

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية

فرع: التنظيم السياسي والإداري

تخصص: إدارة وحكامة محلية



كلية: الحقوق و العلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية والعلاقات الدولية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: سمير براخية

تحت عنوان

تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد

البشرية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. زايدي عبد العزيز	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
د. عنتر بن مرزوق	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
د. بوحنان ليندة	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة وحكامة محلية



كلية: الحقوق و العلوم السياسية
قسم : العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: سمير براخلية

تحت عنوان

تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد

البشرية

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. زايدي عبد العزيز
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. عنتر بن مرزوق
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. بوحنان ليندة

السنة الجامعية: 2018/2017

إِهْدَاء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وبكت من أجلي في صمت، إلى التي أهدتها الحياة التعب
والحرمان، فأهدتني الدفء والحنان، إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع ،
إليك أمي الغالية ... حفظك الله ورعاك- آمين.
إلى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منبر دربي، إلى من اشترى لي أول قلم ودفعتني
بكل ثقة لخوض الصعاب ، أبي أطال الله في عمره.
إلى رفيقة دربي زوجتي، إلى ابنتي العزيزة أنفال إلى أخواتي وإخوتي حفظهم الله جميعاً
ومتعمهم بوافر الصحة.
إلى جميع الأهل والأقارب.
إلى جميع الأصدقاء.
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل العلمي.
إلى جميع زملائي في الدراسة المقبلين على التخرج هذا العام تخصص إدارة وحكمة
محلية.

الطالب: سمير براخلية

شكر ونفاق

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخراً على توفيقه بإتمام هذا العمل مصداقاً لقوله سبحانه

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ

لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾ سورة إبراهيم الآية (07).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾ صحيح البخاري.

فأسأل الله عز وجل أن يتقبله مني وأن يجعله لي في ميزان حسناتي ويجد في نفوس المطلعين عليه راحة واطمئنان

جزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف:

د/ بن مرزوق عنتره، الذي أمدني بيد العون ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة - فجزاه الله خيراً -

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم معي من قريب أو بعيد

وعمل معي بنزاهة وصدق من زملاء وأساتذة وموظفين طيلة مشواري الدراسي - أعانهم الله -

الطالب: سمير براخلية

مقدمة

عرفت الإدارة تطوراً كبيراً وملحوظاً في القرن الحادي والعشرين سواءً على المستوى الفكري أو على مستوى الممارسة متأثرة في ذلك بالتطور الواضح في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت الإدارة تعتمد على وسائل التكنولوجيا لأداء وظائفها المختلفة وهو ما أحدث ما يسمى اليوم بالإدارة الإلكترونية التي حملت معها تغييرات جذرية ومتنوعة في المنظمات بصفة عامة، فقد أصبحت التقنية الحديثة ركناً أساسياً في الإدارة وجزءاً لا يتجزأ من نسيجها ومصدراً لتفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات الخاصة بها وتحسين جودة أدائها.

وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم المهام والوظائف بين أقسام الإدارة المختلفة في المنظمة، كونها تهتم بأعلى وأثمن الموارد والذي ترتكز عليه في تنفيذ أعمالها، فهي مجبرة على تحديث وتطوير أسلوب تسيير هذه الموارد بما يتماشى مع متطلبات العصر. فتطبيق تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية، كونها سلاح استراتيجي لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة في هذا العصر، وتزداد أهمية الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية من خلال وسائلها المختلفة من أجهزة كمبيوتر وبرامج وتطبيقات وشبكات وأدوات حفظ وتخزين المعلومات التي بسطت وسهلت الوظائف المختلفة والإجراءات المعقدة داخل المنظمة، وهو ما ينعكس على تحسين الأداء العام وبالتالي تحقيق أهدافها.

إن التغييرات المختلفة في بنية الإدارة التقليدية والتي أصبحت تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة دفعنا للبحث عن تأثير هذه الأساليب الجديدة على وظائف إدارة الموارد البشرية وكيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة المنظمة باعتمادها أساليب جديدة لم تكن معروفة في ظل الإدارة التقليدية. أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة في كونها من الدراسات الحديثة التي ظهرت أهميتها نتيجة التحولات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم، في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، التي توفر الكثير من الجهد والوقت والمال، كما تساهم هذه الدراسة في إعطاء رؤية واضحة للقائمين على المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة على ضرورة التعرف أكثر وبشكل أعمق على الإدارة الإلكترونية و اكتشاف ما يمكن أن تقدمه من ميزات فريدة والتي تساهم بشكل فعال في تطوير أداء المنظمات.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال التطرق إلى هذا الموضوع إلى ما يلي :

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وكيف أصبح تطبيقها حتمية لتحقيق الأداء المطلوب في المنظمات الحديثة في ظل عالم المعرفة.
- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

- التعرف على التغيرات الجديدة لوظائف ادارة الموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية.
 - التعرف على أهم العقبات والمشاكل التي تقف حجر عثرة في سبيل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.
 - بيان أهمية توظيف الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.
- مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتني إلى إختيار الموضوع، أوردتها في النقاط التالية:

1- المبررات الذاتية:

- التخصص في الإدارة والحكمة المحلية وارتباطه بالموضوع محل الدراسة من الدوافع التي اثرت في اختياري لهذا النوع من المواضيع .
 - بحكم وظيفتي في الإدارة وتطلعي إلى معرفة كل ما يستجد فيها من أساليب حديثة.
- 2- المبررات الموضوعية:

- الطابع المتجدد لموضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
 - معرفة وإدراك الأهمية المتزايدة للإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة القائمة على التكنولوجيا الحديثة.
 - الإحاطة بمدى ضرورة التحول إلى الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية من أجل تفادي تداعيات الفجوة الرقمية على مستوى إدارة الموارد البشرية.
- إشكالية الدراسة:

- من أهم التحولات التي عرفتها المجتمعات الحديثة هي هذه الثورة التكنولوجية التي ساهمت في انتقال المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية، وقد كان لهذا الانتقال تأثير كبير على إحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ستحاول هذه الدراسة تناول هذا التأثير من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية:
- كيف ساهمت عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية في وظائف إدارة الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية: تتفرع عن الإشكالية الرئيسية جملة من الأسئلة الفرعية نذكر منها:

- 1- ما المقصود بالإدارة الالكترونية؟
- 2- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟
- 3- ماهي أهم مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية؟

4- ماهي الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية؟

5- ماهي الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية هي عبارة عن "تعميمات لم تثبت صحتها يطلقها الباحث ليصف بها العلاقة بين ظاهرتين، ويسعى بعد ذلك لاختبار تلك العلاقة وفق المنهج الذي يصفه لإثبات ما افترضه"¹، وعليه فإن الفرضية الرئيسية التي يمكن طرحها في هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

- ساهمت عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في أحداث تغييرات جوهرية في وظائف ادارة الموارد البشرية.

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الجزئية منها:

- قدرة إدارة الموارد البشرية على بناء ميزتها التنافسية وضمان استمرارها مرهون بتكيفها مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- توجه المنظمات نحو استخدام الإدارة الإلكترونية يمثل إعلاناً عن نهاية وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية.

الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا في تحليلنا لهذا الموضوع على مجموعة من الدراسات السابقة التي كان لها دور كبير في اختيارنا له ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

الدراسة الأولى:

دراسة(يوسف محمد يوسف أبو أمونة) بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة"²، حيث استهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية العاملة في قطاع غزة ومدى وضوح هذا الدور بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الاستبيانات والمقابلات ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود رؤية واضحة المعالم لدى مجتمع الدراسة بالأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وأن إدارة الجامعة تدعم عملية الانتقال والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية بالرغم من عدم وجود نظام إدارة موارد بشرية إلكتروني متكامل في أي جامعة من الجامعات المبحوثة.

¹ محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الإقترايات والأدوات. ط4، الجزائر: دارهومة، 2002، ص 41.

² يوسف محمد يوسف أبو أمونة ، "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

الدراسة الثانية:

أطروحة دكتوراه من إعداد (علوطي لمين) بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية"¹، حيث تطرق من خلال دراسته إلى الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونظم معلومات الموارد البشرية ، آلية العمل بعد استخدام الحاسوب، التدريب الإلكتروني وأثره على الموارد البشرية.

توصل الباحث من خلال بحثه إلى أن فهم واستيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها بهدف تحقيق أداء فعال ومتميز ومسيرة عمليات التحديث الإداري، يستلزم التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وكذا إعداد وصياغة الرؤية التي تعكس استراتيجيات الإعداد لهذا الانتقال ومتطلبات تنفيذها وتقويمها من الانحرافات باستمرار.

وما يميز دراستي عن مختلف هذه الدراسات هو تركيزي على أهم التغيرات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية في بعدها الوظيفي، بمعنى التركيز على اهم الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

المناهج المعتمدة:

يعرف المنهج العلمي عادة بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"².

وانطلاقا من طبيعة هذه الدراسة فقد تم اعتماد المناهج التالية:

المنهج الوصفي باعتباره أحد أهم المناهج الأكثر استخداما في الدراسات الاجتماعية، وقد تم تعريفه على أنه : "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيميا وكيميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"³، وعليه فقد مكنا هذا المنهج من تعريف الادارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية وتتبع مراحل تطورها والوقوف على التغيرات والتاثيرات الناتجة عن توظيف الادارة الالكترونية في مجال ادارة الموارد البشرية وتحليل وتفسير ذلك، على أساس أن دور هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات والمعلومات فقط، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها .

¹ علوطي لمين ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجزائر، العدد 42، 2008.

² عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2002، ص ص 29-30.

³ عمار بوحوش، محمّد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص139.

-المنهج التاريخي: من بين أكثر المناهج استخداما لدى باحثي العلوم السياسية، وهو منهج يصف ويسجل ما مضى من وقائع وأحداث ويحللها ويفسرها على أسس علمية صارمة بقصد الوصول إلى تعميمات تساعد على فهم الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل.¹ وقد اعتمدنا عليه في تحليل التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- المنهج المقارن: وقد اعتمدنا عليه في توضيح الاختلاف الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية بين بيئة الإدارة التقليدية وبيئة الإدارة الإلكترونية وبيان الشكل الجديد لتلك الوظائف.

- محاور الدراسة:تتضمن هذه الدراسة فصلين حيث سوف نتناول:

مقدمة عامة نطرح فيها الإشكالية وأهداف الدراسة والأسباب التي دفعت إلى إختيار هذا الموضوع، كما نتناول فيه الفرضيات والمنهج المستخدم ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

الفصل الأول والذي كان تحت عنوان الاطار المفاهيمي والتاريخي لمصطلحات الدراسة قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كل مبحث يحتوي على مطالب فالمبحث الأول نجد فيه الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى التعاريف المختلفة للإدارة الإلكترونية وكذا الأهمية التي باتت تتمتع بها، وفي المبحث الثاني الذي كان بعنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى أهم تعريف إدارة الموارد البشرية وكذا التطور التاريخي لها عبر العصور المختلفة بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الإدارة الحيوية في المنظمة، والمبحث الثالث تناولنا فيها لوظائف والأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين.

أما الفصل الثاني فيتعرض إلى إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة وذلك بتقسيمه إلى أربع مباحث المبحث الأول تناولنا فيه الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية من خلال التحول في طبيعة الوظائف التقليدية إلى النمط الإلكتروني، وفي المبحث الثاني حاولنا الإحاطة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثالث استعرضنا أهم العقبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الرابع فخصصناه لتبيان أهم الآثار المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية سواء الايجابية منها أو السلبية.

وفي الخاتمة حاولنا فيها الاجابة عن الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع مع عرض لأهم النتائج والاقتراحات التي توصلنا إليها.

¹ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي. عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، ص126.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي والتاريخي
لمصطلحات الدراسة

انطلاقاً من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث، سيتطرق هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية لهذا الموضوع، وبالتالي الاتجاه نحو محاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، حيث سيتم سرد العديد من تعاريف الإدارة الإلكترونية وكذا معرفة أهميتها، بعد ذلك ننتقل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال التعاريف وكذا التطور التاريخي لها بالإضافة إلى أهدافها ، ثم في نهاية الفصل سنتطرق إلى الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

سنحاول في هذا المبحث الاحاطة بمفهوم الادارة الالكترونية من خلال جملة من التعاريف، وكذا الأهمية المتزايدة لها في التسيير الحديث وذلك من خلال مطلبين.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر من المواضيع المتجددة، وتوجد العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح ، وإن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الالكترونية ، والإدارة الالكترونية¹. وقد ظهر مفهوم الإدارة الالكترونية والذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الالكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية فتناوله الباحثون في الإدارة عبر عدة تعاريف منها:²

عرفها الباحث غنيم بأنها "هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء" أما الكاتب نجم نجم فعرّفها بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"

في حين عرفها سعد ياسين بأنها " عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت، إن الصفة الديناميكية المتجددة للإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة"³ وهناك تعاريف أخرى للإدارة الالكترونية نذكر منها:

يرى (Turner & Weickgenannt) بأن " الإدارة الإلكترونية هي مفهوم يشير الى استخدام الوسائل الالكترونية في تحسين عمل الإدارة وتشمل جميع اشكال التبادلات التجارية الالكترونية مع الزبائن والمنظمات الأخرى فضلا عن الاستخدام الداخلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحقيق التكامل الداخلي والخارجي لعمل المنظمة الكترونيا".

وأشار (باكير) الى أن " الإدارة الالكترونية هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الالكتروني من اجل استخدام الأمثل للوقت والجهد والمال" ويرى (Hoffer) ان " الإدارة الالكترونية هي التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت لتسهيل انجاز الوظائف الإدارية وتطوير علاقات أكثر تكاملا مع الزبائن والمجهزين".

¹ - محمد محمود الطعامة ، طارق شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، ، 2004 ، ص10-11.

² - فريد كورتل ، آسيا تيش سليمان ، الإدارة الالكترونية ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، 2015 ، ص 16-17.

³ - أ.م.د. ناظم جواد عبد الزيدي ، زينب مصطفى خليل، "تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة في وزارة العلوم التكنولوجي" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 86 (المجلد 21)، 2015 ، ص 181-182.

وتعرفها (قناديلي) بأنها " هي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث إنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني ، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة knowledgeWorker"¹.

من خلال التعريفات السابقة يمكن وكتعريف شامل للإدارة الإلكترونية القول بأنها الإدارة الشاملة التي تستخدم كل الطاقات المتوفرة من موارد مادية و موارد بشرية و أساليب وتقنيات متطورة وبرمجيات من اجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها وتقديم الخدمات بفعالية وجودة وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة .

