيث أمره المجاهدون بجعل منزله مركزا لانتقاء المجاهدين لتخطيط وتحضير لنشاطا لثوري سنة 1957 وذلك بفضل شخصية الشهيد الثورية و الثقة الكبيرة التي وضعت فيه وفي أبناءه أثناء الثورة الخالدة كان بمنزل مخبأ للمجاهدين أو بما يعرف آنذاك بالشبوكة كما أن أحد أبنائه قام بعملية عسكرية ناجحة في سن 14 آنذاك وتحول بعد ذلك إلى مركز للناحية يلتحق به المجهود لعقد الاجتماعات و التخطيط لعمليات عسكرية بالناحية أستشهد بعد ذلك سنة 1960 من جراء التعذيب الذي تعرض له من طرف العدو وهذا بسجن بوفاريك .

**مواصفات القاعة المركب:**

تقدر المساحة الكلية للقاعة ب : 9400م<sup>2</sup> تحتوي على طابقين بنيويين:

الطابق الأرضي:

تحتوي على قاعة للرياضات القتالية، قاعة لبناء الأجسام، غرفتين لتبديل الملابس، غرفة مخصصة للوازم و الأدوات الرياضية، غرفة تغيير الملابس (خاصة بالحكام)، مكتبتين.

\_كما تتمتع القاعة بعدة ملاحق تابعة للقاعة و تتمثل في 3 ملاعب لرياضات الجامعية:

\_ملعب لكرة اليد و كرة الطائرة

\_ملعب لكرة السلة و الرياضات الجوارية:

\_ملعب خاص بالكرة الحديدية:

الطابق العلوي:

وهو الطابق الرئيسي للقاعة حيث يحتوي على القاعة المتعددة الرياضات للاعب الجامعية تحتوي على مدرجات يصل استيعابها الى 731 مقعد، بالإضافة الى ذلك غرفتين لتغيير الملابس مع مرشات وغرفة مخصصة للادوات و اللوازم الرياضية و الجانب الاداري يتكون من مكتب المدير و السكريتارية و المصلى.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيمايلي:

تم تصميم الهيكل التنظيمي في سنة 2009م، و كان تقسيمه كالاتي:

المدير العام و له فرعين يتمثلان في مكتب التنظيم و مكتب الاتصال، لهم علاقة مباشرة بالمدير.

أولاً- مكتب التنظيم: و يضم المديرية الفرعية لإدارة الوسائل و التي تنقسم بدورها إلى

(1) مكتب حساب التكاليف: يقوم بعملية تقييم تكاليف المركب.

(2) مكتب تسيير الموارد البشرية: يهتم بالعنصر البشري

(3) مكتب الميزانية و المحاسبة: يقوم بعملية محاسبة المصالح الأخرى على العمل.

ثانياً- مكتب الاتصال: يضم المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و التي تنقسم بدورها إلى قسمين

(1) مكتب المصالح الاقتصادية

(2) مكتب النشاطات و صيانة الهياكل

ثالثاً- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية: لها علاقة مباشرة بالمدير و تنقسم بدورها إلى:

(1) مكتب الوقاية

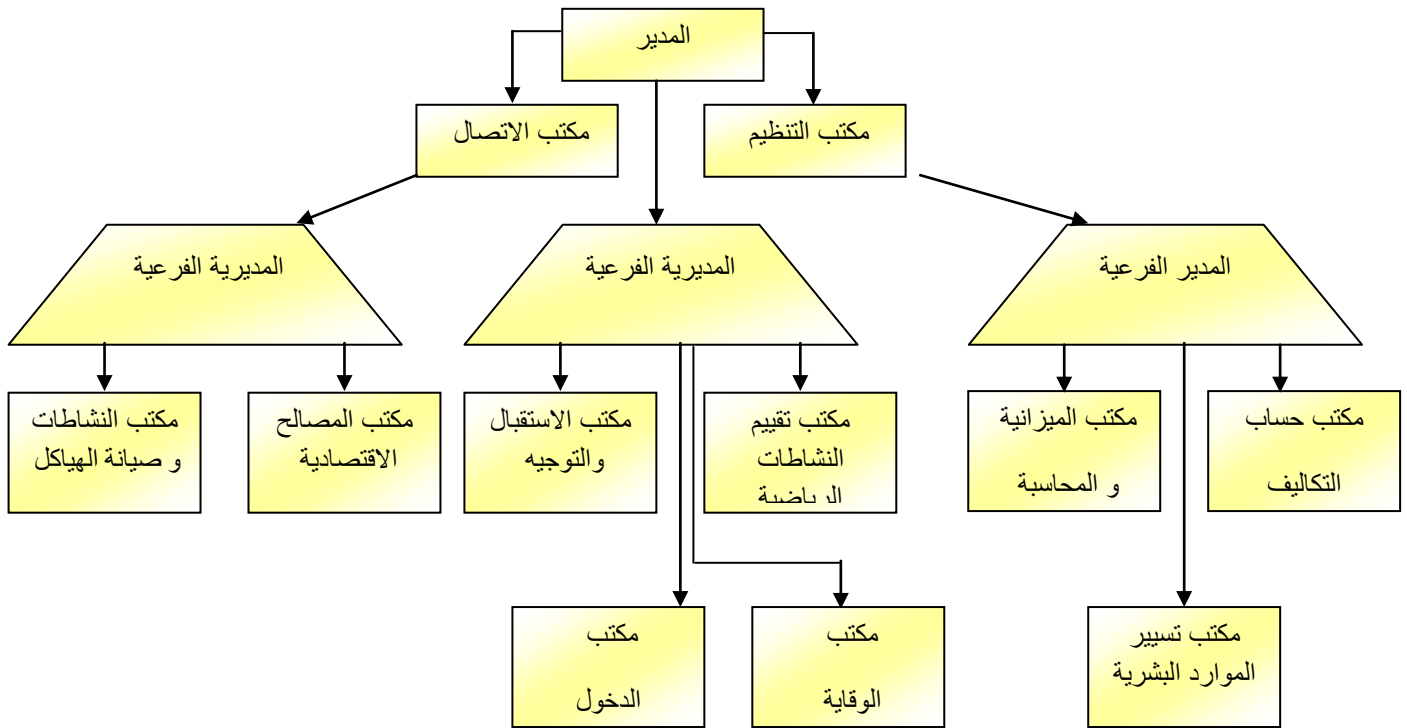
(2) مكتب تقييم النشاطات .

(3) مكتب الدخول

(4) مكتب الاستقبال و التوجيه

و يمكن تجسيد الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم(9) : التمثيل البياني للهيكل، التنظيمي لمركب ميلود بلقاسم بالدويرة (الجزائر العاصمة)



**المصدر:** مديرية الوسائل المادية بالمركب الرياضي.

**المطلب الثالث:** دراسة الموارد البشرية في المركب ميلود بلقاسم بالدويرة الجزائر العاصمة

العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته و الاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

**أولاً: مهام الموارد البشرية في المؤسسة**

تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ32 سنة).

و من جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

- تنصيب العمال و الاحتفاظ بملفاتهم و تمر عملية التنصيب بالخطوات التالية :

- 1) محضر تنصيب: فيه السنة و اليوم و الشهر و اسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير و الشخص المعني.
- 2) مقرر التعيين: يظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام
- 3) تكوين الملف الخاص، بالموظف و الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية.
- حيث يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" و بعدها يدخل في الأقدمية
- 4-التكفل برتبة العميل: وتكون من حسب الدرجة و الصنف حيث أن الدرجة (1-2) حالية ومن (1-10) قديمة.
- 5) وضع التكفل بأجور العمال حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات و ليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه اجر المهارة (حسب الدرجة).
- 6)تتكفل بالعتل الاستثنائية أو المرضية
- 7)تتكفل بوضع ملفات التقاعد .

### ثانيا : طرق تقدير الاحتياجات في المؤسسة

من خلال أنشطة السنة الجارية و في 31-12 من السنة تظهر بعض النقائص، و بعض الإيجابيات.