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة. أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة. فضلاً عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.²

لهذا غدت الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر المتجدد المتغير، لأنها من أهم متطلباته ، ولعل هذه الأهمية تعود إلى عدة أسباب منها³ :

1. تحسين مستوى أداء المنظمة فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها ، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة ، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة ، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين ، مما يسهل أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

2. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين ، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبانٍ

¹ - محمد بن سعيد محمد العريشي ، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة" ، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2007 - 2008 ، ص 30.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 35.

³ - رشاد خضير وحيد الدايني ، "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة" ، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط عمان، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، 2009 - 2010 ، ص 19- 20 .

- ضخمة كبيرة الحجم ، الامر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها ، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.
3. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الالكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.
4. توجيه الإنتاج وفقا للاحتياجات ورغبات العملاء، إذ يوفّر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الالكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء.
5. تحسين جودة المنتجات والخدمات ، وزيادة درجة التنافسية ، حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب ، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات العملاء وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة ، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ، فضلا عن تحسين مستوى الخدمة ، مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.
6. تلافي مخاطر التعامل الورقي ، فبإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضيق الوقت وزيادة التكاليف ، والتعرض للتلف والفقد والضياع¹، كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى².
7. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء³.

¹ -رشاد خضير وحيد الدايني ، مرجع نفسه ، ص 20.

² - موسى عبد الناصر محمد قريشي ، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 09 ، 2011 ، ص 89.

³ - كلثم محمد الكبيسي ، "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر" ، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، إدارة أعمال ، 2007-2008 ، ص 40.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

إن نجاح المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بحسن استثمار مواردها وبالدرجة الأولى الموارد البشرية والتي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد وتحقيق كفاءتها، ولهذا كان من الضروري وجود إدارة مستقلة تهتم بالموارد البشرية، وسنعتي فيما يلي لمحة عن تعريف إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي الذي عرفته بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إليها هذه الإدارة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم. وتعد إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ومن أهم التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية:¹

تعريف إيفانسفيتش الذي اعتبرها بأنها " الإدارة الفعالة **The Effective Management** للعاملين في المنظمة" بمعنى يكون العاملون أكثر إنتاجية ورضاً.

كما يعرفها (ديسلر **Dessler**) بأنها " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وتعرف (البرنوطي) إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والاشرف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة "

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع "².

ويعرفها باري كشواي بأنها "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تطبيقها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين الاحتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"³.

ويعرف (بيريتي **Peritti**) إدارة الموارد البشرية بأنها " إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد احسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل"⁴.

¹ سعيد بن عبيد بن نمشة، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006 - 2007، ص 19، 20.

² محمد الصبري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 90.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 12.

⁴ Jean Marie Peritti, *Gestion du ressources humaines*, vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p32.

كما تعرف بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الاسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية"¹.

ويعرفها الدكتور (عمر وصفي عقيلي) إدارة الموارد البشرية بأنها " تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة ، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"².

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن حقل الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الادارة العلمية التايلورية ، أي قبل التصنيع لذا كانت بدايته عبارة عن أفكار ومبادئ من حقول العلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس وعلم الاجتماع الصناعي وعلم السلوك التنظيمي والإدارة العامة³. إلا أن ذلك لا ينفي وجود جذور أعمق لهذا المفهوم المتجذر في التاريخ كونه عرف كمنارسة في العديد من الحضارات التي بزغ نجمها قديما ولا يمكن تصور أنها لا تملك تنظيما معيناً لإدارة شؤون الأفراد في مختلف نواحي الحياة آنذاك.

وسنحاول في هذا المطلب إبراز مساهمات الحضارات الإنسانية في تطور هذا الحقل إلى حين بروزها كوظيفة إدارية مع الثورة الصناعية وصولاً إلى زمننا هذا من خلال مراحل عديدة وهي:

الفرع الأول : مرحلة العصور القديمة :⁴

إن إدارة الموارد البشرية عرفت منذ الحضارات القديمة ، فقد ظهرت مع وجود الانسان الذي ظهرت معه

وظيفة التسيير ، فالأديان السابقة ومنها اليهودية والمسيحية بينت كيف أن النبيين " نوح و ابراهيم " عليهما السلام" يوجهان عددا كبيرا من الرجال والموارد لتحقيق أهداف متنوعة.

وعموماً فالحضارات القديمة كالحضارات اليونانية والرومانية وحضارة ما بين النهرين والحضارة الفرعونية، كلها تجسد نتائج مذهلة في مبادئ التسيير والإدارة من شق الطرق وبناء السدود والأهرامات... إلخ، كما تجسد الحضارة الصينية وإدارة الموارد البشرية بصورة واضحة من ناحية وضع نظام لشغل الوظائف يقوم على أساس الاختبار والتعيين والمفاضلة ، كما اتبع اليونانيون بعض الطرق لشغل الوظائف على أساس قدرات الفرد ومواهبه والتي لم تأخذ بها الدول الحديثة إلا في القرنين السابقين.

¹ - أحمد الكردي، إتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، موسوعة الإسلام والتنمية، جامعة الأزهر، 2006، ص3.

² - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 14.

³ - نجم عبد الله العزاوي، تطور إدارة الموارد البشرية، الأردن ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010، ص10.

⁴ -قوي بوحنية ، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه في التنظيم السياسي والاداري جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2007، 2006، ص42-43.

الفرع الثاني: مرحلة الحضارة الإسلامية:¹

لا شك في أن العديد من الدول ولا سيما الدول العربية تخضع لتأثير الحضارة العربية الإسلامية وتوجهاتها ونظام القيم فيها ، ولذلك تأثير في الممارسات و التنظيمات الادارية في أجهزة إدارة الموارد البشرية، ويتجلى ذلك فيما جاء به القرآن الكريم والسنة المطهرة من مبادئ وأسس نظمت الممارسات الخاصة بالعنصر البشري من عمليات الاختيار والتعيين والتطوير والتدريب ونظم التعويض ومشاركة العاملين وغيرها من الممارسات التي تمكن الفرد من أداء دوره بكل فعالية وكفاءة داخل المنظمات . وفيما يلي شرح لهذه الممارسات وفق المنظور الاسلامي.

أ- الاختيار والتعيين:

حيث يقوم اختيار الأفراد في النهج الاسلامي على اختيار الاصلح للوظيفة وإعطاء الأمر إلى أهله ومن يستطيع القيام به اهتداءً بقول الله تعالى في محكم التنزيل ﴿قَالَتَا خَدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص:26)، وقوله تعالى بلسان يوسف عليه السلام في حوار مع ملك مصر ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ﴾ (يوسف:55) فالعلم والمعرفة والقدرة أساس الاختيار الجيد لمن يتولى الوظائف. كما أشار الإسلام إلى مبدأ مهم من مبادئ وأسس اختيار الأفراد وهو مبدأ الجدارة والكفاءة الذي يهدف الى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،وقد حذر الرسول ﷺ من عدم الأخذ به في قوله : " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصح منه فقد خان الله ورسوله " (مسند الإمام أحمد).

ويتضح من خلال عرض هذه المبادئ والأسس التي حث عليها الدين الاسلامي عند اختيار الأفراد لتولي المهام والوظائف أنها صالحة للتطبيق في كل المجالات وكل المنظمات ولا تقتصر على مجال محدد دون الآخر.

ب- التطوير والتدريب:

يتضح اهتمام الاسلام بالتدريب من خلال عدة مفاهيم وردت في القرآن الكريم والسنة المطهرة والتي من خلالها أيضاً نستطيع إدراك أهمية التدريب في الاسلام ومنها الإعداد في قوله تعالى ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ وَمِنْ رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ (الأنفال:16) وتشير هذه الآية الى أهمية الإعداد السابق والذي لا يتأتى إلا بالتدريب من خلال الاشارة الى ضرورة الإعداد المسبق قبل أداء العمل، هذا الإعداد والتدريب يضمن أداء العمل بكفاءة ومهارة، كما أشار للقوة التي تعتبر مفهوم آخر للتدريب قال صلى الله عليه وسلم : " المؤمن القوي خير وأحب الى الله من المؤمن الضعيف " (رواه مسلم)².

¹ - لقد اعتمدنا في تحليل إدارة الموارد البشرية في مرحلة الحضارة الإسلامية على:

² - سميرة منصور صميحة ، عبد الله عائض ، ناصر حبتور، ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور اسلامي، 18/03/2018.

ج- التعويض :

لقد اهتم الإسلام بإعطاء كل ذي حق حقه ممن يقوم بجهد يستحق عليه أجرًا ، وهو ضروري لتستقيم به حياته ويستطيع توفير ما يلزمه ولأسرته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فتعويض العاملين نظير العمل الذي يقومون به سبب في تحفيزهم على العمل والإبداع وبالتالي زيادة المردود المقدم ، ومن الأدلة التي تدل على اهتمام الإسلام بتعويض أصحاب الجهود قوله تعالى: ﴿ فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ ﴾ (الطلاق:06) ، ومن السنة النبوية قوله صلى الله عليه وسلم: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" رواه ابن ماجه، وصححه الألباني.

د- الشورى (المشاركة):

تعتبر الشورى من المبادئ الأساسية للقيادة في الإسلام ولقد قررها الله تعالى وألزم القادة بها لأن تبادل الآراء بين القيادة والتابعين في حرية وإخلاص يعد من أهم الطرق للوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة المشاكل أو للوصول إلى أفضل الحلول والطرق لإنشاء شيء ما، هذا بالإضافة إلى أن مبدأ الشورى يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويساعد على تنمية الولاء والانتماء للمنظمة أو الدولة، وعندما يقوم القائد في الإسلام بإتباع مبدأ الشورى فهو يسعى بذلك إرضاء الله تعالى لأن الله سبحانه وتعالى بأمره بذلك من خلال قوله ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (الشورى:38).

وقال أبوهريرة رضي الله عنه "ما رأيت أحد قط كان أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم" فعندما علم الرسول بقوة القرشيين وكثرة عددهم في غزوة بدر قال لأصحابه "أشيروا علينا أيها الناس" ومن هذا الحديث يمكن إستنتاج أن من خصائص القائد في الإسلام أن لا يكون مستبدا برأيه وإنما عليه أن يشاور الآخرين لما لذلك من أثر على التابعين من حيث رفع الروح المعنوية لهم وشعورهم بأنهم أصحاب هذه القرارات ومن ثم لا بد من الالتزام بها والعمل على تطبيقها.¹

الفرع الثالث: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة، الإعتماد على طرق الإنتاج اليدوية، حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية اعتبر العامل إحدى ممتلكات صاحب العمل ، يبيعه

ويشتره، شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية. وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلا هذا لنظام نظام الصناعة اليدوية، وفيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد

1- محمد بن علي شيبان العامري، الأسس التي تقوم عليها القيادة الإدارية في الإسلام

أجر الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة قانونها الخاص، يضع شروط الدخول للمهنة وأجور العاملين ومستويات انتاجهم، ويمثل هذا احتكاراً للحرفة.¹

الفرع الرابع: مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الافراد ، اذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأترية والرطوبة... إلخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والاجور وتقليص ساعات العمل إضافة إلى لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الانتاجية عموماً ، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الانسانية بصورة عامة²

وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة (فورد Ford) الصناعية للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1914 ، وكان يطلق عليها اسم " إدارة الاستخدام " وكانت تهتم أساساً بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور.³

الفرع الخامس: مرحلة القرن العشرين

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها (فريدريك تايلر F.Taylor) والذي أطلق عليه The father of scientific management movement في بداية القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة Time and motion study وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الادارة والعاملين وركز على التخصص في العمل Division of labor والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الانتاجية المحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلر آنذاك على التركيز على الانتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته ، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة (ماكس وير Max Weber) الذي اقترنت البيروقراطية باسمه اذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي اكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفو للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الاداء وغيرها من المرتكزات التي اسهمت في تحقيق العديد من التطورات ، كما لعبت مدرسة التقسيمات الادارية لهنري فايول Henry Fayol دوراً أساسياً في تحقيق الادارة لأهدافها من

¹ سماح بلعيد، محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها. مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، نظام LMD بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2016-2017، ص. 13.

2- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص21-22.

3- سميرة عبد الصمد ، أهمية تقييم اداء العاملين في إدارة الموارد البشرية – دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة- مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، 2007، ص.07.

خلال التركيز على أربعة عشر مبدأً من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكن إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الانسانية Human Relation School التي قادها آنذاك (ألتون مايو Elton Mayo) من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع (هوثرن Howthorne) الذي لعبت النتائج المحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الانسانية¹، وإذا كانت مدرسة العلاقات الانسانية قد أولت اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري في مجال العمل فإنها بذلك إلى حد ما تكون قد أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم كما أنها لم تشر إلى وجود صراع للمصالح بين العمال وأرباب العمل، وبذلك فإن معالجتها لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة².

الفرع السادس: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية بعد الحرب العالمية الثانية، واتسع نطاق أعمالها وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وكذلك ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث³.

ويشكل "مدخل إدارة الموارد البشرية" أهم المنطلقات الحديثة نسبياً في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد للمنظمة، وحسب هذا المدخل فإن الاهتمام بالقوى العاملة يمكن أن يحقق فوائد ومزايا للأفراد والمنظمة معاً، في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية، وهذا انطلاقاً من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل والمتمثلة أساساً في:⁴

1- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت، يجب على الإدارة التي تهتم بها أن تحقق أفضل توازن بين هذه الميزة وكلفتها من خلال الاستخدام الكامل والصحيح لها.

2- تعتمد المنظمة في حصولها على الموارد البشرية على البيئة التي تعمل فيها ومن هنا عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة، والتي يمكن أن تعكس فرصاً وتهديدات تؤثر في نوعية الموارد البشرية الآتية منها.

3- لا بد من إيجاد سياسات وبرامج وممارسات إدارة الموارد البشرية لإشباع الحاجيات النفسية والاقتصادية للفرد.

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 46.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 25-26.

4- سميرة عبد الصمد، مرجع سابق الذكر، ص 11-12.

4- على إدارة الموارد البشرية أن تركز على التكيف الداخلي وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد في المنظمة والتكيف الخارجي وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة.

5- إن بيئة العمل لابد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن كون الأفراد استثماراً إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت مختلفة للمنظمة أهمها زيادة الانتاجية.

إذا نظرنا إلى هذه التطورات ، نلاحظ أن العنصر البشري تحول من مجرد وسيلة إنتاج إلى ركيزة و مورد مهم وفاعل أساسي للمنظمات لا يمكن أن تستغني عنه بسهولة كونه أصبح مصدر الابتكار والابداع والالذان يضمنان لها الاستمرار في عالم شعاره اليوم الابتكار أو الاندثار.

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع الأهداف الدقيقة للموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة التي تعيشها المنظمة، وعلى ذلك يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين ، وما إلى ذلك ، على الجانب الآخر تماماً من ذلك يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد

البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة¹.

ويمكن أن نقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين هما :

1- أهداف عامة : وهي التي تبين الخطوط العريضة لما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ويمكن تحديدها فيما يلي :²

أ- الأهداف التنظيمية: إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدايمهم ، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيمهم كل في تخصصه ، حيث أن إدارة الموارد البشرية تساعد المديرين في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الأهداف الوظيفية : لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الافراد . حيث أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

د- الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والاخلاقية وذلك استجابةً للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى الى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

1-باري كشواي ،مرجع سبق ذكره ، ص12.

2- بشاري زيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2008، ص 16-17.

هـ- الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل والانتاج. إن اشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

2- أهداف فرعية: وهي أهداف تتفرع عن جملة الأهداف العامة حيث أن كل هدف من الأهداف السابقة يتضمن جملة من الأهداف الفرعية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة¹.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها².
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والانتاج³.

1- مهدي حسن زوبلف، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص104.

2- باري كشواي، مرجع سبق ذكره ، ص13.

3- محمدالصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

المبحث الثالث: الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعاً للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى¹، كما أن نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتوقف على الممارسات الواقعية لهذه الأخيرة التي تعكس وظائفها الرئيسية من الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها، ومكافأتها، صيانتها والحفاظ عليها².

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، كونه يرسم الطريق الذي تسير عليه المنظمة فيما يخص احتياجاتها المستقبلية وكيفية تلبيتها بأفضل الطرق وبأقل التكاليف.

الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تعددت التعاريف حول مفهوم تخطيط الموارد البشرية ومن بينها نذكر:

يعرفه (موسى اللوزي) بأنه " عملية التأكد من الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية ، في المكان والزمان الملائم والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين"³.

ويعرفه (ديسلر) بأنه " عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو تجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة ، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة ، أو المتوقع أن تكون شاغرة ، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المؤسسة أو خارجها ، لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة مستقبلية"⁴.

كما عرفت خطط الموارد البشرية كذلك بأنه " تحديد احتياجات المنظمة كمّاً ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها ، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية"⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة نقول بأن تخطيط الموارد البشرية هو عملية منظمة يمكن من خلالها للمنظمة أن تعرف احتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام الموكلة إليهم في المكان والزمان المناسبين وايجاد بدائل عديدة واختيار الانسب بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معاً.

1- سعيد بن عبيد بن نمشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

2- سميرة عبد الصمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

3- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم - الأسس - التطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999 ، ص 285 - 286.

4- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية ، 2003، ص 149.

5- أحمد نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص 33.

الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:¹

- يؤدي الى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات , قابليات , خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي الى الموازنة الكفؤة بين وظائف ونشاطات ادارة الموارد البشرية واهداف المنظمة ، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الاداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الاساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الاخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.
- يؤدي الى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الاساس في وضع الخطط على المستوى القومي في المنظمات التابعة للقطاع العام.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

الفرع الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يشتمل تخطيط الموارد البشرية على الخطوات التالية:²

1- تحليل أهداف المنظمة:

تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها ، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الاستراتيجية ، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

1- ثناء عبدالكريم، تخطيط الموارد البشرية - الأهمية - الخطوات - الأساليب. من موقع:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=67403>.21/03/2018

2- معين محمد شحدة النجار ، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص23-24-25-26.

2- تحليل الطلب:

ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها، حيث تتعدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها.

وتوجد عدة طرق لتحليل الطلب وهي:

أ- الطرق الكمية: ومنها:

- تحليل عبء العمل: حيث يتفق خبراء الإدارة على أن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة ، ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة ، وكلما كان التحديد دقيقاً ، تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكلٍ أدقٍ ، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع الى برنامج عمل يحدد سير الاعمال في جميع الأقسام بالشركة ، حيث إن الفكرة الرئيسية وراء هذه الطريقة هي الإجابة عن سؤالين ، هما : ما كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه ؟ وما العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد ؟

- تحليل قوة العمل: إن الأرقام التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل عبء العمل ، لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند الشركة حالياً من العاملين ، ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل، حيث يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين ، هما الغياب ودوران العمل.

- سلسلة ماركوف: تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات ، باعتبارها حركة من حالة معينة ، في زمن معين ، على حالة أخرى ، من زمن لاحق ، فإذا أعطيت نسبة توقع أو احتمال حدوث هذا الانتقال ، فإن قيمة هذا الاحتمال يمكن استخدامها في التنبؤ باتجاه التغير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية في المستقبل.

- التنبؤ بالاتجاهات: تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ، بناءً على علاقة سابقة ووثيقة من متغيرين ، أحدهما يرتبط بعدد العاملين ، بينما يرتبط الآخر بحجم الإنتاج والمبيعات مثلاً ، أي أن حجم العاملين يرتبط ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بحجم المبيعات ، وفي حالة إثبات تلك العلاقة ، عندئذ يمكن التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

ب- الطرق الوصفية : ومنها:

- خرائط الإحلال: ويقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة ، خلال الفترة التي يجري التخطيط لها ، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب والإجازات والإعارات ، والترك الدائم المتعلق بالفصل والاستقالة والترقية

والنقل والعجز والإصابة والوفاة والتقاعد ، وبقدر ما تفيدنا هذه الطريقة في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيةهم حالياً ، إلا أنها يحكمها ويسيرها العمل الشخصي.

- طلب الوحدات الإدارية: تركز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية للمهام المطلوبة منهم ، وبالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام وتنفيذها مستقبلاً ، ومعرفتهم بحجم العمل المطلوب ، ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة هناك زيادة في حجم العمل المطلوب، وهل يتطلب زيادة في عدد الافراد ، وهذا يعتمد على خبرة الإداري الشخصية.

3- تحليل العرض: ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة ، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل ، ويتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الشركة ، تحتوي على معلومات كل موظف ، من حيث : اسمه، وعمره، وحالته الاجتماعية ومؤهلاته العلمية، وخبراته السابقة ، والدورات التدريبية التي اشترك بها ، والامتحانات التي اجتازها ، ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة ، والغيابات والعقوبات إن وجدت ، والقابلية للترقية ، وتحمل المسؤولية ، وتطلعات الموظف وطموحاته.

4- التنفيذ: ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، أما تحديد الفائض أو العجز الكمي في العمال ، ففي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة ، حيث يتم هذا بمقارنة العمالة المطلوبة والعمالة المتاحة داخل المنظمة، ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجها ، ففي حالة العجز في العمالة ، تكون ، يكون العلاج من خلال اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف ، تخصيص شروط الالتحاق بالوظائف ، واستخدام العمالة المؤقتة ، وزيادة فترة الخدمة ، وزيادة ساعات العمل ، وتحسين الأجور والحوافز ، والتدريب ، وإعادة التدريب ، وإحلال التكنولوجيا محل العمالة ، أما في حالة الفائض في العمالة فيكون العلاج من خلال تخفيض ساعات العمل ، وتشجيع التقاعد المبكر ، وتخفيض عمليات التوظيف ، واستخدام العمالة المؤقتة الرخيصة ، وإنهاء الخدمة ، أما إذا كان هناك زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى ، فيكون العلاج من خلال توجيه الفائض لعلاج العجز.

5- الرقابة والتقييم: تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحداً أو أكثر من المعايير التالية: حجم التوظيف الحقيقي، ومستويات الإنتاجية المتحققة، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية، وتحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم اختيار

المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية ، التي تشتق من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المطلب الثاني: استقطاب الموارد البشرية

يعتبر الاستقطاب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ عن طريق الاستقطاب يتم جذب الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت والمتطلبات المحددة، حيث تستند عملية الاستقطاب إلى استراتيجية مدروسة تتضمن برامج تهدف إلى البحث عن الموارد البشرية المستقبلية ضمن الكفاءات المطلوبة، والعمل على جذب أكبر عدد بأفضل الكفاءات ، من خلال البحث عن أسواق تواجد الموارد البشرية ، ونشر برامج استقطابية تخلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية، وتحفزهم للتقدم للعمل في المنظمة عن رغبة واقتناع¹.

الفرع الأول: تعريف استقطاب الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف لعملية استقطاب الموارد البشرية نذكرها فيمايلي:²

يرى (Werther & Davis) أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو " عملية البحث عن والحصول على مترشحين محتملين للوظائف ، وذلك للعدد المطلوب ، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها". ويمكن تعريف عملية الاستقطاب " هي عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيداً لاختيارها وتحقيقاً لأهداف المنظمة"

وهناك تعريف آخر لعملية الاستقطاب ، على أنها تتمثل في " البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة ما بين المتقدمين، ولا تقتصر على ملاءمة الاشخاص للوظائف على توفر المؤهل والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، لكنها تمتد لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعداداتهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل، ورغبتهم في التقدم والرقى".

وهناك من يعرف عملية الاستقطاب بأنها " ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف معينة في المنظمة"³.

من خلال عرض مجموعة من التعاريف نرى بأن الاستقطاب هو عملية تقوم فيها المنظمة بالبحث عن بدائل من اليد العاملة وفق شروط ومعايير تضعها ثم المفاضلة بينها واختيار الانسب لشغل وظيفة بعينها كانت تعاني من عجز فيها.

¹ - عماد صفوك جلود الرويلي، "دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الادارية،البحرين،2014، ص 58.

² - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مفهوم الاستقطاب ومن يقوم به ؟ من موقع.

<http://www.abahe.co.uk>. 23/03/2018.

³ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 107.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف استقطاب الموارد البشرية

1- أهمية استقطاب الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المنظمات بشكل كبير على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب العمالة المطلوبة كماً ونوعاً وفق ما تحتاجه وما تخطط لتحقيقه في المستقبل لتحقيق الفعالية وبلوغ الأهداف المسطرة ، ويمكن تعداد أهمية الاستقطاب في النقاط التالية:¹

- ترجمة مبادئ الجدارة بشكل عملي لأنها تجتذب الأكفاء لشغل الوظائف.
- رفع مستوى المنتجات والخدمات المقدمة لأن المؤسسة تستخدم الأفضل.
- زيادة الإنتاجية حيث تتوافر الكفاءات العالية.
- تمثيل كافة الشرائح الاجتماعية في الوظائف من خلال تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص
- المساعدة في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- أهداف استقطاب الموارد البشرية:

إن عملية الاستقطاب تشكل ركناً من ثلاثة أركان لعملية التوظيف إضافة إلى الاختيار والتعيين ، وتسعى عملية الاستقطاب الناجح في تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- 2- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.
- 3- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.
- 4- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمنظمة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة. ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.²
- 4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية.³

الفرع الثالث: مصادر استقطاب الموارد البشرية

يُعرّف مصدر الموارد البشرية بأنه الجهة التي تتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية، التي يمكن الحصول منها على هذه الحاجة. وتصنف المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في تمويل وتزويد حاجتها من الموارد البشرية وعلى اختلاف ضمن مصدرين أساسيين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية.⁴

¹ - سارة نبيل، أهمية استقطاب الموارد البشرية. من موقع:

<https://hrdiscussion.com/hr108200.html>. 23/03/2018.

² - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أهداف الاستقطاب وشروط نجاحه.

<http://www.abahe.co.uk>. 24/03/2018.

³ - زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهبي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، دراسة اتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، سوريا، 2004، ص 17.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

1- المصادر الداخلية لاستقطاب الموارد البشرية:

وهو أن يتم استقطاب الموارد البشرية المطلوبة من داخل المنظمة وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب التي تتيح الفرصة للعاملين على الترقية من جهة ومن جهة أخرى لإمكانية عدم توفر ما تحتاجه المنظمة من مهارات خارج المنظمة وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أ- الترقية: يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين في المنظمة من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى، تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى، وتعد الترقية بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والانتماء والبذل والعطاء ، وتتفاوت أنظمة الترقية من منظمة إلى أخرى.

ب- النقل والتحويل: يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لأشغال هذه الوظائف عندها يعتمد أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم¹.

ج- مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب، عندما يكون لدى المنظمة، تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية².

2- المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية:

تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنوع الكفاءات فيها، وتتيح هذه المصادر فرصاً أكثر للاختيار نظراً لتعددتها وتنوعها وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم كما تتيح هذه المصادر أمام المنظمة الفرصة لدخول دماء جديدة فيه الأمر الذي يساعد على تطوير المنظمة وحث موظفيها على الاهتمام بعملهم وحفزهم لاكتساب معارف جديدة نظراً لوجود منافسة من المصادر الخارجية³. وتتمثل المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية فيما يلي:

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² - سارة نبيل، مصادر الاستقطاب. من موقع:

<https://hrdiscussion.com/hr108210.html>.24/03/2018.

³ - بسمة أحمد إبراهيم أبو زيد، "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص26.

أ- الإعلان: تقوم المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلان وتوضح فيه ما هو المطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم ونبذة عن المنظمة وعنوانها ونشاطاتها ، ويعتبر الإعلان من الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة للمنظمة¹.

ب- وكالات ومكاتب التوظيف: ويوجد ثلاث أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف:²

النوع الأول: وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد، فإن هذه الوكالات تقوم بصرف "إعانات بطالة" وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا. ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر "مكتب العمل" أو "إدارة القوى العاملة" التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية، كما تقوم أيضاً بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات. ولكنها لا تقدم إعانة بطالة للعاطلين. وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجاناً، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل.

النوع الثاني: وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

النوع الثالث: وهي مواقع على شبكة الإنترنت تخص وكالات التوظيف، وعادة تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة. ويوجد في موقع وكالة التوظيف أعداد هائلة من السير الذاتية التي توفرها للمنظمات وتقوم هي بالتعبئة باختيار العاملين من هذه السير الذاتية. وفي جانب آخر تتلقى وكالات التوظيف طلبات راغبي التوظيف من خلال إدخالهم لسيرهم الذاتية على الموقع.

ج- المدارس والجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية (من المدارس أو المعاهد) بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية.

¹ - محمد سالم مصباح الخضري، " دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، فلسطين ، 2016، ص16.