**النقائص:** يتم تسجيلها من طرف المدير في آخر السنة بمعية المجلس الإداري الطبي و يبعث بها إلى مدير المركب بتزويدهم بتلك النقائص، ثم مديرين الرياضة يأخذ كل هذه النقائص و التي تخص كل القطاعات الرياضية بالولاية إلى الوزارة، ثم الوزارة تبعث إلى كل مدير بين الرياضة في كل الولايات و تتم المناقشة مع كل مدير على حدى، بحضور مديرين الوزارة حول سبب النقص، مع إثبات ذلك بالأدلة لأنه في حالة عدم أدلة يتم رفض ما هو مطلوب ثم يرفع الوزير طلب إلى رئيس الحكومة لتزويده بالمبلغ المالي المخصص، لذلك.



المبحث الثاني : دراسة حالةالمطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة

من خلال زيارتنا الميدانية إلى مركب ميلود بلقاسم بالدويرة الجزائر العاصمة، أجرينا حوار مع مدير مصلحة الموارد البشرية السيد : هريب عبد الحليم و طرحنا عليه بعض، الأسئلة تخص، وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة و كانت المقابلة بالشكل التالي:

\* س1: ما هو النظام المتبع لدفع الأجر على مستوى المؤسسة؟

\* ج1- عند التوظيف يقدم محضر التنصيب و مقرر التوظيف المباشر.

حيث أنه نسخة تبقى عند الموظف.

- نسخة تبقى في الملف (ملف العامل في الإدارة)

- نسخة تبعث إلى الوظيف العمومي.

- مصلحة الأجر تطلب من الموظف شيك يؤخذ منه الرقم البريدي

و بعد توظيف العمال و توجيههم حسب التخصصات الموجودة في المركب.

مع العلم أن كل تخصص يوجه له مبلغ مالي مبعوث من وزارة الشباب والرياضة، حيث توجه هذه المبالغ إلى خزينة المركب، ثم أمين الخزينة يبعث المبلغ المخصص لكل تخصص (الإدارة) مصحوبا بقائمة عمال هذا التخصص، إلى القابض، وهو موظف تابع لمصلحة الضرائب، حيث يقوم هذا الأخير بإجراء اقتطاعين على الأجر.

- اقتطاع الضمان الاجتماعي

- اقتطاع التقاعد

والمبلغ الباقي يكتب في الشيك و يرسل إلى مصلحة البريد و المواصلات مصحوب بقائمة العمال المعنيين، فتقوم مصلحة البريد بإدخال، قائمة العمال و المبالغ المخصصة بذلك في جهاز الكمبيوتر ثم توزع الأجر على أصحابها.

\* س2- في حساب العلاوات و المكافآت هل تعتمدون على المعطيات المتعلقة بالإفراد؟

ج2- لا نعلم على المعطيات المتعلقة بالأفراد في حساب العلاوات و المكافآت، لأن الإدارة لا تستطيع مكافأة العمال، بل هناك مكافآت قانونية تدخل ضمن الأجر تبعث من طرف الوزارة الوصية مثلا العاملين ليلا و العاملين (في العطلة الأسبوعية)، كما أن هناك مبلغ خاص، خارج الميزانية يوجه إلى مصلحة الخدمات

الاجتماعية لمكافأة العمال، كخدمة تحفيزية له مثلا (بعثة نتراوح بين (25-30) شخص إلى العمرة، بعثات طلابية من (1-10) أفراد إلى الخارج، زيادة مواليد مكافأة تقدر بـ 1000 دج، وفاة مكافأة تقدر بـ 10000 دج، البيع بالنقسيط... إلخ.

\*س3- إذا أردتم قياس أداء أحد المستخدمين فكيف يتم ذلك ، (كيف يتم جمع المعلومات)؟.

ج3- نحن كإدارة نقيمه تقييم معنوي و مادي، من خلال التقارير التي تبعث من طرف رئيس المصلحة التابع لها تعرف سلوكات هذا الموظف:

- من خلال المعاملات
  - من خلال الانضباط في العمل
  - من خلال تصرفاته مع المرضى... إلخ.
- قبل اتخاذ أي إجراء قانونيا يبعث له تنبيه.

س4- هل ترون من الضروري استخدام خرائط أو مخططات لحركة المعلومات في المؤسسة، و إذا كانت الإجابة بنعم هل تعتقدون أن هذا سيسهل عملية التسيير في المؤسسة؟

ج4- نعم من الضروري استخدام مخطط لحركة المعلومات داخل المؤسسة و ذلك من أجل التنظيم.