² - محمد العامري، استقطاب الموارد البشرية. من موقع:

وهذا الأسلوب يوفر للشركة نفقات اختيار العمالة، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها. وبالنسبة للجامعات فيمكن إتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية كالمهندسين أو الكيميائيين، وأيضاً يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين وإغرائهم للعمل بالشركة، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالشركة ومميزات العمل بها.

المطلب الثالث: الاختيار والتعيين

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين عملية مكتملة لعملية التخطيط والاستقطاب وتتويجاً لهما، فإذا خططت المنظمة جيداً و عرفت ما تحتاج من عمالة كماً ونوعاً ووضعت المعايير المناسبة للاختيار وقامت باستقطاب من تتوفر فيهم الشروط وبعدد مناسب ، فإنها بذلك تضمن الحصول على ما تطمح إليه من عمالة مؤهلة وتعيينهم والذين سيساهمون لا محالة في دعم المنظمة مستقبلاً.

الفرع الأول: تعريف الاختيار والتعيين

1- الاختيار: تعرف عملية الاختيار بأنها " العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة"¹.

وتعرف كذلك بأنها " العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر"².

ويعرف الدكتور (أحمد ماهر) الاختيار بأنه " هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه، مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة".

والاختيار " هو الذي يساعد في توظيف من هو الأفضل؛ لصياغة الاستراتيجية، وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية"³.

2- التعيين: هو العملية التي بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل⁴.

¹ مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 97.

² مؤيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2002، ص 85.

³ أحمد عبد القادر، الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية. من موقع:

<http://hrleaders.net/25/03/2018/الاختيار-والتعيين-في-ادارة-الموارد-ال-25/03/2018>.

⁴ - عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الأسترالية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 47.

الفرع الثاني: أهداف الاختيار والتعيين

تتمثل أهداف وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية في الأهداف الآتية:¹

1- حاجات المنظمة: وذلك عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء للأهداف الإنتاجية، فالمنظمة تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك وإنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية.

2- حاجات الافراد: فالأفراد يردون الانضمام إلى المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم، لذا لا بد على المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد الذي تم اختياره وتعيينه.

3- الالتزام بالقوانين والتشريعات: من الطبيعي أن تنفيذ أهداف الاختيار والتعيين بمبدأ المساواة والعدالة بحيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيداً عن شتى أنواع التفرقة والتمييز بحيث يحصل الأفراد على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقة .

ويظهر من خلال هذه الأهداف أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة في محاولة التوفيق بين تحقيق أهدافها من جهة وأهداف طالب الوظيفة من جهة أخرى وكذا الالتزام بالتشريعات السارية في الدولة.

الفرع الثالث: خطوات الاختيار والتعيين

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة للعمل وتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

1- استقبال طالبي الوظائف: تتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الذين لديهم الرغبة للعمل في المنظمة وتقديم معلومات متكاملة لهم عن أهداف المنظمة وسياساتها تجاه القوى العاملة والنشاطات الرئيسية والثانوية للمنظمة وأنظمة الأجور والحوافز المتبعة فيها والمزايا التي يحصل عليها العاملون فيها وغيرها من المعلومات التعريفية التي تساعد طالبي العمل من التعرف على طبيعة العمل في المنظمة، ومن شأن هذه الخطوة أن تترك آثاراً إيجابية في نفوس المتقدمين للعمل وتزويدهم بمعلومات تساعد على اتخاذ القرار المناسب بشأن العمل في المنظمة أو البحث عن فرص أخرى للعمل، وتعتبر غربة أولية تفيد المنظمة في اختيار الأصح للعمل من بين المتقدمين.

2- المقابلة المبدئية: وتتم في هذه المرحلة مقابلة الراغبين في العمل وتهدف هذه المقابلة إلى استبعاد الأفراد الذين تكون فرص نجاحهم بعيدة نظراً لعدم توافر الشروط الأساسية فيهم والتي يجب أن تتوفر في من سيشغل هذه الوظائف مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف على المنظمة.²

3- طلب التوظيف: يقوم طالب الوظيفة في هذه الخطوة باستفتاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للمنظمة، وتهتم المنظمة بطلب التوظيف لأنه يساعد على اختيار الأفراد المطلوبين

¹ - سارة نبيل، أهداف الاختيار والتعيين. من موقع:

<https://hrdiscussion.com/hr108212.html>. 25/03/2018.

² -سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 114- 115.

ويتضمن طلب التوظيف على بيانات تخص طالب الوظيفة كالبيانات الشخصية ، مستوى التعليم ، الحالة العائلية، الحالة الصحية¹، ويعتد بهذه البيانات كغريلة لطالبي العمل في المنظمة لأنها في العادة تتضمن إثباتات من شهادات ووثائق رسمية للإثبات.

4- اختبارات الاستخدام: توفر الاختبارات المعلومات الموضوعية الكافية حول طالب الوظيفة وتكتسي أهمية كبيرة للمنظمة حيث تحدد الاختبارات مدى انسجام طالب الوظيفة والوظيفة المراد تعيينه فيها، ويشترط في الاختبارات أن تكون موضوعية و تتسم بالصدق والثبات ضماناً للدقة والتي يجب توفرها في أي اختبار²، وتتنوع الاختبارات من اختبارات القدرات البدنية والعقلية الى اختبارات الذكاء وقياس الشخصية ، وعادة ما تكيف هذه الاختبارات مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها في المنظمة.

5- المقابلة: وهي عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجهاً لوجه يجرى فيها تبادل المعلومات والآراء في نواحي معينة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المنظمة لغرض اكتشاف المزايا والصفات الايجابية والسلبية لدى الطرف الثاني والمتمثل في طالبي الوظيفة ، وتهدف المقابلة إلى معرفة مدى قابلية المرشح للتعيين في الوظيفة وكذا معرفة استعداداتهم وميولهم والتعرف على شخصياتهم والتي قد لا تظهر في الاختبارات وذلك تمهيدا لتعيينهم في المنظمة.

6- الاختيار المبدئي: تقوم في هذه المرحلة إدارة الموارد البشرية بدراسة البدائل المتاحة من المتقدمين للوظيفة و مراجعة كافة المعلومات المتحصل عليها من هؤلاء المترشحين، وتقدير أي الاساليب المستخدمة في الاختبار الأكثر أهمية لتحديد هوية أفضل بديل بالنسبة للمنظمة من بين البدائل المتاحة.

7- الكشف الطبي: يخضع فيه المرشح للكشف الطبي الذي يثبت بأنه سالم من الأمراض والعاهات ويتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية.

8- التعيين: بعد اجتياز الفحص الطبي بنجاح من طرف المترشح تقوم كما تنص الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى وضع ذلك المترشح تحت الاختبار لفترة زمنية محددة، وتهدف هذه الفترة التجريبية إلى الكشف عن القدرات الحقيقية والتي من الممكن أن الاختبارات قد تكون فشلت في توضيحها للمسؤولين عن المنظمة وبالتالي الحكم على المرشح بشكل عملي على مدى صلاحية الفرد وجدارته بالعمل في المنظمة³.

المطلب الرابع: التدريب

لا تتوقف مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على مجرد تعيين الأفراد في وظائفهم بل تتعدى ذلك إلى تدريبهم على المهارات التي تساعدهم في أداء مهامهم على أكمل وجه والرفع من قدراتهم ، وهو الأمر الذي يعود بالفائدة على المنظمة لأن اندماج الموظفين الجدد في المنظمة يرفع من إنتاجية المنظمة وقدرتها على المنافسة، ومن الطبيعي أن نرى أن نشاط التدريب يحظى برعاية أكبر في المجتمعات

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص242.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص113.

³ - سنان الموسوي، مرجع سابق ، ص 124-125، 128، 130.

المتقدمة. فقد أيقنت هذه المجتمعات بالتجربة العملية أن التدريب يحسن أداء القوى العاملة وبالتالي يفتح مزيداً من آفاق التطور والنمو.¹

الفرع الأول: تعريف التدريب وأهميته

1- تعريف التدريب

هناك عدت تعاريف للتدريب نذكر منها:

عرفه (غاري ديسلر) بأنه " مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح"².

وعرفه (صلاح الدين عبد الباقي) بأنه " إجراء منظم من شأنه أن يزيد من مهارات الانسان لتحقيق هدف مجرد"³.

كما عرفه (محمود أبو بكر) بأنه " تلك الأنشطة والاجراءات التي تهتم بالفرد بهدف الوصول الى مستويات ونوعيات معينة من المهارات والقدرات"⁴.

ويعرفه (عبد الكريم أحمد جميل) بأنه " عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال"⁵.

فالتدريب يرمي إلى تنمية الفرد في مجمله باعتبار أن الافراد أو العنصر البشري هو أهم ما تقوم عليها أي منظمة، فإذا تم تدريب العنصر البشري مادياً ومعنوياً فإنه يمكن تطوير العناصر الأخرى ، فالتدريب عملية متكاملة⁶.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن التدريب عملية مخططة ومستمرة تستهدف الرفع من قدرات الأفراد ومؤهلاتهم التي تخص عملهم بالمنظمة وتطويره بما يحقق الأهداف المرجوة.

2- أهمية التدريب:

تتصف مهارات الأفراد بأنها غير دائمة وربما يأتي عليها يوم وتضمحل ، فالتكنولوجيا التي من خصائصها سرعة الاندماج جعلت من جميع مجالات الحياة سريعة التطور ، فمهارات الأفراد تتعرض يومياً وفي كل لحظة لمرور الزمن الذي يعني اكتشاف أشياء جديدة ويجعل من تلك المهارات من الماضي، فإذا لم تقم المنظمات بتدريب أفرادها فقد ينعكس ذلك على أدائها ومكانتها في المستقبل.

وتتمثل أهمية التدريب في ما يلي:

¹ - باسم الحميري، التدريب الفعال: منهجي وتطبيقي، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص13.

² - جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 232.

⁴ - مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 357.

⁵ - عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1 ، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص12- 13.

⁶ - عبد الرحمان توفيق، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج2، ط2، د.د.ن، مصر، 2007، ص13

- أ- زيادة الإنتاجية: حيث أن تنمية مهارات العاملين وتطويرها ينعكس إيجابياً على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج كذلك في حالة توفر الظروف الملائمة.
- ب- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: يرفع التدريب من ثقة العاملين بأنفسهم ومهاراتهم، مما يضيء جو من الاستقرار داخل المنظمة.
- ج- تخفيض حوادث العمل: يؤدي تدريب العاملين على تقنيات وأساليب العمل إلى أداء الأعمال بشكل صحيح وتقليل الأخطاء والحوادث مما يوفر على المنظمة في التكاليف.
- د- ضمان استمرارية التنظيم واكسابه المزيد من المرونة: يقصد بالاستمرارية محافظة المنظمة على نشاطها بنفس القوة رغم ما قد يطرأ من تغيير في نوعية المسيرين، أما المرونة فيقصد بها قدرة التكيف مع المتغيرات الجديدة لمحيط الأعمال.
- هـ- تحسين سمعة المنظمة: تعد هذه الفائدة ثمرة تتوج الفوائد السابقة فنجاح المنظمة في تحقيقها يؤدي إلى نتائج إيجابية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تنشط فيه¹.

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

للتدريب مبادئ يقوم عليها أهمها²:

- * الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق.
- * الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- * الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- * التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة.
- * مواكبة التطور: حتى يكون التدريب فعالاً يجب أن يتزود جميع العاملين بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- * الواقعية: وذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 14-15.

² - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مبادئ التدريب. من موقع:

الفرع الثالث: مراحل التدريب

يتضمن التدريب المراحل التالية¹:

المرحلة الأولى: اكتشاف الحاجة للتدريب

التدريب لا يعد غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحسين قدرات إدارة الموارد البشرية وتعديل سلوكياتهم من أجل رفع إنتاجية المنظمة، لذا فالتدريب ضروري من حيث انه وسيلة من وسائل حل المشكلات المحتملة التي قد تواجه المنظمة في مسارها.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية

ويعبر عن الاحتياجات التدريبية من خلال التغييرات الواجب القيام بها على السلوك الوظيفي للفرد وكيفيات أدائه ومستوى كفاءته والذي يتأتى فقط عن طريق التدريب.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

يتم في هذه المرحلة تجهيز البرنامج التدريبي من حيث اختيار مواضيع التدريب، ووقت و مكان اجراءه ، والاساليب والادوات المستعملة في التدريب.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

في هذه المرحلة يتم وضع تصاميم البرامج التدريبية على أرض الواقع والحرص على السيرورة الحسنة للمخطط التدريبي من قبل القائمين على التدريب والمتدربين.

المرحلة الخامسة: تقييم برامج التدريب

لا يمكن للمنظمة أن تعرف مدى نجاح البرامج التدريبية التي تقوم بها إلا عن طريق تقييم تلك البرامج هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يجب عليها اكتشاف الانحرافات التي حصلت أثناء تنفيذ مخطط التدريب لتجنب تلك الانحرافات وتقويمها في البرامج التدريبية المستقبلية.

¹ - أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الاساسيات والاتجاهات الحديثة، ط10، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014، ص 306-307.

الفصل الثاني:
تحولات إدارة الموارد
البشرية في عصر
الإدارة الإلكترونية

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً مع بداية القرن الحالي، فقد تطورت مهام إدارة الموارد البشرية من مجرد تسيير شؤون الموظفين إلى تنمية ما أصبح يطلّح عليه برأسمال البشري أو رأس المال الفكري ، وذلك انطلاقاً من مبدأ أن الموارد البشرية ثروة منقطعة النظير تحقق للمنظمة الأهداف التي تصبو إليها وتحقق لها الميزة التنافسية والتي أصبحت أحد أبرز عوامل النجاح والاستمرار في المنافسة في عصر التكنولوجيا المتطورة ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث سنحاول معرفة كيف أصبحت إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية والتطورات الحاصلة والمتسارعة في العالم، كما سنتطرق إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية والمشاكل والعقبات التي تعترضها للقيام بذلك بالإضافة إلى النتائج المترتبة على تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية.

لقد كان للإدارة الإلكترونية تأثيرات عديدة على إدارة الموارد البشرية ووظائفها ، فالتطور التكنولوجي فرض أساليب جديدة في التسيير ومقاييساً مختلفة عن تلك التي كانت متبعة في السابق، فوجدت المنظمات وإدارة الموارد البشرية خصوصاً نفسها ملزمة على التكيف مع هذه التغيرات وانتهاج أساليب جديدة في إدارة وظائفها، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة حولها.