س5- هل تم اعتماد نظام المعلومات ضمن مؤسستكم إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي هذا النظام دورا بارزا في تسيير مختلف الوظائف؟

ج5- على مستوى المؤسسة يستعمل نظام المعلومات و لكن لم يستغل جيدا لذلك من الأحسن عدم استعمال المعلوماتية لوحدها في المؤسسة بل، من الأحسن استعمال اليدوية و ذلك لمواجهة بعض المخاطر مثل الفيروسات صعوبة استخراج الوثائق من الكمبيوتر و ذلك لنقص خبرة العاملين... إلخ.

س6- هل تلاحظون وجود فرق واضح في العمليات التسييرية بعد اعتماد مخططات لحركة المعلومات داخل المؤسسة؟

ج6- نعم هناك وجود فرق واضح في العملية التسييرية بعد اعتماد مخططات لحركة المعلومات داخل المؤسسة.

س7- إن وجد (حدث) خلل في إحدى الوظائف الإدارية هل يساهم نظام المعلومات الذي تعتمدونه في اكتشاف مثل هذه الحالات؟

ج7- لا يساهم نظام المعلومات في اكتشاف الخلل، بل اكتشافها بالطريقة اليدوية أحسن.

س8- إن تم اعتماد تعليمة داخلية في المؤسسة ما هي سرعة وصولها أو تنفيذها داخل المؤسسة؟

ج8- في حالة دخول المعلومة المدير العام يبعثها إلى مكتب الاتصال و مكتب الاتصال يبعثها إلى المصلحة المعنية و المصلحة المعنية تنشرها بين العمال.

من خلال المقابلة الشخصية مع مدير الموارد البشرية في المؤسسة يتضح أن لهذه المصلحة "الموارد البشرية" دور بارز على مستوى المؤسسة، كما يظهر انه على مستوى هذه المصلحة يوجد نظام معلومات لكن غير معتمد بصفة رسمية لكن بألية تلقائية، من خلال خرائط العمل و كذا وسائل الاتصال فيما بين إدارات المؤسسة. كما تبين أن لهذا النظام الموجود بصفة تلقائية دورا مهما من خلال الأهمية البارزة لهذا النظام إذ يساهم في تجنب الكثير من الصعوبات و المسائل المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

**المطلب الثاني :** تحليل الاستثمارات عند زيارتنا إلى المركب، تم توزيع استمارات إستبائية على العمال، و كانت الآراء تختلف حول الأسئلة المطروحة :

س1- ما هي الفئة الأكثر نشاطا في المؤسسة؟

الجدول رقم ( 2 ) : توزيع الأفراد حسب النشاط

النسبة	الإجابة	البيان
25%	05	29-20
50"	10	49-30
25%	05	60-50
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمركب.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة العاملة في المؤسسة يتراوح سنها ما بين 30-49 و هي الفئة الأكثر رشادة، و هذا يدل على حسن التسيير في الجهاز الإداري و تناسق أفكارهم و خروج بقدرات سليمة تخدم المصلحة الخاصة و العامة .

س2- ما هو المستوى التعليمي للعاملين داخل المؤسسة؟

الجدول رقم ( 3 ) : توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة	الإجابة	المستوى التعليمي
55%	11	بكالوريا أو اقل
20%	04	جامعي أو ليسانس
25%	05	خريجي معاهد أو مدارس
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه يمكن تصنيف المستوى التعليمي في هذه المؤسسة إلى ثلاثة أصناف مستوى تعليمي جيد و يتمثل في خرجي معاهدا و مدارس بنسبة 25% و مستوى تعليمي متوسط يتمثل في المستوى الجامعي أو ليسانس بنسبة 20% و مستوى تعليمي دون المتوسط و يضم بكالوريا و اقل 55% و هو المستوى الغالب في المؤسسة.

و هذا يعني وجود كفاءات و مهارات مختلفة داخل المؤسسة، مما يدل على حسن التصرف و اتخاذ القرارات السليمة في هذه الأخيرة.