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية

الفرع الأول تعريف التخطيط الإلكتروني

نتيجة للتطورات الكبيرة في ميادين تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادر على مواكبة العديد من المستجدات والتطورات من خلال المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بـ " التخطيط الإلكتروني *E-Planning* " الذي يعني تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وذلك وفق لخطط طويلة الأمد وكذا مرونة عالية وتقسيم واضح لخطط أنية وقصيرة الأمد، حيث يكون الابتكار ضرورياً عند التنفيذ للاستجابة للظروف الغير متحكم فيها والمتغيرة ، فنجد أن التخطيط الإلكتروني لا يتجاوز من كونه مبدأ عام يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيوداً على العملية الادارية¹.

الفرع الثاني: الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

تكمن الاختلافات بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي في النقاط التالية²:

- إن عملية التخطيط ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.
- زيادة تدفق المعلومات للمنظمة مما يضيف دقة أكبر على عملية التخطيط.
- تغير المفهوم السائد حول التخطيط من المفهوم التقليدي العمودي الذي كان معناه أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون، إلى المفهوم الجديد الأفقي الذي يقوم فيه الجميع بالتخطيط دون تمييز، والذي ينعكس بشكل واضح على تقسيم العمل.
- الخطط في التخطيط الإلكتروني قابلة للتغيير باستمرار حيث يعاد كتابتها إلكترونياً في كل مرة.

¹ - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 89.95.

² - مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 94.

- المخاطرة في العمل تأتي من تجاوز الخطط التقليدية، أما في التخطيط الإلكتروني فإن المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة ولهذا فإن الخطة الإلكترونية ذات مرونة عالية جداً.

من هنا يمكن القول أن التخطيط التقليدي كان مفيداً في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في ظل الزمن الحاضر والسرعة الفائقة للتغيير، فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابةً للتكيف مع التطورات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية الكبيرة التي تغطي حيزاً شاسعاً من السيناريوهات المحتملة والغير محتملة، وتجعل الخطة مجرد دليل استراتيجي أو مبدأ توجيهي، وتجد بعض المؤسسات ذات النمو السريع، في العمال والمستفيدين، أن الأساليب الإدارية السابقة أصبحت متفاوتة، وأن التخطيط التقليدي هو الذي كان له الفضل في التهيئة المسبقة في التحديد المتأني لقدرات المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية¹.

الفرع الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط

تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً مهماً في تطوير عملية التخطيط من خلال:²

- أ- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة تشمل المستويات الدنيا التنفيذية، وهذا ما يساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم وخلق بيئة تشاركية.
- ب - جعل محور التخطيط ليس داخل المؤسسة بل وحاجات العملاء المحتملة، مما يجعلها ملزمة بمسايرة بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق واحتياجات العملاء.
- ج - إلزام المؤسسات بتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، يقدم على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى رضاه عن المؤسسة من عدمه.
- د - زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
- هـ - دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل وتقويم كل بديل.
- و - القدرة على تفعيل ودعم القرارات.

ز - القدرة على مجاراة ضيق الوقت المتاح لصاحب اتخاذ القرار في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية باستخدام مزاياها العديدة.

المطلب الثاني: الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف الاستقطاب الإلكتروني

تعددت التعاريف حول مفهوم الاستقطاب الإلكتروني نذكر منها³:

¹ - ساري عوض الحسنات، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 41.

² محمد قريشي، موسى عبد الناصر، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 09، 2011، ص 94.

³ - إبراهيم احمد داوود احمد، "أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي: دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان 2016، ص 20.

تُعرّف عملية الاستقطاب بأنها " العملية التي يتم من خلالها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة جذب واستقطاب العناصر البشرية الافضل والمؤهلة من خلال استخدام شبكة الانترنت، وهو ما أدى إلى فتح المجال أمام المنظمات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم، ومن مختلف انحاء العالم ".¹

كما يعرف ايضاً بأنه " أداة حديثة لإدارة الموارد البشرية من خلالها يتم توفير الكلفة، والجهد، والوقت، ومصادر المعلومات عن السير الذاتية للباحثين عن العمل، والوظائف الشاغرة المتاحة في مواقع شركات التوظيف على الانترنت ".²

ويعرف ايضاً بأنه " نظام يستمد منه الباحثون عن وظيفة معلومات مكثفة وشاملة عن منظمات الأعمال وما بها من وظائف شاغرة ، كما يقوم بالسماح لهم بالتسجيل في المواقع الخاصة بهذه المنظمات عبر شبكة الانترنت، ويقدم لهم السرعة في الحصول على النتائج ".³

الفرع الثاني: مزايا وعيوب الاستقطاب الإلكتروني

1- المزايا: مقارنة بأساليب الاستقطاب التقليدي يحقق الاستقطاب الإلكتروني بعض المزايا منها:¹

1- السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن العمل بأصحاب العمل والجهات الطالبة له.

2- تخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنةً بالطرق التقليدية.

3- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي.

4- يتفوق الاستقطاب الإلكتروني على الطرق التقليدية من حيث عدد من يتم استقطابهم، حيث يمكن اجتذاب آلاف المتقدمين لسهولة الوصول إليهم.

5- يمكن عن طريق الاستقطاب الإلكتروني التغلب على معوقات المكان والزمان حيث يمكن استقطاب الموارد من أي مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي.

2- العيوب: تواجه المنظمات المستقطبة والافراد المستقطبين للعمل عن طريق الاستقطاب الإلكتروني مجموعة من المشاكل منها:²

1- ضعف التنسيق او انعدامه في التكامل بين عملية الاستقطاب والاستقطاب الإلكتروني.

2- كثرة النماذج والسير الذاتية الخاصة بطالبي العمل نتيجة سهولة اجراءات الترشح وهو ما يؤدي الى صعوبات في الفرز والتحميل.

3- صعوبة التأكد من مصادر الوثائق والبيانات المقدمة، بسبب حصول المستقطبين على بيانات الكترونية عبر شبكة الانترنت دون توثيق ورقي.

4- صعوبة الوصول لأفضل المرشحين.

المطلب الثالث: الاختيار الإلكتروني³

¹ - عمر محمود سامي، مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية، مصر: د.د.ن، 2011، ص 64-65.

² - ابراهيم احمد داوود احمد، مرجع سابق، ص 26.

³ - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة

الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 92-93.

تلعب أنظمة الاختيار دوراً كبيراً ومهماً في المنظمة حيث أنها تسمح بتعظيم فرص الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل المناصب ، وتعتمد هذه الأنظمة على أساليب واستراتيجيات عديدة تشمل المقابلات ، اختبارات القدرة ، الاختبارات الشخصية وغيرها، وذلك من أجل الحصول على نتائج سليمة لقدرات وامكانيات الأفراد المتقدمين للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة .

تتيح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف مزايا عديدة كوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الانترنت، كما توفر للمتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة بغربة هؤلاء المتقدمين للوظيفة وتصفياتهم واختيار الانسب منهم للمنصب المتاح.

تستخدم هذه الأنظمة كذلك لقياس مدى تناسب المتقدمين للوظيفة بأقل التكاليف وكفاءة عالية، كما أن بعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات محاكاة أو مقابلات مباشرة فعلى سبيل المثال ، استخدمت شركة " Depot " الأمريكية العملية في عام 2005، نظام الأكتشاك في متاجرها ليتمكن الأفراد من تقديم طلبات توظيف واختبارات عبر الانترنت ، حيث ساهمت هذه العملية في تقليص التكاليف الإدارية لكل مترشح بحوالي 135 دولار، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للوظيفة الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 11% .

تشكل الاختبارات عن طريق الانترنت عاملاً مهماً في فرز وغربة المتقدمين للوظائف هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يعد استبعاد المتقدمين للوظيفة لعدم ملائمتهم نهاية الطلب على الوظيفة في المنظمة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على معرفة ماذا يلائم لذلك المتقدم من وظائف شاغرة ، وتعتمد منظمات أخرى إلى الاحتفاظ ببيانات المتقدمين في أرشيف إلكتروني للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر مناصب شاغرة في المستقبل.

إن المزايا العديدة التي توفرها تلك الأنظمة من تقليص النفقات الإدارية ونفقات التوظيف ، إلا أن هناك بعض المساوئ والتي منها:

- احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، خاصة إذا كان الاختبار يتم من طرف جهة خارجية.
- الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت قد تنحاز لحساب الأفراد الذين يملكون مهارات الحاسب ضد الذين يملكون مهارات محدودة في استخدامه.
- احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

المطلب الرابع: التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف التدريب الإلكتروني:

تعددت التعاريف التي تناولت التدريب الإلكتروني منها:¹

¹ - حمد بن محيا المطيري، "متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين"، مذكرة ماجستير قسم تقنيات التعليم، جامعة الملك سعود، 2012، ص 28.

تعرفه (يماني) بأنه " عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة إنترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدربين والمدرّب ".
وتعرفه (الزنبقي) بأنه " ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الانترنت وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه تمكن من الحصول على التغذية الراجعة ".

أما (الهيحانة) فيعرفه بأنه " التدريب الذي يتم من خلال شبكة الانترنت بحيث يتم من خلاله التفاعل بين المدرّب والمتدربين عن طريق شبكة الانترنت ".

كما يعرفه (القادري) بأنه " التدريب الذي يتم من خلال الانترنت ، وهذا يقتضي بطبيعة الحال استخدام الحاسوب وتقنياته المتنوعة و وسائطه المتعددة وإمكانياته الهائلة، كما يتضمن استخدام الانترنت كوسط (بيئة) للتدريب ، يتم من خلاله التفاعل بين المدرّب والمتدربين ".

يعرفه (الكردي) بأنه " العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسوب وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تُمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول ، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان"¹.

الفرع الثاني: مزايا التدريب الإلكتروني

يتيح توفير التدريب الإلكتروني عدة مزايا مقارنة بأسلوب التدريب التقليدي، وذلك على صعيدين²:

على صعيد المؤسسة:

- تخفيض تكلفة السفر، والتنقل، والمعيشة للمتدربين.
- تخفيض تكلفة ضياع وقت العاملين.
- تخفيض تكلفة الإنتاج، والتوزيع للمواد التدريبية.
- تخفيض تكلفة المكاتب، والمدرّبين.
- إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء.
- سهولة وسرعة المراجعة، والتحديث، والتحرير، والتوزيع للمكونات التدريبية والتعليمية.
- إمكانية طرح المزيد من الدورات التدريبية المتنوعة، أي التوسع الأفقي في الدورات التدريبية
- إمكانية طرح المزيد من جلسات لدورات تدريبية سبق طرحها، أي التوسع العمودي.
- تغذية راجعة تلقائية عند انتهاء المتدرب من الدورة.

¹ - فاطمة محمد أبو شعبان، "أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات المعلمات بالجامعة الإسلامية"، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 18.

² جميل إطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية. ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي حول تكنولوجيا المعلومات، المنعقد في جامعة نزوى، بسلطنة عمان، يومي 09 و 10 نوفمبر 2014، ص 240-241.

- تسهيل متابعة المتدربين ولو كانوا كُثر.
- تسهيل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.
- تسهيل إدارة الدورات التدريبية.
- التوثيق الدقيق لكل ما يتعلق بالدورات التدريبية.
- تسهيل الحصول على تقارير متنوعة وفورية.
- إمكانية الاستفادة من المتدربين المتميزين.

على صعيد المتدرب:

المرونة والملائمة: وتتمثل في الآتي:

- المتدرب هو مركز العملية التدريبية أما المدرب فدوره إشرافي.
- سهولة الوصول للمحتويات والأنشطة في أي وقت ومكان.
- إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة دائماً، وتزايد باستمرار.
- تغذية راجعة فورية للواجبات، والامتحانات، والتمارين.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب أن يدرس بسرعة أو ببطيء.
- يقدم تسهيلات، وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل.
- التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة.

الوقت:

- توفير الوقت عن طريق اختصار وقت التنقل والسفر.
- تنظيم الوقت بحيث يجدول المتدرب تلقيه لدورته بما ينتسب وظروف العمل والعائلة.
- توفير الوقت لأن المتدرب يقفز عن مواد ونشاطات يعرفها.

الاتصالات والتفاعل:

- إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك بين المتدربين فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها.
- إمكانية التدريب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وانترنت.
- في حالة الصفوف المكتظة فإن التفاعل بين المدرب والمتدربين يكون أفضل إلكترونياً عنه تقليدياً.

الفرع الثالث: خطوات التدريب الإلكتروني

يمر التدريب الإلكتروني بعدة خطوات هي¹:

1- التخطيط للتدريب الإلكتروني:

حيث يتم في هذه المرحلة إعداد رؤية عامة للتدريب والأهداف المتوخاة منه، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية من أجهزة وشبكات وأنظمة إلكترونية لإدارة المحتوى التدريبي، من ثم اشراك المتخصصين والخبراء ومتخذي القرار في المجالات الأكاديمية والاقتصادية والتقنية من أجل صياغة الأهداف العامة الموجهة لتنمية الموارد البشرية ، بعدها يقوم خبراء التدريب بترجمة تلك الأهداف إلى خطط واستراتيجيات تدريبية متكاملة قصيرة وبعيدة المدى وذلك بإتباع مراحل منظومية منها: التحليل، التصميم، التطوير، الانتاج. التجريب، إعداد البيئة الإلكترونية.

2- تنفيذ التدريب الإلكتروني:

يتم في هذه الخطوة تطبيق استراتيجيات التدريب وتنفيذها على أرض الواقع من أجل تحقيق الأهداف العامة للتدريب الإلكتروني في صورة ورش ومشاغل تدريبية إلكترونية تعكس الخطط والبرامج العامة، ويقوم خبراء التدريب والفنيون والمصممون والمتخصصون بتنفيذ التدريب في بيئة افتراضية حيث يمكن للمدرب فيها تسجيل المتدربين والتفاعل معهم وتقييمهم ومتابعتهم باستمرار سواء بحضور المدرب أو في غيابه وهو ما يعرف بالتدريب المتزامن والتدريب غير المتزامن.

3- تقويم التدريب الإلكتروني:

عند نهاية التدريب الإلكتروني يتم قياس أداء المدربين والمتدربين ومعرفة مدى تأثير هذه التقنية التدريبية في رفع مهارات المتدربين وتطويرها، ويشترط في التقويم أن يكون مستمراً وشاملاً ومتكاملاً ومتناسقاً لأهميته في التغذية الراجعة على الخطوات الثلاثة، ويمكن إجراء التقويم بعدة طرق منها :

- التقويم البنائي: من خلال قياس مدى تفاعل المتدربين مع محتوى المنتج التدريبي ومواد التعلم الوسائطية وبيئة التدريب الافتراضية والامتحانات التفاعلية الدورية القصيرة
- التقويم الختامي: من خلال اختبارات شاملة لقياس مستوى الأداء ومدى تحقيق الأهداف التعليمية المسطرة.
- استطلاعات الرأي والاستبانات: وذلك للتعرف على مواقف وآراء المتدربين من التدريب الإلكتروني.