### س3- الأقدمية في الوظيفة

الجدول رقم (4) : توزيع الأفراد حسب الأقدمية

الأقدمية	الإجابة	النسبة
أقل من 6 سنوات	04	20%
6-20 سنوات	12	60%
أكثر من 20 سنة	04	20%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

يبين لنا الجدول أعلاه من خلال دراستنا له، اقدمية العمال داخل المؤسسة و تقسيمهم إلى فئات، نجد أن الفئة الأولى و الثالثة أي اقل من 6 سنوات و أكثر من 20 سنة تمثل نسبة 40% موزعة بالتساوي، أما بالنسبة للفئة الثانية من 6 سنوات إلى 20 سنة فهي تمثل نسبة 60% ، هذا يدل على وجود خبرات متنوعة تختلف من فئة إلى أخرى حسب الأقدمية في العمل و منه نستنتج أن الفئة الثالثة فئة ذات أقدمية طويلة جدا و خبرة و مهارة في مجال العمل، أما بالنسبة للفئة الأولى فهي فئة جديدة ذات أقدمية متوسطة، أما بالنسبة للفئة الثانية فهي الفئة التي تمثل اكبر نسبة في الأقدمية داخل المؤسسة و هي اقل خبرة من الفئة الثالثة و أكثر خبرة من الفئة الأولى.

- كيف تقيم مستوى التكنولوجيا الجديد للمعلومات و الاتصال المعتمد في المؤسسة؟

الجدول رقم (5) :توزيعات الأفراد حسب المستوى التكنولوجي

البيان	الإجابة	النسبة
متطورة	04	20%
متوسطة	14	70%
سيئة	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال المعتمد في المؤسسة متوسطة إذا تمثل نسبة 70% عن باقي المستويات هذا يدل على أن المؤسسة ما زالت بحاجة إلى الوسائل القديمة لتسيير شؤونها فهي لا تعتمد التكنولوجيا بشكل كبير.

س5- هل توافق على مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديد للمعلومات و الاتصال في المؤسسة؟

الجدول رقم (6) : توزيعات الأفراد حسب مضاعفة استعمال التكنولوجيا

النسبة	الإجابة	البيان
60%	12	موافق
00%	00	معارض
40%	08	غير مهتم
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

من خلال الإجابة على هذا السؤال تبين أن هناك نسبة عالية من العمال تمثل 60% موافقة على استعمال التكنولوجيا جديدة للمعلومات و الاتصال في المؤسسة في حين أن هناك نسبة 40% غير مهتمة لذلك، و لا توجد أية معارضة على استعمال التكنولوجيا.

س6: هل العمل باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الإتصال؟

الجدول رقم (7) : توزيعات الأفراد حسب العمل بالتكنولوجيا

النسبة	الإجابة	البيان
25%	05	جيد
50%	10	حسن
10%	02	سيئ
15%	03	لم يتغير
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

استنادا إلى هذا الجدول هناك استعمال حسن للتكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال يقدر بنسبة 50%

س7- هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال على المؤسسة يؤثر على طريقة سير الموارد البشرية؟

الجدول رقم ( 8 ) : توزيعات الأفراد حسب تأثير التكنولوجيا على تسيير الموارد البشرية

النسبة	الإجابة	البيان
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

بناء على الإجابة المقدمة و فإن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للعمليات و الاتصال على المؤسسة يؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية، إذ يرى أكثر من 90% ممن شملهم الاستبيان أن ذلك ممكن، مما يبرز الأثر الواضح لأنظمة معلومات على تسيير الموارد البشرية.

س8- إذا كانت الإجابة بنعم فهل يؤثر ذلك ؟

الجدول رقم ( 9 ) : توزيعات الأفراد حسب نوع الإجابة (بالسلب أو الإيجاب)

النسبة	الإجابة	البيان
10%	02	سلبا
90%	18	إيجابيا
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

من خلال الإجابة السابقة يتضح لنا أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال على المؤسسة يؤثر بالإيجاب على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بنفس النسبة التي ترى إدخال نظام المعلومات.

س9: هل تلجا مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني؟

الجدول رقم ( 10 ) : توزيعات الأفراد حسب الإجابة بنعم أو لا.

النسبة	الإجابة	البيان
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

بناء على الإجابة يتضح لنا أن مصلحة الموارد البشرية تلجأ في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني.

س10- هل تلجأ المؤسسة في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت؟

الجدول رقم ( 11 ) :توزيعات الأفراد حسب الإجابة

النسبة	الإجابة	البيان
20%	04	نعم
80%	16	لا
100%	20	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

من خلال هذه نسب تلجأ المؤسسة في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت.

س11: هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني؟

الجدول رقم ( 12 ) :توزيعات الأفراد حسب التكوين الإلكتروني

النسبة	الإجابة	البيان
10%	02	نعم
90%	18	لا
100%	20	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول : لا تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين على التكوين الإلكتروني.

س12: هل استطعت باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال أن تثبت مكانتك داخل المؤسسة بشكل؟

الجدول رقم ( 13 ) :توزيعات الأفراد حسب حجم مكانة التكنولوجيا

النسبة	الإجابة	البيان
20%	04	كبير
50%	10	متوسط
30%	06	ضعيف
100%	20	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول يتضح أن استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال لم يكن لها أثر بشكل كبير داخل المؤسسة و دليل تلك النسب المبينة في الجدول و التي توضح أن نسبة العمال الذين اثبتو مكانتهم داخل المؤسسة هي نسبة متوسطة تقدر بـ 50%

س13: هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال إلى تمكين العاملين من معلومات الموارد البشرية و سهولة وصولهم إليها؟

الجدول رقم ( 14 ) :توزيعات الأفراد حسب استعمالهم للتكنولوجيا

النسبة	الإجابة	البيان
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

نعم استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال أدى إلى تمكين العاملين من معلومات الموارد البشرية و سهولة وصولهم إليها و ذلك من خلال البيان الموضح أعلاه.

س14: هل تستعمل شبكة الانترنت للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها داخل المؤسسة؟

الجدول رقم ( 15 ) :توزيعات الأفراد حسب استعمال الانترنت

النسبة	الإجابة	البيان
10%	02	غالبا
70%	14	احيانا
20%	04	ابدا
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

هناك نقص في استعمال الانترنت داخل المؤسسة، هذا يدل على ضعف التكنولوجيا بهذه المؤسسة و ذلك من خلال الإجابة المبينة في الجدول

س15: هل أدى إدخال نظام معلومات الموارد البشرية إلى المؤسسة إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها؟



الجدول رقم ( 16 ) :توزيعات الأفراد حسب أثر نظام المعلومات

النسبة	الإجابة	البيان
%80	16	نعم
%20	04	لا
%100	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

إن إدخال نظام معلومات الموارد البشرية على المؤسسة ساهم بشكل كبير في إعطاء شكل أحسن لمعلومات مما يسهل التعامل معها وفقا لنتائج الجدول أعلاه.

س16: هل ترى أن تجهيزات الاتصال و المعلوماتية في مكتبك قد اصبحت بعد ادخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال؟ الجدول رقم (17) :توزيعات الأفراد حول تجهيزات الاتصال والمعلوماتية

النسبة	الإجابة	البيان
%00	00	جيدة
%20	04	كافية
%40	08	تتطلب التحسين
%40	08	لم تتغير
%100	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

من خلال الإجابة الموضحة في الجدول أعلاه نرى أنه هناك اختلاف آراء العاملين حول ادخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال فمنهم من يرى أنها لم تتغير و تتطلب التحسين بنسبة 40% بالتساوي و منهم من يرى أنها كافية و هذا بنسبة 20%

س17: هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة

للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة إلى تفعيل دور هذه الوظيفة بشكل؟

الجدول رقم ( 18 ) :توزيعات الأفراد حسب التأثير التكنولوجي

النسبة	الإجابة	البيان
20%	04	كبير
70%	14	متوسط
10%	02	ضعيف
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

- نلاحظ أن استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة أدى إلى تفعيل هذه الوظيفة بشكل متوسط بنسبة 70%

س18: هل تعتقد أن استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال قد سمح بوظيفة الموارد البشرية من أن تكون أكثر إستراتيجية و بان تمثل مكانة هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

الجدول رقم ( 19 ) :توزيعات الأفراد حسب دور التكنولوجيا في المؤسسة

النسبة	الإجابة	البيان
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

لقد أدى استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال إلى السماح لوظيفة الموارد البشرية من أن تكون أكثر إستراتيجية و بأن تحتل مكانة هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و ذلك من خلال إجابة العمال.