¹ - علي بن شرف الموسوي، "التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي"، مداخلة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، المنعقدة بجامعة الملك سعود، السعودية ، الفترة بين 27-29 أبريل 2010، ص 5 - 6 - 7.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

لقد بات من الضروري على المنظمات اليوم التكيف مع ما يجري من تطورات تكنولوجية والتي مست جميع مجالات الحياة، ويعتمد نجاح المنظمات في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المتطلبات الضرورية وهذا ما سنتعرض له في هذا المبحث بشيء من التفصيل، لكن قبل ذلك يجب معرفة الأسباب التي أدت بالمنظمات من التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: دوافع وشروط التحول إلى الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تعددت الأسباب الداعية إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومن هذه الأسباب¹:

1- تسارع التقدم التقني والثورة المعرفية المرتبطة به: فقد أبانت الثورة التكنولوجية عن خصائص ومزايا نسبية لتطبيقاتها العملية في العديد من نواحي الحياة الانسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المنظمات العامة منها والخاصة للمجتمع، وتمثل هذه الطفرة التكنولوجية فرصة للمنظمات لتعزيز فرصها في النجاح وتحقيق الاهداف المخطط لها في وقت أقصر وأقل جهد وتكلفة ممكنة.

2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية: لعب التعاون والتكامل بين المجتمعات الانسانية المختلفة في بروز ظاهرة العولمة، هذه الظاهرة لها أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والادارية والقانونية والبيئية المتكاملة، حيث تقدم الثورة التكنولوجية الادوات المعرفية والتقنية لتحقيق متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها ووضعها قيد التنفيذ على أرض الواقع، فشبكات الانترنت وغيرها من الادوات الرقمية تعمل على اتصال المجتمعات الانسانية بطريقة فعالة، كما ان الاتصال يشمل كل جوانب العلاقات الاقتصادية والادارية والعلمية والتقنية وغيرها من مجالات الحياة.

3- التحولات الديمقراطية في العالم: كان للحركات التحررية عبر العالم دور في إحداث تغييرات ملموسة في البناءات الاجتماعية والانظمة السياسية من خلال مطالب الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الانسان، وكان لهذه المطالب تأثير في رفع مستوى الوعي الاجتماعي بضرورة تحسين أداء المؤسسات السياسية والادارية والقضائية، وذلك من خلال تعزيز الممارسة الديمقراطية على جميع المستويات والارتقاء بمستوى المنظمات كماً ونوعاً.

4- التكيف مع البيئة المحيطة: لقد فرض توسع تطبيقات الادارة الإلكترونية وأساليبها عبر الكثير من المجتمعات والمنظمات العالمية على باقي المنظمات أن تلحق بالركب وتتجنب احتمالات العزلة والتخلف، خاصة في ظل السرعة الكبيرة للتطور التكنولوجي والتنافس في تقديم الخدمات بناءً على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة، أي أن العيش كنظام مغلق غير ممكن على أي منظمة مهما كان حجمها.

¹ - محمد جمال أكرم عمار، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 32-33.

الفرع الثاني: شروط التحول إلى الإدارة الإلكترونية

يتطلب التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية جملة من الشروط الواجب توفرها لضمان تحقق الأهداف المرجوة والمسطرة من قبل المنظمة ومن تلك الشروط¹:

أ-قناعة ودعم الإدارة العليا: حيث يجب على المسؤولين في المنظمة ات تكون لهم القناعة الكاملة والرؤية الواضحة للانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية بهدف تقديم الدعم الكامل والإمكانيات الضرورية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ب- تدريب وتأهيل الموظفين: يعد الموظف محور التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا يجب تدريب وتأهيل الموظفين للتمكن من القيام بالأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا عن طريق تنظيم دورات تدريبية للموظفين وتأهيلهم.

ج- توثيق وتطوير إجراءات العمل: تتميز الإجراءات الإدارية بأنها ليست كلها قابلة للتدوين والتوثيق الورقي ، وربما يكون بعضها مدوناً منذ سنوات طويلة ولم يكن محل تطوير ، فكان لزاماً على المنظمة أن توثق جميع الإجراءات بالإضافة إلى تطوير القديم منها لكي تتناسب مع كثافة العمل، وذلك بتحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل، وتنفيذها بالأساليب النظامية، مع الأخذ بالحسبان قلة التكاليف وجودة الإنتاجية.

د- توفير البنية التحتية: يقصد بالبنية التحتية للإدارة الإلكترونية الجانب المحسوس منها، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة الملحقة بها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

هـ- توثيق المعاملات الورقية إلكترونياً: يجب حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً بواسطة المسحات الضوئية، وتصنيفها لتسهيل عملية الوصول إليها.

و- برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر شيوعاً وانتشاراً في جميع الأقسام ، وبرمجتها كمعاملات إلكترونية ، وذلك للتقليل من استخدام الورق .

المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تحتاج المنظمات في حالة رغبتها الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من المتطلبات والشروط التي بوجودها يمكن للإدارة التحول من نمط بسيط قائم على المعاملات الورقية والاجراءات البيروقراطية إلى نمط الكتروني تندمج فيه الوظائف الادارية في وحدة واحدة وتؤدي ادوارها بكل كفاءة وفعالية وبأسرع وقت ممكن.

وللقيام بهذا التحول لا بد من توفر مجموعة من العوامل والمتطلبات الضرورية وتمثل فيما يلي:

الفرع الأول : المتطلبات الإدارية

¹ - ملين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجزائر، العدد 42، 2008، ص 146 - 147.

إن نجاح أي مشروع مهما كان يحتاج إلى وضع خطة واستراتيجية واضحة المعالم تتناسب مع طبيعة المشروع وظروف البيئة المحيطة به، وهو ما ينطبق على الإدارة الإلكترونية التي تحتاج هي الأخرى إلى مجموعة من المتطلبات الإدارية، تتمثل في¹:

أ- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: بغية التحول للعمل الإلكتروني يتم رسم الخطط والاستراتيجيات و توحيد الجهود حول رؤية مستقبلية واضحة، من خلال تحديد معالم مشروع الإدارة الإلكترونية المستقبلية وأبعاده ومنطلقاته، من خلال معرفة وتوضيح الأدوار والأهداف التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع في تقديم الخدمات للأفراد والمجتمعات والمنظمات والدولة ككل.

ب- القيادة والدعم الإداري: تعد القيادة من أهم عوامل النجاح في أي مشروع مهما كان كبيراً أو صغيراً، حيث يلعب دعم الإدارة ومقدرتها على توفير البيئة المناسبة للعمل والتطبيق والتغيير عاملاً قوياً للنجاح أو الفشل، كما أن التزام القيادة العليا يعد دعماً لجميع استراتيجيات المنظمة، فضمان الدعم يزود القائمين على التطبيق بالمصادر اللازمة لذلك، كما أن الاهتمام والمساندة والمتابعة وتقديم المعلومات المرتدة كلها عوامل تضمن نجاح وتطوير مشروع الإدارة الإلكترونية.

ج- الهيكل التنظيمي: يؤدي الخوف من تبعات تغيير الهياكل التنظيمية من بعض الأفراد إلى عرقلة عملية التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، بسبب الجهل بأشكال التغيير الذي سيحصل والمتأثرين به، فالتنظيم الهرمي التقليدي للمنظمة أصبح غير مناسب لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، فعلى المنظمة أن تتكيف مع التغيرات الحاصلة وتقوم بتطبيق هيكل مناسب وإجراءات وأساليب مناسبة تتلاءم مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك باستحداث إدارات جديدة ودمج أخرى وإلغاء البعض الآخر، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يبرئ الظروف لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بتدرج زمني من خلال مراحل تطويرية.

د- التعليم والتوعية والتثقيف: تلعب الثقافة دوراً مهماً في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على مستوى المواطنين أو العاملين، كما أن التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية أمر ضروري للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة، وهذا يتطلب تكاتف الجهود للرفع من درجة الوعي الجماهيري وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي لمواجهة طبيعة هذا التحول، لهذا فإعادة النظر في نظم التعليم والتدريب مطلوب لمواكبة النهج الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على جميع المستويات.

هـ- تهيئة المنظمة: إن مقدره الإدارة الإلكترونية على الوفاء بمتطلبات العمل الإلكتروني متوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم ووسائل مبتكرة تلعب دوراً في تهيئة المنظمة والعاملين فيها إلى الانتقال إلى النموذج الجديد، ولا يتحقق ذلك دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل:

تطوير وتطبيق استراتيجيات الأعمال الإلكترونية.

● تنمية الموارد البشرية.

¹-محمد جمال أكرم عمار، مرجع سبق ذكره، ص 71-72-73.

● ابتكار الثقافة الإلكترونية.

● استقطاب ورعاية صناع المعرفة.

و- وضع الأطر التشريعية وتحديثها: بمعنى توفير البنية القانونية اللازمة والاجراءات التي تسهل الانتقال الى الادارة الالكترونية، لأن البيئة التشريعية الجديدة ستقوم بالتأسيس لقوانين جديدة لم تكن معروفة في بيئة العمل التقليدية كالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

الفرع الثاني: المتطلبات البشرية

يعد توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الاداري الالكتروني من أهم الركائز في التحول إلى الادارة الالكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال البشري و يعملون على التخطيط الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية وتطبيقها وحلول مشاكلها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب عناصر بشرية مدربة على مهارات فنية ومادية خاصة في التعامل مع الحاسب، وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها، وكذا التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها وطرق تنفيذ الرقابة الالكترونية، ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها بانتظام وتنمية مهاراتها في تطبيقات الادارة الالكترونية يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الادارة الالكترونية، وفي الرقي بالثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء تعلق بالعناصر القديمة أو حديثي التعيين في المنظمة، مما يسهل من عملية تقبلهم للتغيير نحو الادارة الالكترونية بكل سهولة ويقلل من احتمال مقاومتهم له، فالعنصر البشري هو محور التحول وبدونه لا تستطيع المنظمات تحقيق الأهداف مهما امتلكت من امكانيات مادية ضخمة ومعدات متطورة¹.

وحدد (العلاق) مجموعة من المتطلبات البشرية لخصها فيما يلي²:

● تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات

والعمل على الانترنت.

● استقطاب أمهر الأفراد في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

● ايجاد نظم فعالية لإبقاء الافراد والمحافظة عليهم والعمل على تطوير مهاراتهم وتحفيزهم.

¹ - محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2018، ص 25-26.

² - سميرة مطر المسعودي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص 44.

الفرع الثالث: المتطلبات التقنية والمالية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب أجهزة علمية متطورة ومكلفة، فأدوات ومنجاتها من أنظمة وبرامج وتقنيات اتصال حديثة المسموعة منها والمرئية أصبحت أكثر من ضرورة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع، وتمثل المتطلبات التقنية فيما يلي:

1- البنية التحتية: والتي تشمل توفر العديد من العناصر وهي:

أ- توفير الأجهزة الحاسوبية المتطورة سواء للإدارة أو المواطنين.

ب- شبكات الحاسب الآلي المترابطة فيما بينها لتبادل المعلومات والبيانات وتأخذ الشبكات عدة

أشكال:- الشبكة الداخلية (Intranet) وتكون بين أجهزة الحاسوب الداخلية للمنظمة وموظفيها.

- الشبكة الخارجية (Extranet) وتقوم بربط مجموعة من المنظمات عن طريق الانترنت والتي تكون

في إطار أعمال مشتركة من أجل تأمين تبادل المعلومات والمحافظة على الخصوصية¹.

- الشبكة العالمية (Internet) وهي الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web) حيث ورغم كبر

حجم الكرة الأرضية والامتداد الشاسع لها، استطاعت أن تقوم بتغطية أجزاء كبيرة منها وهي

متاحة لجميع الأفراد في العالم².

الفرع الرابع : المتطلبات الأمنية

على الرغم من كل المزايا التي يقدمها عصر المعلومات من خدمات وتسهيلات في جميع المجالات، إلا أن هناك العديد من التحديات والتي تدور مجملها حول سرية المعلومات سواء تعلق الأمر بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونياً أم المحافظة على سريتها بين المنظمات³، لذا لتحقيق أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية على شبكة الانترنت يجب وضع جملة من الاجراءات منها:

• تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات تمس كل القطاعات، ووضع السياسات الأمنية

للمعلومات مع سن القوانين واللوائح التنظيمية وفرض العقوبات في حالة المساس

بالخصوصيات المعلوماتية للإدارة الإلكترونية⁴.

• تحديد الحماية لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة مع آليات المراقبة والتفتيش لتلك النظم.

• الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن مع تشفير المعلومات المخزنة

• تأمين استمرارية عمل نظام حماية المعلومات خاصة في حالة الأزمات⁵.

¹ - حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2014، ص 28-29.

² - محمد جمال أكرم عمار، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ - محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، مرجع سابق، ص 27.

⁴ - محمد صبري حافظ محمود، السيد السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، الرياض: دار عالم الكتاب، 2009، ص 155.

⁵ - محمد جمال أكرم عمار، مرجع سابق، ص 77.

المبحث الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات

تتعدد الأسباب والعقبات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ، سواء الكبيرة منها أو الصغيرة ، وسواء تعلق بإدارة عامة أو تعلق الأمر بإدارة خاصة، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى ما يلي¹:

1- المعوقات البشرية والمادية: فنقص الموارد المالية والبشرية في عصر التكنولوجيا يعد معوقا يواجه المنظمات في تطبيق الأساليب الحديثة في التسيير والتنظيم الإداري العالي التقنية لاعتماده على التكنولوجيا المتطورة بالدرجة الأولى.

أ- المعوقات البشرية: وتتمثل في النقاط التالية:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي في المنظمات.
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة .
- تنامي الشعور بالتهديد من بعض المديرين وذوي السلطة خوفا على مناصبهم.
- نقص الخبرات لدى مديرين وندرة التحفيزات المادية المقدمة لهم.
- الأمية التقنية لدى بعض العاملين والخوف من استخدام الحواسيب.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الادارة الالكترونية وتقنية المعلومات.
- ضعف تأهيل الموظفين في اللغات الأجنبية والتي تعد ضرورية لفهم برامج وتطبيقات الادارة الالكترونية.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم بالخوف من التهميش في ظل الادارة الالكترونية.
- قصور نظرة العاملين فيما تكلفه مشروعات الادارة الالكترونية من نفقات كبيرة دون الاهتمام بالعوائد المرجوة منها.

ب- المعوقات المادية: تتمثل فيما يلي:

- قلة المخصصات المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية، خصوصا إنشاء الشبكات وتطوير الاجهزة وربط المواقع.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية.
- الانفاق الضعيف على عمليات تدريب وتأهيل العاملين من أجل تطبيق الادارة الالكترونية.

¹ - مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – العدد الاقتصادي-، جامعة زان عاشور بالجلفة، العدد 19، 2014، ص ص 227-230.

- محدودية الموارد في عمليات صيانة الأجهزة والشبكات والعديد من العمليات الأخرى المكلفة.
- 2- المعوقات الإدارية والأمنية: هناك عدة عراقيل تواجه المنظمات في تحولها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الإداري الإلكتروني يمكن عرضها:
 - أ- المعوقات الإدارية: تتمثل في:
 - ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.
 - ضعف الاهتمام بتقييم تطبيق الادارة الالكترونية ومتابعتها من قبل الادارة العليا.
 - غياب التنسيق بين الاجهزة والادارات ذات العلاقة بنشاط المنظمة.
 - غياب التدريب للمتخصصين بشكل كافٍ في المواقع المرغوبة فيها.
 - غياب رغبة حقيقية من المنظمة للأخذ بالإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.
 - عدم تهيئة الأفراد وتهيئتهم نفسياً للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتوعيتهم بمدى أهميتهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعيق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل سلس.
 - ب- المعوقات الأمنية: تتمثل في:
 - الخوف من تهديد المعلومات والبيانات التي تملكها الإدارة التي يتعاملون معها عن طريق الاختراق، ومحاولة استعمال تلك البيانات في أعمال غير مشروعة أو تعريضها للتدمير أو الحذف.
 - غياب برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.
 - تشمل التحديات الأمنية مجموعة كبيرة من العناصر المترابطة منها ما هو فني تقني ذات علاقة بالبرامج والأجهزة المستخدمة ، والبعض الآخر مرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية المسؤولة عن الإدارة الإلكترونية.
- 3- المعوقات التشريعية والتنظيمية: بالإضافة إلى المعوقات السابقة الذكر هناك عوامل أخرى لها دور في عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:
 - أ- المعوقات التشريعية: وتشمل العديد من النقاط منها:
 - عدم صلاحية الأنظمة التقليدية المعمول بها على المعاملات الإدارية الإلكترونية، مما يجعلها لا تقوم بدورها في ظل غياب لوائح وأنظمة تضبط علاقات العمل داخل المنظمات الإلكترونية.

- التأخر في إصدار القوانين والتشريعات التي من شأنها أن تحقق تقدماً كبيراً على صعيد الإدارة الإلكترونية كالتوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني، مما يعرقل المعاملات الإلكترونية التي كانت لتكون أكثر سهولة في وجود قوانين وتشريعات لتحقيق الفائدة المطلوبة.
- عد الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.
- غياب التشريعات المُجَرِّمة والعقوبات الرادعة لمخترقي الشبكات الإلكترونية، خاصةً مخترقي الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار المنظمات الفائقة السرية والتي لها تأثير مباشر على موقعها في سوق المنافسة.
- ب- المعوقات التنظيمية: تشمل جملة من النقاط:
 - غياب التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد وقت الانطلاق في تنفيذ المعاملات الإلكترونية.
 - عدم الاهتمام من قبل السلطات بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصغيرة.
 - ضعف المعرفة الإلكترونية لدى الإداريين الذين يملكون سلطة إدخال هذا الأسلوب إلى المنظمات.
 - ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ندرة برامج التدريب المتخصص الذي من شأنه تأهيل العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية تعترضه مجموعة من العراقيل التي تحد من فاعليتها، ويمكن أن نبرز أهم المعوقات التي تواجه عملية التطبيق في النقاط التالية¹:
- وجود نسبة كبيرة من العمالة تعاني من الأمية المعلوماتية أو الأمية الإلكترونية.
 - عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
 - صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل إدارة الموارد البشرية.
 - عدم الثقة في حماية سرية وامن التعاملات الشخصية.
 - الخوف من التغيير.
 - ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
 - قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
 - النظرة إلى مشروعات الإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون الأخذ بعين الاعتبار الفوائد والنتائج المرجوة منها.

¹ - محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص293.

- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج التطبيقية.
- قلة الوعي الجماهيري بالفوائد أو المزايا الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تطبيق للإدارة الإلكترونية.
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم عمليات الإدارة.
- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب في بعض المؤسسات لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

المبحث الرابع: الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : تأثير الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية

لقد عكست التطورات التكنولوجية آثارها على طبيعة ومفهوم الإدارة، حيث بات الدور الأساسي للإدارة هو إدارة المعرفة، من خلال التحكم الجيد في تقنية المعلومات، فالتغيرات الهامة في طبيعة الإدارة، كالتغير في النمط القيادي وأسلوب الإشراف، التغير في الرقابة على العاملين، والتغير في تحفيز العاملين، والتغير في نظم تغيير الأداء الوظيفي، وتمكين العاملين، والتفكير الإبداعي، والإدارة المفتوحة، ولعل أبرز كان في مفهوم ووظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية، وهذا بسبب تأثير التقنية على الخصائص الكمية والنوعية للموارد البشرية في المنظمة، ويمكن إبراز أهم مظاهر هذا التغير في الجوانب التالية¹:

1- تأثير التكنولوجيا المعلومات على حجم وهيكل الموارد البشرية: نتيجة لانتشار استخدام تقنية المعلومات فسيحدث تخفيض في حجم العمالة وتصغير للهيكل، كما سيكون هناك طلب على تغيير العاملين الذين يفتقدون للمهارة بأخرين ماهرين، كما سيزداد الطلب على التعليم العالي والدراسات العليا، خاصة على المستوى البعيد، وسيكون هنالك طلب متزايد على العمالة التي تملك مهارات تقنية المعلومات على حساب التي لا تملكها، وبالتالي فأجورهم سترتفع على حساب أجور العاملين في الميادين الأخرى.

2- ظهور أشكال جديدة من العمالة: إن ظهور الأشكال الجديدة للمنظمات، وما نتج عنه من تغيير في الوظائف وترتيبات العمل، قد أدى إلى ظهور أشكال جديدة من العمالة، كالعمالة المؤقتة وعمالة التعاقدات، وذلك بهدف تقليل التكاليف الكلية، وإيجاد نوع من المرونة في التوظيف، وهو ما يحتم على إدارة الموارد البشرية إعداد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الوضع الجديد، خاصة وأن النوع الجديد المتوقع هو أن تصبح العمالة المؤقتة والمتقاعدة بمثابة النمط المميز لأشكال العمل المستقبلية، وسيكون لهذه الأنماط الجديدة تأثيرات ملموسة على العلاقات بين الفرد والمنظمة.

3- توسيع مجالات العمل والتعلم والتدريب عن بعد للموارد البشرية: لقد أتاحت التقنية المتطورة للمعلومات والاتصالات الكثير من الفرص أمام الموارد البشرية بشكل عام، وخاصة لبعض فئات العمالة، والعمالة من ذوي الاحتياجات الخاصة، وكذا العاملين الذين يفضلون العمل أو التعليم أو التدريب من المنزل. كما يتاح للمدير من خلال العمل عن بعد عقد الاجتماعات عن بعد وأداء المهام الإشرافية دون التواجد الفعلي بشكله المعتاد.

إذاً فالتغيير في تكنولوجيا المعلومات من العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية، وهو ما يتطلب التعرف على آثار هذه التغييرات على الموارد البشرية ومدى مقدرتها على توظيف هذه التقنية في أداء مهام عملها وتحدد هذه الآثار في:

¹ - مدثر حسن سالم عزالدين، عاطف عوض محمد، التطبيقات الحاسوبية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وأثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، المؤتمر والمعرض الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية المنعقد في كوالالمبور بماليزيا أيام 10-11 يناير 2016، ص ص 22-24.

- التغيير في نوعية المعارف والمهارات والقدرات للموارد البشرية.
- التغيير في خصائص المديرين وأدوارهم.
- التغيير في أساليب القيادة والاشراف والرقابة والتحفيز وتقييم الأداء
- مدى تبني الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات.
- الآثار السلوكية الايجابية والسلبية لتكنولوجيا المعلومات على العاملين داخل المنظمة.

المطلب الثاني : الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية
يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية العديد من الآثار بعضها إيجابي والآخر سلبي.

الآثار الإيجابية لتطبيق الادارة الالكترونية في مجال ادارة الموارد البشرية¹:

- تمكّن الإدارة الإلكترونية من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط، ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة.

وفي هذا الصدد، تنبؤاً لتكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد من خلال الأنظمة المعلوماتية على توثيق العقود، وتسجيل وحفظ الإجازات المرضية، وكذلك مواكبة عمليات التقاعد والتغطية الصحية.

وعلى صعيد آخر، تُستعمل تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل مراحل التوظيف من الاختيار، والتشغيل والاندماج، فهي تمكن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمدة في ذلك على تقنيات الإنترنت.

- قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التدبير الاستراتيجي لفرص الشغل والكفاءات بالمؤسسة، حيث تساعد أنظمة اليقظة والرصد على إظهار المتغيرات الطارئة في بيئة المؤسسة، وتحديد تبعاتها على توجهات القيادة، والمقصود هنا التطورات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتنظيمية للأسواق، ثم الاستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية حسب السن، النوع، الأقدمية، التخصص والخبرات المهنية، مما يتجلى في إنجاز خريطة الكفاءات كأحد التطبيقات المعلوماتية، التي ترسم الخطوط الناظمة لسياسة الموارد البشرية بالمؤسسة وتحليل السيناريوهات المستقبلية وآفاق هذه الإدارة.

وينطبق ذات الأمر على أنشطة التدريب والتكوين بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تتدخل البرامج المعلوماتية والتطبيقات التواصلية في بنية التدريب، عبر القيام بدراسة شاملة لمكان الخل بالمؤسسة، والتخطيط لبرنامج سنوي للتدريب يبين اختيارات المؤسسة، تناغمها مع توجهاتها

¹ - يونس بلفلاح، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. من موقع:
<https://www.alaraby.co.uk/.../2602f3-813f-4ae7-bb>

الاستراتيجية، الأفراد المعنيين بالتدريب، مدته ومكانه والأهداف المرجوة منه، وبعد العمل على تنفيذ هذا البرنامج، يتم القيام بعملية تقييم للتدريب عبر استبيان حول مدى رضى الموظفين وحجم استفادتهم من التدريب، وكذلك كيفية استخدام تلك المكتسبات في الارتقاء بعمل المؤسسة. الآثار السلبية المحتملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية:

يمكن اختصارها فيما يلي:

1- التجسس الإلكتروني: فالحصول على البيانات المخزنة إلكترونياً أسهل بكثير من الحصول على المعلومة المخزنة بالطرق التقليدية وبالتالي فإن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب أخذ الاحتياطات الأمنية الضرورية لحماية المعلومة، وهذا ما يبقى الإدارة دائماً تحت طائل التهديد بالاختراق مما يخلق جواً من عدم الأمان داخل المنظمة.

2- شلل الإدارة: قد يؤدي الانتقال من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة ودون مراعاة الانتقال بالتدرج المرحلي إلى شلل الإدارة، وحينها نكون نخيلنا عن الإدارة التقليدية ولم نطبق الإدارة الإلكترونية.

3- زيادة التبعية للخارج: حيث أن اعتماد الإدارة الإلكترونية الكلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تملك أغلب صناعاتها الدول الغنية مما يزيد في درجة التبعية للخارج ويعرض الأمن القومي للخطر، ولكن هذا لا يعني الاستمرار في أسلوب الإدارة التقليدية لكن يجب البحث عن سبل تقليل تلك التبعية في مجال التكنولوجيا المتطورة.

4- تكاليف الإدارة الإلكترونية: تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى تكاليف كبيرة تصرف على البنية التحتية التكنولوجية وبرامج وتطبيقات إلكترونية بالإضافة إلى متطلبات التأهيل والتدريب والصيانة وهو ما يتطلب تخصيص ميزانيات ضخمة قد ترهق كاهل الميزانيات¹.

5- البطالة: حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات بعض العاملين وتعيين عاملين جدد.

6- التأثير على العلاقات الإنسانية: حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى قلة الاحتكاك بين العاملين وبينهم وبين أفراد المجتمع، مما أثر سلباً على جانب العلاقات الإنسانية.

7- فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان والاستقرار الوظيفي والخوف من إحلال الآلة محل الإنسان².

¹ - العتيبي عساف سعد، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 2006، ص39.

² - محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص29-30.

خاتمة

من خلال دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما قمنا باقتراح العديد من التوصيات.

النتائج:

1- يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوماً واسعاً يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة، والتحول إليها يتطلب تغييرات كبيرة سواء في هيكل المنظمة أو إجراءات العمل.

2- الإدارة الإلكترونية لا تعني استخدام التكنولوجيا في الإدارة وإنما هي الاستغلال الأمثل لتلك التكنولوجيا في انجاز الأعمال الإدارية بما يخدم مصلحة المنظمة والعاملين فيها.

3- يتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية العديد من المراحل بدءاً بوضع الاستراتيجيات ثم تهيئة كافة الظروف المادية والبشرية، المتطلبات المالية والفنية، المتطلبات الأمنية، وأخيراً الانطلاق التدريجي في عملية التنفيذ.

4- لقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في أحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لم تعد تخضع للإجراءات المعقدة المكلفة فمثلاً التوظيف أصبح بإمكان طالبي الوظائف أن يبحثوا على ما يتناسب مع مؤهلاتهم من بيوتهم أمام شاشة حاسوب عوض التنقل لمسافات بعيدة وما ينجر عنه من هدر للوقت والجهد والمال سواء لطالب الوظيفة أو للمنظمة الباحثة عن موظفين.

5- ساهمت عملية الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تبسيط الإجراءات فيما يخص التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتي أصبحت أكثر سرعة في الإنجاز وأكثر دقة في جلب الأنسب للوظيفة وضمان حصوله على التدريب المناسب لتنمية قدراته لأداء مهامه على أحسن وجه بأحدث التقنيات.