س19: هل تؤدي الأعطاب في أجهزة المعلوماتية إلى الإخلال بدور إدارة الموارد البشرية بشكل؟

الجدول رقم ( 20 ) :توزيعات الأفراد حول الأعطاب في أجهزة المعلوماتية

النسبة	الإجابة	البيان
60%	20	كبير
30%	06	متوسط
10%	02	ضعيف
100%	20	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

- بناءا على المعلومات المقدمة يتضح انه إذا حدث أية عطب في أجهزة المعلوماتية هذا يؤدي إلى الإخلال بدور إدارة الموارد البشرية بشكل كبير و هذا بنسبة 60% إن الاستقرار العام لمختلف أسئلة الاستبيان يوحي بشكل واضح إلى بيان الدور الهام و البارز لنظام المعلومات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

إذا تمحورت جمل الإجابات من شملهم الاستبيان حول دعم استخدام أنظمة معلومات متناسقة لدعم أداء الموارد البشرية، من خلال مواكبة التكنولوجي الحديثة و كذا مسايرة آليات التسيير الحديث و الفعال لمختلف الوظائف داخل المؤسسة.

رغم محدودية الوسائل المستخدمة في نقل المعلومة داخل هذه المؤسسة (كما و نوعا) إلا أن الأهمية البالغة لأنظمة المعلومات و خصوصا المتعلقة منها بالموارد البشرية تبقى في تزايد ملحوظ وفقا لما يبينه مدير مصلحة الموارد البشرية في هذه المؤسسة و كذا ما يؤيده من مختلف إجابات المستخدمين على مستوى هذه المؤسسة.

مما يظهر جليا الدور المتزايد لأنظمة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في تحسين آليات تسيير هذه الوظيفة و رفع أدائها، و المضي بها نحو الأحسن.

### خاتمة الفصل :

برجعونا إلى النتائج التي تحصلنا عليها من دراسة التي أجريناها على المركب الرياضي ميلود بوسالم بالدويرة "الجزائر العاصمة"، تمكنا من الخروج ببعض الملاحظات، و هي أن المركب تسعى إلى تطبيق الجانب المعرفي للرفع من فعالية التسيير فيها، إلا أن الواقع أكد أنها تفتقر للمادة المعرفية في تسييرها، و يرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب، كعدم استفادة عاملها من الدورات التدريبية التي من شأنها أن تحسن أداءهم و كذا قلة استعمال شبكة الانترنت التي تكون حكرا على قلة معينة فقط، و كذلك استخدام أجهزة الحاسوب، و ذلك راجع لقلة التريصات.

### قائمة المراجع :

- 1- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2004.
- 2) صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر
- 3) علي محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003 م / 1423هـ.

- (4) خالد عبد الرحيم الهيئي، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 1999م.
- (5) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2003م.
- (6) محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى ، 2004م.
- (7) عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر كلياترا للطباعة و الكمبيوتر، الطبعة الثانية، 1419هـ/1999م.
- (8) أشواك شاندا، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002م.
- (9) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، العربية، بيروت- لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423هـ/2002م
- (10) راوية حسن، مدخل إستراتيجية لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005م.
- (11) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون طبعة ، 1418هـ/1998 م.
- (12) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع ، سورية، الطبعة الأولى، 2005م.
- (13) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن بدون طبعة.
- (14) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة.
- (15) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العسكري، مصر، بدون طبعة ، 2004م/2005م.
- (16) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية (طبعن نشر و توزيع)، الطبعة الخامسة، 2001م.
- (17) دافيد لاسكال، روي بيكوك، ترجمة عثمان أحمد، قمة الأداء، مركز الخيرات المهنية للإدارة - القاهرة، 1998م.

18) عقيق جاسم عبد الله ، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب، الجامعي الحديث، 1998م.

19) محمد ماهر عيش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، بدون طبعة بدون سنة نشر.

20) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، بدون طبعة، 1994م

21) صالح السنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة تسباب، جامعة الإسكندرية، بدون طبعة، 1990م .

## المراجع باللغة الأجنبية :

Mortory (bernard), Contrale de gestion sociale, vuibert,1999, dimitri weiss, les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2<sup>eme</sup> triage, 2000.

## المذكرات :

24) بنية عمر، مذكرة ماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، السنة الجامعية 2005م/2006م.

## المواقع :

www.st24.com