6- إن مفهوم إدارة الموارد البشرية لا يشمل إدارة الأفراد فقط بل كذلك كل ما من شأنه أن يستخدمه الأفراد في أداء مهامهم سواء مادية كالأجهزة أو غير مادية كالإجراءات.

7- إحلال المعاملات الإلكترونية القائمة على السرعة والكفاءة محل المعاملات الورقية التي تتسم بالبطيء وعدم الكفاءة.

8- يمكن القول أن الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية بأنها إضفاء الخصائص الجيدة للإدارة الإلكترونية التي تتميز بالسرعة والكفاءة، فالتخطيط يصبح تخطيطاً إلكترونياً وكذلك الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب كلها تأخذ الطابع الإلكتروني وتصبح ذات صبغة إلكترونية .

9- يمكن الحكم على الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها تتصف بالإيجابية المطلقة لما تجنيه من فوائد على مستوى النفقات والجهد والوقت غير صائب وذلك لوجود آثار أخرى سلبية والتي بدورها قد تكون عائق في قيام إدارة الموارد البشرية بمهامها الأساسية.

10- العنصر البشري في المنظمة هو رأس مالها الحقيقي ونجاح أي تطوير تنوي القيام به يجب أن يسهم بالدرجة الأولى.

11- قدرة ادارة الموارد البشرية على تميزها وضمان استمرارها مرهون بتكيفها مع متطلبات الادارة الالكترونية لأن

الميزات التي تحملها الإدارة الإلكترونية تجعل من الإدارة التقليدية غير قادرة على المنافسة لما لها من خصائص

فريدة تجعل من الإدارة التي لا تتكيف مع متطلباتها في خانة التخلف بامتياز.

التوصيات:

- 1- ضرورة اقتناع المسؤولين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2- نشر الثقافة الإلكترونية على مستوى المجتمع لأن المنظمات تتأثر بالبيئة المحيطة بها وكلما كانت الثقافة الإلكترونية واسعة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة كلما زادت فرص نجاحها في تطبيق الإدارة الإلكترونية دون أية صعوبات.
- 3- الارتكاز على الأطر القانونية والتشريعات في عملية الانتقال والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يعطي للمنظمة السند والدعم كون أن الدولة تتبنى هذا المشروع وهو ما يعزز من فرص النجاح.
- 4- وضع الاستراتيجيات الضرورية لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية.
- 5- الاعتماد على النفس في تصميم النموذج الأنسب لتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وعدم الأخذ بالنماذج الجاهزة المستوردة المطبقة في بيئات مختلفة ومحاولة تطبيقها فيها.
- 6- إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بشكل يلي متطلبات التغيير وإعادة تخطيط الموارد البشرية العاملة.
- 7- التخطيط الجيد المبني على الأسس العلمية هو مفتاح نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 8- التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى تقويم الانحرافات التي قد تحصل أثناء عملية التنفيذ.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ- باللغة العربية:

- 1- إبراهيم درة عبد الباري ، الصباغ زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 2- أبوشبيخة أحمد نادر، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 3- أبو بكر مصطفى محمد ، الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 4- أحمد جميل عبد الكريم ، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1 ، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 5- كشواي باري ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر، 2006 .
- 6- الحميري باسم ، التدريب الفعال: منحي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 7- الصيرفي محمد ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2008 .
- 8- الشميمري أحمد عبد الرحمن وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الاساسيات والاتجاهات الحديثة، ط10، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014.
- 9- الطعا منة محمد محمود ، العلوش طارق شريف ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، 2004 .
- 10- العزاوي نجم عبد الله ، تطور إدارة الموارد البشرية، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 11- الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- 12- القبيلات حمدي ، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2014.
- 13- اللوزي موسى ، التنمية الادارية المفاهيم –الأسس – التطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999.
- 14- الوادي محمود حسين ، الوادي بلال محمود ، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 15- الوليد بشار يزيد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1، دار الياية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2008.
- 16- توفيق عبد الرحمان ، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج2، ط2، د.د.ن، مصر، 2007.

- 17- حافظ محمود محمد صبري ، البحيري السيد السيد محمود ، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، الرياض: دارعالم الكتاب، 2009.
- 18- خبراء المجموعة العربية، التدريب المؤثر في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 19- ديسلرجاري ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية ، 2003.
- 20- زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 21- زويلف مهدي حسن ، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 22- سالم مؤيد ، حرحوش صالح عادل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2002.
- 23- سامي عمر محمود ، مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية، مصر: د.دن ، 2011.
- 24- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 25- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2000.
- 26- غالب ياسين سعد ، الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- 27- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002.
- 28- كاظم حمود خضير ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 29- كافي مصطفى يوسف ، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دمشق: دار رسلان للطباعة و للنشر والتوزيع، 2009.
- 30- كورتل فريد ، تيش سليمان آسيا ، الإدارة الالكترونية ، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، 2015 .
- 31- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 32- وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
- ب- باللغة الفرنسية:

33- Jean Marie Peritti, Gestion du ressources humaines, vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1998.

ثانيا- الرسائل غير منشورة

أ- رسائل الدكتوراه:

34- بوحنية قوي ، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه في التنظيم السياسي والاداري جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2006، 2007.

35- سعيد بن عبيد بن نمشة ، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006 – 2007.

ب- مذكرات الماجستير:

36-أبو أمونة يوسف محمد يوسف ، "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

37-أبو شعبان فاطمة محمد ، "أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات المعلمات بالجامعة الإسلامية"، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

38-أبو زيد بسمة أحمد إبراهيم ، "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

39-الحسنات ساري عوض ، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.

40-الخضري محمد سالم مصباح ، " دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، فلسطين ، 2016.

41-الخطيب محمد أحمد عبد العزيز محمد ، " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2018.

42-الدايني رشاد خضير وحيد ، "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط عمان، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، 2009-2010.

- 43- الرويلي عماد صفوك جلود ، " دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية " ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الادارية،البحرين،2014.
- 44-العتيبي عساف سعد، " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية". (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض)، 2006.
- 45-العريشي محمد بن سعيد محمد ، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة " ، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2007 – 2008 .
- 46-الكبيسي كلثم محمد ، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر" ، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية ، إدارة أعمال ، 2007-2008.
- 47-الكبيسي كلثم محمد ، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر" ، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية ، إدارة أعمال ، 2007-2008.
- 48-المطيري حمد بن محيا ، "متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين" ، مذكرة ماجستير قسم تقنيات التعليم، جامعة الملك سعود، 2012.
- 49-النجار معين محمد شحده ، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة" ، رسالة ماجستير في القيادة والادارة ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، فلسطين ، 2016.
- 50-داوود احمد ابراهيم احمد ، "أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي : دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات" ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان 2016.
- 51-عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية – دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة- مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، 2007.
- 52-محمد جمال أكرم عمار، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين" ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2009.
- ثالثا- المجالات العلمية

- 53- المعشرزياد يوسف ، الهيبي صلاح الدين حسين ، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، دراسة اتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، سوريا، 2004.
- 54- عبد الزيدي أ.م.د ناظم جواد ، مصطفى خليل زينب ، "تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة في وزارة العلوم التكنولوجي" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 86 (المجلد 21)، 2015 .
- 55- علوطي لمن ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجزائر، العدد 42، 2008.
- 56- محمد قريشي موسى عبد الناصر ، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 09 ، 2011.
- 57 -مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –العدد الاقتصادي-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 19، 2014.
- رابعاً-الملتقيات:
- 58- إطميزي جميل، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية. ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي حول تكنولوجيا المعلومات، المنعقد في جامعة نزوى، بسلطنة عمان، يومي 09 و 10 نوفمبر 2014.
- 59- الموسوي علي بن شرف ، "التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي"، مداخلة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، المنعقدة بجامعة الملك سعود، السعودية ، الفترة بين 27-29 أفريل 2010.
- 60- عزالدين مدثر حسن سالم ، محمد عاطف عوض ، التطبيقات الحاسوبية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وأثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، المؤتمر والمعرض الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية المنعقد في كوالالمبور بماليزيا أيام 10-11 يناير 2016.
- سابعاً-المواقع الإلكترونية:
- 61- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أهداف الاستقطاب وشروط نجاحه.
<http://www.abahe.co.uk.24/03/2018>.
- 62- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مفهوم الاستقطاب ومن يقوم به ؟
<http://www.abahe.co.uk.23/03/2018>.
- 63- العامري محمد ، بن علي شيبان ، الأسس التي تقوم عليها القيادة الإدارية في الإسلام
<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1264&SecID=1918/03/2018>.

- 64- العامري محمد ، استقطاب الموارد البشرية.
<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1334&SecID=5023/03/2018>
- 65- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مبادئ التدريب.
<https://hrdiscussion.com/hr65643.html>. 26/03/2018.
- 66- بلفلاحيونس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
<https://www.alaraby.co.uk/.../2602fcf3-813f-4ae7-bb> 26/03/2018
- 67- سارة نبيل، أهمية استقطاب الموارد البشرية.
23/03/2018. <https://hrdiscussion.com/hr108200.html>
- 68- سارة نبيل، مصادر الاستقطاب.
<https://hrdiscussion.com/hr108210.html>.24/03/2018.
- 69- سارة نبيل ، أهداف الاختيار والتعيين.
<https://hrdiscussion.com/hr108212.html>. 25/03/2018.
- 70- صميذة سميرة منصور ، عائض عبد الله ، حبتور ناصر، ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي،
<https://platform.almanhal.com/Reader/2/94783>. 18 / 03 / 2018
- 71- عبد القادر أحمد ، الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية.
<http://hrleaders.net> /الاختيار-والتعيين-في-إدارة-الموارد-ال. 25/03/2018.
- 72- عبدالكريم ثناء ، تخطيط الموارد البشرية – الأهمية – الخطوات الأساليب.
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=67403>. 18 / 03 / 2018

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - هـ	مقدمة
31-7	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتاريخي لمصطلحات الدراسة
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
8	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
9	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية
10	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
12	الفرع الأول: مرحلة العصور القديمة
12	الفرع الثاني: مرحلة الحضارة الإسلامية
14	الفرع الثالث: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
14	الفرع الرابع: مرحلة الثورة الصناعية
15	الفرع الخامس: مرحلة القرن العشرين
16	الفرع السادس: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر
16	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
17	الفرع الأول: أهداف عامة
17	الفرع الثاني: أهداف فرعية
18	المبحث الثالث: الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
18	الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية
19	الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية
20	الفرع الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية

22	المطلب الثاني: استقطاب الموارد البشرية
22	الفرع الأول: تعريف استقطاب الموارد البشرية
23	الفرع الثاني: أهمية وأهداف استقطاب الموارد البشرية
24	الفرع الثالث: مصادر استقطاب الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: الاختيار والتعيين
26	الفرع الأول: تعريف الاختيار والتعيين
27	الفرع الثاني: أهداف الاختيار والتعيين
27	الفرع الثالث: خطوات الاختيار والتعيين
28	المطلب الرابع: التدريب
29	الفرع الأول: تعريف التدريب وأهميته
30	الفرع الثاني: مبادئ التدريب
31	الفرع الثالث: مراحل التدريب
55-32	الفصل الثاني: تحولات إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة
34	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية
34	الفرع الأول: تعريف التخطيط الإلكتروني
34	الفرع الثاني: الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي
35	الفرع الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط
36	المطلب الثاني: الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية
36	الفرع الأول: تعريف الاستقطاب الإلكتروني
36	الفرع الثاني: مزايا وعيوب الاستقطاب الإلكتروني
37	المطلب الثالث: الاختيار الإلكتروني
38	المطلب الرابع: التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
38	الفرع الأول: تعريف التدريب الإلكتروني

39	الفرع الثاني: مزايا التدريب الإلكتروني
40	الفرع الثالث: خطوات التدريب الإلكتروني
42	المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية
42	المطلب الأول: دوافع وشروط التحول إلى الإدارة الإلكترونية
42	الفرع الأول: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
43	الفرع الثاني: شروط التحول إلى الإدارة الإلكترونية
44	المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
44	الفرع الأول : المتطلبات الإدارية
45	الفرع الثاني: المتطلبات البشرية
46	الفرع الثالث: المتطلبات التقنية والمالية
47	الفرع الرابع : المتطلبات الأمنية
	المبحث الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة
48	المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات
50	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية
	المبحث الرابع: الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال
52	المطلب الأول : تأثير الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية
53	المطلب الثاني : الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد
57	خاتمة
60	قائمة المراجع

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل التأثيرات المختلفة للإدارة الإلكترونية والتي تعتمد على التقنيات الحديثة من انترنت وحواسيب وشبكات وبرامج وأجهزة الحفظ والتخزين وأجهزة إعلام والاتصال ذات الفعالية والكفاءة الكبيرة على وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال المقارنة بين وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة في التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والذي من خلاله يبرز الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في عصر التكنولوجيا المتطور للإعلام والاتصال، ومحاولة معرفة كيف أصبحت تلك الوظائف بعد دخول التكنولوجيا واندماجها في الوظائف الادارية ، بالإضافة إلى تأثير هذا النمط الجديد من الإدارة على أداء إدارة الموارد البشرية والعاملين والمنظمة ككل من خلال استغلال الخصائص المميزة للتكنولوجيا التي من بينها السرعة والكفاءة في تنفيذ المهام المختلفة واسقاطها على التعاملات التقليدية لإدارة الموارد البشرية واكسابها تلك الخصائص، وهذا عن طريق التحول إلى الإدارة الإلكترونية وإعطاء أهمية كبرى لرأس المال البشري الذي هو مصدر الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وامتلاك رأس المال الذي لا ينضب.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، التكنولوجيا، وظائف إدارة الموارد البشرية، رأس المال البشري، الميزة التنافسية.

Abstract:

The objective of this study is to identify and analyze the various effects of e-management, which are based on modern technologies from the Internet, computers, networks, programs, storage devices, media and communication, which are highly efficient and efficient in human resources management functions, by comparing the functions of traditional and modern human resources management in planning and polarization Selection and appointment through which the new role of human resource management in the era of advanced information and communication technologies highlighted, and how to become a post-technology and integration As well as the impact of this new type of management on the performance of human resources management, employees and the organization as a whole by exploiting the distinctive characteristics of technology, including speed and efficiency in the implementation of different tasks and drop them on the traditional transactions of human resources management and acquisition of these characteristics, And give great importance to human capital which is the source of creativity and innovation and thus achieve the competitive advantage of the organization and the possession of the capital is inexhaustible.

Keywords: e-management, human resource management, technology, human resource management functions, human capital, competitive advantage.